

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА**  
**АКАДЕМІЯ»**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**  
**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**  
**ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: здобувач вищої освіти  
4-го року навчання,  
Спеціальності 073 Менеджмент  
Вдовиченко Світлана Олександрівна

Керівник Романченко Н. В.  
кандидат економічних наук, доцент

Рецензент Сидоренко О.В.  
доктор економічних наук, професор

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ .

Київ – 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	7
1.1 Сутність та значення системи управління персоналом підприємства .....	7
1.2 Аналіз системи показників для оцінки рівня ефективності управління персоналом .....	12
1.3 Функції управління персоналом в сучасних умовах.....	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «КАЛИНІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД» .....	20
2.1 Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».....	20
2.2 Оцінка системи управління персоналом ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».....	30
2.3 Оцінка рівня задоволеності персоналу соціально-виробничою ситуацією на підприємстві.....	45
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «КАЛИНІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД» .....	51
3.1 Пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» .....	51
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» .....	56
ВИСНОВКИ .....	62

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ..... 64

ДОДАТКИ..... 67

## ВСТУП

Персонал є важливим джерелом розвитку підприємства, його потужним ресурсом, який впливає на прибутковість. Тому управління робочою силою вважається однією з ключових функцій, здатною підвищити ефективність підприємства або призвести до його збитків. Сучасні економічні умови висувають нові вимоги до підприємств, що змушує їх удосконалювати підходи до управління персоналом. Використання традиційних методів вже не завжди є достатньо ефективним, тому необхідно активно впроваджувати інноваційні технології, сучасні системи мотивації, методики розвитку та навчання співробітників, що дозволить підвищити їхню продуктивність та рівень задоволеності роботою.

Забезпечення належного рівня управління персоналом дозволяє не лише зменшити рівень плинності кадрів та уникнути зайвих витрат на підбір і навчання нових співробітників, а й підвищити загальну ефективність підприємства, оптимізувати витрати на заробітну плату, створити комфортні умови праці та сформувати позитивний корпоративний імідж.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що управління персоналом є складним і комплексним процесом, який вимагає всебічного аналізу, адаптації до сучасних викликів ринку та застосування інноваційних підходів.

Багато різних науковців в Україні та за кордоном вивчали питання системи управління персоналом. С. В. Мочерний, О.А. Грішнова, Р. Марр А. Фліастер вивчали трактування самої дефініції. В.В. Адамчук, В.Г. Герасімчук, Г.Т. Завіновська писали про основні проблеми в управлінні кваліфікованими кадрами організації. Т. С. Балусєва, Л.В. Балабанова, М.М. Новікова аналізували основні методи та сутність використанні їх.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

Предмет дослідження – сукупність соціально-економічних відносин, що виникають в процесі управління персоналом ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

Мета дослідження – вивчити теоретичні та методичні основи, а також розробити й обґрунтувати практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

У процесі дослідження потрібно виконати такі завдання :

- дослідити сутність та значення системи управління персоналом на підприємстві;
- визначити показники для оцінки ефективності управління персоналом;
- проаналізувати досвід закордонних підприємств у сфері управління персоналом;
- надати загальну характеристику ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»;
- оцінити поточну систему управління персоналом на підприємстві;
- дослідити рівень задоволеності працівників соціально-виробничими умовами на підприємстві;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управління персоналом на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»;
- провести оцінку ефективності запропонованих змін для підприємства.

Методи дослідження. Для написання кваліфікаційної роботи використовувалися метод системного аналізу, структурного аналізу, метод SWOT-аналізу, опитування, метод прогнозування.

Практична новизна полягає у виявленні проблеми і розробленні пропозицій , які можуть бути використані в діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» для підвищення ефективності системи управління персоналом, а саме механізму, який базується на перегляді системи оплати

праці, поліпшенні умов роботи, посиленні взаємодії між керівництвом і працівниками, вдосконаленні системи мотивації, перегляді робочого графіка персоналу.

Структура роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел із 31 найменування. Загальний обсяг 81 сторінки, з яких 63 сторінок основного тексту.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність та значення системи управління персоналом підприємства

В умовах сучасного розвитку світової та вітчизняної економіки управління персоналом відіграє ключову роль у діяльності підприємств. Ефективне керування кадрами сприяє підвищенню продуктивності, прибутковості та конкурентоспроможності організації. Цей процес включає постійне вдосконалення методів кадрової політики, впровадження новітніх наукових досягнень у сфері менеджменту та використання передового досвіду в управлінні людськими ресурсами.

Управління є одним із ключових понять у сучасному світі, і його сутність детально розкривається в працях різних науковців. Наприклад, Пітер Ф. Друкер вивчає управління як окремий особливий вид діяльності, який дозволяє перетворити хаотичну групу людей на ефективну, організовану та продуктивну команду. Крім того, управління відіграє важливу роль у соціальних змінах, будучи рушієм значних суспільних трансформацій [1].

С. Дем'яненко у своєму підручнику, подає два визначення управління організацією. Перше трактує управління як функцію будь-яких організованих систем, яка сприяє підтримці їхньої структури, забезпечує стабільність роботи та спрямовує діяльність на досягнення визначених цілей. Друге визначення підкреслює, що управління – це процес, у якому суб'єкт впливає на об'єкти управління, контролює їх та вносить зміни для досягнення певного результату. Обидва підходи наголошують на ключових аспектах управління, таких як організація, вплив, цілеспрямованість та досягнення бажаних результатів [2, с.27].

В. Андрійчук підкреслює, що керівництво персоналом компанії потрібно оцінювати як єдину систему, яка включає різні складові: суб'єкт,

об'єкт, цілі, а також механізми прямого та зворотного зв'язку. На його думку, управління – це безперервний процес, у якому суб'єкт впливає на об'єкт, спрямовуючи його діяльність на досягнення поставлених цілей із мінімальними затратами часу та ресурсів [3, с. 301].

Отже, можна дійти висновку, що представлені науковці досліджують різні аспекти управління, підкреслюючи його значення як ключового елемента організації та суспільного розвитку.

Щодо управління персоналом, то визначення досліджували багато вітчизняних та іноземних науковців. У табл. 1.1 розглянемо детальніше.

Таблиця 1.1

### Трактування дефініції «управління персоналом»

Науковець	Характеристика
С. В. Мочерний	розглядає управління працівника організації як особливий вид керівної роботи, головним об'єктом якої виступає колектив співробітників підприємства.
О.А. Грішнова	розглядає його як сукупність заходів організаційно-економічного характеру, спрямованих на навчання персоналу, його перепідготовку та перекваліфікацію.
Р. Марр і А. Фліастер	підходять до цього поняття ширше, описуючи управління персоналом як сферу діяльності, що включає визначення кадрових потреб, залучення співробітників, організацію їхньої роботи, систему мотивації, управління витратами на персонал і соціальну політику.
О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук	акцентують увагу на ролі керівництва в управлінні персоналом, яке займається розробкою концепцій, управлінської політики та специфічними методами її реалізації.
Л.В. Балабанова, О.В. Сардак та Ф.І. Хміль	досліджують керівництво залучених кадрів компанії, як окрему сферу, що охоплює широкий спектр питань, пов'язаних з кадровою політикою підприємства.
В.І. Дериховська	акцентує увагу на стратегічному підході до управління персоналом, який передбачає розробку кадрової стратегії, підбір співробітників відповідно до цінностей компанії, мотивацію колективу, стимулювання персоналу з урахуванням їхніх індивідуальних результатів, а також створення сприятливого психологічного клімату на робочому місці.

Джерело: сформовано на основі [4, с.69; 5, с.343; 6, с.91]

Отож, бачимо, що кожен науковець робить акцент на різних аспектах управління персоналом. Проаналізувавши думки у табл. 1.1, можемо сформулювати власне визначення. Управління персоналом – системний процес планування, координації та розвитку кадрового потенціалу підприємства, який включає формування кадрової політики, залучення, навчання, мотивацію та ефективне використання персоналу.

З погляду статистики, персонал підприємства можна охарактеризувати за чисельністю та структурою як у цілому, так і за окремими категоріями. Промислово-виробничий персонал (ППП) поділяється на чотири основні групи відповідно до виконуваних функцій (Рис.1.1.).

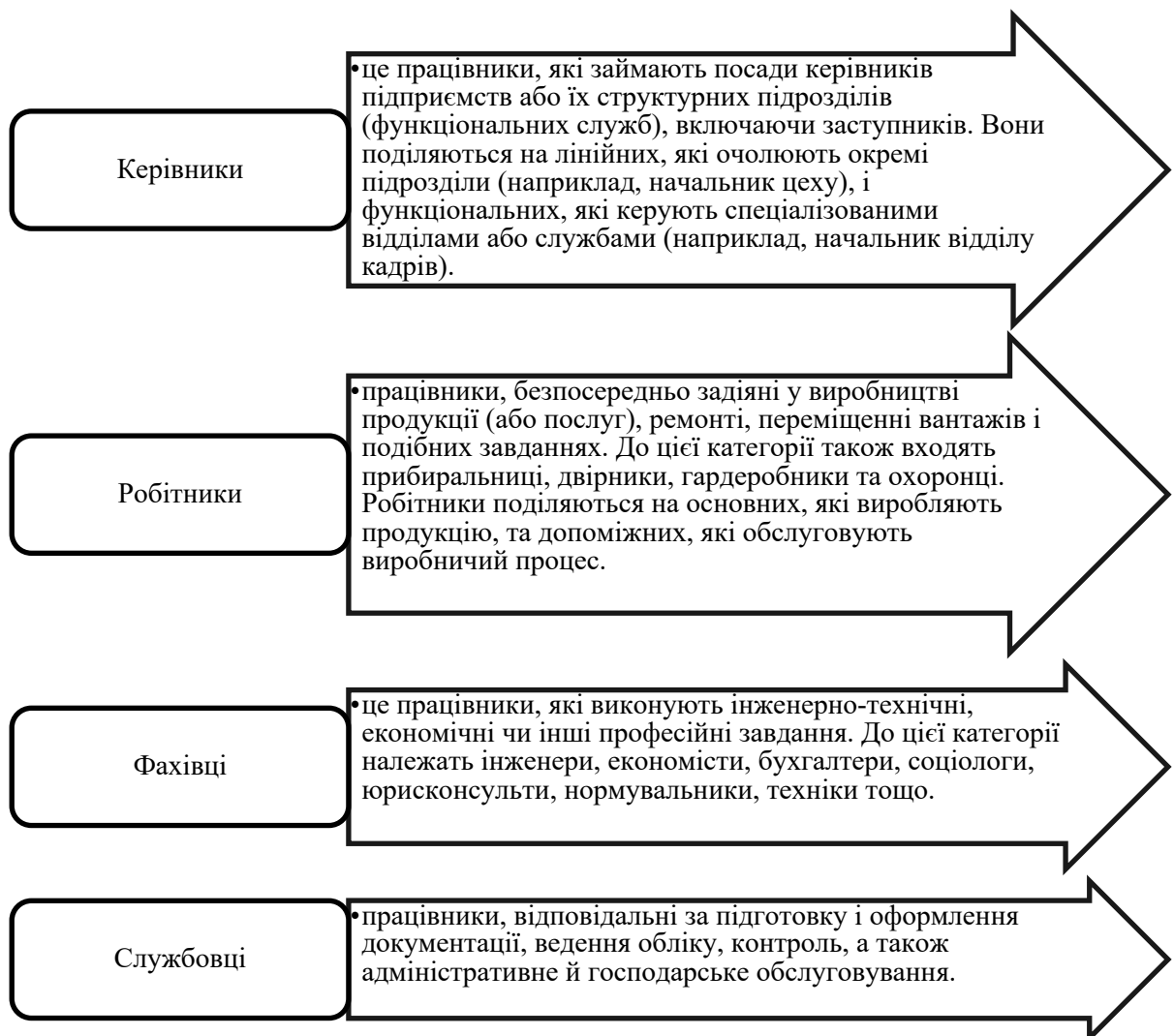


Рис. 1.1. Промислово-виробничий персонал за характером виконуваних функцій

Джерело: сформовано на основі [7]

Управління персоналом має на меті створити комунікацію із залученими працівниками підприємства, яка сприятиме комфортній атмосфері та використанню їх кваліфікованих знань для виконання робочих обов'язків і завдань. Процес також включає покращення якості життя персоналу, зміцнення трудових відносин, формування мотивації та отримання максимальної продуктивності.

На практиці, управління персоналом охоплює сукупність методів впливу на діяльність підприємства та умови праці співробітників. Це стосується як їхніх інтересів і поведінки, так і формування знань, умінь та навичок, які дозволяють розкрити трудовий і творчий потенціал працівників для ефективного досягнення цілей організації [7].

Метою системи управління є забезпечення контрольованої діяльності підприємства шляхом створення та впровадження набору управлінських впливів для успішного функціонування керованого об'єкта в умовах змінюваного зовнішнього середовища.

Суб'єкт управління складається з організаційно визначених об'єднань людей та керівників на особистісному рівні, які здійснюють управлінську діяльність і мають на це повноваження.

Об'єкт управління - це окремі особи або групи людей, на яких спрямовані організовані, систематичні та сплановані дії суб'єкта управління.

Водночас варто відзначити соціальний аспект системи управління підприємством. Цю систему можна розглядати як організований набір взаємодій між окремими особами та групами, які утворюють єдине ціле. Оскільки управління орієнтоване насамперед на персонал, професійні, соціально-психологічні та духовні аспекти діяльності людей формують соціальну орієнтацію системи управління підприємством [8].

Функції управління персоналом – це ключові аспекти цієї діяльності, спрямовані на забезпечення потреб підприємства. До основних з них належать:

- визначення потреби організації в персоналі, а саме планування якісного складу працівників відповідно до потреб компанії, а також вибір оптимальних методів для розрахунку необхідної кількості кадрів;
- забезпечення підприємства персоналом - здійснюється збір і аналіз інформації про ринок праці, розробляються методи пошуку та залучення працівників, а також проводиться їх професійна оцінка;
- ефективне використання персоналу, що включає визначення функціональних обов'язків та очікуваних результатів роботи на кожній посаді, адаптацію нових співробітників до робочого середовища, організацію робочих місць, забезпечення безпеки праці та оптимізацію кадрового складу;
- розвиток персоналу - спрямована на планування кар'єрного зростання співробітників, їхнє професійне навчання та підвищення кваліфікації;
- мотивація результатів праці та поведінки - передбачає створення ефективних систем стимулювання, управління конфліктами, впровадження матеріальних та нематеріальних стимулів [9].

Для ефективного управління персоналом підприємства, важливо дотримуватись всіх зазначених функцій, які є важливими компонентами ефективної системи управлінського апарату.

