

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 «Використання сучасних технологій в управлінні персоналом».

Виконала: студентка 4-го року навчання,

Спеціальності

073 Менеджмент

Дяченко Валерія Віталіївна

Керівник Сидоренко О.В.

Доктор економічних, професор.

Рецензент Романченко Н. В.

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою _____

Секретар ЕК _____

« » _____ 2022 р.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	13.10.2021		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	26.10.2021		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	24.11.2021		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень	26.11.2021		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий	22.02.2022		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень	28.12.2021		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		28.12.2021		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)		11.05.2022		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)		06.06.2022		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок червня	07.06.2022		
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина червня	09.06.2022		
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина червня	10.06.2022		
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 22 травня			
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	23 травня			
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 15 червня			
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «__» _____ 20__ р.

Науковий керівник Сидоренко О.В. _____ (ПІБ)

Виконавець кваліфікаційної роботи Дяченко В.В. (ПІБ)

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Освітній ступінь **бакалавр**

Спеціальність **073 Менеджмент**

(код і назва)

Освітня програма **Менеджмент**

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Пічик К.В.

“ _____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я

ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

_____ Дяченко Валерія Віталіївна _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____ Використання сучасних технологій в управлінні персоналом _____

керівник роботи _____ Доктор економічних наук, професор, Сидоренко Оксана Василівна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «__» червня 2022 року №_____

2. Строк подання студентом роботи 10 червня 2022 р.

3. План роботи _____

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ ІІ. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ІНВЕСТБУД ГАРАНТ»

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЕКТІВ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність, роль та функції управління персоналом.....	6
1.2 Методичні підходи до оцінки ефективності використання персоналу	12
1.3 Використання сучасних технологій в управлінні персоналом	20
РОЗДІЛ II. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ІНВЕСТБУД ГАРАНТ»	25
2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «Інвестбуд гарант»	25
2.2. Особливості використання персоналу ТОВ «Інвестбуд гарант»	32
2.3. Ефективність використання технологій управління персоналом ТОВ «Інвестбуд гарант»	38
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЕКТІВ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	47
ТОВ «ІНВЕСТБУД ГАРАНТ».....	47
3.1. Обґрунтування заходів підвищення ефективності використання персоналу.....	47
3.2. Економічне обґрунтування використання інноваційних технологій управління персоналом.....	50
3.3. Оцінка економічної доцільності реалізації запропонованих заходів	54
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
Додатки	65

ВСТУП

Питання якісного управління персоналом в сучасних умовах економічного стану України, коли значна кількість підприємств усвідомлює необхідність скорочення штату, зменшення витрат на оплату праці та при цьому, намагається зберегти висококваліфікованих співробітників, є об'єктивною необхідністю. А тому, впровадження сучасних технологій управління персоналом можна з упевненістю вважати важливим аспектом економічної стратегії українських підприємств.

Впровадження сучасних технологій у сферу управління трудовими ресурсами на підприємстві є необхідною і значно зменшує ризики економічних помилок та фінансових витрат. У зв'язку з цим, підприємство отримує додаткові прибутки, що водночас мотивує трудовий персонал до ще більш ефективної праці, адже він є одним із основних ресурсів будь-якого підприємства. Тому, від того, наскільки правильно налаштована система управління персоналом, багато в чому залежить ефективність роботи самого підприємства. Впровадження сучасних технологій дозволяє отримувати більш точну та повну інформацію про процеси на підприємстві та здійснювати процес планування ще більш точно й уникати можливих помилок в управлінні підприємством в цілому.

Ефективність була важливим критерієм з початку економічного розвитку і залишається такою донині. Багато вітчизняних та зарубіжних науковців регулярно оновлюють та переглядають такі питання, як ефективність управління, прийняття управлінських рішень, вартість економічних ресурсів. Особливий інтерес представляють конкретні методики забезпечення ефективності бізнесу, тобто процесу досягнення максимальної результативності в нестабільному середовищі.

В історичному контексті теорія економічної ефективності пройшла кілька основних етапів розвитку. З часів Великої депресії та Другої світової війни теоретики намагалися прояснити та більш обгрунтовано науково продемонструвати умови максимізації ефективності управління, але, на жаль, їх розробки майже завжди базувалися на певних суб'єктивних припущеннях, які значно обмежують корисність цих теоретичних робіт.

Важливо зазначити, що ефективність не можна вважати єдиною метою бізнесу, а тому досягнення певного рівня ефективності не можна вважати найважливішою метою бізнесу.

Багатогранність поняття ефективності дозволяє економістам по-різному визначати його сутність. Водночас ґрунтовне розуміння сутності ефективності управління підприємством дозволяє правильно визначити стратегічний напрямок його розвитку.

Метою роботи є дослідження стану впровадження сучасних технологій на даному підприємстві, а також розробка заходів із вдосконалення цієї діяльності.

Основними завданнями дослідження є:

- аналіз ефективності використання технологій управління персоналом на даному підприємстві;

- аналіз фінансово – господарської діяльності даного підприємства;

- розробка заходів підвищення ефективності використання персоналу;

Предметом дослідження є використання сучасних технологій в управлінні персоналом підприємства ТОВ “Інвестбуд гарант”.

Об’єктом дослідження є компанія ТОВ “Інвестбуд гарант”.

В процесі роботи використовувалися такі методи дослідження: статистичний аналіз показників діяльності підприємства; системний підхід, порівняння та графічний підхід.

Гіпотеза: Запропоновані заходи підвищення ефективності використання персоналу може бути використано на підприємстві “Інвестбуд - гарант”

Ключові слова: ефект, ефективність управління, підприємництво, технічна ефективність, економічна ефективність, управління персоналом, конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, роль та функції управління персоналом

На порозі двадцять першого століття, коли в процесі глобалізації та стрімкого зростання інформації й ризиків виникають нові вимоги до керівництва організаціями та їх персоналу. Високі темпи соціальних змін призвели до епохальних змін у бізнес-технологіях. Ефективне управління людськими ресурсами стало пріоритетною сферою економічного зростання. Фактор успіху на ринку стає умовою виживання підприємства, але головною причиною успіху, передусім, є діяльність персоналу.

Відомий японський бізнесмен управлінець Коносуке Мацусіта так описав роль персоналу: «Ціна будь-якого бізнесу дорівнює ціні людського фактору» [24]. Значення персоналу для існування та функціонування будь-якої організації дуже велике, тому що без персоналу немає організації.

Персонал – це певна сукупність людей, які перебувають у трудових відносинах з конкретною організацією, тобто є учасниками організації незалежно від виду трудового договору і строку, на який договір укладено.

Персонал організації складається із управлінського персоналу, його підрозділів, тих, що не відносяться до персоналу управління, основних та допоміжних робочих, молодшого обслуговуючого персоналу, працівників охорони тощо[24].

У складі персоналу організації можуть бути постійні працівники, тимчасові або сезонні. Зайнятість може бути повний робочий день, у режимі неповного робочого дня або тижня. Один співробітник може працювати у двох організаціях на засадах сумісництва. Організація, де зберігається трудова книжка працівника вважається основним місцем роботи.

Організація може приймати студентів, стажерів, стажерів з інших закладів на навчання, перепідготовку, стажування тощо, але ці люди не входять до складу персоналу, незважаючи багато організаційних питань.

Штатну структуру неможливо стандартизувати, оскільки вона формується під впливом багатьох факторів. Керівництво кожної організації повинно постійно аналізувати свою структуру співробітників і оптимізувати її з урахуванням динамічних зовнішніх і внутрішніх змін. Особистісний потенціал людини, її ділові якості є витоком і першоосновою організаційного зростання. Поняття особистісного потенціалу пов'язане з конкретними

особами. Воно включає асоціацію, рівень експресії, важливість ділових якостей керівника, тобто йдеться про потенціал окремих співробітників.

Поняття людських ресурсів, або кваліфікації співробітників, стосується відділів і всієї організації. Категорія «персонал» не тотожна категорії «кадри», оскільки під кадрами розуміється сукупність працівників різних професій і спеціальностей, їх освіти та рівня підготовки. Це поняття охоплює не тільки окремого працівника, а й включає певний ступінь загальної здатності працівника досягати цілей. Звичайно, штат організації залежить від потенціалу персоналу організації, але не є їх сумою. Він є атрибутом єдності, але принципово відмінним від тих, що притаманні кожному окремому працівнику [16].

Тому під найманим працівником розуміється сукупність можливостей працівника щодо забезпечення ефективного функціонування організації. Ядро людських ресурсів створює сукупні можливості працівників, необхідні для виконання та координації корисних дій на ринках, товарах, послугах та знаннях [12]. Глобальною метою управління персоналом є формування, розвиток та впровадження найефективніших людських ресурсів організації. Це означає покращення роботи кожного співробітника, щоб максимально розкрити його трудові здібності та творчий потенціал, вносячи таким чином внесок у досягнення цілей компанії, а також підтримуючи роботу інших співробітників у цьому напрямку. У кадровій політиці поряд з поняттям «персонал» існує також поняття «управління персоналом організації», включаючи лише склад і кваліфікацію управлінського персоналу, а також структуру та стиль організації. керувати навичками.

Формування ефективного персоналу підприємства заслуговує особової уваги з боку управлінців. Допоміжний, досить часто обслуговуючий характер діяльності відділу кадрів не відповідає умовам виживання організацій. В умовах конкуренції кадрові служби покликані бути активними помічниками керівників вищої ланки управління, ініціаторами розробки способів збільшення ділової активності підрозділів, виявлення резервів ефективності їх господарської діяльності шляхом використання техніки групової праці, соціологічних досліджень та впровадження їх результатів[23].

Для досягнення цієї основної цілі реалізується ряд локальних задач, які представляють собою ланцюжок цілі – засоби досягнення. Дерево цілей кадрового менеджменту включає цілий ряд рівнів (рис. 1.1).



Рис.1.1.
Ієрархія цілей управління персоналом

Джерело: розроблено автором на основі [15,24,33].

Сучасні кадрові послуги переходять від суто кадрових, нормативно-методичних питань, ведення записів та правової допомоги в управлінні персоналом до самого управління персоналом. Це здійснюється за допомогою управління кар'єрним зростанням; формування реального кадрового резерву (за допомогою лінійних керівників); планування та аналізу трудових показників, витрат на персонал (разом з відділом організації та охорони праці та заробітної плати); дослідження ринку праці, а також розвиток внутрішніх кадрів; забезпечує психосоціальні умови для взаємодії підрозділів, взаємин у групі, запобігання конфліктам, задоволеності роботою та рівнем нарахування заробітної плати.

Управління людськими ресурсами є однією з найскладніших сфер людської діяльності, воно розкриває міжособистісні відносини, зумовлені уніфікованим виробництвом. Управління людськими ресурсами є однією з найважливіших функцій менеджменту, оскільки люди були і будуть основною творчою і продуктивною робочою силою, незважаючи

на досягнення в галузі механізації та автоматизації.

Принципи управління людськими ресурсами – це основні ідеології та кодекси поведінки менеджерів під час виконання ними управлінських функцій. Розглядають наступні принципи управління людськими ресурсами:

1. Системність і систематизація, яка зосереджена на повному застосуванні методів управління людськими ресурсами як цілісної системи.
2. Менеджмент персоналу відповідає цілям організації.
3. Відповідність підходу до управління персоналом цілям кадрової політики.
4. Науковий, тобто використання наукових досягнень у сфері управління людськими ресурсами
5. Гуманність, тобто трудові відносини, мають базуватися на повазі та персональному підході до кожної особистості.

Функція управління персоналом — це роль, яку виконує система управління організацією, пов'язана з працівниками. Розглянемо наступні функції управління людськими ресурсами:

1. Облік, планування та прогнозування роботи з працівниками.
2. Найм та залучення і адаптація.
3. Мотивація та стимулювання бізнесу.
4. Оптимізація трудових відносин та умов праці.
5. Розвиток співробітників, управління кар'єрою та звільнення.
6. Підтримка інформації з управління персоналом (юридична, консалтингова).

Служби кадрів змушені постійно вдосконалювати систему роботи з працівниками, шукаючи розумних форм взаємовідносин з керівниками відділів, профспілками та громадськими організаціями, стиль роботи цього адміністративного персоналу стає все більш важливим.

Управління людськими ресурсами на рівні людських ресурсів, а також керівники відділів (децентралізоване управління персоналом) зосереджуються на визначенні стратегічно важливих функцій, а саме планування, відбору, інформування, навчання та розвитку людських ресурсів. Але більшість компаній все ще перебувають на «стадії бюрократії» щодо управління персоналом. Нажаль, це стосується і українського бізнесу.

Основними напрямками розвитку та ефективного використання можливостей департаментів управління персоналом є:

- розвивати інформаційні технології та автоматизувати робочі місця на основі сучасних

комп'ютерних технологій;

- розвивати свою децентралізовану інфраструктуру управління персоналом через взаємодію з керівниками відділів, а також через використання зовнішніх організацій і консультантів для навчання та відтворення кадрів-професіоналів, оцінки управлінського персоналу, соціологічних досліджень, характеристик персоналу та стилів керівництва [31].

Становлення та розвиток людських ресурсів організації проходить певні етапи. Їх послідовність — життєвий цикл використання персоналу. Розвиток людських ресурсів є основним змістом управління персоналом, що характеризується ситуативно- системним підходом. Відповідно до цього підходу на вході в організацію як систему ресурсів стоїть, передусім, людський ресурс. Він базово визначає соціальні резерви цієї організації, з яких частково сформувалися їх потенційні зовнішні резерви. В організації також є внутрішні джерела, наприклад молоді спеціалісти.

Процес формування команди менеджерів починається з їх пошуку та відбору. Ці дві функції складають зміст рекрутингу (найм або рекрут). Управління персоналом також включає формування фонду оплати праці, посадові інструкції, мотивацію та організацію діяльності співробітників [9].

Розвиток людських ресурсів ґрунтується на основі навчання протягом усього життя, зростання, удосконалення організаційної структури та стилю управління.

При виході з організації як кадрової системи відбуваються ротація і звільнення. Зворотній зв'язок у кадровому циклі – це формування нового кадрового резерву або коригування наявного персоналу.

Таким чином, поряд із становленням і розвитком відбуваються інноваційні процеси кадрового забезпечення, у тому числі вихід на пенсію та поповнення кадрів резерву, а також активне використання різних механізмів зайняття посад, зокрема – обрання, конкурс, висування, призначення, оцінка кандидатів.

Організація зацікавлена в залученні контингенту висококваліфікованих кадрів. Для цього, поряд з функцією планування потреб у кадрах, їх забезпечення та використання є діяльністю HR-маркетингу, що є умовою збільшення людських ресурсів шляхом пошуку та залучення нужденної робочої сили.

Маркетинг співробітників включає [16]:

- дослідження ринку праці;
- дослідити якості кандидата, а також його вимоги та можливості;
- впливати на суб'єктивне сприйняття кандидатом переваг на робочому місці в

організації (реклама посад);

- сегментувати ринок праці (інженери, економісти, робітники) та вибрати шляхи його залучення;

- сформувати потенційних кандидатів у резерв у складі організації.

Основними умовами HR-маркетингу, які необхідно враховувати, є організаційна структура організації, стан людських ресурсів організації, наявність вакансій при розстановці персоналу, управління ідентичністю компанії.

Розвиток HR, з одного боку, визначається багатьма показниками складу співробітників, з іншого – індивідуальними особливостями та рівнем потенціалу кожного працівника. Крім того, він також характеризується психосоціальними та організаційними параметрами групової динаміки: психосоціальним середовищем, організаційною культурою, корпоративним духом, діловими дисциплінами та цінностями організації [22].

Управління персоналом базується на визначенні, плануванні та контролі таких ключових показників і характеристик:

- кількість працівників;

- кваліфікація персоналу;

- статево-віковий склад;

- штатний розклад організації, тобто ступінь заміщення посад організації її працівниками;

- потенційні індивідуальні кваліфікації;

- об'єктивні характеристики особистості працівника: стать, вік, стан фізичного та психічного здоров'я тощо.