Отже, система управління персоналом є важливою складовою ефективною діяльності підприємства, оскільки від її правильного функціонування залежить не лише досягнення стратегічних цілей організації, а й створення сприятливого клімату для працівників, їхнього розвитку та професійного зростання.

## 1.2 Аналіз системи показників для оцінки рівня ефективності управління персоналом

Для оцінки рівня ефективності управління персоналом використовують систему показників. Ключові показники ефективності (англ. Key Performance Indicators, KPI) – це метрики, за якими досягається ефективність процесів, дій і функцій управління в контексті досягнення стратегічних цілей компанії [10, с. 161-170].

KPI представляють собою обмежений набір основних параметрів, які допомагають керівництву контролювати та оцінювати результати діяльності організації, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення. Вони зосереджують увагу на ключових аспектах бізнесу та можуть оцінювати не лише загальну ефективність компанії, а й продуктивність окремих співробітників.

Багато науковців дають різні визначення терміну KPI. Наприклад, Д.Парментар, автор книги «Ключові показники ефективності: розробка, впровадження та використання», пропонує таку класифікацію: ключові показники результативності (Key Results Indicators, KRIs) відображають загальний стан компанії; виробничі показники (Performance Indicators, PIs) вказують на те, які завдання слід виконати щодня; ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPIs) допомагають зрозуміти, які дії необхідно виконувати для підвищення загальної ефективності компанії [11, с. 3].

Рамперсад Х. К. у своїх дослідженнях зазначає, що KPI є стандартом, який дозволяє оцінити рівень досягнення стратегічних цілей. Він підкреслює, що кожен KPI має цільове значення, яке створює конкретний результат, якого необхідно досягти [10, с. 43].

На сьогодні існує безліч класифікацій показників ефективності, які розроблялися іншими авторами в різні періоди часу. Загалом, показники поділяються на дві основні групи: якісні та кількісні.

Кількісні показники виражають результати в числовому вигляді, тоді як якісні — у словесному. Якщо якісні показники часто вважаються менш точними та об'єктивними, то на практиці перевага, зазвичай, надається кількісним.

Ще один розширений підхід до класифікації передбачає поділ показників на фінансові та нефінансові. Фінансові показники виражаються в грошовому еквіваленті (наприклад, прибуток або додана ринкова вартість). Усі інші показники вважаються нефінансовими, наприклад: рівень задоволеності клієнтів, коефіцієнт плідності персоналу, частка браку у виробництві, оборотність запасів тощо.

Крім того, показники можна поділити на стратегічні та операційні. Операційні стосуються повної діяльності підприємства та оцінюють ефективність виконання окремих завдань і процесів (наприклад, кількість оброблених заявок або рівень браку у виробництві). Стратегічні показники мають вищий рівень, і відображають загальні результати діяльності організації, такі як прибуток або частка ринку. У багатьох випадках, саме операційні показники відіграють ключову роль у досягненні стратегічних цілей підприємства [12].

Одна з найбільш практичних класифікацій КРІ забезпечує поділ показників на п'ять основних категорій:

- КРІ результату – характеризують кінцеві досягнення компанії;
- КРІ витрат – відображають використані ресурси;
- КРІ функціонування – оцінюють ефективність бізнес-процесів;
- КРІ продуктивності – показують співвідношення між витратами праці, часом та отриманим результатом;
- КРІ економічної ефективності – вимірюють фінансову віддачу від використання ресурсів [12].

Ефективність управління персоналом є важливою частиною загальної ефективності управлінської діяльності підприємства. Це управління охоплює кілька основних напрямків, таких як виробництво, фінанси, маркетинг,

зовнішньоекономічна діяльність, комерційна діяльність, інновації та інформаційні технології. Кожна з цих сфер має свої особливості та критерії для оцінки ефективності, тому управління персоналом слід розглядати окремо від інших напрямків.

Таким чином, під ефективністю управління персоналом підприємства слід розуміти рівень досягнення керівництвом організації поставлених цілей у сфері роботи з персоналом за певний період.

Сучасні вимоги до ефективного управління персоналом на підприємстві передбачають:

- налагоджену систему підбору, найму та розподілу працівників;
- справедливу та конкурентоспроможну систему мотивації та оплати праці, яка враховує відмінності між категоріями співробітників;
- винагороду, що базується на результатах роботи окремих працівників та ефективності підприємства в цілому;
- розвиток і підвищення кваліфікації персоналу відповідно до його здібностей, професійного рівня, інтересів та потреб компанії;
- оптимальну зайнятість, що узгоджується з потребами бізнесу, продуктивністю та компетенціями працівників;
- швидке, справедливе та ефективне вирішення індивідуальних проблем персоналу [12].

Для оцінки ефективності кадрового менеджменту використовуються різні КРІ, які порівнюються у динаміці протягом звітного періоду. Ефективний кадровий менеджмент – це не просто контроль за персоналом, а стратегічний фактор успіху підприємства.

У табл. 1.2 наведено основні показники, які застосовуються для оцінки ефективності управління персоналом підприємства.

Таблиця 1.2

**Основні показники оцінки ефективності управління персоналом  
підприємства**

Показник	Характеристика
Дохід та прибуток на одного працівника	відображає ефективність діяльності підприємства, визначаючи внесок кожного середньостатистичного співробітника в загальному фінансовому результаті компанії.
Частка витрат на оплату праці в загальних витратах підприємства	дозволяє оцінити фінансове навантаження, пов'язане із залученням персоналу, а також значущість політики управління винагородами.
Частка премій у структурі заробітної плати	показує, наскільки активно підприємство використовує систему преміювання як мотиваційний інструмент для працівників.
Співвідношення кількості працівників підприємства до кількості HR-спеціалістів	характеризує рівень забезпечення управлінським персоналом та відображає ефективність роботи кадрового підрозділу.
Коефіцієнт загальної та невимушеної плинності кадрів	демонструє кадрову стабільність на підприємстві та рівень витрат, пов'язаних із заміною персоналу. Загальна плинність включає як звільнення з ініціативи роботодавця, так і за власними бажанням працівників. Окремо аналізується невимушена плинність, яка дає можливість оцінити рівень задоволеності співробітників умовами праці та здатність компанії утримувати персонал.
Рівень трудової дисципліни	показує втрату робочого часу працівників, пов'язану з відсутністю на робочих місцях через хворобу або з інших обґрунтованих причин (за оплачуваних відпусток).

Джерело: сформовано на основі [13]

На Рис. 1.2 представимо комплекс показників ефективності системи управління персоналом.

Аналіз системи показників для оцінки рівня ефективності управління персоналом підприємства показує, що для адекватного оцінювання необхідно використовувати широкий комплекс показників, який дозволяє комплексно відобразити результати діяльності у сфері управління персоналом.



Рис. 1.2. Комплекс показників, які характеризують ефективність системи управління персоналом підприємства

Джерело: сформовано на основі [14]

Таким чином, удосконалення системи управління персоналом та використання ефективних показників оцінки, дозволяє підприємствам не лише підвищувати продуктивність, а й створювати сприятливі умови для розвитку персоналу, що позитивно впливає на загальну конкурентоспроможність компанії.

### 1.3 Функції управління персоналом в сучасних умовах

До основних функцій управління персоналом в сучасних умовах належать:

- добір персоналу;
- відбір персоналу;
- адаптація;
- управління організаційною культурою персоналу;
- перфоменс- менеджмент;
- матеріальне стимулювання;
- розвиток і навчання персоналу;
- звільнення;
- мотивація [15,16].

До основних функцій управління персоналом у сучасних умовах належить великий набір завдань, спрямованих на забезпечення ефективної роботи з кадрами та підвищення продуктивності організації.

Однією з ключових функцій є процес підбору персоналу, що передбачає пошук і залучення кандидатів для заповнення вакантних посад. Цей етап включає аналіз ринку праці, визначення вимог до претендентів і застосування різноманітних джерел для пошуку фахівців, таких як професійні платформи, соціальні медіа, рекрутингові агенції або внутрішній кадровий резерв. Критично важливо чітко окреслити критерії пошуку та обрати найбільш дієві методи залучення. Сучасні інструменти, такі як штучний інтелект, дозволяють автоматизувати сортування резюме та спрощувати процес через спеціалізовані рекрутингові платформи.

Наступним кроком є відбір персоналу, що здійснюється за допомогою різноманітних методів оцінки. Наприклад, співбесіди, тестування, перевірка компетенцій та відповідності корпоративній культурі компанії. Процедура передбачає кілька етапів: попереднє вивчення резюме, телефонне або відеоінтерв'ю, особисті зустрічі, професійні завдання і фінальне рішення

керівництва. Тут важливо врахувати не лише професійні навички та досвід кандидата, але й його м'які навички (soft skills), що допоможуть забезпечити гармонійну адаптацію в колективі.

Після успішного набору розпочинається процес адаптації нових співробітників. Він є критичним етапом, що сприяє швидкому включенню новачків у робочу середу. Адаптація охоплює ознайомлення з внутрішніми правилами організації, корпоративною культурою, а також обов'язками за посадою. Практичні заходи можуть включати ввідні тренінги, наставництво з боку досвідчених колег і всебічну підтримку зі сторони HR-служби. Якісна організація цього процесу сприяє швидшій продуктивності нового працівника та формуванню його лояльності до команди й організації загалом.

Управління персоналом охоплює широкий спектр напрямів, серед яких ключове місце займає робота з організаційною культурою. Вона передбачає формування корпоративних цінностей, створення сприятливого мікроклімату в колективі та забезпечення умов для підвищення лояльності співробітників. Корпоративна культура визначає норми спілкування, поведінкові стандарти та загальні принципи взаємодії всередині організації. Вона безпосередньо впливає на мотивацію працівників, їхню задоволеність роботою і готовність залишатися в компанії в довгостроковій перспективі. Для її розвитку важливо організовувати командні заходи, забезпечувати відкриту комунікацію і системно працювати над впровадженням і підтриманням корпоративних цінностей.

Ще однією важливою складовою управління кадрами є перформанс-менеджмент, завданням якого є оцінка та підвищення ефективності роботи співробітників. Досягається він через постановку цілей, регулярний моніторинг результатів, зворотний зв'язок і використання інструментів оцінювання, таких як КРІ (ключові показники ефективності) чи OKR (цілі та ключові результати). Завдяки цьому керівники можуть відслідковувати прогрес, аналізувати сильні й слабкі сторони співробітників, а також коригувати їхню діяльність відповідно до стратегічних завдань компанії.

Мотивація персоналу є ключовим елементом у забезпеченні високої продуктивності та залученості співробітників. Вона може включати як матеріальні стимули, так і нематеріальні фактори, такі як кар'єрний ріст, гнучкий графік роботи, можливості самореалізації, корпоративна культура та визнання досягнень. Важливо розробити систему мотивації, яка буде враховувати індивідуальні потреби кожного співробітника та сприяти їхній професійній та особистій самореалізації.

Розвиток і навчання персоналу є невід'ємною частиною діяльності прогресивних організацій. А саме тренінги, курси підвищення кваліфікації, наставництво і різноманітні інші форми професійного вдосконалення. Такі заходи сприяють розвитку навичок співробітників і забезпечують їхню конкурентоспроможність. Навчальні програми можуть бути як внутрішніми (з використанням ресурсів компанії), так і зовнішніми (за участю спеціалізованих експертів).

Ще одним невід'ємним аспектом управління персоналом є процес звільнення. Воно може ініціюватися як самим працівником, так і роботодавцем. Важливо організувати цей процес коректно, аби уникнути конфліктів і негативного впливу на репутацію компанії. Правильно проведений процес звільнення передбачає вихідні інтерв'ю, надання рекомендацій або підтримку в пошуку нового місця роботи. У випадку масових скорочень особливу увагу слід приділяти дотриманню вимог трудового законодавства та ефективній комунікації з персоналом [17,18].

Таким чином, управління персоналом є комплексним процесом, який включає в себе всі аспекти роботи з кадрами – від їхнього пошуку та адаптації до стимулювання, розвитку та, за необхідності, звільнення. Грамотна організація цих процесів сприяє підвищенню ефективності компанії, формуванню сильної команди та забезпеченню довгострокового успіху організації.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «КАЛИНІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

#### 2.1 Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» - це лідер із виготовлення промислового обладнання, яке розташоване у Вінницькій області. Компанія була створена у 1873 році Л. Вальковим за сприяння братів Зайцевих та Л. Ф. Френкеля. Протягом всього існування завод міняв свою діяльність та офіційне найменування [19].

Розглянемо детальніше історію діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод». У 1934 році, після рішення не відновлювати роботу законсервованого цукрового заводу, на його базі створили машинно-тракторну майстерню, яка займалася виготовленням обладнання та ремонтом сільськогосподарської техніки і знаряддя. До Другої світової війни майстерня успішно працювала та активно розвивалася. Проте у 1945 році, відповідно до наказу Народного комісаріату харчової промисловості СРСР, підприємство передали до складу Вінницького сахаротресту та перейменували на Калинівську паровозо-ремонтну майстерню (ПРМ). Після чого персонал підприємства почав ремонтувати паравози та паралельно відкривалися нові цехи для роботи. У 1955 році організація отримала статус ремонтно-механічного заводу, спеціалізованого на виробництві та ремонті технологічного й транспортного обладнання для цукрової промисловості. У 1958 році тримало статус Калинівського машинобудівного заводу. Це було єдине підприємство у СРСР, яке виробляло буртоукладачі, а згодом підйомно-транспортне обладнання, установки для консервної та молочної промисловості та багато іншого. З 2001 року підприємство перетворилося на Закрите акціонерне товариство (ЗАТ) «Калинівський машзавод», а з 2011

року отримало сучасну назву — Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) «Калинівський машинобудівний завод» [19].

У табл. 2.1 зазначимо основні відомості про підприємство.

Таблиця 2.1

**Загальна характеристика ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»**

Показник	Інформація
Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КАЛИНІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД"
Скорочена назва	ПРАТ "КАЛИНІВСЬКИЙ МАШЗАВОД"
Організаційно-правова форма власності	Акціонерне товариство
Адреса	22400, Вінницька область, Калинівський район, місто Калинівка, вулиця Незалежності, будинок 67
Дата реєстрації	02.04.2001
ЄДРПОУ	25494693
Керівник	Остапенко Анатолій Васильович
Статутний капітал	37 630 000.00 грн
Основний вид діяльності	28.93 Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну

Джерело: сформовано на основі [20]

ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» прагне працювати для своїх клієнтів і щодня вдосконалюватися разом. Основна місія – це будувати довірчі та партнерські відносини з колегами, шукати та реалізувати ефективні рішення, що сприяють досягненню цілей у сфері B2B.