Під особистим кваліфікаційним потенціалом працівника розуміють:

- професійні характеристики цієї особи визначаються за типовим списком керівників, спеціалістів, службовців і службовців; Необхідно виділити чотири рівні оволодіння професійними знаннями: опанування професійними знаннями; знати основи та сферу застосування; знати і вміти застосовувати на практиці; знати, вміти застосовувати та навчати (радити) інших;

- кар'єрні характеристики також включають ступінь професіоналізму та галузевого досвіду, який склався роками;

- психосоціальні якості особистості, безпосередньо пов'язані з професійною діяльністю (етичні та етичні якості, організаторські здібності та результативність, рівень освіти);

- конкурентоспроможність працівників - це рівень розвитку особистісних компетенцій,

що використовуються в процесі праці. Цей параметр відображає ступінь відповідності віку, професії, рівня освіти, психофізіології та соціальних характеристик працівника умовам зайнятості на ринку праці, відображаючи з певною якістю пропозицію та попит на робочу силу [11].

Управління людськими ресурсами залежить від багатьох факторів, якими є мобілізація (ротація) персоналу, у тому числі звільнення працівників; зміни кваліфікації за рахунок підвищення та зниження (старіння знань, втрата навичок); виникнення конфліктних ситуацій у колективі.

За характером і змістом персонал відноситься до нематеріальних активів підприємства. Проте в кожному конкретному випадку працівник може мати негативне навантаження і, отже, потрапляти до зобов'язань підприємства.

Персонал не може бути віднесений до інтелектуальної власності, оскільки він є змінним за своєю природою, без захисту законом, і не може бути переданий у користування чи проданий окремо від конкретних осіб.

Крім того, можливі випадки, коли працівник не має відповідних документів, що підтверджують фактори, що становлять людський ресурс (рівень освіти, освіта тощо), але фактично використовує професійний досвід, що приносить реальний прибуток компанії; У той же час інша посадова особа з високим рівнем компетенції використовується недостатньо і тому не приносить потенційного доходу бізнесу, або за своїм кваліфікаційним профілем не може ним використовувати. Може використовуватися в цьому бізнесі [41]

Виходячи з сутності та змісту концепції людського ресурсу, можна зробити висновок про принципову здатність його якісної, кількісної та вартісної оцінки.

1.2 Методичні підходи до оцінки ефективності використання персоналу

Для визначення ефективності управління персоналом варто фокусуватися на індивідуальні особливості кожного працівника та колективу, що характеризують здібності окремих працівників, з урахуванням інших організаційно-технологічних факторів виконання завдання та досягнення бізнес-цілей.

Але моделі та принципи формалізації особливостей індивідів і груп досить різноманітні, а кількість якостей і факторів, які слід враховувати, величезна. Тому основним методичним питанням оцінки якості використання персоналу є визначення того, що саме

оцінювати, за якими критеріями та про що слід пам'ятати при визначенні кадрових характеристик підприємства.

Розглядаючи це, спочатку необхідно почати з цілі оцінки персоналу.

Ці цілі можна розділити на три групи:

1) визначити, наскільки працівники впливають на підвищення або зниження ринкової ціни підприємства;

2) визначити вплив персоналу на інвестиційну привабливість бізнесу;

3) кількісно визначити вартість реструктуризації співробітників у разі корпоративної реструктуризації до продажу або після приватизації, а також при кризовому управлінні чи інноваційному проектуванні.

Зрозуміло, що набір оцінюваних об'єктів, показники та критерії оцінки для кожної цільової групи можуть не узгоджуватися. Водночас зрозуміло, що при оцінці людських ресурсів у всіх випадках слід враховувати єдиний методологічний підхід та обмежений перелік ключових показників [43].

При оцінці компанії в цілому основним предметом оцінки персоналу слід вважати «загальну кількість працівників». Уявлення про загальну кількість працівників фірми повинно включати кількісні, професійні, організаційні та психосоціальні показники та характеристики, що оцінюють адекватність людських ресурсів фірми її цілям.

Тут може використовуватися певний набір кількісних показників і якісних характеристик. Але, говорячи про кількісні показники, слід зазначити, що для цілей оцінки ми не повинні абсолютно цікавитися відносними. Це впливає з визначення людських ресурсів як здатності працівників у певних організаційно-технічних умовах виконувати завдання, що впливають із рівня ефективності використання працівника.

Тому бізнес-практику цікавить не кількість працівників, яка нижча або вища, ніж кількість, необхідна для виконання запланованого навантаження.

Професійний склад і кваліфікація персоналу підприємства оцінюється не тільки за чисельністю працівників кожної спеціальності та кваліфікації, а й за структурою компетенцій та необхідної експертизи працівника [45].

З точки зору методології, цей підхід є принципово важливим. Бо перевищення тієї чи іншої цілі з плану не завжди вигідно власнику. Це може спричинити додаткові витрати на реструктуризацію працівників: звільнення, перепідготовку, прийняття на роботу тощо. Порівняння попередньої системи з рівнем прогресу, досягнутого в системі управління персоналом, також є основою для пошуку запасів для подальшого вдосконалення системи

управління персоналом.

Звичайно, не всі характеристики співробітника можна чітко визначити та продемонструвати через зв'язок реальності з планом. У цих випадках необхідно використовувати якісні характеристики, які є важливим доповненням до кількісних оцінок, особливо при оцінці організаційних умов і психосоціальних факторів.

Для визначення ефективності працевлаштування працівників необхідно згадати індивідуальні особливості кожного працівника та колективу, особливості вміння розподіляти та співпрацювати окремих працівників. Для виконання поставленого завдання та досягнення бізнес-цілей працюйте певні фактори з урахуванням організаційних та інших технологічних факторів.

Слід зазначити, що ці оцінки можна отримати, виходячи з припущення, що персонал підприємства формується за певних соціально-економічних та організаційно-управлінських умов і є відносно стабільним. Реалізація корпоративних інноваційних проєктів та проєктів реструктуризації може суттєво вплинути на остаточну оцінку вартості людських ресурсів, що може і потрібно враховувати при визначенні ринкової ціни компанії.

Робота менеджерів з управління персоналом зовсім інша за своєю суттю, загальну систему факторів для оцінки управлінського потенціалу бізнесу можна представити таким чином (рисунок 1.2)

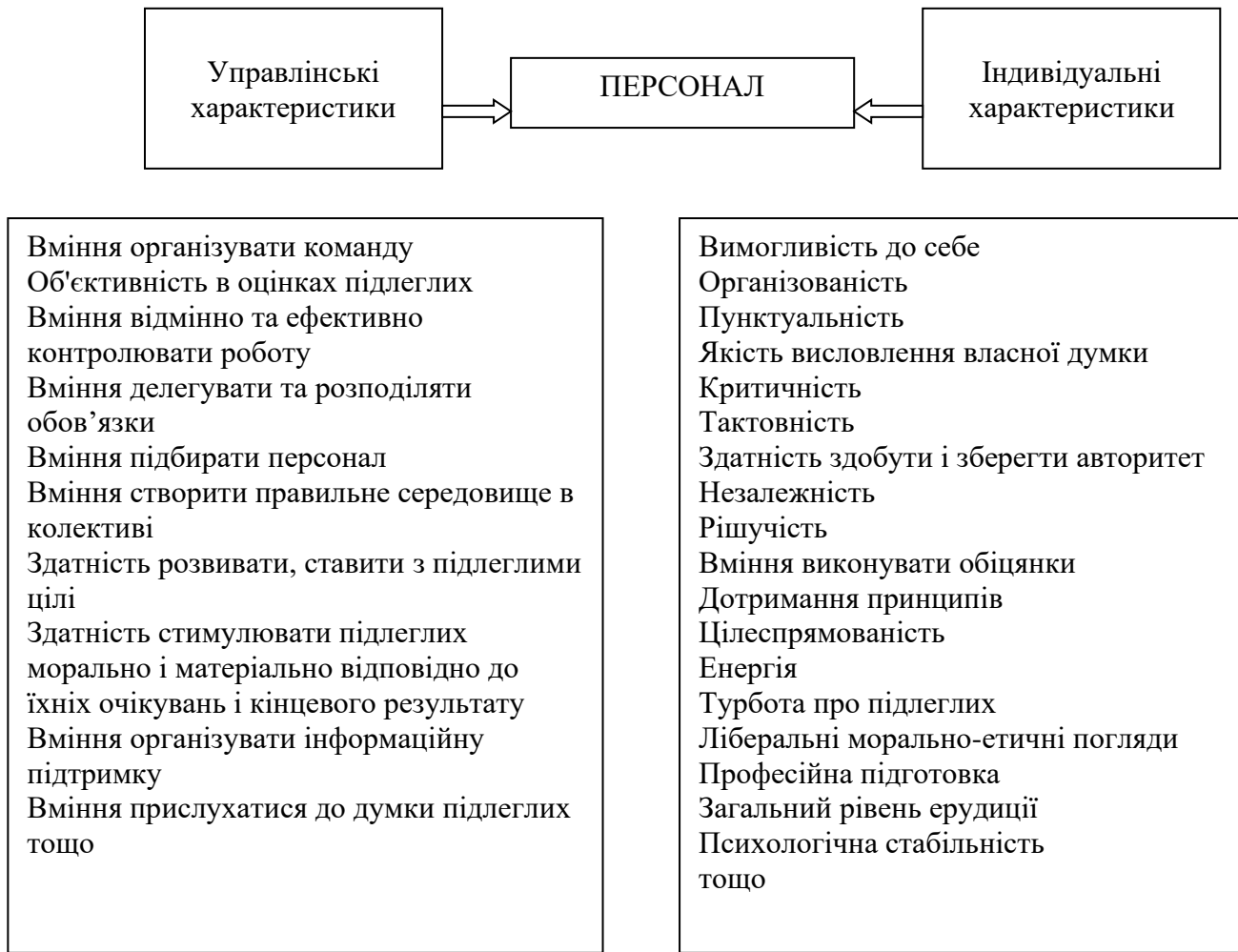


Рис.1.2. Система факторів оцінки управлінського потенціалу персоналу підприємства [21]

Наведена вище система факторів, що відображає світовий досвід оцінки керівників, свідчить про необхідність урахування різноманітних факторів, що визначають якість управління. Крім того, не слід забувати аргумент про корисність сукупних можливостей менеджерів на підприємстві, що сума потенціалів кожного з них значно менша за суму потенціалів їх управління. Різницю можна пояснити значними синергічними ефектами, що виникають внаслідок їх взаємної співпраці. Тому наведену схему слід доповнити організаційними елементами.

Зауважимо, що сьогодні найпоширенішою системою оцінки ефективності персоналу компаній є експертна система, заснована на визначенні важливості кожного елемента системи для всієї компанії. Однак існують і більш об'єктивні підходи до оцінки, засновані на корисних моделях, мають велике практичне значення. Одним з найпотужніших інструментів аналізу та оцінки управлінського потенціалу співробітників компанії слід вважати метод коефіцієнтної оцінки. Перевага цього методу в тому, що оцінка точна, проста і зрозуміла. В управлінні персоналом часто використовується метод тестового коефіцієнта на основі балів

(тест загального інтелекту, професійної відповідності тощо). Тому управлінський потенціал бізнесу слід визначати за такою формулою [21]:

$$\text{Управлінський потенціал} = \left[\frac{\text{Чисельність менеджерів певної категорії} \cdot n}{\sum \frac{1}{K_i}} \right] * K_{\text{організації}} * K_{\text{ефективності роботи}} \quad (1.1)$$

де n – кількість показників, що формують систему якісної оцінки ділових якостей персоналу; K_i - оціночний коефіцієнт;

$K_{\text{ефективності роботи}}$ – показник, що відображає величину додаткової доданої вартості, що отримує підприємство від використання персоналу певної категорії в грошовому еквіваленті.

$$K_{\text{частка прибутку}} = \frac{\text{Чистий приріст капіталу компанії}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу} * \text{Частка управлінців в заг. кількості}} \quad (1.2)$$

З наведеної вище формула дослідник самостійно формує цільову систему показників. В найбільш загальному вигляді до системи оцінки ділових якостей персоналу слід включити наступні показники:

1. Коефіцієнт професійної придатності (K_A)

$$\sqrt[3]{K_{\text{освіти}} * K_{\text{досвіду}} * K_{\text{професійного зростання}}} \quad (1.3)$$

1.1. Коефіцієнт освіти (K_{A1}) – відношення часу освіти до загального часу трудового життя працівників (всі дані у місяцях); що показує частку часу витраченого на професійну освітню підготовку протягом роботи.

1.2. Коефіцієнт досвіду (K_{A2}) - це відношення часу роботи за спеціальністю на певній посаді в конкретній організації, до загального трудового досвіду роботи співробітника, визначається за формулою:

$$K_{\text{досвіду}} = \frac{\left[\frac{\text{час відпрац на певній посаді}}{\text{досвід роботи за спеціальністю}} \right] + \left[\frac{\text{час роботи в даній орг – ції}}{\text{досвід роботи на певній посаді}} \right]}{\text{досвід роботи за спеціальністю} / \text{загал. трудовий досвід}} \quad (1.4)$$

1.3. Коефіцієнт професійного зростання (K_{A3}) – це відношення часу навчання для підвищення кваліфікації протягом роботи по спеціальності до часу роботи по спеціальності

після здобуття базової професійної освіти.

2. Коефіцієнт творчої активності (K_B) =

$$\sqrt[3]{K_{\text{успішності}} * K_{\text{спеціалізації}} * K_{\text{фахової публіцистичності}}} \quad (1.5)$$

2.1. Коефіцієнт успішності (K_{B1}) - це відношення кількості впроваджених авторських проектів до загальної кількості пропозицій поданих співробітником.

2.2. Коефіцієнт спеціалізації (K_{B2}) – це відношення кількості професій (спеціальностей), якими володіє співробітник, до кількостей галузей (сфер) їх використання; показує рівень універсальності знань співробітника. Відзначимо, що кількість сфер використання визначається відповідно до чинних галузевих довідників професій.

2.3. Коефіцієнт фахової публіцистичності (K_{B3}) – це відношення кількості публікацій по спеціальності до загальної кількості авторських розробок за час роботи в організації.

3. Коефіцієнт якості виконання роботи (K_C) =

$$= \sqrt[3]{K_{\text{повноти виконання}} * K_{\text{своєчасності}} * K_{\text{точності}}} \quad (1.6)$$

3.1. Коефіцієнт повноти виконання (K_{C1}) - це відношення фактичної кількості повністю виконаних завдань до загальної кількості запланованих та непередбачених завдань за певний період.

3.2. Коефіцієнт своєчасності (K_{C2}) – це відношення кількості завдань виконаних у встановлені строки до фактичної кількості повністю виконаних завдань за аналізований період.

3.3. Коефіцієнт точності (K_{C3}) - це відношення кількості завдань виконаних відповідно до встановлених вимог до фактичної кількості повністю виконаних завдань за аналізований період. Завданнями виконаними відповідно до встановлених вимог визнаються рішення, проекти, які в подальшому не потребували переробки (доопрацювання) з моменту їх закінчення (прийняття).

4. Коефіцієнт використання часу (K_D) – це відношення фактично відпрацьованого часу до загального планового фонду робочого часу, за аналізований період :

$$= \sqrt[2]{K_{\text{дисциплінарних втрат}} * K_{\text{супутніх втрат}}} \quad (1.7)$$

4.1. Коефіцієнт дисциплінарних втрат (K_{D1}) – це відношення часу, втраченого через спізнання, прогули, та інших порушень трудового режиму, до фактично відпрацьованого

часу, за певний період.