Основні цілі ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»:

- впровадження інноваційних технологій та рішень;
- розширення ринків збуту та пошук нових можливостей;
- виробництво якісного обладнання та надання високого рівня послуг [19].

У табл. 2.2 розглянемо детальніше основну продукцію заводу.

Таблиця 2.2

**Основна продукція ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»**

Категорія	Підвиди
Вакуум –випарні установки	Установки згущують продукцію для харчової промисловості та виробництва напоїв, для фармацевтичної та хімічної промисловості, для переробки натуральних органічних продуктів.
Розпилювальні сушарки	Призначені для отримання порошкоподібних продуктів процесом випарювання води з харчових продуктів, хімічних та фармацевтичних, агрохімічних та інших.
Для молочної продукції	Комплексні рішення, сушільні установки, теплогенераторні, вакуум-випарні установки, пастерезатори та охолоджувачі, охолоджувально - кристалізаційні установки, станції СІР-мийки, ємнісне обладнання, установки соління сирного зерна, система рекупарації тепла для сирзаводів, система автоматизації та керування.
Для цукрової промисловості	Багатоукладачі, буртоукладачі, штабелеукладачі.
Для хлібопекарської промисловості	Парагенератор, теплоутилізатор, хлібопекарські печі.
Автомобілерозвантажувальна техніка	Автомобілерозвантажувачі.
Ємності	Ємнісне обладнання використовується для виконання різних технологічних процесів під час переробки харчових рідин. Воно забезпечує зберігання, нормалізацію, нагрівання, сквашування, дозрівання, а також приготування сумішей та емульсій.
Інше обладнання	Візки для перевезення, лотки, кронштейни та інше.

Джерело: сформовано на основі [21]

ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» спеціалізується на постачанні та встановленні обладнання для підприємств харчової та переробної промисловості (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Основні послуги ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»**

Послуга	Характеристика
Розробка технологічних проектів	Виконується технологічне проектування обладнання, виробничих ліній і цехів для переробки молока та молочної сироватки. Також комплексна технічна та технологічна підтримка під час реконструкції, розширення або модернізації підприємств.
Монтаж і демонтаж обладнання	Виконується для технологічного обладнання та виробничих ліній для молочної промисловості. Для гарантії коректної роботи змонтованих систем проводиться шеф-монтаж – фахівці консультують персонал замовника, контролюють процес монтажу та запуску обладнання, що дає право на гарантійне обслуговування і скорочує терміни введення в експлуатацію.
Пусконаладжувальні роботи	Після монтажу обладнання проводиться його тестування, налаштування та введення в експлуатацію. Пусконаладжувальні роботи є завершальним етапом встановлення нового обладнання або модернізації підприємства. Після їх завершення об'єкт готовий до роботи.
Сервісне обслуговування	Фахівці заводу здійснюють періодичний технічний контроль молочного обладнання, що допомагає вчасно виявляти та запобігати несправностям.
Реновація устаткування	Якщо заміна застарілого обладнання є фінансово недоцільною, підприємство пропонує його капітальний ремонт. Це ефективна та економічно вигідна альтернатива купівлі нової техніки.
Автоматизація та системи управління	Розробляються та впроваджуються автоматизовані системи управління технологічними процесами (АСУТП).

Джерело: сформовано на основі [21]

Отже, ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» пропонує комплексні рішення: від підбору та проектування технологічних систем до виготовлення, автоматизації, постачання, монтажу, електромонтажу та введення обладнання в експлуатацію. Також забезпечує сервісне обслуговування, включно з гарантійним і післягарантійним ремонтом.

Проаналізуємо основні ринки збуту заводу на Рис. 2.1.

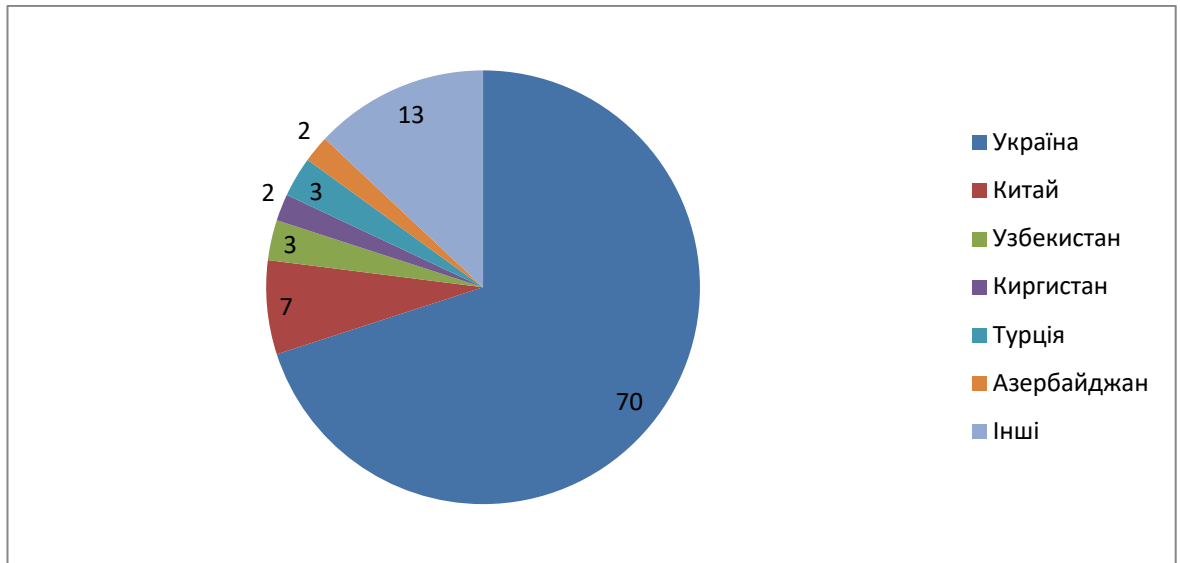


Рис. 2.1 Основні ринки збуту ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Джерело: сформовано на основі [22]

Таким чином, бачимо, що основним ринком збуту для підприємства є український вітчизняний ринок. На ньому основу клієнтської бази складають такі компанії як "Молочний альянс", АНВП "Візит", ТОВ "Рихальський завод сухого молока", Приватне Акціонерне Товариство "Дніпровський крохмалепаточковий комбінат" та ТОВ "Мілксистем" [23].

За підсумками 2024 року в машинобудівній галузі зафіксовано спад виробництва на 0,9 % порівняно з аналогічним періодом 2023 року. Причиною цього стали обстріли рф по енергетичній інфраструктурі України та відключення енергії, що позначилося на енергоємних виробництвах, особливо в сфері важкого машинобудування, де автономні джерела живлення не можуть повністю задовольнити потреби [24].

Серед основних конкурентів ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» можна виділити ПрАТ «Вінницький дослідний завод» та ПрАТ «Барський машинобудівний завод».

ПрАТ «Вінницький дослідний завод» спеціалізується на виробництві та ремонті обладнання для спиртової промисловості, використовуючи мідь,

корозійностійкі та вуглецеві сталі. Підприємство виготовляє теплообмінне, колонне та ємнісне обладнання, а також здійснює ремонт брагоректифікаційних установок, продовжуючи їхній термін експлуатації. Завод займається будівництвом спиртзаводів «під ключ», забезпечуючи проєктування, комплектацію, монтаж, налаштування, навчання персоналу та технічну підтримку. Обладнання підприємства експлуатується на більшості спиртових заводів України, а також постачається в Латвію, Киргизстан, Іран, Чехію, Молдову, Азербайджан, Грузію, Таджикистан та Узбекистан [25].

ПрАТ «Барський машинобудівний завод» – провідний виробник технологічного обладнання для промисловості, відомий у країнах СНД і Центральної Європи. Підприємство орієнтується на якість, безпеку та конкурентоспроможність продукції, адаптуючи її під потреби споживачів. Завод постійно працює над підвищенням якості виробів, має сертифікацію на всю продукцію та дотримується високих міжнародних стандартів. В Україні його обладнання використовують понад 2500 підприємств, а 20-30% продукції експортується в країни Прибалтики, Середньої Азії, Молдову, США та інші держави [26].

У табл. 2.4 порівняємо ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» із його конкурентами

Таблиця 2.4

**Порівняльна характеристика ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» із конкурентами (за 10-бальною шкалою)**

Показник	ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»	ПрАТ «Барський машинобудівний завод»	ПрАТ «Вінницький дослідний завод»
1. Імідж продукції	9	9	9
2. Наявність сертифікації продукції	10	10	10
3. Гарантія якості	8	7	9

Продовж. табл. 2.4

4. Досвід просування продукції на ринку	10	9	9
5. Ціна продукції	8	9	8
Всього	45	44	45

Джерело: сформовано на основі [29,33]

Отож, провівши порівняння основних конкурентів заводу у табл. 2.4 бачимо, що загалом вони знаходяться на одному рівні. Кожне із підприємств має особливості діяльності, що забезпечує їх успіх на ринку. Таким чином, ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» і ПрАТ «Вінницький дослідний завод» знаходяться на однаковому рівні та мають хороші позиції на ринку, а ПрАТ «Барський машинобудівний завод» показує невелике відставання, орієнтуючись на забезпечення конкурентоспроможності через цінову політику.

У табл. 2.5 проведемо характеристику фінансових показників ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Основні техніко-економічні показники підприємства за 2021 – 2023 роки**

Показники	Значення показників, тис. грн			Відхилення, %	
	2021	2022	2023	2023/2022	2023/2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	174872	85642	277857	224,4	58,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	152083	70717	255234	260,9	67,8
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	2624	106	4860	4484,9	85,2

Продовж. табл. 2.5

Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	13699,5	11612	8242	-29,0	-39,8
Середньорічна вартість активів підприємства, тис, грн	228831,5	288967,5	228684	-20,9	-0,06
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	56157	57522	60005	4,3	6,9
Чисельність працівників, осіб	379	391	373	-4,6	-1,6
Рентабельність активів підприємства, %	0,91	0,04	2,88	7100	216,5
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	4,67	0,18	8,10	4400	73,4
Коефіцієнт поточної ліквідності, %	114,6	115,7	140,6	21,5	22,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, %	18,8	0,5	6,4	1180	-65,9
Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	52,6	39,3	59,5	51,4	13,1

Джерело: розраховано на основі Додатку А, Додатку Б, Додатку В

Проаналізувавши основні техніко-економічні показники ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у табл. 2.5 можна зробити наступні висновки. У 2022 році спостерігається падіння виручки, порівняно із 2021 роком. Це пояснюється початком повномасштабної війни в Україні та наслідками, які вона спричинила, а саме загрози обстрілів, відключення енергетики та закриття кордонів, обмежень на експорт та інше. Проте, у 2023 році показник зріс на 224,4% , що вказує на відновлення попиту на продукцію заводу та ефективну маркетингову політику. Собівартість реалізованої продукції має аналогічну тенденцію до виручки та пропорційно зростає у 2023 році.

На Рис. 2.2 динаміку рентабельності заводу.

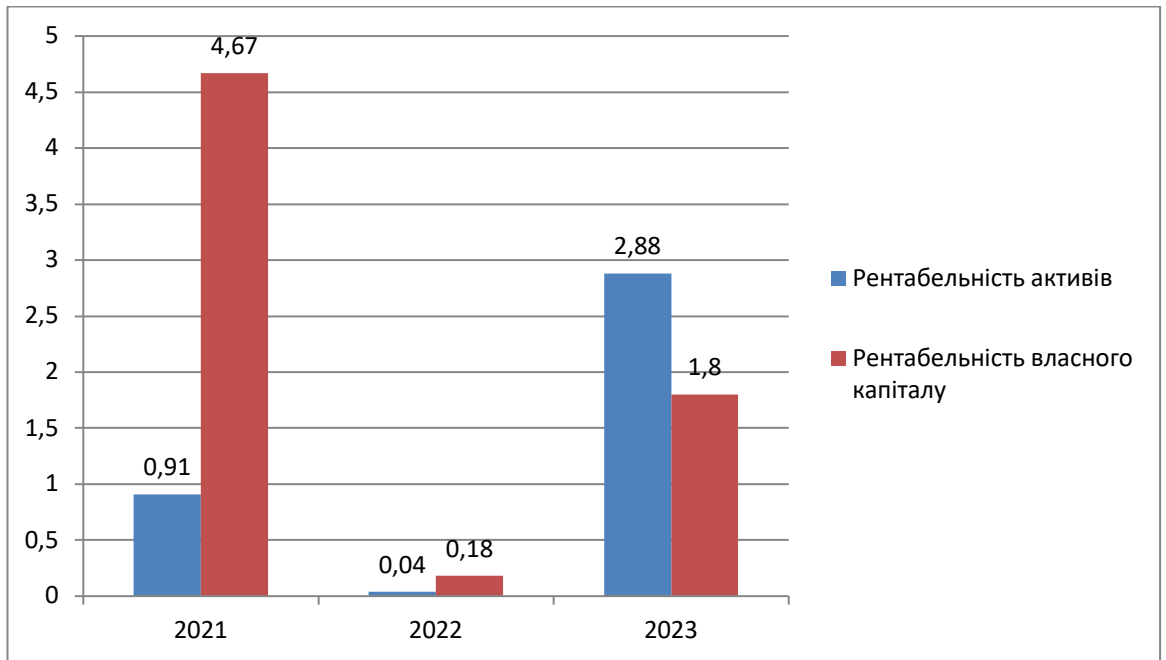


Рис. 2.2 Показники рентабельності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», 2021-2023 рр., %

Джерело: розраховано на основі Додатку А, Додатку Б, Додатку В

Чистий прибуток значно скоротився у 2022 році, проте у 2023 році ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» виходить та перетинає довоєнний рівень прибутковості. Графічно представимо показник на Рис. 2.3.