4.2. Коефіцієнт супутніх втрат (K_{D2}) – це відношення часу, втраченого через об'єктивно обумовлені та передбачені технологією простої, втрати часу не з вини робітника, втрати часу через перебування на лікарняних, до фактично відпрацьованого часу, за певний період.

5. Коефіцієнт організації (K_E) =

$$= \sqrt[7]{K_{\text{повноваження / відповідальність}} * K_{\text{контролю}} * K_{\text{централізації}} * K_{\text{функціонал. спеціалізації}} * K_{\text{діапазону управління}} * K_{\text{ієрархічності}} * K_{\text{фондоозброєності}}} \quad (1.8)$$

5.1. Коефіцієнт співвідношення повноважень та відповідальності (K_{E1}) – цей коефіцієнт визначається на основі анкетування співробітників організації, які на основі власних оцінок визначають відповідність чи невідповідність обсягу повноважень мірі їх відповідальності.

5.2. Коефіцієнт контролю (K_{E2}) – це відношення кількості завдань, після закінчення яких співробітник повинен звітувати перед іншими підрозділами, до фактичної кількості повністю виконаних завдань, за аналізований період.

5.3. Коефіцієнт централізації (K_{E3}) – це відношення чисельності менеджерів найнижчого рівня, що виконують функції управління на робочих місцях, до загальної чисельності управлінців компанії.

5.4. Коефіцієнт функціональної спеціалізації (K_{E4}) – це відношення кількості функцій (сфер відповідальності) структурного підрозділу до загальної їх кількості.

5.5. Коефіцієнт діапазону управління (K_{E5}) – це співвідношення кількості підлеглих певному керівникові до їх нормативної кількості, встановленої згідно психологічних рекомендацій для даної посади та певної сфери бізнесу.

5.6. Коефіцієнт ієрархічності (K_{E6}) – це співвідношення кількості підрозділів апарату управління до загальної кількості структурних підрозділів в цілому по компанії.

5.7. Коефіцієнт фондоозброєності (K_{E7}) – це відношення вартості офісної техніки робочого місця, підрозділу, системи в цілому, до чисельності співробітників певного структурного підрозділу.

6. Та інші коефіцієнти, в залежності від мети аналізу.

В нашій системі показників використовуються п'ять синтетичних коефіцієнти, що відображають найбільш узагальнені характеристики менеджменту різноманітних компаній. Структурний аналіз системи запропонованих коефіцієнтів можна виконати на основі математичної статистики. З цією метою побудуємо структурну схему запропонованих

коефіцієнтів, визначаючи на ній факторні впливи, які мають прямий та зворотній характер.

Для оцінки сили впливу потенціалу технологічного персоналу на загальну вартість підприємства (її потенціалу), з точки зору власника-інвестора, професійні та особові й соціокультурні характеристики співробітників представляють цінність лише в тій мірі, в якій вони допомагають виконувати завдання підприємства.

Таким чином, потенціал технологічного персоналу =

$$= \left[\frac{\text{число працівників}}{\text{число працівників}} * (\text{продукція праці} * K_O * K_{C/PC} * K_D) * R_P \right] * K_{C/B} * K_3 * K_U \quad (1.9)$$

K_O , $K_{C/PC}$, K_D , $K_{C/B}$, K_3 , K_U – поправочні коефіцієнти, що враховують відмінності освітньо-професійної підготовки співробітників; соціально-психологічного характеру в мотивації; в практичному досвіді співробітників роботи; статево-вікові характеристики персоналу; рівень універсальності співробітників; ефективність координації спільної праці співробітників; R_P – рентабельність продукції, роботи чи послуги. У практичних розрахунках використовуються як правило середні значення наведених поправочних коефіцієнтів.

Оцінивши персонал підприємства у вартісних одиницях виміру, слід врахувати зміну вартості самих грошей, так само як і при дисконтуванні чистих потоків економічного прибутку від експлуатації підприємства.

Приведена вартість кадрового потенціалу =

$$= \left[\frac{\text{Вартість управління} + \text{Вартість потенціалу}}{\text{Вартість потенціалу} + \text{Вартість технологічного персоналу}} \right] * kd * \text{Коефіцієнт приведення} \quad (1.10)$$

kd – темпи зміни в прогнозований період часу, кумулятивний коефіцієнт поступового зростання величини кадрового потенціалу.

Введення в формулу кумулятивного коефіцієнту зумовлено необхідністю врахування об'єктивних тенденцій, виявленими на основі соціологічних досліджень.

Як вже було сказано, специфічність такого нематеріального активу, як персонал підприємства, проявляється в тому, що він не має правового захисту, як інші види інтелектуальної власності, і не може бути відчужений для реалізації.

Це, зрозуміло, передбачає, що свою фактичну оцінку він може знайти тільки у складі гудвілу, різниці між ринковою та балансовою вартістю підприємства. Але, це можливо лише в тому випадку, коли дотримані всі організаційно-правові умови формування об'єктивної ринкової ціни підприємства. До числа таких умов слід віднести й об'єктивну оцінку кадрового потенціалу, яку має виконати експерт-оцінник в якості послуги для покупців,

інвесторів чи власників.

Як показали дослідження, не дивлячись на актуальність і практичну значимість оцінки персоналу, як важливої складової вартості підприємства, сутність, зміст, методи та показники оцінки персоналу в практиці підприємств України мало застосовуються.

1.3 Використання сучасних технологій в управлінні персоналом

Сьогодні інформаційні технології почали позитивно впливати на повсякденну діяльність будь-якої організації та стали невід'ємною частиною інформаційної інфраструктури організацій. Сучасні інформаційні технології дозволяють виявити та поєднати елементи організації. Вони розвиваються надзвичайно швидко і охоплюють широкий спектр діяльності таким чином, що будь-яка майбутня конкурентна діяльність не була б можливою без детального аналізу зручності використання ІТ. Відповідно, однією з ключових складових будь-якої управлінської діяльності має бути інформаційна інфраструктура, підтримувана комплексом інформаційних ресурсів, програмно-технічними засобами комп'ютерної техніки, носіями інформації.

Технологія — це сукупність науково-технічних знань, вироблених з досвідом за сукупністю елементів, матеріалу, техніки, енергії, робочої сили виробництва, засобів їх об'єднання для створення продукції та послуг, що відповідають певним вимогам. Тому технологія тісно пов'язана з автоматизацією виробництва чи невиробничого, особливо з процесом управління. Технологія управління заснована на використанні ЕОМ і телекомунікацій.

За визначенням ЮНЕСКО, інформаційні технології — це сукупність взаємопов'язаних наукових, технічних та інженерних дисциплін, що вивчають ефективні методи організації праці тих, хто займається обробкою та зберіганням інформації; комп'ютерні технології та методи організації та взаємодії з людьми та виробничим обладнанням, їх практичне застосування, а також соціальні, економічні та культурні питання. інформаційна система [27].

У більшості компаній, що працюють на ринку, актуальною є систематичне управління персоналом. У підбір та розвиток персоналу вкладається великий капітал. І ці дії в 90% випадків самовиправдані – підвищення ефективності співробітників, а отже, і організаційної ефективності. Управління людськими ресурсами включає такі важливі фактори, як:

визначення загальної бізнес-стратегії; підбір, підбір та оцінка персоналу; навчання, перепідготовка для навчання персоналу тощо [9].

Сучасні системи управління є ефективним механізмом ведення бізнесу. Вирішення ефективності управління є важливим, оскільки воно дозволить досягти бажаного економічного зростання та прибутку, реалізувати потенціал конкурентного середовища та підвищити продуктивність і продуктивність. На ринку є багато систем, які інтегровані в управління бізнесом.

Автоматизовані системи управління допомагають автоматизувати складні бізнес-операції. Можливості системи дозволяють в єдиному інформаційному просторі оперативно вирішувати ключові управлінські завдання, забезпечуючи керівників різних рівнів необхідною та достовірною інформацією про управлінські рішення [18].

Функції автоматизації управління в системі управління персоналом об'єднані в так звані контури управління:

- побудувати систему обліку та генерувати різні типи звітів;
- управління сировиною та фінансовими потоками;
- фінансове планування та управління бухгалтерським обліком;
- планування виробництва та управління та контроль виробництва;
- управління персоналом та кадровою політикою.

Системи автоматизації управління підприємством включають інструменти для підтримки спеціальних завдань управління:

- управління обслуговуванням та ремонтом обладнання;
- управління якістю продукції;
- управління відносинами з клієнтами;
- управління нерухомістю.

Системи управління персоналом мають характеристики, які потрібні компаніям сьогодні і знадобляться завтра:

- дотримання національних та міжнародних стандартів фінансової звітності;
- захист конфіденційності інформації;
- можливість розширення;
- оптимальне для кожного замовника співвідношення «ціна/якість рішення»;
- здатність швидко виконувати.

Розроблені численні рішення для малого бізнесу на ринку, що дозволяють автоматизувати ключові бізнес-процеси швидко та економічно. Швидкозростаючі, середні

компанії можуть скористатися перевагами великомасштабних програм, спеціально інтегрованих в управлінський облік [29].

Сучасні автоматизовані системи управління персоналом надають всю необхідну інформацію як для керівників, так і для співробітників, при цьому значно скорочуються витрати часу на підготовку та прийняття рішень. Зокрема, такі системи звільняють менеджерів з персоналу від рутинної діяльності. Автоматичне зберігання та обробка кадрової інформації також допомагає ефективно відбирати та мобілізувати працівників.

Автоматизована система управління персоналом - повністю інтегрована система планування та управління роботою HR. Ключові фактори: управління людськими ресурсами; Накопичення заробітної плати; тимчасове управління даними; розрахунок вартості проїзду; користь; Набір нових співробітників; планування та навчання персоналу; використання робочої сили; менеджер магазину; організаційне управління; інформаційна система персоналу [47].

Більшість складних інформаційних систем розвинених країн (втім, як і більшість вітчизняних систем) побудовані на модульній основі і включають модуль управління людськими ресурсами. Серед всесвітньо відомих систем – HR-модуль, зокрема SAPR/3 Applications, Baan, Oracle. Система SAPR/3 складається з набору прикладних модулів, які підтримують різні корпоративні бізнес-процеси та інтегруються один з одним у режимі реального часу. Система управління ресурсами Baan, розроблена американсько-голландською компанією Baan, є великою інтегрованою системою ERP, яка підтримує всі сфери бізнесу, включаючи фінанси, виробництво, продажі та постачання, постачання, зберігання, транспортування, технічне обслуговування та проектні роботи.

Oracle — це велика інтегрована ERP-система, розроблена Oracle. Oracle Enterprise Suite включає 55 програмних модулів, кожен з яких є повнофункціональним рішенням у сферах управління людськими ресурсами, фінансів, виробництва, логістики та продажів. Oracle дотримується таких принципів при створенні Oracle [19]:

- 1) орієнтація на процес як основний об'єкт автоматизації (процесно-орієнтований підхід);
- 2) відмовитися від традиційної ієрархічної структури, щоб зосередитися на функціях;
- 3) орієнтація на керівника як на первинного споживача з інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень.

Загалом виробничі результати впровадження власних HR-систем помітні, коли їхня кількість перевищує 1000 співробітників. Західні розробники стверджують, що

впровадження HR-модулів дає можливість будь-якій компанії досягти організаційної, економічної та соціальної ефективності [29].

Вплив організації:

- скорочення часу прийняття рішень на всіх рівнях управління бізнесом;
- підвищити якість кадрових рішень;
- Своєчасне складання звітів для органів державної влади відповідно до вимог законодавства України.

Економічна ефективність включає наступні фактори:

- зменшити витрати на управління людськими ресурсами;
- підвищення продуктивності праці співробітників;
- Оптимальне використання професійних якостей конкретного бізнес-співробітника.

Соціальними ефектами є: ведення повної особистісної трудової історії співробітника в рамках бізнесу; підготовка до навчання та просування найбільш перспективних продавців; планування кар'єри та навчання.

Слід розуміти, що при визначенні доцільності використання інформаційних систем важливість ретельного і глибокого аналізу слід розглядати як необхідну передумову прийняття управлінських рішень. Без його інформації та аналізу ефективне функціонування та розвиток компанії були б неможливими. Досвід процвітаючих компаній показує, що їх успіх пояснюється наявністю інформаційних систем, які добре працюють і активно використовуються при прийнятті управлінських рішень.

Висновки до розділу 1

В роботі розглянуто сутність та роль управління персоналом, а також методичні підходи до оцінки ефективності використання персоналу.

Мета ефективності управління — це розуміння, що діяльність організації спрямована на досягнення конкретної мети, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення мети.

Концепція цілі ефективності управління була розроблена відповідно до концепції цілі ефективності організації. Визначена цим поняттям ефективність управління має конкретну назву та має широкий спектр ефективності управління.

Часовий підхід до оцінки ефективності управління дозволяє розрізнити короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий періоди в процесі оцінки і для кожного визначити конкретні критерії оцінки ефективності управління.

Кінцевим показником ефективності організації є її здатність утримувати свої позиції в навколишньому середовищі. Тому виживання організації є довгостроковим показником ефективності організації.

Також в роботі приділено увагу розвитку та використанню сучасних технологій в управлінні персоналом, адже саме інноваційні підходи допомагають гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища та сприяють підвищенню ефективності та результативності бізнеса в цілому.

Середньорічна вартість активів, тис. грн.	2158465.5	2946459	3483314.5	536855.5	1324849	18.2	61.4
Середньорічна в-ть основних засобів, тис. грн.	66.5	84306.5	164252	79945.5	164185.5	94.8	246895.5
Середньорічна вартість вл. капіталу, тис. грн.	84630	-38064	-300226	-262162	-384856	688.7	-454.8
Реалізовано продукції, тис. грн.	923	216802	59575	-157227	58652	-72.5	6354.5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	0.01	214200	75774	-138426	75774.0	-64.6	757739900
Матеріальні витрати, тис. грн.	2	445	32431	31986	32429	7187.9	1621450
Витрати на оплату праці, тис. грн.	42	1901	17455	15554	17413	818.2	41459.5
Чисельність п-в персоналу, чол.	0	12	39	27	39	225	-
Чистий прибуток, тис. грн.	-89711	-701498	-299016	402482	-209305	-57.4	233.3
Фондовіддача	13.9	2.6	0.4	-2.2	-13.5	-85.9	-97.4
Фондомісткість	0.1	0.4	2.8	2.4	2.7	609.0	3726.7
Продуктивність праці персоналу, тис. грн. / чол.	230.8	12753.1	1103.2	-11649.8	872.5	-91.3	378.1
Рентабельність активів, %	-4.2	-23.8	-8.6	15.2	-4.4	-63.9	106.5
Рентабельність власного капіталу, %	-106.0	1842.9	99.6	-1743.3	205.6	-94.6	-194.0

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Середньорічна вартість власного капіталу ТОВ «Інвестбуд гарант» – показника який є важливим індикатором ефективності бізнесу склала в 2020 році - 300226 тис. грн. Впродовж цього року власний капітал зменшився на 262 млн. грн. У порівнянні із показником власного капіталу 2018 року, власний капітал зменшився на - 454.8% або на 384 млн. грн.

Звичайно, жоден бізнес неможливий без бізнес-процесу продажу, що формує основний дохід, отже виручка від реалізації в 2020 році склала 59 млн. грн. Варто зауважити що на піку пандемії обсяг збуту ТОВ «Інвестбуд гарант» впав на 72.5%, або 157227 тис. грн. в абсолютному вираженні. Проте у 2018 році, коли ще не було впроваджено нового обладнання та продажі були задовільними показник, обсяг реалізації в порівнянні з ним зріс на 58652 тис. грн.

Порівнюючи темпи приросту основних засобів, активів, власного капіталу та виручки, можемо спостерігати найбільший приріст у середньорічної вартості власного капіталу та

становить близько 700%. На рисунку 2.1 наведено порівняння темпів приросту виручки від реалізації, основних засобів, активів та власного капіталу за 2019-2020 роки.