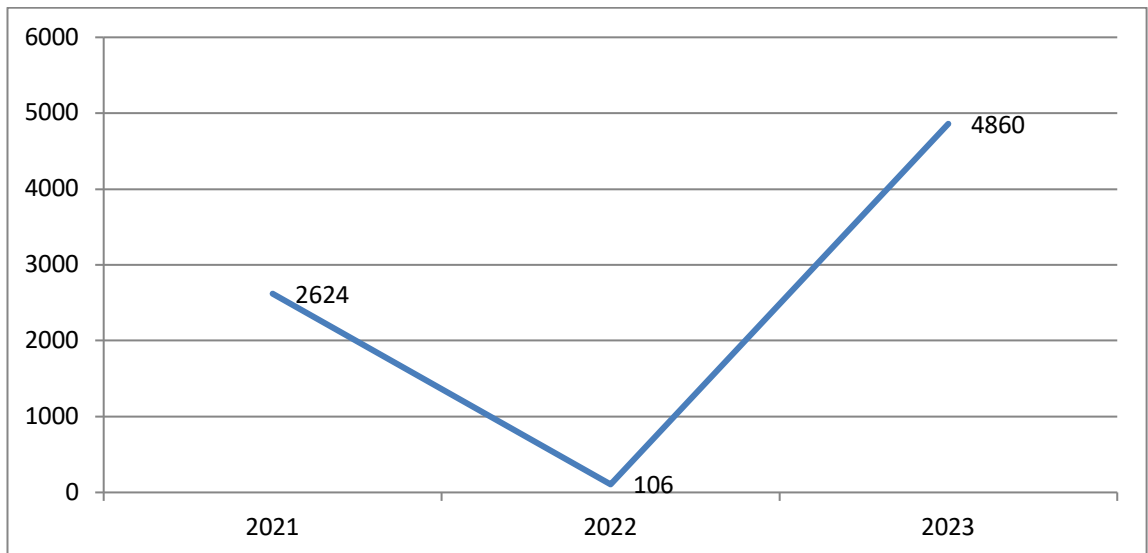


Рис. 2.3 Чистий прибуток ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», 2021-2023 рр., тис. грн

Джерело: сформовано на основі Додатку А, Додатку Б, Додатку В

Середньорічна вартість основних засобів та активів підприємства протягом 2021-2023 років мають негативну спадаючу динаміку. Це свідчить про вибуття основних засобів та активів.

Чисельність персоналу ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у 2023 році зменшилась на 4,6% менше, порівняно із 2022 роком. Така тенденція є наслідком автоматизації виробництва та ситуацією в Україні.

Варто відзначити, що фінансові коефіцієнти демонструють зростання протягом досліджуваного періоду. Рентабельність активів зросла до 2,88%, а рентабельність власного капіталу – до 8,1, що свідчить про ефективніше використання ресурсів. Коефіцієнт поточної ліквідності має аналогічну тенденцію, вказуючи на фінансову стабільність діяльності заводу. Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається низьким, хоча й значно покращився після падіння у 2022 році.

Отож, загалом ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у 2023 році суттєво покращив свої фінансові результати після складного 2022 року. Відбулося зростання доходу, прибутковості та ліквідності, що свідчить про відновлення стабільності підприємства, водночас спостерігається скорочення активів, основних засобів та чисельності персоналу. Загалом підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку [19].

Таким чином, ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» – це одне з провідних підприємств у сфері виробництва промислового обладнання, яке має понад 150-річну історію розвитку.

## 2.2 Оцінка системи управління персоналом ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Для оцінки системи управління персоналом ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», проаналізуємо організаційну структуру підприємства (рис. 2.4).

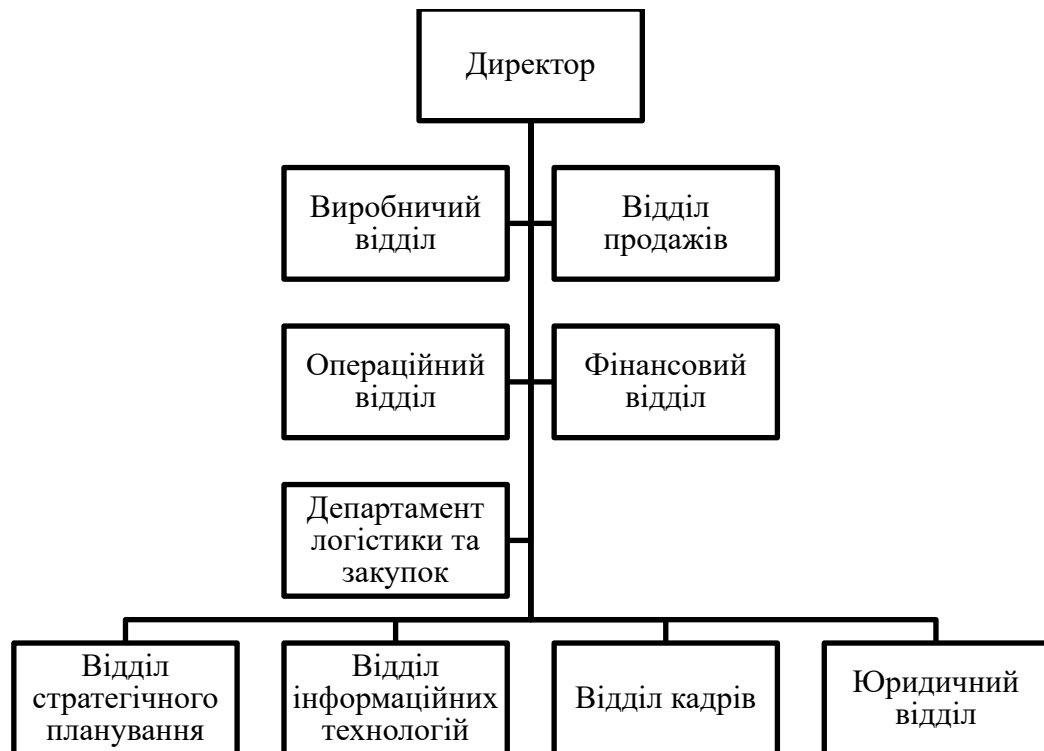


Рис. 2.4 Організаційна структура ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Джерело: сформовано на основі [27]

Згідно з рис. 2.4 бачимо, що організаційна структура ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» є функціональною, оскільки підприємство поділене на підрозділи відповідно до основних функцій. Ключовою ланкою в ієрархії системи управління є директор, який здійснює загальне керівництво та нагляд за роботою структурних підрозділів. Він відповідає перед засновниками за ефективність функціонування підприємства. Така організаційна структура забезпечує ефективне виконання завдань та контроль над діяльністю кожного відділу заводу.

Делегування повноважень у цій структурі має централізований характер. Директор ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» здійснює загальне керівництво, а керівники підрозділів, відповідно, контролюють працівників своїх відділів, маючи обмежену автономію у прийнятті рішень.

Посадові зв'язки в структурі є вертикальними і горизонтальними. Так, вертикальні – це коли всі відділи підпорядковуються директору, а горизонтальні – коли підрозділи взаємодіють між собою для виконання спільних завдань.

Координація діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» здійснюється на основі внутрішнього комунікаційного механізму, а саме використовуючи такі методи як звітність керівників, наради та конференції.

Розглянемо основні переваги та недоліки такої організаційної структури підприємства у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Переваги та недоліки організаційної структури ПрАТ  
«Калинівський машинобудівний завод»**

Переваги	Недоліки
Чітке розподілення обов'язків між підрозділами.	Труднощі у взаємодії через відсутність гнучких зв'язків між відділами.
Легкий контроль за виконанням функцій і завдань кожного підрозділу.	Уповільнення процесу прийняття рішень через необхідність узгодження з вищим керівництвом.
Стандартизація роботи кожного відділу	Слабка адаптивність до змін ринку
Простота в управлінні	Перевантаження керівництва
Ефективність виконання операційних процесів	Обмежені можливості кар'єрного зростання
Висока відповідальність за виконання поставлених завдань	

Джерело: сформовано автором

Загалом, організаційна структура заводу є ефективною для стабільного функціонування підприємства, що потребує чіткого розподілу завдань і контролю.

Система управління персоналом у ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» охоплює різноманітні методи та технології, які сприяють ефективній роботі з працівниками підприємства. Вона включає такі складові: процедури та методи відбору і оцінки кадрів; процес адаптації нових співробітників на робочому місці; механізми професійного розвитку персоналу, зокрема навчання та підвищення кваліфікації.

Відповідальність за підбір персоналу в компанії покладена на фахівця відділу кадрів. Його основні обов'язки включають організацію процесу прийому нових співробітників, їхню адаптацію, переведення на відповідні посади, організацію навчання, проведення оцінки персоналу, розробку мотиваційних програм, а також звільнення працівників та врегулювання конфліктних ситуацій у колективі. У своїй роботі він керується чинними правовими нормами як загальнодержавного, так і локального рівня.

Основні документи, що регламентують систему управління персоналом ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»:

- накази керівництва підприємства;
- кадрові документи, що стосуються прийому та звільнення працівників;
- документи щодо розпорядку роботи на підприємстві;
- накази про захист персональних даних персоналу;
- посадові інструкції для кожної посади;
- трудові договори;
- договори про індивідуальну матеріальну відповідальність;
- положення про систему преміювання та депреміювання;
- таблиць обліку робочого часу [23].

Така система сприяє ефективному управлінню персоналом, забезпечуючи належну організацію роботи співробітників.

У табл. 2.7 розглянемо основні етапи процесу відбору персоналу у ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

Таблиця 2.7

<b>Етапи наймання - відбору персоналу підприємства</b>	
Етап	Характеристика
Визначення потреби у персоналі	Проведення аналізу кадрового складу підприємства. Визначення необхідності в нових співробітниках через розширення штатного розпису, або заміну некваліфікованих кадрів. Погодження заявки на підбір персоналу з керівництвом.
Формування вимог до кандидатів	Розробка вимог до потенційних працівників, а саме кваліфікації, досвіду роботи, навичок, особистих якостей тощо. Визначення, які штатні одиниці потрібно набрати, яка заробітна плата планується для них.
Пошук кандидатів	Публікація вакансій на офіційному сайті підприємства, спеціалізованих платформах з пошуку роботи (Work.ua, Robota.ua тощо). Співпраця із персоналом для рекомендацій щодо потенційних працівників на певну необхідну посаду. Використання соціальних мереж (LinkedIn, Facebook) для пошуку фахівців.
Попередній відбір резюме	Аналіз отриманих резюме на відповідність вимогам вакансії. Визначення можливих потенцій кандидатів для наступного етапу.
Співбесіди та тестування	Проведення першої співбесіди для попередньої оцінки кандидатів. Надання професійного тестового завдання для оцінки знань, навичок, вмінь. Фінальна співбесіда із найбільш кваліфікованими кандидатами.
Фінальне рішення та пропозиція роботи	Завершальна оцінка всіх кандидатів та узгодження кандидатури з керівництвом. Надання пропозиції роботи обраному кандидату. Підписання трудового договору та узгодження умов роботи.

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої документації компанії

Для відбору персоналу ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» використовує наступні інструменти:

- HRM-системи – для управління базою кандидатів та автоматизації рекрутингу;

- тестові завдання для перевірки професійних вмінь, навичок, знань;
- онлайн-платформи (LinkedIn, Rabota.ua та інші) для пошуку кандидатів;
- рекомендації співробітників – залучення кандидатів через рекомендації працівників заводу [19].

Розглянемо витрати, які несе підприємство для закриття позицій у квартал (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Витрати ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» для закриття вакансій**

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Оплата реклами вакансій для розміщення оголошень на спеціалізованих ресурсах	1,5
Витрати на тестування кандидатів, а саме розробка та проведення тестів	1,0
Заробітна плата фахівців, зайнятих у процесі відбору	45,0
Адаптація нових співробітників, яка включає витрат на проведення тренінгів та наставництво	50,0
Загальна сума	97,5

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої документації компанії

Отож, загалом у квартал підприємство витрачаємо 97,5 тис. грн для закриття необхідних вільних вакансій новим персоналом.

У ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» для робітників використовується окладно-преміальна система оплати праці. Оклад – фіксована місячна оплата за виконання посадових обов’язків певної складності, яка визначається керівництвом підприємства з урахуванням кваліфікації, досвіду роботи, обсягу виконаної роботи тощо. Премія – додаткова виплата, яку працівник отримує при виконанні роботи у понаднормовий час. Крім основної оплати, на підприємстві передбачені компенсаційні виплати за: виконання шкідливої роботи; роботу в

нестандартних умовах (суміщення посад, понаднормова праця, нічні зміни тощо).

Разом із системою винагороди в компанії діє система відповідальності за порушення трудової дисципліни. У разі порушень працівник може отримати зауваження, догану або бути звільненим. Також існує механізм депреміювання, коли порушення або заподіяння шкоди підприємству (прямої чи непрямой) може стати підставою для зменшення виплат або навіть звільнення [23].

Розглянемо детальніше систему оплати праці працівників у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Система оплати працівників ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», 2022-2023 рр.**

Елемент витрат	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення	Темп зростання, %
Фонд оплати праці, тис. грн	42176	47917	5741	113,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	391	373	-18	95,4
Середня заробітна плата, грн/міс	8995	10712	1717	119,1
Продуктивність праці, тис. грн на 1 працівника	219,1	745,0	525,9	340,1

Джерело: розраховано на основі Додатку Б, Додатку В

Проаналізувавши показники оплати праці працівників у табл. 2.9 бачимо, що продуктивність праці зросла на 340,1%, що суттєво перевищує темп зростання фонду оплати праці (113,6%) та середньої зарплати (119,1%), що є позитивним показником для підприємства. Враховуючи це, можна зробити висновок, що ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» ефективно використовує ресурси і має можливість подальшого підвищення зарплат без ризику втрати рентабельності.

Розглянемо більш детально мотиваційні заходи, які використовує ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у своїй діяльності.

Заробітна плата є головним матеріальним стимулом до праці, який впливає на її ефективність, і є, переважно, єдиним джерелом доходів населення. Організація заробітної плати повинна відповідати наступним умовам: залежати від величини й якості трудового внеску, ефективності виробництва, умов праці, рівня цін, специфічних особливостей діяльності підприємства та забезпечувати випереджаючі темпи зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати. ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» щорічно індексує заробітні плати з урахуванням зростання цін в Україні, що впливає на підвищення доходів працівників.

Матеріальна мотивація заводу базується на трьох основних компонентах: система базових окладів, преміальна система та система компенсаційних виплат (рис. 2.5).

Система базових окладів – це фіксована заробітна плата, яку співробітники отримують за виконання своїх посадових обов'язків. Вона встановлюється залежно від рівня кваліфікації, посадових обов'язків та відповідальності працівників.

Преміальна система - передбачає виплату бонусів або премій за досягнення певних показників, що базуються на особистих досягненнях працівника або результатах роботи команди.

Система компенсаційних виплат – це додаткові виплати, які компенсують певні труднощі, пов'язані з роботою. До таких виплат належать компенсації за понаднормову працю, роботу в складних умовах тощо.