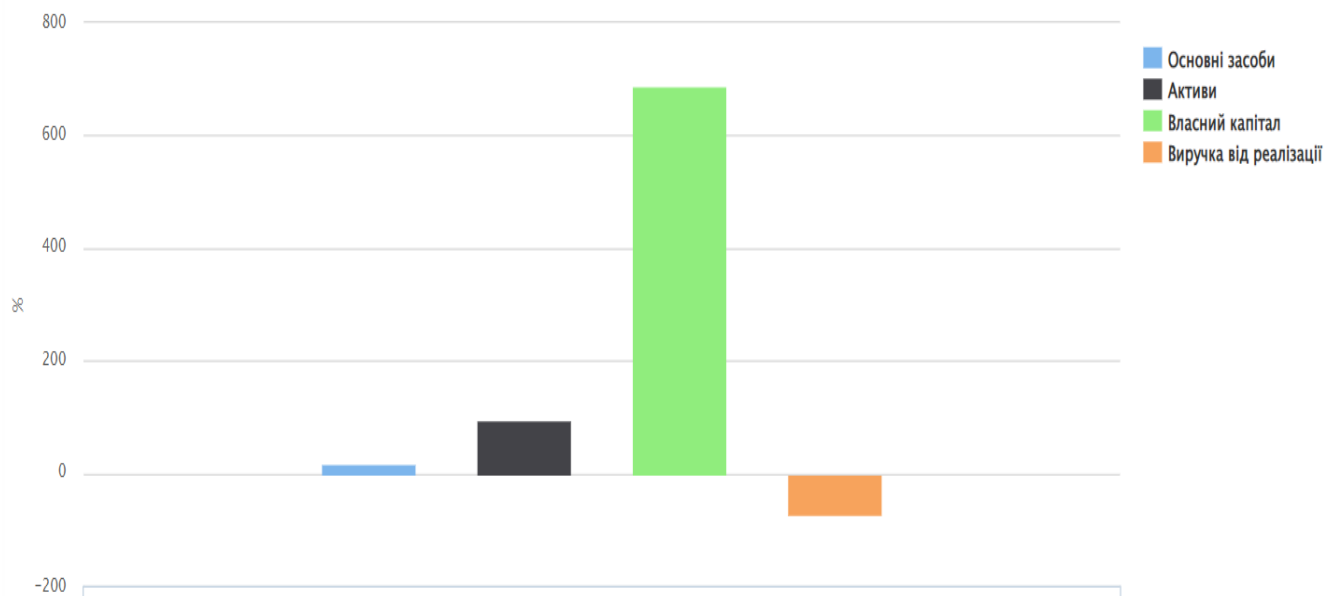


Рис. 2.1. Порівняння темпів приросту активів, основних засобів, власного капіталу та виручки від реалізації ТОВ «Інвестбуд гарант»

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Проведемо аналіз основних фінансових результатів ТОВ «Інвестбуд гарант» за 2018-2020 рр., проаналізувавши доходи в таблицях 2.2.-2.3.

Отже, чистий дохід ТОВ «Інвестбуд гарант» в 2020 році склав 59575 тис. грн., що на 157227 тис. грн. менше значення 2019 року, через зниження обсягів виробництва на тлі піку пандемії.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки доходів ТОВ «Інвестбуд гарант» за 2018-2020 роки

Вид доходу	За рік, тис. грн.			Питома вага у підсумку за рік, %			Відхилення питомої ваги, %	
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2020 від 2019 рр.	2020 від 2018 рр.
Чистий дохід	923	216802	59575	1.1	49.4	44.4	-5.0	43.3
Інші операційні доходи	635	74902	54825	0.8	17.1	40.9	23.8	40.1
Інші фінансові доходи	78770	147423	19761	98.1	33.6	14.7	-18.8	-83.3
Всього доходи	80328	439127	134161	x	x	x	x	x

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Впродовж досліджуваного періоду темп приросту основних засобів більше приросту власного капіталу, що є позитивним показником, адже свідчить, що основні засоби підприємства наращуються за рахунок власних джерел фінансування.

Аналіз структури доходів ТОВ «Інвестбуд гарант» за 2018-2020 роки

Вид доходу	За рік, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2020 від 2019 рр.	2020 від 2018 рр.	2020 від 2019 рр.	2020 від 2018 рр.
Чистий дохід	923	216802	59575	-157227	58652	-72.5	6354.5
Інші операційні доходи	635	74902	54825	-20077	54190	-26.8	8533.9
Інші фінансові доходи	78770	147423	19761	-127662	-59009	-86.6	-74.9
Всього доходи	80328	439127	134161	-304966	53833	-69.4	67.0

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Якщо порівняти активи з приростом власного капіталу можна зробити висновок, що темп динаміка позитивна, адже приріст власного капіталу відбувається швидшими темпами ніж приріст активів. Але інвестиції підприємства в капітал не окуповуються повною мірою, адже виручка від реалізації зростає меншими темпами, ніж безпосередньо активи підприємства.

Оскільки кожне підприємство має на меті отримання доходу – аналіз чистого доходу є обов'язковим показником фінансового стану. ТОВ «Інвестбуд гарант» в останні роки є дохідним, у 2019 році по інерції виконувачи замовлення отримані напередодні. Розглянемо структуру доходів на рисунку 2.2.

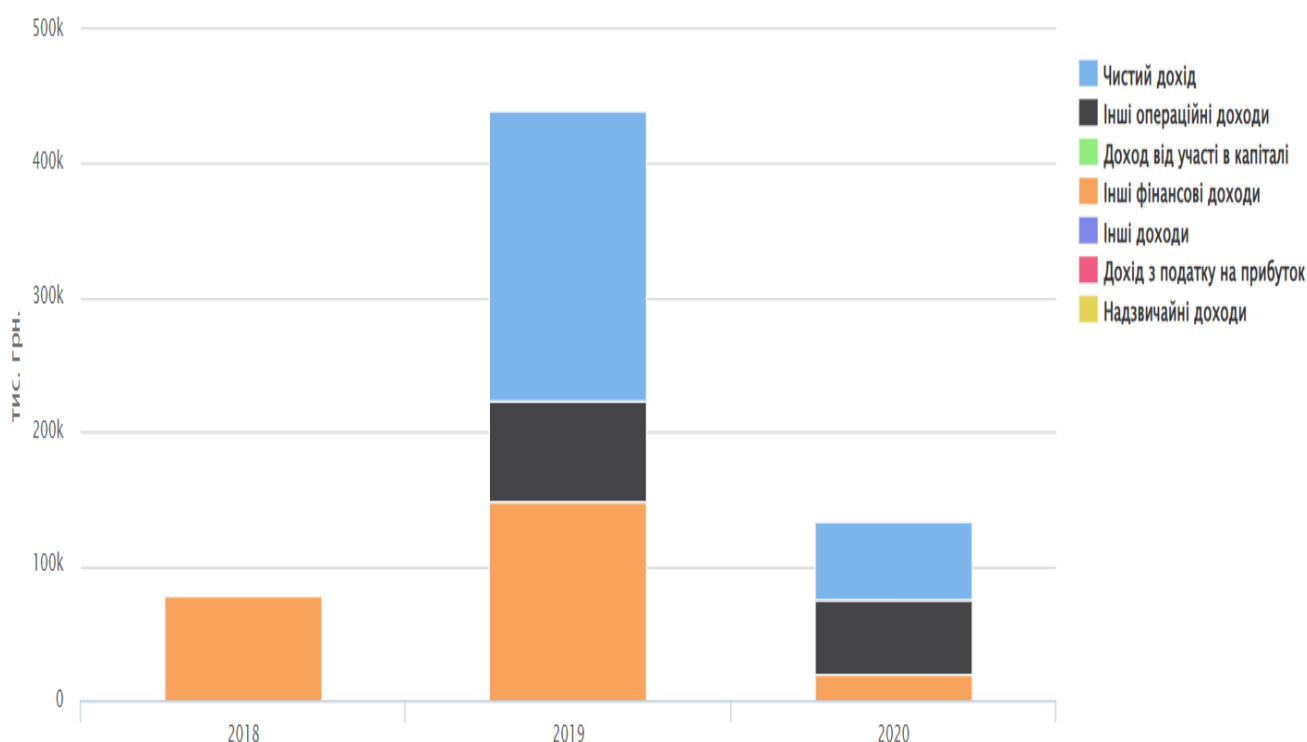


Рис. 2.2. Динаміка та структура доходів ТОВ «Інвестбуд гарант»

Загалом, сукупна сума доходів ТОВ «Інвестбуд гарант» в 2020 році становила 134 млн. грн., що на 304 млн. грн. менше значення попереднього року, але у порівнянні із показником 2018 року сукупна сума доходів збільшилася на 53 млн. грн.

Проведемо аналіз витрат досліджуваного підприємства в таблицях 2.4 -2.5.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки витрат ТОВ «Інвестбуд гарант» за 2018-2020 роки

Види витрат, тис. грн.	За рік, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2020 від 2019 рр.	2020 від 2018 рр.	2020 /2019	2020/ 2018 рр.
Собівартість продукції	0.01	214200	75774	-138426	75774.0	-64.6	757739900
Адміністративні витрати	1109	4581	17773	13192	16664	288.0	1502.6
Витрати на збут	0	0	17134	17134	17134	—	—
Інші операційні витрати	14178	221813	120757	-101056	106579	-45.6	751.7
Фінансові витрати	160045	718014	306112	-411902	146067	-57.4	91.3
Втрати від участі в капіталі	0	0	20	20	20	—	—
Всього витрати	175332.0	1158608	537570	-621038	362238.0	-53.6	206.6

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Велику частку склали для ТОВ «Інвестбуд гарант» інші операційні доходи що в 20-му році становили 54 млн грн., що на 20077 тис. грн., а питома вага інших операційних доходів в доходах підприємства досліджуваному році склала майже 40% (алгоритм розрахунку показника: $54825 / 134161 * 100$). Питома вага інших фінансових доходів зменшилася та склала 14.7%.

Таблиця 2.5

Аналіз структури витрат ТОВ «Інвестбуд гарант» за 2018-2020 роки

Види витрат, тис. грн.	За рік, тис. грн.			Питома вага у підсумку за рік, %			Відхилення питомої ваги, %	
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2020 / 2019	2020 /2018
Собівартість продукції	0.01	214200	75774	0.00	18.5	14.1	-4.4	14.1
Адміністративні витрати	1109	4581	17773	0.6	0.4	3.3	2.9	2.7
Витрати на збут	0	0	17134	0	0	3.2	3.2	3.2
Інші операційні витрати	14178	221813	120757	8.1	19.1	22.5	3.3	14.4
Фінансові витрати	160045	718014	306112	91.3	62.0	56.9	-5.0	-34.3
Втрати від участі в капіталі	0	0	20	0	0	0.00	0.00	0.00
Всього витрати	175332.0	1158608	537570	x	x	x	x	x

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Розглянемо структуру витрат ТОВ «Інвестбуд гарант» за 2018-2020 рр в рисунку 2.3.

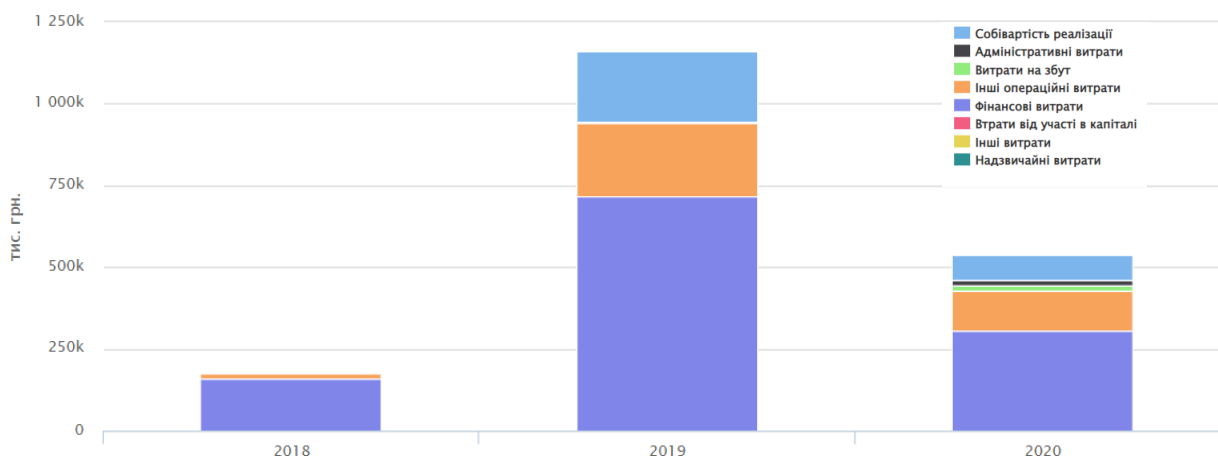


Рис. 2.3 Динаміка та структура витрат ТОВ «Інвестбуд гарант»

Собівартість будівель як основного продукту становила в 2020 році 75774 тис. грн., що на 138426 тис. грн. менше значення попереднього року, та менше на 64.6% (алгоритм розрахунку: $(75774 - 214200) / 214200 * 100$). У порівнянні із показником 2018 року собівартість збільшилася на 75774.0 тис. грн., що було спричинене стрімким здороженням матеріалів, зокрема для металоконструкцій. Питома вага собівартості виробів ТОВ «Інвестбуд гарант» у загальних витратах досліджуваного підприємства в 2020 році склала 14.1% (алгоритм розрахунку: $75774 / 537570 * 100$).

Оскільки дана робота присвячена дослідженню ефективності управління, варто визначати та аналізувати адміністративні витрати, що в 2020 році склали 17млн. грн., що на 13млн. грн. більше рівня 2019 року., але у відносному вираженні – показник невеликий, адже його питома вага у загальній їх сумі в 2020 році склала лише 3.3% (алгоритм розрахунку даного показника: $17773 / 537570 * 100$).

Витрати на збут ТОВ «Інвестбуд гарант» зазвичай є пропорційними рівню продажів та у 2020 році склали 17134 тис. грн., що стало абсолютним рекордом для підприємства, адже до 2019 року витрати на збут були нульовими. Загалом, у 2019-2020 окахзростали не лише доходи, а й витрати.

Проаналізуємо загальну структуру основних операційних витрат ТОВ «Інвестбуд гарант» за елементами в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки операційних витрат ТОВ «Інвестбуд гарант» за 2018-2020 роки

Види витрат, тис. грн.	За рік, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2020 від 2019 рр.	2020 від 2018 рр.	2020 від 2019 рр.	2020 від 2018 рр.
Матеріальні витрати	2	445	32431	31986	32429	7187.9	1621450
Витрати на оплату праці	42	1901	17455	15554	17413	818.2	41459.5
Витрати на соціальне страхування	9	329	3359	3030	3350	921.0	37222.2
Амортизація	7245	13518	4136	-9382	-3109	-69.4	-42.9
Інші витрати	33811	250839	193851	-56988	160040	-22.7	473.3
Всього витрат	41109	267032	251232	-15800	210123	-5.9	511.1

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Витрати в досліджуваному бізнесу напряму залежать від вартості матеріалів. Їх вартість – складно передбачити та управляти нею неможливо, так можна побачити, що сумарні витрати у 2020 році склали 537570 тис. грн., що на 621038 тис. грн. менше значення 2019 року, темп приросту за останній рік склав -53.6%. При порівнянні загальна суми витрат ТОВ «Інвестбуд гарант» 2018 року, то вини збільшилася на 362238 тис. грн., а загальний темп приросту склав за 2 роки 206.6%.

Розглянемо структуру витрат ТОВ "ІНВЕСТБУД ГАРАНТ" за 2018-2020 рр в рисунку 2.4.