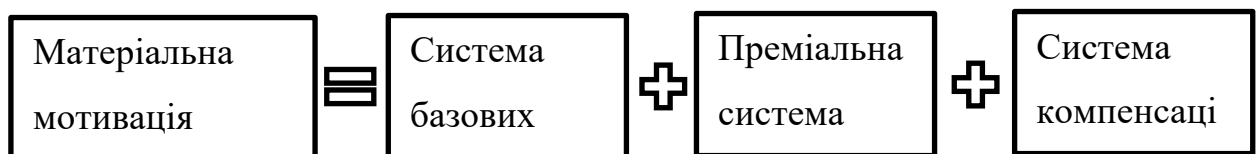


Рис. 2.5 Система мотивації ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Джерело: розроблено на основі [19]

Нематеріальна мотивація на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» включає, соціальні виплати, можливості кар'єрного зростання та заходи корпоративної культури (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Інструменти нематеріальної мотивації ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»**

Інструмент	Характеристика
Соціальні виплати	включають пільги, як-от медичне страхування та оплачувані відпустки за власний рахунок.
Кар'єрне зростання	надаються можливості для професійного розвитку, підвищення на посаді, що стимулює працівників до самовдосконалення та досягнення вищих результатів
Корпоративна культура	охоплює традиції та цінності компанії, що сприяють створенню позитивної атмосфери на робочому місці. Регулярні корпоративні заходи та святкування є частиною життя підприємства.
Навчання та тренінги	передбачається даний захід для нового персоналу, а саме з метою легшої та швидшої адаптації працівників до виконання своїх обов'язків.

Джерело: розроблено на основі [19]

Нематеріальна мотивація сприяє створенню комфортних умов для роботи, підвищенню рівня задоволеності працею та залученості співробітників, стимулює їх до професійного зростання.

ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» займає більше 20000 м<sup>2</sup>. На ній розташовані будівлі основного та допоміжного виробництва, складські та адміністративні корпуси. У структурі підприємства функціонують механічний, складальний, ливарний, інструментальний цехи, а також заготівельна дільниця та ремонтні підрозділи.

Для проведення діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища, розглянемо поточний стан і тенденції розвитку галузі машинобудування, а також фактори, що впливають на діяльність ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» ззовні (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

## Аналіз факторів макросередовища

Група факторів	Фактор	Одиниці виміру	Значення показника		Відхилення		Вплив фактора на підприємство (+/-)
			2022 рік	2023 рік	Абсолютне	Відносне, %	
Економічні	ВВП	млн. грн	5191028	6537825	1346797	25,9	+
	Темп інфляції	%	126,6	105,1	-21,5	-17,0	+
	Дефіцит бюджету	млн. грн.	-914701,7	-1333110,7	-418409	45,7	-
Політико-правові	Рівень політичної стабільності	Індекс фінансового стресу	0,1555	0,0991	-0,0564	-36,2	+
	Система галузевого законодавства	Оцінка	7	8	1	14,3	+
Соціально-демографічні	Чисельність населення	млн. осіб	41,1	33,2	-7,9	-19,2	-
	Купівельна спроможність населення	грн/міс	14859,0	17442,0	2583	17,4	+
Науково-технічні та технологічні фактори	Інноваційний потенціал	Індекс	57	55	-2	-3,5	-
	Модернізація продукції	%	15	18	3	20	+
Природні фактори	Екологічний стан в країні	Оцінка	4	4	0	0	+/-
	Кліматичні умови	Оцінка	5	5	0	0	+/-
Міжнародні фактори	Зовнішньоекономічна політика	Оцінка	2	4	2	100	+

Продовж. табл. 2.11

	Відносини з міжнародними організаціями	Оцінка	4	4	0	0	+/-
--	--	--------	---	---	---	---	-----

Джерело: сформовано на основі [28-30]

Проаналізувавши всі дані табл. 2.11, можна зробити наступні висновки. Економічні фактори, такі як зростання ВВП та зниження інфляції, позитивно впливають на підприємство. Проте збільшення дефіциту бюджету є загрозою для зменшення інвестицій держави та погіршення фінансування. Політико-правові фактори демонструють стабільність та вдосконалення законодавства, що створює сприятливі умови для ведення бізнесу. Соціально-демографічні фактори, зокрема зменшення чисельності населення, має негативний вплив. Адже компанія має кваліфікований персонал, який може мігрувати та залишити місце роботи. Науково-технічні та технологічні фактори свідчать про необхідність підвищення інноваційного потенціалу, хоча модернізація продукції позитивно впливає на конкурентоспроможність. Природні фактори не мають значного впливу, оскільки екологічний стан та кліматичні умови залишаються стабільними. Міжнародні фактори, такі як покращення зовнішньоекономічної політики, допомагають розширювати ринки збуту заводу.

Таким чином, в цілому, зміни в макросередовищі сприяють розвитку ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», хоча певні соціально-демографічні та економічні фактори мають негативний вплив на роботу заводу.

Наступним кроком, визначимо вплив внутрішніх чинників на зміни режиму функціонування організації, провівши діагностику внутрішнього середовища у табл. 2.2.

Згідно таблиці 2.12 у 2023 році матеріальні витрати зросли на 6556 тис. грн, а їх частка зменшилась з 52,92% до 51,55%. З цього можна зробити висновок, що ефективність використання матеріальних ресурсів зростає. Витрати на оплату праці збільшились на 13,62% порівняно з 2022 роком,

частка витрат на оплату праці в загальних витратах має аналогічну зростаючу динаміку. Відрахування на соціальні заходи зростають на 0,73% і скорочуються у загальній структурі витрат, що вказує на зменшення внесків на соціальне забезпечення та оптимізацію витрат. Витрати на амортизацію зменшились, а інші витрати зросли.

Таблиця 2.12

**Аналіз витрат на виробництво продукції ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»**

Елемент витрат	Сума тис. грн			Структура витрат, %		
	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення
Матеріальні витрати	86622	93178	6556	52,92	51,55	-1,37
Витрати на оплату праці	42176	47917	5741	25,77	26,51	0,74
Відрахування на соціальні заходи	9172	9239	67	5,60	5,11	-0,49
Амортизація	4026	3371	-655	2,46	1,87	-0,59
Інші витрати	21693	27045	5352	13,25	14,96	1,71
Разом	163689	180750	17061	100	100	-

Джерело: сформовано на основі Додатку Б та Додатку В

Отож, загальний рівень витрат на виробництво продукції ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у 2023 році становить 180750 тис. грн, що на 17061 тис. грн більше порівняно з 2022 роком, що складає зростання на 10,43%. Підприємству необхідно зосередити увагу на оптимізації витрат, витрат на заробітну плату та на моніторингу зростання витрат на матеріали.

Наступним елементом оцінки системи управління ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» є характеристика соціально-психологічної підсистеми (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Структурно-динамічний аналіз персоналу**

Показник	Значення по роках		Відхилення		Структура		Відхилення	
	2022	2023	Абс.	Відн.	2022	2023	Абс.	Відн.
Усього персонал:	391	373	-18	95,40	100	100	-	-
Промислововиробничий персонал (ПВП):	351	340	-11	96,87	89,77	91,15	1,38	101,54
робітники	154	137	-17	88,96	43,87	40,29	-3,58	91,84
службовці	111	110	-1	99,10	31,62	32,35	0,73	102,31
керівники	25	25	0	100,00	7,12	7,35	0,23	103,24
спеціалісти	61	68	7	111,48	17,38	20,00	2,62	115,08
Непромислововиробничий персонал (НПВП)	40	33	-7	82,50	10,23	8,85	-1,38	86,48

Джерело: розраховано автором на основі [19,20]

Виконавши аналіз персоналу ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у табл. 2.13 бачимо, що загальна кількість особового складу зменшилась на 4,6%, з 391 до 373 особи. Така тенденція пов'язана із зовнішнім впливом, а саме війною в Україні. Багато людей мігрували за кордон, деякі мобілізувалися. Загальна кількість промислово-виробничого персоналу зменшилась на 3,1%, а його частка в загальній структурі збільшилась на 1,38%, що вказує на зростання акценту підприємства на виробничу діяльність. Кількість робітників зменшилась на 11%, а службовців на 0,9%. Кількість керівників залишилась незмінною 25 осіб, однак їхня частка в загальній структурі персоналу збільшилась на 0,23%. Кількість спеціалістів має зростаючу тенденцію 11,5%, а непромислововиробничий персонал навпаки скоротився на 17,5%.

Загалом, чисельність персоналу ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» зменшилась на 4,6% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Спостерігається збільшення частки промислово-виробничого персоналу (особливо спеціалістів), що говорить про підвищену потребу у висококваліфікованих працівниках.

Наступним кроком проаналізуємо показники інтенсивності руху персоналу у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Показники інтенсивності руху персоналу ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», 2022 -2023 рр.**

Показник	Значення по роках		Абсолютне відхилення
	2022	2023	
Середньооблікова чисельність робітників, чол.	391	373	-18
Прийнято на роботу	45	30	-15
Вибуло всього, в т.ч.:	30	48	18
Звільнено за власним бажанням	15	30	15
На пенсію	5	3	-2
Звільнено за причиною	10	15	5
Коефіцієнт обороту по прийняттю	0,12	0,08	-0,04
Коефіцієнт обороту зі звільнення	1,8	0,67	-1,13
Коефіцієнт плинності	0,06	0,12	0,06
Коефіцієнт загального обороту	0,19	0,20	0,01

Джерело: розраховано автором на основі [19,20]

Таким чином, згідно даних бачимо, що у 2023 році на роботу було прийнято 30 осіб, що на 15 осіб менше, ніж у 2022 році. Кількість звільнених працівників у 2023 році. Основним фактором зростання стало звільнення за власним бажанням. У 2023 році коефіцієнт плинності зріс у 2 рази (з 0,06 до 0,12), що свідчить про збільшення нестабільності в колективі. Незначне зростання коефіцієнту загального обороту свідчить про підвищену кадрову рухливість.

На основі даного аналізу можна виділити основні причини звільнення працівників ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», а саме:

недостатня матеріальна мотивація; зношення обладнання, з яким некомфортно та важко працювати; покращення умов праці та інші.

Для оцінки роботи персоналу ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» застосовує систему ключових показників (KPI) ефективності. Вона включає набір індикаторів, які дозволяють об'єктивно оцінити ефективність діяльності працівників. Для оцінки промислово-виробничого персоналу на заводі застосовуються показники KPI:

- продуктивність праці робітника - кількість вироблених одиниць продукції за одну зміну;
- якість продукції - кількість дефектів на одиницю продукції;
- виконання плану - відповідність фактичного виробництва встановленим плановим показникам;
- безпека праці - кількість нещасних випадків та інцидентів на виробництві за участі певного співробітника;
- ініціативність і вдосконалення - кількість запропонованих ідей для покращення виробничих процесів;
- ефективність - кількість часу, необхідного для виконання певного робочого процесу.

Використання такої системи KPI допомагає ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» з'ясувати сильні та слабкі сторони в роботі персоналу та дає можливість вчасно коригувати стратегії для підвищення ефективності підприємства.

На основі виконаного дослідження, проведемо аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

### Результати SWOT-аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висококваліфікований персонал	Зношення обладнання
Розвинена матеріально-технічна база	Зменшення кількості персоналу
Наявність стабільних контрактів з ключовими клієнтами	Високий рівень залежності від постачальників сировини

Продовж. табл. 2.15

Можливості	Загрози
Вихід на нові зарубіжні ринки	Повномасштабна війна в Україні
Використання інноваційних технологій для покращення якості продукції та оптимізації процесів.	Висока конкуренція на ринку машинобудування
Створення робочих зв'язків із іноземними організаціями	Зростання цін на сировину та енергоносії

Джерело: розроблено автором

Отож, серед основних переваг заводу важливе місце займає висококваліфікований персонал, що дозволяє заводу ефективно впроваджувати інноваційні технології і підтримувати високу продуктивність. Розвинена матеріально-технічна база забезпечує стабільне виробництво високоякісної продукції. Також підприємство має стабільні контракти з ключовими клієнтами, що дозволяє забезпечити сталість обсягів виробництва та доходів, тим самим зберігаючи свою конкурентоспроможність.

Проте однією з головних проблем є зношення обладнання, яке потребує значних інвестицій для модернізації. Також зменшення кількості персоналу є загрозою до скорочення виробничих потужностей, а високий рівень залежності від постачальників сировини створює додаткові ризики для стабільності виробництва.

Однак, існують і можливості для розвитку. Освоєння нових ринків збуту продукції може допомогти знизити залежність від обмежених ринків і розширити географію продажів. Використання інноваційних технологій дозволить покращити якість продукції та оптимізувати виробничі процеси, що є важливим фактором для підвищення ефективності. Підвищення рівня співпраці з міжнародними партнерами також відкриває нові можливості для виходу на інші ринки, отримання доступу до сучасних технологій і зниження витрат через об'єднання ресурсів. Саме тут ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» повинен використати таку можливість як використання інноваційних технологій для автоматизації та оптимізації

процесів. Це допоможе уникнути негативних наслідків від загроз для підприємства.

Війна в Україні створює значний політичний і економічний ризик, конкуренція на ринку галузі ускладнює завоювання нових ринків. Саме тому підприємству потрібно розширювати кадровий потенціал, підвищуючи кваліфікацію існуючих працівників. Для зниження залежності від постачальників сировини варто оптимізувати ланцюги постачань і налагодити нові партнерства з постачальниками.

Отже, ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» має застосовувати свої плюси та можливості для зміцнення позицій на ринку.

### 2.3 Оцінка рівня задоволеності персоналу соціально-виробничою ситуацією на підприємстві

Стратегія управління персоналом у ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» полягає у поєднанні економічних інтересів компанії та потреб її працівників. Основними пріоритетами є створення комфортних умов праці та забезпечення можливостей для професійного розвитку співробітників.

Ключовий принцип політики оплати праці в компанії – винагорода за досягнуті результати, а не за сам процес роботи. Основна мета кадрової стратегії – залучення та утримання кваліфікованих спеціалістів. Для цього підприємство використовує систему посадових розрядів та окладних вилок, які формуються на основі аналізу рівня заробітної плати на ринку для аналогічних посад.

ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» проводить оцінку задоволеності співробітників соціально-виробничими умовами. Вона відбувається в межах виробничого контролю та атестації робочих місць на основі інструментальних вимірювань таких параметрів, як:

- рівень освітлення;

- мікроклімат на робочому місці;
- рівень неіонізуючого електромагнітного випромінювання;
- фізична та психологічна напруга трудового процесу тощо.

Якщо виявляються відхилення від встановлених норм, впроваджуються заходи для покращення та оздоровлення умов праці.

Для оцінки рівня задоволеності персоналу соціально-виробничою ситуацією на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» пропонуємо використати анкету - опитування. До даного анкетування залучено 20 респондентів із загальної структури персоналу, з них: 5 керівників, 10 робітників та 5 службовців. Анкета представлена у Додатку Г.

Виконаємо аналіз відповідей респондентів. На рис. 2.4 проілюстрована відповідь на перше питання.