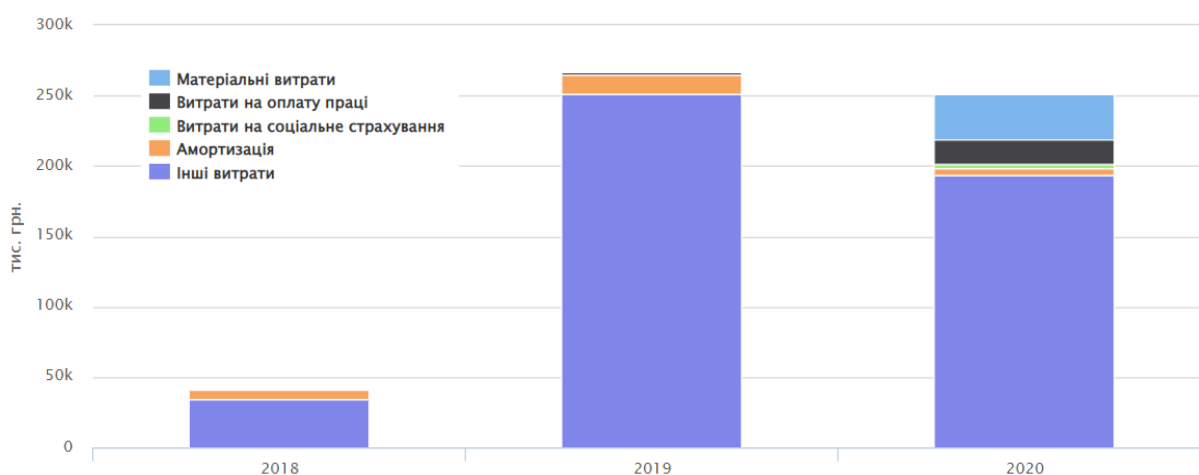


Рис.2.4. Динаміка і структура операційних витрат ТОВ «Інвестбуд гарант»

В загальній сумі операційних витрат ТОВ «Інвестбуд гарант» питома вага матеріальних витрат підприємства в 2020 році склала 12.9%, або 32млн. грн., що на 31986 тис. грн. більше значення 2019 року, тенденція до збільшення спостерігалася останні 5 років через зростання вартості матеріалів.

В загальній сумі операційних витрат підприємства питома вага витрат на оплату праці в 2020 році склала 6.9% а саме - 17млн.грн., що на 15млн. грн. більше значення 2019 року, адже суттєво зросла чисельність персоналу.

Нове обладнання та техніка вимагають значних амортизаційних відрахувань, у 2020 році вони склали 4136 тис. грн., що на 9382 тис. грн. менше значення 2019 року, а падіння попереднього періоду склало 69.4%. У порівнянні із показником ТОВ «Інвестбуд гарант» за 2018 рік амортизаційні витрати зменшилися на 3млн. грн.

Отже, позитивними змінами в діяльності ТОВ «Інвестбуд гарант» є: зростання прибутку, збільшення середньої заробітної плати збільшення середньорічної вартості власного капіталу, збільшення середньорічної вартості активів, збільшення середньорічної вартості основних засобів, збільшення фонду оплати праці, розширення штату працівників.

До негативних проявів варто віднести: зменшення виручки, зменшення рентабельності активів, погіршення продуктивності праці, зменшення рентабельності продукції.

2.2. Особливості використання персоналу ТОВ «Інвестбуд гарант»

Чисельність персоналу ТОВ «Інвестбуд гарант» становить в 2020 році 54 працівників, з них промислово-виробничого персоналу 39 чоловік (72.2%).

За останній рік чисельність працюючих ТОВ «Інвестбуд гарант» збільшилася на 37 чоловік. Підприємство збільшило число працюючих через збільшення обсягів виробництва.

Негативним фактором є зменшення продуктивності праці персоналу ТОВ «Інвестбуд гарант». За останній рік вона впала на 11649.8 тис. грн. Продуктивність промислово-виробничого персоналу впала на 16539.3 тис. грн., головним чином через зниження числа замовлень на тлі ізоляції під час коронавірусу. Зазначимо, що фонд оплати праці за останній рік збільшився, що є позитивним фактором для досліджуваного підприємства.

Порівняння зміни фонду оплати праці та продуктивності праці наведено в рисунку 2.5.

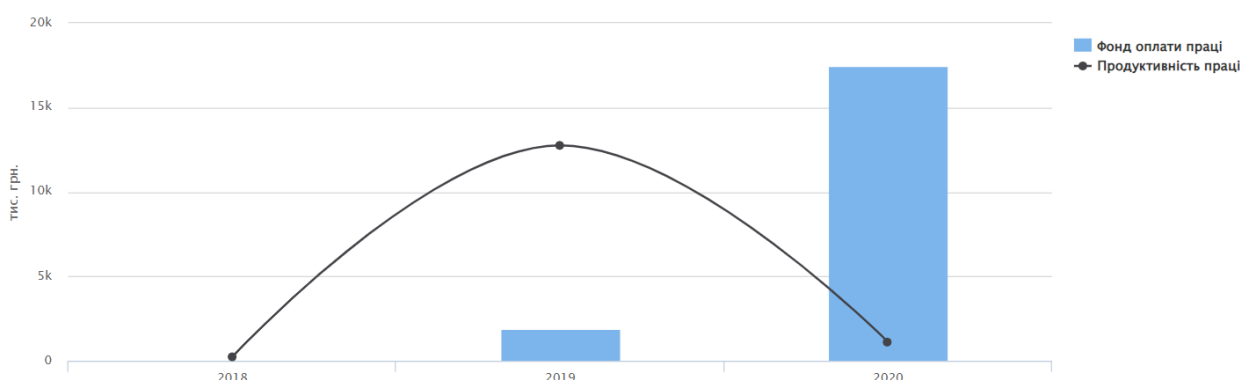


Рис. 2.5. Порівняння зміни фонду оплати праці та продуктивності праці ТОВ «Інвестбуд гарант»

За період з 2019 по 2020 роки темп приросту фонду оплати праці склав 818.2%, середньомісячної заробітної плати 189.1%, а продуктивності праці -91.3%, що є негативним фактором, що свідчить про погіршення використання трудових ресурсів.

Аналіз ефективності діяльності підприємства показав, що підприємство є збитковим, збиток в 2020 році становить 299016 тис. грн., що на 402482 тис. грн. більше минулорічного показника. Динаміка прибутку наведена на рисунку 2.3.

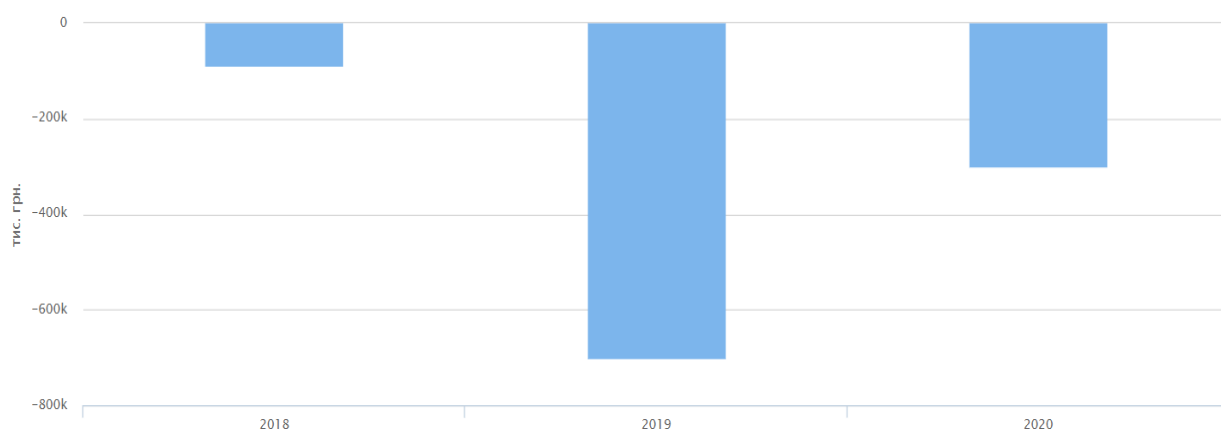


Рис.2.6. Динаміка чистого прибутку ТОВ "ІНВЕСТБУД ГАРАНТ"

Показники рентабельності за останній рік погіршилися. Так, рентабельність продукції за останній рік зменшилася на 67.1% і склала в 2020 році -394.6%. Рентабельність активів за останній рік збільшилася на 15.2% і склала в 2020 році 15.2%, рентабельність власного капіталу за останній рік зменшилася на 1743.3% і склала в 2020 році 99.6%.

Таблиця 2.7

Аналіз структури операційних витрат ТОВ "ІНВЕСТБУД ГАРАНТ" за 2018-2020 роки

Види витрат, тис. грн.	За рік, тис. грн.			Питома вага у підсумку за рік, %			Відхилення питомої ваги, %	
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2020 від 2019 рр.	2020 від 2018 рр.
Матеріальні витрати	2	445	32431	0.00	0.2	12.9	12.7	12.9
Витрати на оплату праці	42	1901	17455	0.1	0.7	6.9	6.2	6.8
Витрати на соціальне страхування	9	329	3359	0.02	0.1	1.3	1.2	1.3
Амортизація	7245	13518	4136	17.6	5.1	1.6	-3.4	-16.0
Інші витрати	33811	250839	193851	82.2	93.9	77.2	-16.8	-5.1
Всього витрат	41109	267032	251232	x	x	x	x	x

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Перед тим як перейти безпосередньо до аналізу і оцінки існуючої системи використання персоналу ТОВ «Інвестбуд гарант», розглянемо інформацію про стан та використання трудових ресурсів на підприємстві, а також його організаційну структуру.

Загальна чисельність персоналу 54 працівники, в тому числі 5 осіб керівного складу, 10 спеціалістів, 39 робітників. На підприємстві функціонують відділи: виробничий, комерційний, транспортний, склад і бухгалтерія.

У структурі персоналу ТОВ «Інвестбуд гарант» у період 2018-2020 рр. постійно відбувалися якісні і кількісні зміни, що були викликані стратегією розвитку компанії. Загальна інформація про динаміку і ефективність використання трудових ресурсів підприємства представлена у Таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Інформація про стан, динаміку та використання трудових ресурсів ТОВ «Інвестбуд гарант»

Показник	2018	2019	2020	Відхилення, %, 2019р./2018р.	Відхилення, %, 2020р./2019р.
Середньоспискова чисельність персоналу за період, осіб	4	17	54	425%	318%
Керівники, осіб	2	4	5	200%	125%
Спеціалісти, осіб	2	6	10	300%	167%
Робітники, осіб	0	7	39	100%	557%
Прийнято, осіб	2	19	49	950%	258%
Вибуло, осіб	2	7	12	350%	171%
Показник плинності персоналу (К-сть звільнених з усіх причин / Середня ч-ть працівників), коеф.	0,50	0,41	0,22	82%	54%
Обсяг реалізації продукції, тис.грн	923	216802	59575	23489%	27%
Витрати на оплату праці, тис.грн	42	1901	17455	4526%	918%
Продуктивність праці, (Вартість реалізованої продукції / Чисельність працівників), тис.грн/особу	21,5	136,9	157,9	637%	115%
Середня заробітна плата за місяць по підприємству, тис.грн	0,88	9,32	26,94	1065%	289%

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Перший висновок, який можна зробити з огляду на представлену у таблиці 2.8 інформацію, що вона неоднорідна. Всі показники змінювалися по-різному і мають різні темпи зростання, але динаміка змін більшості показників характеризується тим, що у періоді

2019-2020 рр. вони стрімко зростали, але зростання було непропорційним, що може свідчити про можливість кризи зростання на підприємстві.

Для більш глибокого вивчення ситуації з використання персоналу на підприємстві проаналізуємо їх за окремими елементами. Спочатку розглянемо як змінювались показники оплати праці і як це впливало на персонал. Інформацію представлено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Показники руху і оплати праці персоналу ТОВ «Інвестбуд гарант»

Роки	Середньо облікова чисельність персоналу (осіб)	Прийнято (осіб)	Звільнено (осіб)	Коефіцієнт плинності кадрів	Витрати на заробітну плату (тис. грн)	Фонд Оплати праці (тис. грн)	Середня заробітна плата (тис. грн)
2018	4	2	2	0,50	42	61,0	0,88
2019	17	19	7	0,41	1901	349,4	9,32
2020	54	49	12	0,22	17455	666,1	26,94

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Очевидним є те, що на ТОВ «Інвестбуд гарант» відбувається постійне зростання витрат на оплату праці, що є позитивним моментом для персоналу, але поруч також спостерігається зростання кількості персоналу. Слід відмітити, що темпи зростання кількості персоналу є меншими від темпів зростання витрат на оплату праці, це говорить про те що існує інший чинник, що впливає на зростання витрат на оплату праці. Весь час середня заробітна плата працівників підприємства також зростала. З одного боку це є позитивним моментом, який є важливим елементом мотивації персоналу.

Однак, незважаючи на це, на ТОВ «Інвестбуд гарант» досить велика частка осіб, що звільнилися. Про це свідчить досить високий показник плинності кадрів, який весь аналізований період тримається на рівні близько 30 %, при нормі 5-15 %. На нашу думку, керівництву ТОВ «Інвестбуд гарант» необхідно звернути увагу на цей факт і зосередитись на розробці нових необхідних заходів.

На нашу думку, інформація, що представлена у Таблиці 2.9 підтверджує те, що саме по собі просте зростання оплати праці не є достатнім мотиватором для збільшення її продуктивності. Так бачимо, що у першому періоді збільшенню середньої заробітної плати відповідає зростання на майже 300% та відповідає рівню оплати праці у м. Києві.

Спираючись на це керівництво підприємства продовжувало збільшувати заробітну плату у наступному періоді, але це не дало бажаного результату – відповідного росту показника продуктивності праці. Звичайно, цей факт не можна вважати позитивним. Це може свідчити про недостатню вмотивованість працюючих.

Перед тим як безпосередньо розглянути організацію оплати праці і мотивації на ТОВ «Інвестбуд гарант» вважаємо необхідним проаналізувати структуру і якість його персоналу і зміни, що відбулися за аналізований період. Інформація представлена у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Структура персоналу ТОВ «Інвестбуд гарант» за категоріями

Категорія персоналу	2018 р.		2019 р.		2020 р.	
	Чисельність, осіб	Частка, %	Чисельність, осіб	Частка, %	Чисельність, осіб	Частка %
Керівники	2	50	4	22	5	9
Спеціалісти	2	50	6	33	10	19
Робітники	0	0	7	45	39	72
Всього	4	100	17	100	54	100

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Із наведених даних про структуру персоналу за категоріями, можна зробити висновок, що, враховуючи існуючий стан розвитку підприємства, вона в цілому є такою, що потребує подальшого аналізу та вдосконалення. В той же час, на нашу думку, завеликою у структурі персоналу є частка виробничого персоналу, хоча це й обумовлено зростанням виробництва, проте спеціалісти не мають значної частки у структурі персоналу.

Слід відмітити, що наведене у таблиці 2.10 співвідношення різних категорій персоналу було відносно стабільним протягом всього аналізованого періоду. Значні зміни у структурі відбулися лише у 2019 році за рахунок збільшення кількості спеціалістів (в основному менеджерів з продажу), їхня частка у структурі персоналу зросла до 33 %.

На перший погляд прийняття такого рішення керівництвом підприємства є зрозумілим і необхідним для реалізації основної проміжної мети діяльності - розширення виробництва і збільшення обсягів реалізації продукції. Хто, як не менеджер з продажу має виконати цю роботу. В той же час не можна вважати, що такі зміни у структурі персоналу були достатньо обґрунтованими і єдино вірними.

Далі проаналізуємо структуру персоналу за освітнім рівнем і віком. Інформацію про освітній рівень працюючих на підприємстві ТОВ «Інвестбуд гарант» представлено у Таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Інформація про освітній рівень працюючих на підприємстві ТОВ «Інвестбуд гарант» в 2020 році

Рівень освіти	Керівництво	Спеціалісти	Робітники	Всього	
				осіб	%
Вища	5	4	-	9	9
Середня спеціальна	-	6	22	28	19
Середня	-	-	17	17	72
Всього	5	10	39	54	100

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Слід відмітити, що на ТОВ «Інвестбуд гарант» лише десята частина персоналу (9%) має вищу освіту, в тому числі, майже весь керівний склад підприємства має вищу освіту відповідного профілю, вищу освіту також мають 30 % спеціалістів, ще майже 50 % мають середню спеціальну освіту і переважно відповідного профілю.

Позитивним є те, що серед робітників ТОВ «Інвестбуд гарант» значну частку складають особи з середньою спеціальною освітою. Крім того частка осіб з середньою освітою по підприємству взагалі є не значною.

В той же час, негативним є те, що більш ніж 2/3 менеджерів з продажу не мають вищої освіти. На нашу думку, відсутність необхідних знань не може не впливати на якість їхньої роботи. Таким чином, можна сказати, що найгіршим є рівень освіти спеціалістів. Як показує практика, в процесі роботи працівники, в тому числі і спеціалісти можуть набути певної кваліфікації, але на їхню підготовку потрібно витрати немало часу і коштів.

За віковими категоріями розподіл також є нерівномірним. Середній вік працюючих керівної ланки складає 44 роки. Наймолодшою віковою групою є спеціалісти, переважно менеджери з продажу, яких можна розглядати як контингент, що вимагає уваги щодо підвищення кваліфікації, набуття нових навичок тощо.

Підсумовуючи проведений аналіз динаміки, якості та ефективності використання персоналу ТОВ «Інвестбуд гарант», відмітимо, що зміни які сталися у персоналі підприємства були необхідними для його розвитку, але неоднорідними, не завжди обґрунтованими і, на нашу думку, мали стихійний характер. Тому існують як позитивні, так

і негативні наслідки їх змін. Збільшення загальної чисельності персоналу підприємства відповідало зростаючим потребам у трудових ресурсах у зв'язку з розширенням його діяльності, але не дало бажаного ефекту від впровадження, з причини нехтування якісними характеристиками персоналу. Проведений аналіз підтвердив гіпотезу про невідповідність змін темпів зростання витрат на заробітну плату темпам зростання виробництва як такого. Однією з основних причин цієї невідповідності можна вважати недостатню вмотивованість персоналу, що підтвердив аналіз зв'язку між збільшенням заробітної плати і зростанням показників продуктивності праці. Щоб остаточно це з'ясувати, далі розглянемо організацію оплати праці на підприємстві і оцінимо ефективність використання персоналу ТОВ «Інвестбуд гарант».

2.3. Ефективність використання технологій управління персоналом ТОВ «Інвестбуд гарант»

Товариство «Інвестбуд гарант» є самостійним господарським суб'єктом, володіє правами юридичної особи, має відокремлене майно, від свого імені набуває майнової та особисті немайнові права і несе обов'язки, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки (в тому числі і валютний) в банках, має печатку з власним найменуванням та структура управління.

Ефективність діяльності будь-якого підприємства залежить від раціональної побудови управлінської структури.

Варто зазначити, що базовою, такою що відтворює реальні принципи підпорядкування на ТОВ «Інвестбуд гарант» вирішальною в управлінській структурі для прийняття управлінських рішень є організаційна структура. Саме вона віддзеркалює усі управлінські процеси, негативні та позитивні аспекти системи управління, тому розглянемо її в контексті ефективності технологій управління персоналом ТОВ «Інвестбуд гарант».

Схематично організаційна структура даного підприємства представлена на рис. 2.7:

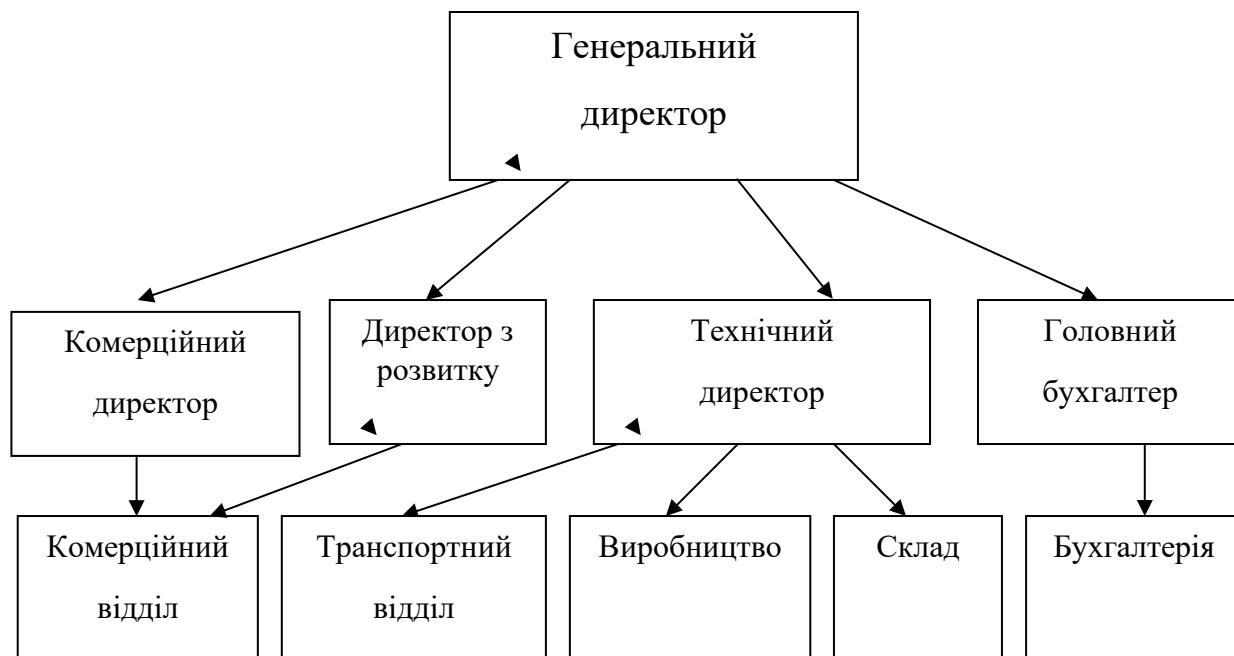


Рис. 2.7. Структура управління і взаємозв'язок між підрозділами на підприємстві ТОВ «Інвестбуд гарант»

Діяльність товариства базується на засадах комерційного розрахунку при неухильному дотриманні принципу законності. Товариство самостійно відповідає по своїм зобов'язанням всім своїм майном, на яке у відповідності до чинного законодавства може бути накладене стягнення. Товариство може заснувати дочірні і спільні підприємства, відкривати філії та представництва як на території України так і за її межами; затверджувати положення про ці філії та представництва. Товариство на добровільних засадах має право входити до складу різних союзів, асоціацій, корпорацій, концернів та інших об'єднань.

ТОВ «Інвестбуд гарант» використовує комбіновану систему управління. Дана структура управління підприємством економічно доцільна, тому що структурні елементи мають не тільки вертикальний взаємозв'язок, але і горизонтальний. Тобто, елементи одного рівня здійснюють свої функції нерозривно один від одного. Така структура передбачає також і чіткий зворотний зв'язок.

Для аналізу ефективності управління ТОВ «Інвестбуд гарант» та оцінки потенціалу його розвитку було здійснене опитування працівників бізнес-організації, при цьому їм запропонували оцінити за 10-ти бальною шкалою інструменти в системі управління персоналом, які використовує підприємство за рівнем пріоритетності застосування (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Елементи мотиваційного механізму ТОВ «Інвестбуд гарант»

№ з/п	Елементи мотиваційного механізму	Ранги вагомості інструментів, балів від 1 до 10
1	Системи мотивації та нематеріального стимулювання	6
2	Адаптовані посадові інструкції, прозоре визначення повноважень працівників та їх прав	4
3	Мотивуючі компенсаційні пакети для нових та вже працюючих працівників	6
4	Комфорт та безпека на робочих місцях	6
5	Програми навчання та розвитку персоналу	5
6	Система наставництва для допомоги та інтеграції нових працівників	5
7	Пропозиція зростання – кар'єрного та фінансового	4
8	Персоналізований підхід до розвитку працівників	4
9	Гнучкий графік працівників виробничого департаменту	3
10	Позитивна корпоративна культура	3
11	Стиль лідерства	2

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

В цілому на підставі здійсненого дослідження можемо констатувати, що на даний момент елементи системи управління персоналом, використовувані підприємством є недостатніми і лише частково ефективним, дане питання потребує удосконалення.

Таблиця 2.13

Важливість окремих складових системи роботи із кадрами ТОВ «Інвестбуд гарант»

№ з/п	Складові організаційної культури	Середні оцінки
1	Рівень заробітної плати та умови праці	7,49
2	Гнучкий графік роботи	5,48
3	Можливість навчання та зростання	4,03
4	Технологічність та інноваційність	7,47
5	Перспективність галузі	6,48
6	Рівень мотивації	6,53
7	Прозорість формування виплат	3,54
8	Командна робота	5,04
9	Безпека праці	4,09

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Р роботі представлена карта елементів мотиваційного механізму ТОВ «Інвестбуд Гарант», де по горизонтальній осі відображено важливість окремих факторів, а по вертикальній – оцінка управлінцями діяльності підприємства. За допомогою цих таблиць і малюнків можна сказати, що проблемою ТОВ «Інвестбуд Гарант» є непрозорість та недостатня задоволеність заробітної плати, мотивація також має резерви для зростання, та корпоративна культура також крізь призму конкуренції та недовіри страждає.

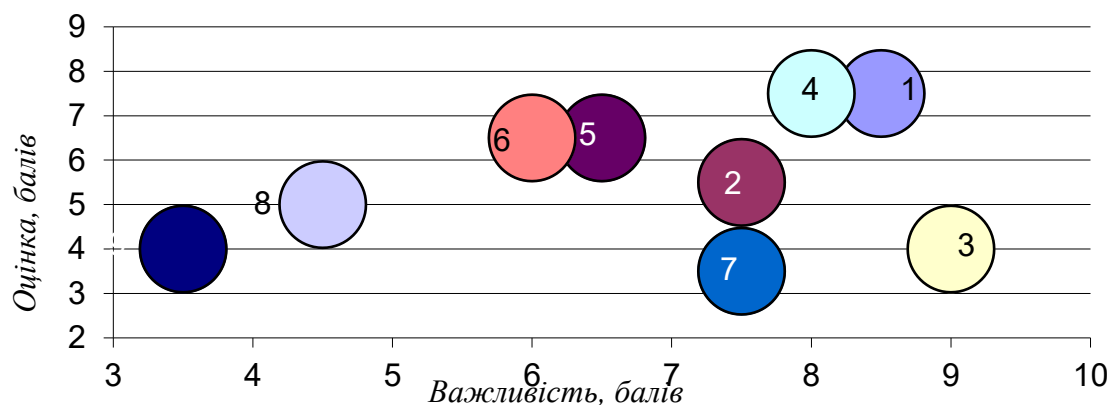


Рис. 2.8. Карта елементів управління персоналом ТОВ «Інвестбуд гарант»

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Слабкими сторонами системи управління персоналом ТОВ «Інвестбуд гарант» є недостатні розвиток працівників та стимулювання підвищення кваліфікації, обмежені можливості професійного (кар'єрного) зростання та недостатній розвиток фінансової мотивації у ТОВ «Інвестбуд гарант».

Таблиця 2.13

Кількість працівників, що були підготовлені та перепідготовлені

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	% осіб до загальної кількості		
				2018	2019	2020
Загальна чисельність персоналу, чол.	4	17	54	100	100	100
Підвищили кваліфікацію, чол.	2	4	15	50	24	28
Перепідготовлено працівників, чол.	-	2	12	-	12	2
Всього навчено новим професіям, підвищили кваліфікацію, були перепідготовлені, чол.	-	6	27	-	35	50

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Як свідчать дані таблиці 2.13 у 2020 р. підвищили кваліфікацію третина всіх працівників, що перевищує показник попереднього року. У 2019 та 2020рр. на підприємстві було проведено перепідготовку службовців. І загалом показник за 2020р. всього навчених новим професіям, підвищених кваліфікацію та перепідготовлених має тенденцію до зростання.

У 2020р. було виділено 37500 грн. на курси підвищення кваліфікації, прослуховування семінарів та перепідготовку працівників, з яких 66,7% на курси підвищення кваліфікації працівників, що на 17,3% більше, ніж у 2019р.

Одним із ключових критеріїв ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «Інвестбуд гарант» є продуктивність праці персоналу. Для оцінки ефективності політики управління персоналом підприємства доцільно оцінити її взаємозв'язок із загальною

результативністю фінансово-господарської діяльності підприємства із використанням методів економіко-математичного аналізу та моделювання. Зокрема, за допомогою методів кореляційно-регресійного аналізу встановимо взаємозв'язок між обсягами чистого прибутку підприємства (Profit) та рівнем продуктивності праці (PP).

Щодо припущення про характер взаємозв'язку між обсягами чистого прибутку підприємства та рівнем продуктивності праці, то ми допустили лінійний характер залежності, який описується наступною функцією (2.1):

$$Y = a_0 + a_1 \cdot X \quad (2.1)$$

де Y , X – результуючі та факторні ознаки; a_i – параметри регресії, які необхідно оцінити за допомогою методу найменших квадратів (МНК)

Умова оптимальності параметрів математично виглядає таким чином (2.2):

$$f = \sum_{i=1}^n (Y_i - (a_0 + a_1 X_i))^2 \rightarrow \min \quad (2.2)$$

Y_i – статистичні дані про значення залежного фактору в i -му спостереженні; X_{ji} – статистичні дані про значення впливаючого фактору в i -му спостереженні

Характер та щільність взаємозв'язку оцінимо за допомогою коефіцієнту кореляції. Коефіцієнт кореляції дозволяє нам провести оцінку того, наскільки асоційованими є ряди даних а також дозволяє визначити напрямок взаємозв'язку (прямий чи зворотній). Розраховується коефіцієнт кореляції за допомогою такої формули (2.3):

$$K_{x,y} = \frac{\text{COV}(X, Y)}{\sigma_x^2 \cdot \sigma_y^2} \quad (2.3)$$

Провівши розрахунки за вищенаведеними формулами ми отримаємо значення коефіцієнту кореляції між чистим прибутком та рівнем продуктивності праці у ТОВ «Інвестбуд гарант», який становить 0,94. Оцінки засвідчують існування суттєвого взаємозв'язку між досліджуваними параметрами, а тому подальша побудова економетричної моделі залежності чистого прибутку від рівня продуктивності праці є доцільною. В табл. 2.14 представлені здійснені оцінки параметрів економетричної моделі, визначені значення коефіцієнтів детермінації R^2 (що характеризують адекватність моделі побудованим статистичним даним) та здійснені оцінки коефіцієнту еластичності чистого прибутку від зміни рівня продуктивності праці ТОВ «Інвестбуд гарант» (показують, на скільки % зміниться чистий прибуток торговельного підприємства при зміні рівня продуктивності на 1%).

Оцінки параметрів економетричної моделі залежності чистого прибутку (Profit) від динаміки продуктивності праці ТОВ «Інвестбуд гарант»

Статистичні оцінки параметрів	Значення
1. Параметри економетричної моделі	Profit = - 120,11 + 12,22*PP
2. Коефіцієнт детермінації R ²	0,8837
3. Коефіцієнт еластичності	1,2186

Здійснені оцінки за методом МНК параметрів економетричної моделі засвідчують, що у цілому чистий прибуток (рівень збитку) ТОВ «Інвестбуд гарант» є чутливим до зміни рівня продуктивності праці (оскільки коефіцієнт еластичності > 1 і становить 1,2216), а тому можна сказати що саме зростання продуктивності праці на підприємстві є вагомим потенціальним чинником покращення результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «Інвестбуд гарант».