Відповідно до рис. 2.6 бачимо, що лише 5% (1 особа) серед залучених працівників мають досвід роботи до 1 року. Отож, можна зробити висновок, що опитаний персонал працює на заводі довгий період часу та відповіді на питання анкети будуть раціональним та об'єктивними.

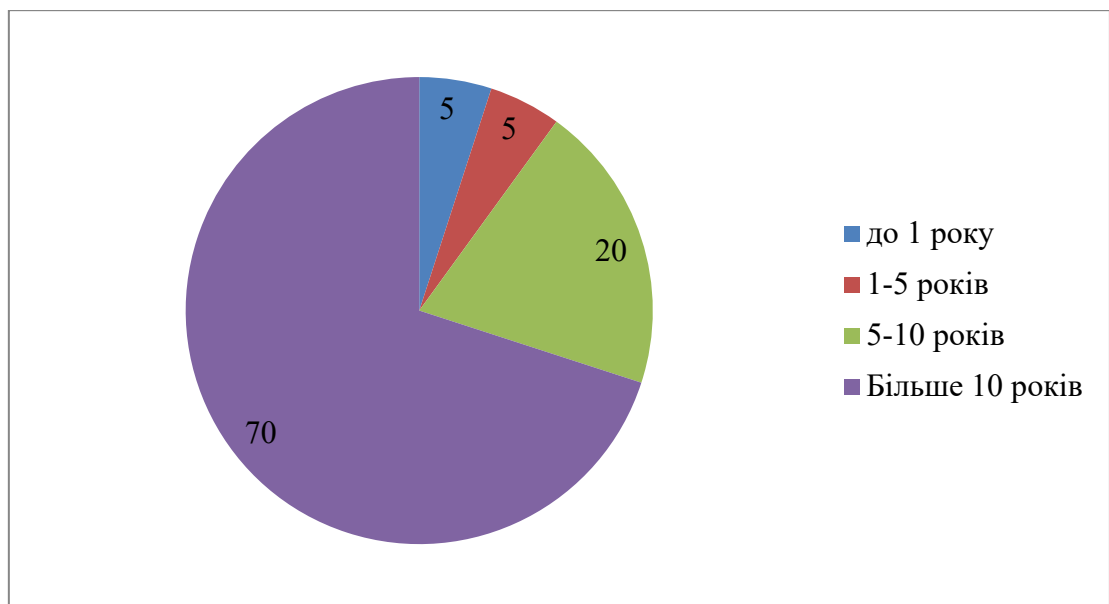


Рис. 2.6 Стаж роботи на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Джерело: опитано автором

Щодо рівня задоволеності роботою та заробітною платою, то відповіді розділились наступним чином (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Задоволеність респондентів соціальною ситуацією на ПрАТ  
«Калинівський машинобудівний завод», осіб**

Питання	Дуже задоволений	Задоволений	Не задоволений	Посередня задоволеність
Задоволеність роботою	1	10	1	8
Задоволеність оплатою з/п	0	6	10	4

Джерело: опитано автором

Таким чином, проаналізувавши відповіді у табл. 2.16 бачимо, що більша частина персоналу задоволені роботою на заводі, проте рівень заробітної плати вважають не достатнім, 10 осіб (а це 50% респондентів) є не задоволені оплатою праці.

Щодо оцінки умов роботи, то респонденти відповіли наступним чином (рис. 2.7).

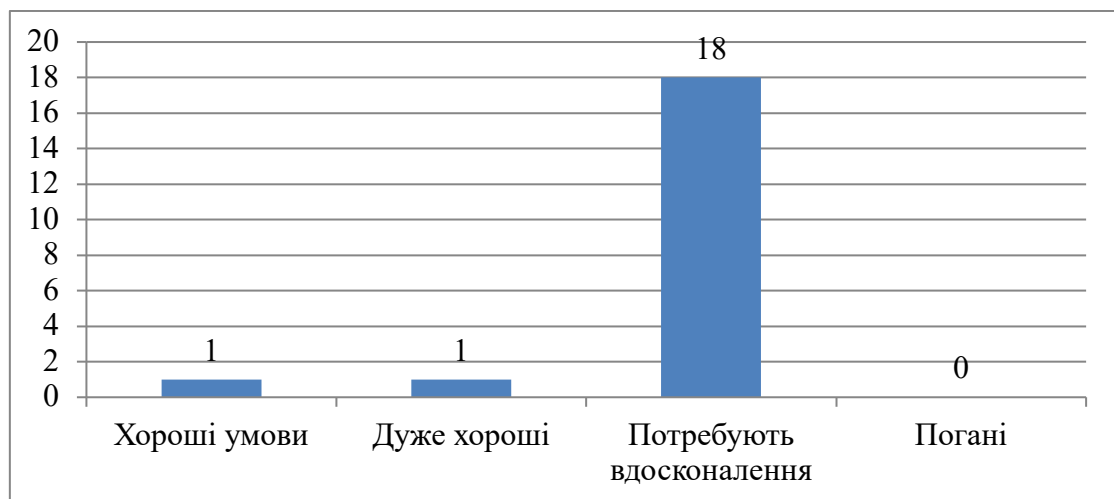


Рис. 2.7 Оцінка умов праці на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Джерело: опитано автором

Опитані працівники майже одноголосно (90%) відповіли, що умови праці потребують вдосконалення на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

На питання відносин у колективі маємо наступні відповіді (рис. 2.8).

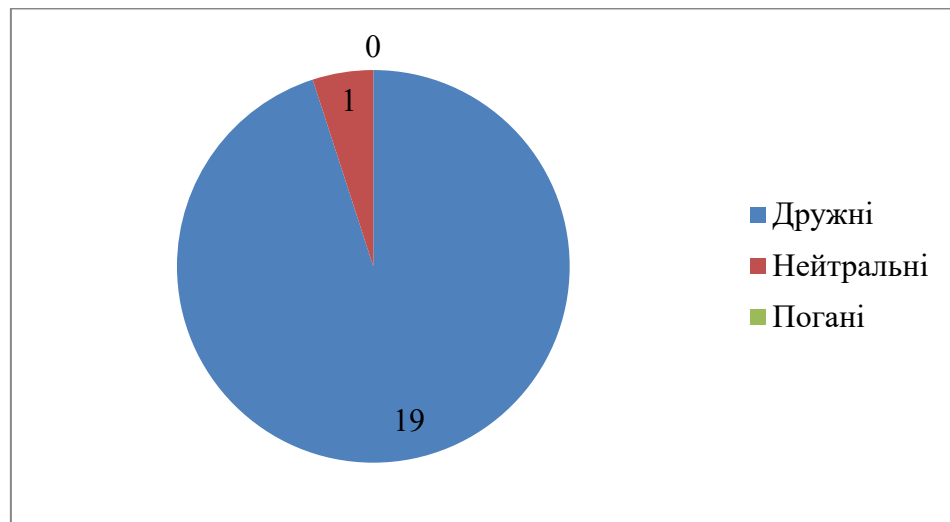


Рис. 2.8 Оцінка атмосфери в колективі на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Джерело: опитано автором

95% опитаних відповіли, що атмосфера та відносини в колективі є дружніми, а лише одна особа зазначила про нейтральність. Взаємовідносини у колективі є важливим фактором для продуктивності роботи. Тому варто підтримувати сприятливу атмосферу серед працівників, використовуючи відповідні заходи щодо управління персоналом.

Наступне питання дало можливість оцінити взаємодію персоналу із керівництвом (рис. 2.9).

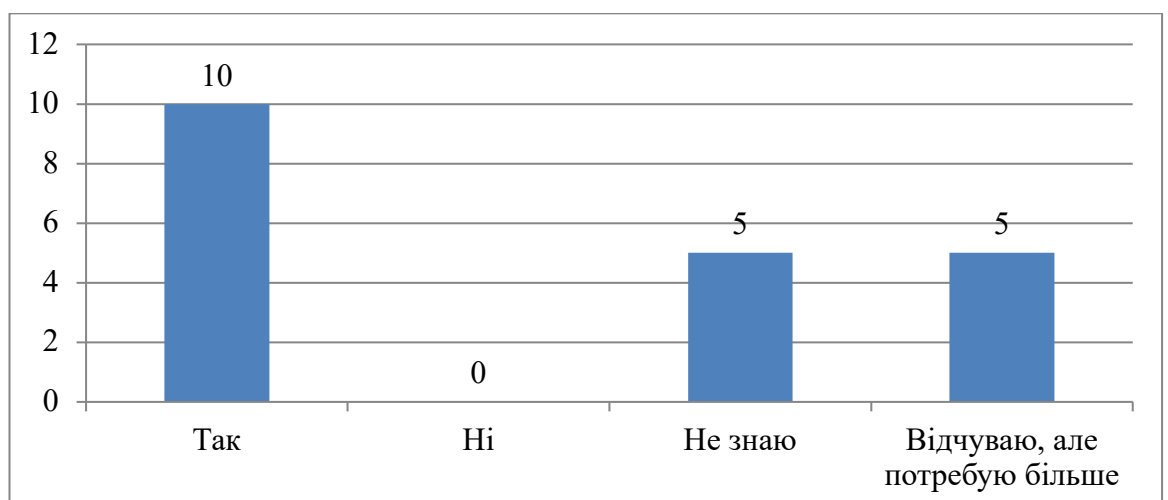


Рис. 2.9. Відповіді респондентів щодо підтримки керівництва на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Джерело: опитано автором

Проаналізувавши рис. 2.9 бачимо, що 10 осіб (50%) серед опитаних повністю відчувають підтримку з боку керівництва. Решта персоналу, або потребують більшої підтримки, або не знають про неї. Тому при управлінні кадровими ресурсами ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» потрібно звернути увагу на комунікацію працівників та керівників.

Щодо можливостей професійного розвитку, то лише 30% персоналу (6 осіб) дали відповідь, що їх влаштовує перспектива кар'єрного зростання на заводі. 3 респондентів не ознайомлені із можливостями, а решта 11 осіб потребують покращення таких програм. Така статистика свідчить про необхідність покращення навчальних програм, тренінгів та кар'єрного зростання.

У табл. 2.17 оцінимо зручність графіка та мотивації працівників.

Отож, згідно табл. 2.12, 90% працівників задоволені робочим графіком, а лише 10% вважають його незручним, що говорить про потребу зручності робочих змін персоналу. Щодо мотивації, то можемо побачити, що більша частина персоналу не задоволені наявною системою, лише 4 особи відповіли позитивно, що вона їх влаштовує. ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» повинен переглянути наявні методи мотивації та вдосконалити їх.

Таблиця 2.17

**Оцінка рівня задоволеності персоналу соціально-виробничою ситуацією на підприємстві, осіб**

Питання	Так	Ні	Не знаю
Чи влаштовує Вас мотивація праці на підприємстві?	4	9	7
Чи вважаєте Ви робочий графік зручним?	18	2	0

Джерело: опитано автором

На відкрите питання, що саме персонал хотів би вдосконалити на підприємстві, найчастіші пропозиції працівників: підвищення заробітної плати, покращення умов праці (ремонт приміщень, а саме теплопостачання в

цехи; нове обладнання; засоби безпеки), мотивацію, збільшення асортименту продукції, розширення виробництва.

Аналіз рівня задоволеності персоналу ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» соціально-виробничою ситуацією показав, що підприємство має стабільний колектив, більшість працівників працює тривалий час, проте існує ряд проблем, які потребують вирішення.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «КАЛИНІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

### 3.1 Пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Провівши оцінку рівня задоволеності персоналу соціально-виробничою ситуацією на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», можемо виділити наявні проблеми, які потребують вирішення:

1. Перегляд рівня заробітних плат персоналу, оскільки при опитування респонденти зазначали, що він є замалим.

2. Покращення мотивації в колективі, використовуючи спільне проведення часу у вигляді корпоративів, тимблдінгів, святкування спільних подій тощо.

3. Посилення взаємодії між керівництвом і працівниками, що сприятиме підвищенню рівня довіри та ефективності управління персоналом.

Вирішення даних проблем, сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників, їхньої мотивації та загальної ефективності роботи ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

Саме тому, виходячи із визначених проблем, розробимо напрями удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Напрями удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Джерело: розробка автора

Таким чином, основним напрямком подальшого вдосконалення було обрано такі етапи: мотивація персоналу, яка полягає у матеріальній складовій (що включатиме вирішення проблеми із невдоволеністю заробітної плати) та нематеріальній (покращення мотиваційних заходів в колективі та соціальний пакет); взаємодія керівництва і персоналу.

Основною метою таких напрямів є вирішення проблем системи управління персоналом, використовуючи мотиваційні механізми для робітників ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

Отже, найперша пропозиція стосується перегляду додаткового вільного часу. Цей підхід дає змогу працівникам мати більше контролю над своїм часом і мати гнучкий графік роботи. Його можна реалізувати за допомогою надання відпусток. Працівники можуть вибирати час своїх відпусток, які будуть надані в різних періодах року. Наприклад, влітку або взимку. Це дає можливість більш гнучко планувати свій час. Також персоналу буде надана

можливість працювати менше годин на день або менше днів на тиждень. Це дозволить їм мати більше вільного часу для особистих справ, сім'ї, хобі або інших активностей.

Надання додаткового вільного часу має стимулюючий ефект, оскільки сприяє більшому балансу між роботою та особистим життям, задоволенню потреб працівників та збереженню їхнього здоров'я. Відпустки також можуть використовуватися як компенсація за нормативне перевиконання, роботу в умовах високого ризику та за великий стаж роботи на підприємстві.

Важливо зазначити, що при застосуванні перерозподілу робочого часу, будь-які зміни повинні бути взаємовигідними і враховувати потреби як заводу, так і працівників. Розробка детальних правил і процедур, а також забезпечення відповідної комунікації та координації між працівниками, є важливими для успішної реалізації такого підходу.

Щодо мотивації персоналу та комунікації із керівництвом ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» пропонує наступні методи (рис. 3.2).

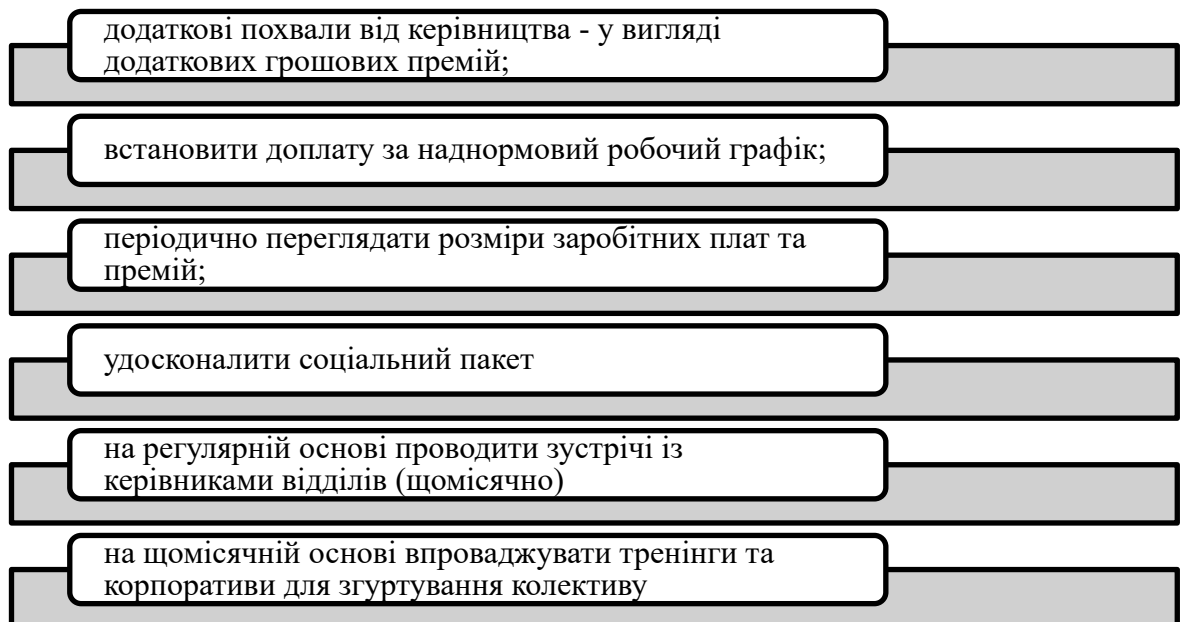


Рис. 3.2 Методи мотивації персоналу ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Джерело: розробка автора

Виявивши необхідні методи потрібно розробити план заходів, згідно яких вони буду реалізуватися підприємством. Він є структурованим документом з етапами, що забезпечує послідовність кроків і дій, для досягнення конкретних цілей чи вирішення проблеми. Створення плану заходів є першим етапом в управлінні та досягнення досягнень поставлених цілей у будь-якій сфері. Це необхідний інструмент для організації, координації та контролю за всіма аспектами діяльності. План заходів для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» представлений у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

План запровадження механізм удосконалення систему управління персоналом ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

№	Етап	Часові рамки реалізації	Відповідальні особи
1	Перегляд системи оплати праці	3 місяці	Керівники відділів, відділ кадрів
2	Організація корпоративів, тимблдингів	6-12 місяців	Відділ кадрів
3	Посилення комунікації між керівництвом і персоналом	На постійній основі	Керівники відділів, відділ кадрів
4	Впровадження соціального пакету	6 місяців	Відділ кадрів, відділ фінансового забезпечення

Джерело: розроблено автором

Розроблений план заходів допоможе ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» поетапно впроваджувати зміни в управлінні та оптимізувати правильний розподіл фінансових коштів на їх реалізацію.

Отже, удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» доцільно здійснити на таких принципах:

- забезпечення справедливої оплати праці, що залежить від результатів роботи кожного працівника;
- визнання внеску співробітників у розвиток підприємства через різноманітні форми стимулювання, як матеріального, так і морального

характеру;

- створення можливостей для підвищення кваліфікації та професійного навчання;
- використання ефективності праці як основного критерію для просування по службі та забезпечення стабільної зайнятості;
- формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі;
- організація корпоративних заходів, а також тимблдингів для зміцнення командної роботи;
- регулярні зустрічі керівника відділу з працівниками для вирішення поточних питань та обговорення важливих аспектів діяльності.

Ще однією рекомендацією, яку включає механізм управління персоналом є удосконалення соціального пакету для персоналу. Поширення практики використання соціального пакета роботодавцями в Україні на підприємствах є важливим чинником для формування сучасного та конкурентоспроможного ринку праці. Це допомагає формувати та вдосконалювати корпоративну культуру в організації, а також сприяє зміцненню конкурентоспроможності робітників. Соціальні пільги та гарантії підвищують рівень задоволеності працівників і їхню лояльність до компанії. Вони включають медичне страхування, додаткові вихідні дні, можливості для професійного розвитку та навчання, а також програму бонусів та матеріальних заохочень. Така система створює атмосферу, де працівники відчують підтримку з боку компанії, що мотивує їх до більш продуктивної та ефективної роботи.

Охарактеризувавши розроблений механізм удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», можемо виділити його переваги та недоліки (табл.3.2).

Таблиця 3.2

**Переваги та недоліки механізму удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»**

Переваги	Недоліки
Поширення практик соціальних пілг та гарантій допомагає створити на підприємстві більш лояльне і мотивоване співробітництво	Для впровадження додаткових соціальних пілг, гнучких графіків та бонусних програм необхідно здійснити значні фінансові витрати
Різноманітні форми стимулювання — як матеріальні, так і моральні — сприяють підвищенню залученості працівників та їхньої задоволеності роботою.	Внесення змін у систему управління вимагає від підприємства детального планування та залучення додаткового персоналу для його розробки та контролю.
Регулярні зустрічі керівництва з працівниками дозволяють підтримувати атмосферу відкритості та довіри.	

Джерело: сформовано автором

Отож, розроблений механізм удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» має потенціал для значного покращення соціально-виробничої ситуації на підприємстві. Важливим є правильне і поетапне впровадження змін для досягнення оптимального балансу між вимогами компанії та потребами працівників.

### 3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Запропоновані пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» повинні досягнути економічного ефекту, адже система дозволить не тільки стимулювати працівників заводу на вищу результативність роботи, а й забезпечить якісне виконання обов'язків.

У табл. 3.3 розглянемо витрати на впровадження розробленого

механізму.

Таблиця 3.3

**Витрати на механізм удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»**

Витрати	Розрахунки	Сума, тис. грн
Перегляд і підвищення заробітної плати	Збільшення фонду заробітної плати на 10% для всіх працівників заводу	4791,7
Впровадження мотиваційних програм	Витрати на організацію змін у робочому графіку (налаштування системи обліку)	150,0
Соціальний пакет	Витрати на медичне страхування, додаткові відпустки, корпоративні заходи	3000,0
Комунікаційні витрати (відкриті зустрічі, зворотний зв'язок)	Проведення зустрічей, корпоративних зборів для покращення комунікації	200,0
<b>Всього</b>		<b>8141,7</b>

Джерело: розробка автора

Таким чином, удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за рахунок впровадження запропонованого механізму будуть складати 8141,7 тис. грн.

Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів виявиться у збільшенні витрат на управління персоналом, підвищенні продуктивності працівників, що сприятиме зростанню прибутку підприємства. Соціально-психологічний ефект полягатиме у підвищенні задоволеності працівників умовами праці, адже вони відчуватимуть підтримку з боку компанії у своєму кар'єрному та особистісному розвитку.

Отож, при ефективній дії механізму удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» прогнозується, що я виручки від реалізації зросте на 4% на рік, за умови, якщо інші фактори залишаться незмінними. Тому у 2025 році прогнозована виручка буде складати 288971,28 тис. грн.

Річний економічний ефект від впровадження механізму удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» представлено у табл. 3. 4.

Таблиця 3.4

**Економічний ефект від впровадження механізму удосконалення системи управління персоналом заводу**

Статті витрат та доходів	Сума, тис. грн
Виручка від реалізації	288971,28
Витрати на впровадження нового механізму	8141,7
Інші витрати	260000,0
Чистий прибуток	20829,58
Рентабельність продажів	7,2%
Індекс прибутковості	2,32
Термін окупності інвестицій, років	0,39

Джерело: розраховано автором

Розрахунки проведені за наступними формулами:

1. Чистий прибуток = Виручка від реалізації-Витрати на впровадження нового механізму - Інші витрати (3.1)

$$\text{Чистий прибуток} = 288971,28 - 8141,7 - 260000 = 20829,58$$

2. Рентабельність продажів (ROS)

$$ROS = \text{Чистий прибуток} \div \text{Виручка від реалізації} * 100\% , (3.2)$$

$$ROS = 20829,58 / 288971,28 * 100\% = 7,2\%$$

3. Індекс прибутковості

$$P = \frac{NPV+I}{I} \quad (3.3)$$

$$P = (10794,28 + 8141,7) / 8141,7 = 2,32$$

4. Термін окупності (ТО)= Величина інвестицій/Чистий прибуток (3.4)

$$ТО = 8141,7 / 20829,58 = 0,39 [31]$$

Отож, згідно табл. 3.4 бачимо, що чистий прибуток ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» після впровадження механізму удосконалення системи управління персоналом складе 20829,58 тис. грн, що свідчить про позитивний вплив заходів на фінансові результати. Чиста теперішня вартість дорівнює 10794,28 тис. грн, що підтверджує ефективність

інвестицій, оскільки показник є позитивним. Індекс прибутковості дорівнює 2,32. Це говорить про те, що кожна вкладена гривня приносить понад п'ять гривень доходу. Термін окупності інвестицій – 0,39 року (приблизно 4,7 місяці), що є дуже коротким періодом, вказуючи на швидку віддачу від запроваджених змін.

Також розроблений механізм має позитивний соціально-психологічний вплив:

- підвищення задоволеності працівників;
- матеріальна та моральна вмотивованість;
- зростання продуктивності праці;
- покращення психологічної атмосфери в колективі;
- зростання комунікацій між персоналом та керівниками.

Оцінимо також ризики для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», які можливі при впровадженні та використанні механізму системи управління персоналом (табл.3.5).

Отже, впровадження удосконаленої системи управління персоналом принесе економічну ефективність ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» та сприятиме підвищенню ефективності діяльності та конкурентоспроможності його на ринку.

Отже, були представлені основні пропозиції щодо покращення системи управління персоналом на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», зокрема: перегляд системи оплати праці, впровадження гнучкого робочого графіка, покращення умов праці та комунікації, а також удосконалення мотиваційної системи.

Таблиця 3.5

**Потенційні ризики при удосконаленні системи управління персоналом**

Ризик	Характеристика	Заходи для мінімізації ризику
Фінансовий	Впровадження заходів потребує вкладання фінансових інвестицій. Розрахований економічний ефект є позитивний, але, якщо виручка від реалізації зросте на 4% на рік та умови незмінності інших факторів. Тому, якщо буде вплив зовнішніх чинників, які підприємство не може контролювати існує ризик втрати фінансових ресурсів.	Поетапне впровадження розробленого механізму та плану із оцінкою досягнутих завдань на кожному етапі.
Операційний	Загроза зниження взаємодії між персоналом через використання гнучких графіків і різних часових проміжків роботи.	Розроблення додаткових інструкцій щодо взаємодії між підрозділами. Запровадження загальних корпоративних подій для згуртованості колективу та проведення часу всього персоналу разом.
Соціальний	Можливий ризик опору персоналу, який звик до встановлених мотиваційних програм. Це проявляється у невдоволенні працівників та погіршенні атмосфери в колективі.	Врахування індивідуальних мотивів кожного робітника. Своєчасна комунікація керівника відділу із працівниками для обговорення моментів механізму управління персоналу на заводі.

Джерело: розроблено автором

Запропонований механізм має значний потенціал для підвищення ефективності роботи ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», оскільки передбачає створення більш мотивованої, задоволеної та продуктивної команди. Загалом, прогнозований економічний ефект від реалізації заходів

складає понад 20829,58 тис. грн прибутку, а термін окупності складає 4,7 місяці. Запропонований механізм удосконалення управління персоналом здатен значно покращити соціально-виробничу ситуацію на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» та зробити його більш конкурентоспроможним.

## ВИСНОВКИ

Проаналізовано сутність та значення системи управління персоналом підприємства. Надане особисте трактування поняття «управління персоналом» – це цілеспрямований процес організації, координації та розвитку трудових ресурсів підприємства, який включає формування кадрової політики, залучення, навчання, мотивацію та ефективне використання персоналу. Виділено основні функції управління персоналом: визначення потреби організації в персоналі, забезпечення підприємства персоналом, ефективне використання персоналу, розвиток персоналу - мотивація результатів праці та поведінки.

Система показників для оцінки рівня ефективності управління персоналом показала, що для об'єктивного оцінювання необхідно використовувати широкий спектр КРІ, які відображають різні аспекти діяльності підприємства. До ключових показників ефективності кадрового менеджменту належать: дохід і прибуток на одного працівника, частка витрат на оплату праці, рівень плинності кадрів, співвідношення HR-спеціалістів до загальної чисельності персоналу, рівень трудової дисципліни тощо.

Провівши оцінку зарубіжного досвіду системи управління персоналом підприємства виявлено, що успішні моделі управління персоналом базуються на стратегічному плануванні, створенні комфортних умов праці, активному використанні технологій та безперервному підвищенні кваліфікації працівників.

Проведено загальну характеристику підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» - лідера із виготовлення промислового обладнання, яке розташоване у Вінницькій області. Завод спеціалізується на випуску обладнання для харчової, переробної, молочної та інших галузей промисловості, забезпечуючи клієнтів комплексними рішеннями – від проєктування до введення в експлуатацію та сервісного обслуговування. ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» демонструє

позитивну динаміку розвитку. Підприємство зміцнило свої позиції на ринку, збільшило прибутковість та покращило фінансову стійкість, що свідчить про ефективне управління та перспективи подальшого зростання.

Для оцінки системи управління персоналом ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» було проаналізовано організаційну структуру підприємства, що є функціональною. Вона сприяє ефективному виконанню завдань, проте має певні обмеження, зокрема централізацію прийняття рішень і обмежену гнучкість у взаємодії між відділами.

Аналіз рівня задоволеності персоналу ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» соціально-виробничою ситуацією показав, що підприємство має стабільний та досвідчений колектив, більшість працівників працює тривалий час, що свідчить про певну лояльність до компанії. Загалом, рівень задоволеності роботою та оплатою праці є доволі високим, однак результати опитування вказують на наявність проблемних аспектів, які потребують уваги керівництва.

Розроблено пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод». Основним напрямом для подальшого удосконалення управління розвитком персоналу, запропоновано формування механізму, яке включає наступні етапи: мотивація персоналу, яка полягає у матеріальній складовій (що включатиме вирішення проблеми із невдоволеністю заробітної плати) та нематеріальній (організації робочого графіка); взаємодія керівництва і персоналу.