Тому, цілком обґрунтовано, можемо стверджувати, що розробка заходів спрямованих на покращення системи управління, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, адже підприємство носить виробничий характер має займати одне із провідних місць в системі управління персоналом підприємства ТОВ «Інвестбуд гарант». Для цього ми передусім пропонуємо вдосконалити використовувані в процесі управління персоналом ТОВ «Інвестбуд гарант» технології.

Проведений аналіз технологій стратегічного управління, що використовуються у сфері менеджменту персоналу ТОВ «Інвестбуд гарант», дозволяє виділити суттєві недоліки, які потрібно усунути. Зокрема, мова йде про наступні аспекти у роботі із персоналом:

- по-перше – на даний момент у ТОВ «Інвестбуд гарант» пріоритетними є економічні та адміністративно-розпорядчі методи управління, при цьому основна увага зосереджується на таких питаннях як формування системи основної та додаткової заробітної плати, оцінка та планування персоналу, чітка регламентація діяльності працівників через систему посадових інструкцій, наказів та розпоряджень. При цьому відзначимо, що мало поширеними у ТОВ «Інвестбуд гарант» є соціально-психологічні методи управління і недостатньо уваги приділяється таким питанням як моральне заохочення, соціальний та професійний розвиток працівників, надихання працівників на роботу власним прикладом менеджменту ТОВ «Інвестбуд гарант», підтримка гарного морально-психологічного клімату в компанії. Тому вважаємо, що із метою удосконалення технологій управління персоналом у ТОВ «Інвестбуд

гарант» потрібно більше застосовувати саме соціально-психологічні методи управління. Зокрема, на наш погляд, актуальними для підприємства є такі заходи як впровадження системи наставництва для нових працівників ТОВ «Інвестбуд гарант», формування корпоративної культури підприємства, активне впровадження не фінансового стимулювання працівників через винагороди та заохочення, впровадження різноманітних програм навчання персоналу;

- по-друге – вагомим недоліком в управлінні персоналом ТОВ «Інвестбуд гарант» є досить жорсткий авторитарний стиль управління, який використовується вищим менеджментом підприємства. Працівників підприємства не в повній мірі влаштовує стиль керівництва, оскільки він є достатньо жорстким і керівники в значній мірі орієнтовані на застосування покарань, а ніж стимулів. Зокрема, неефективною є нинішня система оцінки роботи персоналу підприємства. На підставі результатів оцінки в ході співбесід між працівниками та керівництвом керівники оцінюють комплексно рівень професіоналізму працівників та розробляють для останніх рекомендації щодо шляхів та напрямків удосконалення. При цьому, у разі визнання результатів роботи працівників незадовільними, до останніх можуть застосовуватись штрафні санкції (у вигляді позбавлення премії на наступний після оцінки квартал), а у разі систематичного одержання негативних оцінок якості роботи працівників може бути поставлене питання щодо звільнення. Якщо характеризувати в цілому систему оцінки персоналу ТОВ «Інвестбуд гарант», то у якості її основного недоліку варто виділити той факт, що вона головним чином є «інструментом покарання» працівників, однак не виконує ті мотивуючі та стимулюючі функції, які повинна виконувати. Тому ми вважаємо, що для удосконалення системи оцінки персоналу необхідно реалізувати наступні заходи:

- по-перше – у разі позитивної оцінки роботи працівників їх необхідно преміювати, пов'язуючи таким чином результати роботи працівників з винагородою за їх працю;

- по-друге – результати оцінки працівників повинні бути базою для визначення окладу працівника на майбутній період, чого зараз не відбувається.

Звичайно, корінною проблемою, і в той же час, наслідком неефективної системи управління є збитковість підприємства. Проте, вибудувавши у новому підприємстві ефективну систему управління з використанням новітніх та інноваційних технологій є перспективи вийти зі збиткового періоду і розраховувати на отримання прибутку. Особливо, зважаючи на те, що через війну та знищення будівель і майна наших громадян дана сфера стає стратегічно важливою та буде стрімко розвиватися у найближчі роки.

Висновки до розділу 2

В даному розділі було розглянуто техніко-економічні показники роботи підприємства та здійснено оцінку його фінансово-економічного стану за 2018-2020 роки. Для проведення аналізу було використано первинну інформацію, яка представлена в основному даними балансів і фінансових звітів підприємства, крім того буде використана і інша інформація про фінансово-господарську діяльність ТОВ «Інвестбуд гарант».

Виручка від реалізації в 2020 році склала 59 млн. грн. Варто зауважити що на піку пандемії обсяг збуту впав на 72.5%, або 157227 тис. грн. в абсолютному вираженні. Проте у 2018 році, коли ще не було впроваджено нового обладнання та продажі були задовільними показник, обсяг реалізації в порівнянні з ним зріс на 58652 тис. грн.

Порівнюючи темпи приросту основних засобів, активів, власного капіталу та виручки, можемо спостерігати найбільший приріст у середньорічній вартості власного капіталу та становить близько 700%.

Впродовж досліджуваного періоду темп приросту основних засобів більше приросту власного капіталу, що є позитивним показником, адже свідчить, що основні засоби підприємства нарощуються за рахунок власних джерел фінансування.

В роботі проаналізовано особливості використання персоналу ТОВ «Інвестбуд гарант». Негативним фактором є зменшення продуктивності праці персоналу. За останній рік вона впала на 11649.8 тис. грн. Продуктивність промислово-виробничого персоналу впала на 16539.3 тис. грн., головним чином через зниження числа замовлень на тлі ізоляції під час коронавірусу. Зазначимо, що фонд оплати праці за останній рік збільшився, що є позитивним фактором для досліджуваного підприємства.

Із наведених в роботі даних про структуру персоналу за категоріями, можна зробити висновок, що, враховуючи існуючий стан розвитку підприємства, вона в цілому є такою, що потребує подальшого аналізу та вдосконалення. В той же час, на нашу думку, зavelикою у структурі персоналу є частка виробничого персоналу, хоча це й обумовлено зростанням виробництва, проте спеціалісти не мають значної частки у структурі персоналу.

В роботі наведена оцінка ефективності технологій правління персоналом ТОВ «Інвестбуд гарант», зокрема, представлена карта елементів мотиваційного механізму ТОВ «Інвестбуд гарант».

Проведений аналіз технологій стратегічного управління, що використовуються у сфері менеджменту персоналу ТОВ «Інвестбуд гарант», дозволяє виділити суттєві недоліки, які потрібно усунути. Зокрема, мова йде про наступні аспекти у роботі із персоналом:

- по-перше – на даний момент у ТОВ «Інвестбуд гарант» пріоритетними є економічні та адміністративно-розпорядчі методи управління, при цьому основна увага зосереджується на таких питаннях як формування системи основної та додаткової заробітної плати, оцінка та планування персоналу, чітка регламентація діяльності працівників через систему посадових інструкцій, наказів та розпоряджень. Що не сприяє високому рівню мотивації та ефективності роботи персоналу.

- по-друге – вагомим недоліком в управлінні персоналом ТОВ «Інвестбуд гарант» є досить жорсткий авторитарний стиль управління, який використовується вищим менеджментом підприємства, тому ми вважаємо, що для нейтралізації впливу особистісних факторів варто впровадити прозору систему оцінки персоналу.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЕКТІВ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ІНВЕСТБУД ГАРАНТ»

3.1. Обґрунтування заходів підвищення ефективності використання персоналу

В результаті виявлених проблем в системі управління персоналом досліджуваного підприємства пропонується активне використання сучасних технологій управління, зокрема – використання грейдингової системи преміювання, залучення нового фахівця з провадження даної системи та розвитку персоналу, що призведе до часткової зміни організаційної структури. Отже, вдосконалення системи управління ТОВ «Інвестбуд гарант» планується за використання Грейдування, сценарного прогнозування, залучення зовнішнього експерта та впровадження прозорої і зрозумілої системи мотивації, що виключає особистісний вплив керівника та стиль комунікацій та розмір винагород працівників..

Одним із найважливіших завдань управління персоналом ТОВ «Інвестбуд гарант» є розуміння основних стратегічних цілей діяльності та впровадження кадрової політики що забезпечує розвиток бізнес-організації навіть в умовах війни.

Отже, відправною точкою для вдосконалення системи управління має стати стратегічне планування бізнес-організації, визначення візії в нових надскладних умовах та формування відповідних нових стратегій с тому числі і кадрової з використанням сучасних технологій управління, що звичайно, стане складним викликом в умовах війни для ТОВ «Інвестбуд гарант». Управлінський персонал компанії ТОВ «Інвестбуд гарант» виключає можливість формування довгострокових цілей в сучасних умовах активний воєнних дій в країні, використовувані у мирний час технології управління персоналом не дають зазначеного результату. На підприємстві відбувається різке зростання плинності кадрів серед чоловіків призовного віку. Знайти, навчити та швидко інтегрувати персонал – надзвичайно складно. Також, загальновідомо, що найбільше мотивує передусім, довгострокові цілі та перспективи розвитку. Саме на них варто зробити акцент для вибору інструментів системи управління для ТОВ «Інвестбуд гарант».

Тому для вдосконалення системи управління ТОВ «Інвестбуд Гарант» з використанням сучасних технологій в управлінні персоналом ми пропонуємо удосконалити організаційну структуру управління персоналом ТОВ «Інвестбуд Гарант» та використовувати у майбутньому систему оцінок, яка мотивує персонал та спонукає до підвищення ефективності діяльності.

Удосконалення організаційної структури управління співробітниками, викликана необхідністю залучення людини, яка за своїм посадовими обов'язками буде відповідати за кадрові зміни, реагувати на кризові фактори зовнішнього середовища, що дестабілізують бізнес-організацію та персонал, лишаючи здатності приймати стратегічні рішення.

Рекомендується додати в підпорядкування директорів з розвитку на перших етапах одного фахівця, а по мірі зростання бізнесу – чисельність персоналу може збільшуватися – відповідального за навчання, розвиток та мотивацію персоналу у рамках обраної стратегії. Його основна функція полягатиме у розробці та реалізації стратегії управління співробітниками, яка узгоджується із загальним напрямком діяльності організації в умовах мінливого та непередбачуваного зовнішнього середовища.

Змінена структура управління і взаємозв'язок між підрозділами на підприємстві ТОВ «Інвестбуд гарант» - до вашої уваги представлено на рис. 3.1.

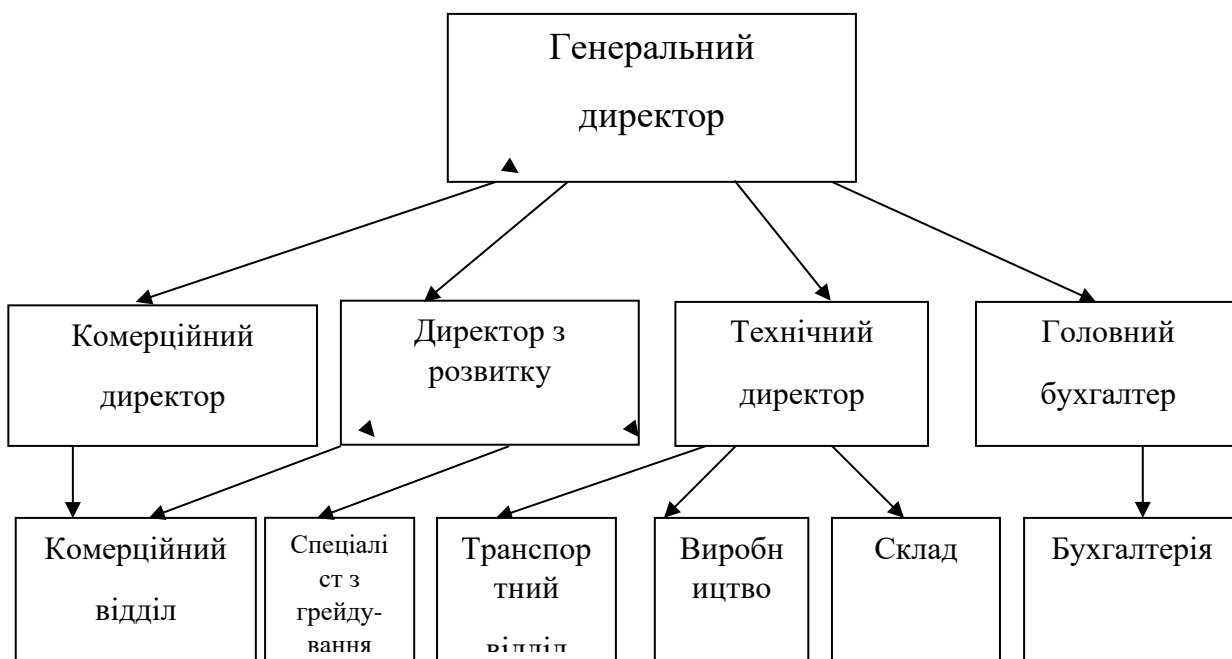


Рис. 3.1. Змінена організаційна структура після провадження посади спеціаліста з грейдування

Джерело: розроблено автором

Нажаль, на сьогодні описати ситуацію в управлінні підприємством достатньо складно, вона змінюється щодня. Проте, до війни можна зауважити, що ТОВ «Інвестбуд Гарант» ефективно використовував та завантажував працівників, дотримуючись, переважно, наступних принципів: очевидна і зрозуміла залежність заробітної плати від кількості та якості виконаної роботи; додаткова винагорода для працівників, які внесли найбільший вклад у результати діяльності підприємства за результатами року; поступове зростання оплати праці.

Безумовно, для важливу роль у ефективному управлінні відіграє не новий але обов'язковий для застосування для нашої країни та специфіки даного підприємства використання преміальних коштів як стимулу для підвищення ефективності роботи персоналу.

Функціональне навантаження спеціаліста з навчання та мотивування персоналу ТОВ «Інвестбуд Гарант» наведено в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Функціональне навантаження спеціаліста з навчання та мотивування персоналу ТОВ «Інвестбуд Гарант»

№	Задача	Функції
1	Розробка стратегії управління підприємством	Узгодження основних цілей підприємства з цілями кадрової політики Вибір інструментів управління для реалізації обраної стратегії. Використання інноваційних сучасних інструментів управління з метою підвищення ефективності організації
2	Залучення нових працівників	Через надмірну плинність кадрів, передусім чоловіків, викликаної війною, з'явилася необхідність до оптимізації та прискорення процедури підбору персоналу. Обмін інформацією про кадрову ситуацію на підприємстві з партнерами для підтримки морально-психологічного та конструктивного робочого стану підприємства.
3	Навчання та розвиток персоналу	Розробка системного навчання персоналу різних рівнів. Формування інструкцій для роботи з обладнанням для технічного персоналу. Використання новітньої інформаційних технологій для підвищення кваліфікації персоналу. Довгостроково орієнтований розвиток компетентностей персоналу з подальшими перспективами просування та кар'єрного зростання.
4	Оцінка та мотивування персоналу	Оцінка результатів діяльності персоналу. Зворотній зв'язок з персоналом за результатами виконаних робіт. Розробка індивідуальних планів мотивування та стимулювання.

Джерело: розроблено автором

Проте, важливо не лише використовувати преміювання, як інструмент, а робити це використанням зрозумілої, прозорої системи, яка може стати додатковим мотиваційним стимулом. Керувати преміальними коштами ТОВ «Інвестбуд Гарант» пропонується через

проміжний фонд, яким керуватимуть комерційний директор та генеральний керівник підприємства. Цей фонд буде розподілено серед найбільш результативних працівників.

3.2. Економічне обґрунтування використання інноваційних технологій управління персоналом

Отже, рекомендуємо використовувати для підвищення ефективності використання персоналу для ТОВ «Інвестбуд-Гарант» грейдінгову систему, дана система класифікації допоможе змінити існуючу структуру заробітної плати та уникнути всіх недоліків в розрахунку заробітної плати.