Оцінивши ефективність запропонованих заходів для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» було розраховано, що чистий прибуток заводу після впровадження механізму удосконалення системи управління персоналом складе 20829,58 тис. грн, чиста теперішня вартість дорівнює 10794,28 тис. грн, індекс прибутковості дорівнює 2,32, термін окупності інвестицій – 0,39 року (приблизно 4,7 місяці). Отож механізм прогнозується бути успішним, що позитивно вплине на роботу підприємства та покращить його систему управління персоналом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Coveney M., Ganster D., Hartlen B., King D. The strategy gap: Leveraging technology to execute winning strategies. 2019. Hoboken, NJ: Wiley.
2. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2021. 47 с.
3. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 783 с.
4. Мальнєва В. Л. Сутність управління персоналом підприємства. ВІСНИК СНТ ННІ БІЗНЕСУ І МЕНЕДЖМЕНТУ ХНТУСГ. 2020. №1/2020. С.68-70
5. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ. 2013. № 7(426). С. 341–347.
6. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 488 с
7. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.
8. Величко Я. І., Гетьман О. О. Оцінка організаційної структури управління підприємством. Економіка транспортного комплексу. 2024. №43. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/items/ec170415-fc1d-4253-a0e1-6aae6aed70cd>
9. Seleznyova, G. O. Ippolitova, I. Ya. Effectiveness of the enterprise management system. Market infrastructure. 2020. 38. URL: <http://www.marketinfr.od.ua/uk/2020>
10. Sybirianska Y. Theoretical Aspects Of Implementation Of The Innovation Component Evaluating Model For Small Business Enterprises. Marketing and Management of Innovations. Scientific Journal. 2017. №2. P. 161-170

11. Antoniuk L. Barriers and opportunities for hi-tech innovative small and medium enterprises development in the 4th industrial revolution era. *Problems and Perspectives in Management*. 2017. №15(4) P. 100-113.
12. Монастирський Г.Л. Теорія організації : підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль : «Крок», 2019. 368 с
13. Синиціна Ю. П., Шпортько Г. Ю. Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
14. Поліщук Є.А., Іващенко А.І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (КПЕ) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємств МСБ. *Ефективна економіка*. 2019. № 9.
15. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371с.
16. Синиціна Ю. П., Шпортько Г. Ю. Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с
17. Шпортько Г. Ю., Карабаш А. Г. Дослідження формування ефективної управлінської команди. *Економіка та суспільство*. 2021. №25.  
URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/246/234>
18. Періг О. Організаційна культура сучасного підприємства як чинник підвищення його конкурентоздатності. Кафедра менеджменту Львівської комерційної академії. Львів. URL: <https://kerivnyk.info/2012/03/perig.html>
19. Офіційний сайт ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод». URL: <https://www.kmbp.com.ua/pro-nas>
20. ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод». Clarity-project. URL: <https://clarity-project.info/edr/25494693>

21. Продукція заводу. Офіційний сайт ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод». URL: <https://www.kmbp.com.ua/produksiya/inshe-obladnannya>
22. Географія постачання обладнання. Офіційний сайт ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод». URL: <https://www.kmbp.com.ua/geografiya-postachannya-obladnannya>
23. Річна інформація емітента цінних паперів за 2022 рік. URL: [https://www.kmbp.com.ua/images/publikatsii/fin\\_information/2022/richna\\_informatsia\\_2022.pdf](https://www.kmbp.com.ua/images/publikatsii/fin_information/2022/richna_informatsia_2022.pdf)
24. Сучасні тенденції в українській промисловості. Національний інститут стратегічних досліджень URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/suchasni-tendentsiyi-v-ukrayinskiy-promyslovosti>
25. Офіційний сайт ПрАТ «Вінницький дослідний завод». URL: <https://voz.com.ua/>
26. Офіційний сайт ПрАТ «Барський машинобудівний завод» . URL: <https://barmash.com.ua/ru/about/>
27. Річна інформація емітента цінних паперів за 2022 рік. Офіційний сайт ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод». URL: [https://www.kmbp.com.ua/images/publikatsii/fin\\_information/2022/richna\\_informatsia\\_2022.pdf](https://www.kmbp.com.ua/images/publikatsii/fin_information/2022/richna_informatsia_2022.pdf)
28. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/>
29. Індекс фінансового стресу. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/fsi>
30. Статистичний щорічник України 2023. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2023/zb/11/year\\_23\\_u.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf)
31. Методика оцінки ефективності реальних інвестиційних проектів. URL: <https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/444470>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Фінансова звітність за 2021 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КАЛИНІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД"  
#25494693

Бази даних українських компаній під ваші потреби.

Сформууйте та завантажте базу даних компаній України за фільтрами, які потрібні саме вам: регіон, види діяльності, наявність контактів та інше.

Замовити базу даних

## Фінансова звітність за 2021 рік

2023 рік 2022 рік 2021 рік 2020 рік

Завантажити як PDF

Дата звіту	24.02.2022
Період	2021 рік, 12 міс
Бухгалтер	<a href="#">Фелемець Олександр Філімонович</a>
КАТОТГГ	UA05120070010068103
Кількість працівників	379

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	43.00
первісна вартість	1001	2 448.00	2 491.00
накопичена амортизація	1002	2 448.00	2 448.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8 160.00	9 946.00
Основні засоби	1010	13 928.00	13 471.00
первісна вартість	1011	44 899.00	48 292.00
знос	1012	30 971.00	34 821.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	

первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	239.00	239.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізичні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	22 327.00	23 699.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	93 122.00	143 559.00
Виробничі запаси	1101	13 852.00	70 991.00
Незавершене виробництво	1102	60 110.00	54 280.00
Готова продукція	1103	19 149.00	18 264.00
Товари	1104	11.00	24.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	

Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9 280.00	3 461.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11 794.00	39 266.00
з бюджетом	1135	4 481.00	2 061.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	313.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	582.00	667.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	15 938.00	43 519.00
Готівка	1166	8.00	11.00
Рахунки в банках	1167	15 930.00	43 508.00
Витрати майбутніх періодів	1170	139.00	133.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	10 951.00	32 684.00
Усього за розділом II	1195	146 287.00	265 350.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	168 614.00	289 049.00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	37 630.00	37 630.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	663.00	663.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16 552.00	19 176.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	54 845.00	57 469.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	17 495.00	31 962.00
розрахунками з бюджетом	1620	394.00	760.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	311.00	646.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 298.00	2 441.00
за одержаними авансами	1635	91 834.00	189 846.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	

Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 437.00	5 925.00
Усього за розділом III	1695	113 769.00	231 580.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	168 614.00	289 049.00

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**

**Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	174 872.00	111 670.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	152 083.00	90 889.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий прибуток	2090	22 789.00	20 781.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна інших резервів	2112		0.00

Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	13 467.00	7 601.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	15 202.00	13 479.00
Витрати на збут	2150	9 154.00	10 139.00
Інші операційні витрати	2180	8 517.00	4 692.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 383.00	72.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		708.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	40.00	0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	28.00	11.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 315.00	769.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-691.00	-28.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 624.00	741.00

## Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 624.00	741.00

## Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	74 972.00	52 925.00
Витрати на оплату праці	2505	46 130.00	35 972.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	9 592.00	7 457.00
Амортизація	2515	3 850.00	5 486.00
Інші операційні витрати	2520	33 153.00	27 377.00
Разом	2550	167 697.00	129 217.00

## Фінансова звітність за 2022 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КАЛИНІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД"			
#25494693			
Clarity Довідка - дослідження відкритих джерел про людину, компанію чи організацію. Ми аналізуємо не лише 140+ реєстрів Clarity, а й згадки у ЗМІ та інших відкритих джерелах.			Дізнатись більше
<b>Фінансова звітність за 2022 рік</b>			
2023 рік	2022 рік	2021 рік	2020 рік
			Завантажити як PDF
Дата звіту	05.07.2023		
Період	2022 рік, 12 міс		
Бухгалтер	Фелемець Олександр Філімонович		
КАТОТТГ	UA05120070010068103		
Кількість працівників	391		
<b>Баланс (Звіт про фінансовий стан)</b>			
<b>Актив</b>			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	43.00	46.00
первісна вартість	1001	2 491.00	2 515.00
накопичена амортизація	1002	2 448.00	2 469.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9 946.00	11 234.00
Основні засоби	1010	13 471.00	9 753.00
первісна вартість	1011	48 292.00	48 578.00
знос	1012	34 821.00	38 825.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	239.00	239.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	23 699.00	21 272.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	143 559.00	176 686.00
Виробничі запаси	1101	70 991.00	27 322.00
Незавершене виробництво	1102	54 280.00	130 522.00
Готова продукція	1103	18 264.00	18 818.00
Товари	1104	24.00	24.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 459.00	20 717.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	39 266.00	35 117.00
з бюджетом	1135	2 061.00	211.00

у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	201.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	679.00	282.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	43 509.00	1 120.00
Готівка	1166	11.00	14.00
Рахунки в банках	1167	43 498.00	1 106.00
Витрати майбутніх періодів	1170	133.00	563.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	32 684.00	32 918.00
Усього за розділом II	1195	265 350.00	267 614.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	289 049.00	288 886.00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	37 630.00	37 630.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	663.00	663.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19 176.00	19 282.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	57 469.00	57 575.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	

Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	31 962.00	35 419.00
розрахунками з бюджетом	1620	760.00	1 771.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	646.00	404.00
розрахунками з оплати праці	1630	2 441.00	1 586.00
за одержаними авансами	1635	189 846.00	187 081.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	5 925.00	5 050.00
Усього за розділом III	1695	231 580.00	231 311.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	289 049.00	288 886.00

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	85 642.00	174 872.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	70 717.00	152 083.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	14 925.00	22 789.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	13 263.00	13 467.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	11 748.00	15 202.00
Витрати на збут	2150	3 048.00	9 154.00

Інші операційні витрати	2180	11 994.00	8 517.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 398.00	3 383.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 240.00	40.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	8.00	28.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	150.00	3 315.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-44.00	-691.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	106.00	2 624.00

#### Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	106.00	2 624.00

#### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	86 622.00	74 972.00
Витрати на оплату праці	2505	42 176.00	46 130.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	9 172.00	9 592.00
Амортизація	2515	4 026.00	3 850.00
Інші операційні витрати	2520	21 693.00	33 153.00
Разом	2550	163 689.00	167 697.00

Додаток В

Фінансова звітність за 2023 рік

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КАЛІНІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД"**

#25494693

Clarity Довідка - дослідження відкритих джерел про людину, компанію чи організацію.  
Ми аналізуємо не лише 140+ реєстрів Clarity, а й згадки у ЗМІ та інших відкритих джерелах.

[Дізнатись більше](#)
**Фінансова звітність за 2023 рік**

2023 рік | 2022 рік | 2021 рік | 2020 рік

[Завантажити як PDF](#)

Дата звіту	22.04.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	<a href="#">Фелемець Олександр Філімонович</a>
КАТОТТГ	UA05120070010068103
Кількість працівників	373

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**
**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
<b>I. Необоротні активи Нематеріальні активи</b>	<b>1000</b>	<b>46.00</b>	<b>24.00</b>
первісна вартість	1001	2 515.00	2 515.00
накопичена амортизація	1002	2 469.00	2 491.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11 234.00	12 438.00
Основні засоби	1010	9 753.00	6 731.00
первісна вартість	1011	48 578.00	48 828.00
знос	1012	38 825.00	42 097.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	239.00	239.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>21 272.00</b>	<b>19 432.00</b>
<b>II. Оборотні активи Запаси</b>	<b>1100</b>	<b>176 686.00</b>	<b>85 951.00</b>
Виробничі запаси	1101	27 322.00	30 461.00
Незавершене виробництво	1102	130 522.00	37 273.00
Готова продукція	1103	18 818.00	18 029.00
Товари	1104	24.00	188.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	20 717.00	29 798.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	35 117.00	13 133.00
з бюджетом	1135	211.00	10.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	201.00	

з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	282.00	516.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 120.00	6 747.00
Готівка	1166	14.00	6.00
Рахунки в банках	1167	1 106.00	6 741.00
Витрати майбутніх періодів	1170	563.00	989.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	32 918.00	11 906.00
Усього за розділом II	1195	267 614.00	149 050.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	288 886.00	168 482.00

### Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	37 630.00	37 630.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Позитивний капітал	1410	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	663.00	663.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19 282.00	24 142.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	57 575.00	62 435.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	

Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	35 419.00	37 971.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 771.00	1 437.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	404.00	501.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 586.00	2 188.00
за одержаними авансами	1635	187 081.00	60 596.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	5 050.00	3 354.00
Усього за розділом III	1695	231 311.00	106 047.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	288 886.00	168 482.00

#### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

##### Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	277 857.00	85 642.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	255 234.00	70 717.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	22 623.00	14 925.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	15 014.00	13 263.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	14 701.00	11 748.00
Витрати на збут	2150	2 861.00	3 048.00

Інші операційні витрати	2180	14 250.00	11 994.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 825.00	1 398.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		1 240.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	28.00	8.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5 797.00	150.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-937.00	-44.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4 860.00	106.00

#### Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00

Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	4 860.00	106.00

#### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	93 178.00	86 622.00
Витрати на оплату праці	2505	47 917.00	42 176.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	9 239.00	9 172.00
Амортизація	2515	3 371.00	4 026.00
Інші операційні витрати	2520	27 045.00	21 693.00
Разом	2550	180 750.00	163 689.00

## Анкета

Шановні працівники!

Дана анкета розроблена з метою оцінки рівня задоволеності персоналу соціально-виробничою ситуацією на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод». Ваші відповіді допоможуть покращити умови праці та створити сприятливе робоче середовище на заводі.

1. Вкажіть Ваш стаж роботи на підприємстві.

а) до 1 року;

б) 1-5 років;

в) 5-10 років;

г) більше 10 років.

2. Наскільки Ви задоволені своєю роботою?

а) дуже задоволений;

б) задоволений;

б) маю посередню задоволеність, компанії є, що вдосконалювати;

г) не задоволений зовсім.

3. Чи задоволені Ви рівнем заробітної плати?

а) так;

б) ні;

в) не знаю.

4. Як Ви оцінюєте умови праці на Вашому робочому місці?

а) дуже хороші;

б) хороші;

в) не погані, але потребують вдосконалення;

г) погані.

5. Як Ви оцінюєте відносини у Вашому колективі?

а) дружні відносини, хороший колектив;

б) погані відносини, колектив не подобається;

в) відносини непогані, проте колектив не подобається;

6. Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва?

а) так;

б) ні;

в) не знаю;

г) відчуваю, але потребую більшої.

7. Чи задоволені Ви можливостями професійного розвитку на підприємстві?

а) задоволений;

б) незадоволений;

в) не знаю про можливості професійного розвитку;

г) вважаю, що вони потребують покращення.

8. Чи влаштовує Вас мотивація праці на підприємстві?

а) так;

б) ні;

в) потребує вдосконалення.

9. Чи вважаєте Ви робочий графік зручним?

а) так;

б) ні;

в) потребує вдосконалення

10. Що, на Вашу думку, необхідно удосконалити на підприємстві (вільна відповідь)

Дякуємо за Ваші відповіді!