Система грейдуння є однією із сучасних технологій в управлінні персоналом. Компанії, які прийняли рейтингову систему, прагнуть об'єктивно оцінити всі позиції співробітників з цього питання та створити прозору та зрозумілу систему нарахування заробітної плати, водночас демонструючи можливість зростання по вертикалі та горизонталі для нових працівників та тих, хто вже працював. з компанією більше року. Цей варіант є ефективною альтернативою неефективному ручному управлінню, коли керівники визначають долю співробітника за досвідом.

У довгостроковій перспективі грейдуння - це також шлях мотивації працівників, оскільки ієрархія та вертикальна структура посад дозволяють розрахувати основну частину заробітної плати працівника та сформулювати політику оплати праці та загальне заохочення залежно від виконання роботи.

Для впровадження цієї HR-технології в ТОВ «Інвестбуд Гарант» необхідно оцінити всі типи посад та сформулювати прозору та зрозумілу систему винагород.

Проаналізуємо основні відмінності з грейдінговою системою (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Відмінності тарифної ситеми від пропонованої грейдінгової

Тарифні системи	Системи грейдів
1. Основний фактор – освіта, наповнення роботи та стаж	1. Опірається на широкий спектр компетенцій, задіяних у процесі виконання роботи
2. Посада обмежує рівень заробітної плати	2. Професіоналізм і неефективність роботи може стати запорукою вищої оплати
3. Основа оплати – ієрархія посад, яка є непорушною	3. Бали визначають вагу посади, яка може мати важливість як по вертикалі, так і горизонталі

Джерело: розроблено автором

Отже, мета провадження системи грейдуння на ТОВ «Інвестбуд Гарант» - з використанням сучасних систем управління персоналом підвищити ефективність управління та результативність діяльності підприємства загалом, шляхом ідентифікації потенціал співробітників та спрощення процесу залучення та інтеграції нових кадрів.

Впровадження системи грейдуння складається з наступних кроків:

1. Пошук або найм відповідальної за проект грейдуння особи.
2. Підготовка відповідної документації, правил тощо.
3. Оцінка поточного рівня персоналу, дослідження змісту та рівня посад, які складають основу підприємства.
4. Оцінка ваги зазначеної посади в загальній сукупності результативності діяльності підприємства.
5. Визначення грошового «коридору» для кожної посади з урахуванням рейтингу та рівня у відповідності з визначеною бальною шкалою.

Доречним стане залучення зовнішнього експерта для впровадження даної системи та подальшої її підтримки. Адже на даному етапі відсутній персонал, який би мав досвід та кваліфікацію для виконання даної роботи. За рейтинговою системою потрібно визначити нестандартну частину кожної зарплати. Також результати роботи конкретного працівника повинні бути відображені в премії.

Важливим етапом впровадження даного процесу є поділ за грейдами. Для досліджуваного підприємства визначимо драбину з 10 грейдів, адже на підприємстві працює насьогодні близько 50-60 людей.

Для актуалізації мотиваційного важелю грейдуння варто зазначити важливість поновлення інформації щодо «вилки» заробітної плати, що має відповідати ринковим реаліям, а вони постійно змінюються – до вашої уваги таблиця 3.3 грейдів посад ТОВ «Інвестбуд Гарант»

Таблиця 3.3

Присвоєння грейдів адміністративному персоналу ТОВ «Інвестбуд Гарант»

Найменування посади	№ грейду	Розмір оплати праці, грн
---------------------	----------	--------------------------

№ з/п			Мін.	Серед.	Макс.
1	2	3	4	5	6
1	Генеральний директор	10	25 000	35000	45000
2	Комерційний директор	9	20 000	30000	40000
3	Директор з розвитку				
4	Технічний директор				
5	Головний бухгалтер				
6	Співробітники комерційного відділу	8	15000	40000	65000
7	Співробітники виробничого відділу	7	12000	28500	45000
8	Співробітники транспортного відділу	6	11500	13000	14500
9	Співробітники відділу бухгалтерського обліку	5	12000	13000	14000
10	Працівники складу	4	12000	12750	13500
11	Співробітники служби охорони	3	10000	10750	11500
12	Вантажники та кур'єри	2	7000	8000	9000
13	Різноробочі	1	5000	6250	7500

Джерело: розроблено автором

Зверніть увагу на відмінності між «класами посад». Наприклад, професійний майстер виробництва може заробити більшу заробітню платню, ніж, бухгалтер з вищою освітою. Проте усі зазначені «перекуси» мають бути вивірені та узгоджені. Отже, необхідно детально розробити та інтегрувати нову систему управління персоналом через оплату праці на основі грейдів для ТОВ «Інвестбуд Гарант», сформувати певний компенсаційний фонд та прагнути до збереження середніх ринкових заробітних плат на підприємстві.

Впровадження сучасної технології управління персоналом ТОВ «Інвестбуд гарант» має ряд наступних переваг, зокрема:

- забезпечення прозорості та ефективності схеми винагород, такі як заробітна плата, компенсаційні пакети та премії.

- адаптація та оптимізація організаційної структури підприємства до реалій діяльності або до змін, спричинених зовнішніми обставинами;

- формування підґрунтя для формування та реалізації стратегії розвитку потенціалу персоналу підприємства;

- забезпечення мотивуючої системи зростання співробітників на основі прозорості перспектив;

- підвищення рівня свідомості персоналу, вдосконалення мотивації та ефективності системи стимулювання;

- зменшення рівня плинності кадрів та підвищення ступеня лояльності працівників.

Однак існують і зворотні сторони впровадження грейдингової системи в українських підприємствах, а саме:

- дана система вимагає великих витрат на розробку, впровадження та обслуговування – часових та матеріальних;

- необхідний високий професіоналізм фахівця вже на етапі впровадження грейдів;

- дана система вимагає постійної реновації, адаптації до мінливих умов.

Виходячи зі структури компенсаційного пакету ТОВ «Інвестбуд Гарант», усі невід’ємні заохочення, доступні компанії, передбачені нормативно-правовою базою та викладені в колективних договорах. Запропонована в роботі рейтингова система є хорошою основою для вдосконалення системи управління персоналом, адже сприяє підвищенню ефективності діяльності персоналу через зрозумілу шкалу балів, які згодом будуть присвоєні кожному елементу роботи на усіх посадах підприємства. В роботі запропоновано, узгодити статус з кількістю балів, за сумою яких можна претендувати на певну. Безпосередня кількість балів для кожного працівника може змінюватися в межах кожного рангу, що утворює певний «коридор» для можливих розмірів виплат (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

«Вилка» надання балів по рангах посад ТОВ «Інвестбуд Гарант»

Ранг посади	Мінімальна сума балів	Максимальна сума балів
1	0	29
2	35	54
3	55	84
4	85	114
5	115	144
6	145	174
7	175	199
8	200	234
9	240	264
10	265	300

Джерело: розроблено автором

Кожен працівник може вплинути на результатами його діяльності на суму компенсаційних виплат.

Звичайно, найбільша преференція є у директора, який може користуватися всіма без винятку можливостям компенсаційних пакетів. Також комфортні у мови у заступників директора за напрямками – страхування авто та нерухомості, оплачене за рахунок організації, договори добровільного медичного страхування працівників та членів їх сімей тощо.

При прийомі на роботу нового співробітника ТОВ «Інвестбуд Гарант» може встановити мінімальний бал при виборі власної винагороди в залежності від посади (як правило, тестовий період для нових співробітників обмежений 15 балами). По завершенню випробувального терміну працівник може отримувати виплати в межах балів, встановлених для рангу займаної ним посади.

Для об'єктивного планування витрат на надання додаткових винагород працівнику, система грейдуння може бути використана лише після закінчення випробувального періоду.

Для претендування на різноманітні пільги та винагороди співробітники повинні бути «прозорими» щодо цінності їх роботи для ТОВ «Інвестбуд Гарант». За данної умови, працівники зможуть оцінити не лише потенційну зарплату, а й вартість своїх компенсаційних пакетів, як двох основних складових винагороди за роботу в ТОВ «Інвестбуд Гарант».

Також варто зазначити, що компенсаційний пакет суттєво впливає на рівень психологічної та ментальної замученості працівників, ефективність діяльності окремих осіб тому стає потужним інструментом управління персоналом.

3.3. Оцінка економічної доцільності реалізації запропонованих заходів

Розрахуємо економічну ефективність створення нової посади для спеціаліста з грейдуння для ТОВ «Інвестбуд Гарант». Запровадження нової посади з грейдуння персоналу ТОВ «Інвестбуд Гарант» не потребує додаткового специфічного обладнання, крім облаштування звичайного робочого місця з комп'ютером та офісною технікою.

Ремонт приміщення на даному етапі проводиться не буде, адже буде використано наявні площі офісу підприємства. Діяльність ТОВ «Інвестбуд Гарант» зрозуміла і це технологія, яку вона передбачає, тому суттєвих змін у виробничому процесі та організаційні структурі через впровадження нової посади не станеться. Під час реалізації проекту грейдуння організаційно-правова форма ТОВ «Інвестбуд Гарант» не зазнає змін.

Нині ТОВ «Інвестбуд Гарант» має лінійну функціональну організаційну структуру. Це означає, що кожне відділення безпосередньо підпорядковується вище стоящому керівнику,

при цьому робочий сектор тісно пов'язаний з центром стратегічного планування та економічним секторами. Ці підрозділи не мають повноважень самостійно розміщувати замовлення на виробничому підрозділі.

Отже, для облаштування робочого місця для спеціаліста з грейдування необхідно закупити наступне - в таблиця 3.5.

Таблиця 3.5

Обладнання, необхідне для облаштування робочого місця спеціаліста з грейдування та розвитку персоналу ТОВ «Інвестбуд Гарант»

Найменування обладнання	Вартість, тис.грн.	Строк служби (в місяцях)	Амортизаційні відрахування (за квартал), %
Комп'ютер	35	36	15
Принтер	6	36	15
Багатофункціональний пристрій	11	36	15
Освітлення	25	36	15
Меблі	45	60	10
Гарнітура (мікрофон, навушники)	0,6	60	10
Смартфон	12	36	10
Кондиціонер	3	60	10
Усього:	137,6	-	-

Джерело: розроблено автором

Відкриваючи новий відділ, ТОВ «Інвестбуд Гарант» матиме можливість підвищити продуктивність праці персоналу та відповідно збільшити виробництво та збут. Використовуючи стандартний метод розподілу ймовірностей, розглянемо три варіанти підвищення ефективності роботи управлінського персоналу: песимістичний, базовий та оптимістичний.

За песимістичними прогнозами (в умовах війни та відсутності замовлень) компанія збільшить збитки ще на 12% за рік. Оптимістичний прогноз для ТОВ «Інвестбуд Гарант» на думку керуючого персоналу підприємства може сягати зростання замовлень у часи повоєнного відновлення до 20-22%. Базовий прогноз – залишиться на поточному рівні приросту продажів.

Капітальні вкладення в проекти відкриття нових відділів мотивації та розвитку

персоналу сягають 137,6 тис. грн. для облаштування робочого місця нового фахівця.

Ефективність проекту, розробленого підвищення ефективності управління ТОВ «Інвестбуд Гарант» сприятиме підвищенню результативності діяльності, збільшення рівня мотивації персоналу, зростання числа замовлень. Звичайно, все вищезазначене можливе за умов завершення війни. Але готуватися до перемоги та активної роботи в майбутньому маємо уже зараз.

Для визначення перспектив реалізації даного проекту було проведено телефонне опитування керівного складу компанії для визначення перспектив реалізації різних сценаріїв результатів провадження ідеї. За методом сценарного прогнозування розвитку, що гуртуються на основі експертних оцінок визначимо найбільш вірогідний діапазон потенційного додаткового чистого прибутку, який підприємство отримає протягом наступних років (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Додатковий чистий дохід ТОВ «Інвестбуд Гарант» від реалізації проекту за сценарним аналізом, тис. грн.

Варіанти	Роки		
	1 рік	2 рік	3 рік
Песимістичний сценарій	259,49	339,11	441,97
Базовий сценарій	284,20	371,40	484,06
Оптимістичний сценарій	308,91	403,70	526,15

Джерело: розроблено автором

Звичайно, варто зазначити, що на сьогодні підприємство несе збитки – останні роки пандемія та війна сприяла «замороженню» багатьох поетів будівництва. Тому високі витрати не давали можливості підприємству бути повноцінно прибутковим. В даній таблиці зазначено перспективи збільшення доходу, без урахування витрат, адже за даних умов передбачити через мінливі ціни та коливання курсу – практично неможливо.

Економічна ефективність впровадження системи грейдування та найм фахівця для впровадження та підтримування даної системи а також для розвитку потенціалу працівників ТОВ «Інвестбуд Гарант» можлива за дотримання основних етапів реалізації проекту.

Перший підготовчий етап складається з аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. За результатами даного аналізу Мають бути визначені можливості та загрози впровадження системи грейдування, а також детальний план реалізації проекту – тривалість етапу – близько місяця.

На другому етапі має бути розроблена методична модель з персоналізованим підходом до кожної посади підприємства – визначення цінності роботи в кожному основному бізнес-процесі, оцінка ваги чи значущості роботи, оцінка рейтингу. Результатом мають стати алгоритми розрахунків, вдосконалені посадові інструкції, пояснювальний матеріал для співробітників – етап потребує до двох місяців для виконання.

Завершальним етапом є безпосередньо система грейдуння персоналу.

Розроблена модель для ТОВ «Інвестбуд гарант» повинна бути заповнена існуючими посадами, проведений тестовий режим запуску та використання, розробка бюджетів, опрацювання сценаріїв виплат.

На даному етапі можуть проявитися слабкі сторони моделі, конфлікти інтересів тощо. Все це має бути узгоджено, причини – виявлені та змінені для недопущення системного повторення. Результатом завершального етапу має стати документ про рекомендації впровадження системи для конкретного підприємства.

Висновки до розділу 3

Отже після проведеного у другому розділі роботи було виявлено ряд управлінських проблем, зокрема – кризу зростання даного підприємства – швидке збільшення чисельності (у відсотковому співвідношенні) працівників не призводила до пропорційного зростання ефективності та результативності як компанії загалом, так і окремих працівників. Тому було запропоновано запровадити на підприємстві систему грейдуння, яка вирішує кілька важливих функцій:

- прозоро демонструє принципи нарахування заробітної плати;
- мотивує до більш ефективної діяльності співробітників;
- дозволяє спростити процес управління персоналом;
- залучає в управлінський процес інноваційні технології, які сприяють покращенню іміджу роботодавця та формують позитивний репутаційний капітал підприємства.

Для реалізації даного проекту запропоновано залучити фахівця з грейдуння, що буде підпорядковуватися директорові з розвитку, відповідні зміни в організаційній структурі представлено в роботі. Також в роботі наведено орієнтовний план реалізації проекту.

Також з використанням сценарного аналізу в роботі було запропоновано прогноз додаткового прибутку, що свідчить про доцільність впровадження даного проекту, адже він з мінімальними інвестиціями є окупним навіть за песимістичним сценарієм розвитку подій.

ВИСНОВКИ

В даній бакалаврській роботі відповідно до поставлених завдань було розглянуто сутність та роль управління персоналом, а також методичні підходи до оцінки ефективності використання персоналу.

Цільовий і часовий підходи до оцінки ефективності персоналу, а також короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий вимагають визначення конкретних критеріїв оцінки ефективності управління персоналом, що було розглянуто в роботі.

Кінцевим показником ефективності організації є її здатність утримувати свої позиції в навколишньому середовищі. Тому виживання організації є довгостроковим показником ефективності організації.

Також в роботі приділено увагу розвитку та використанню сучасних технологій в управлінні персоналом, адже саме інноваційні підходи допомагають гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища та сприяють підвищенню ефективності та результативності бізнеса в цілому.

В аналітичній частині роботи було розглянуто техніко-економічні показники роботи підприємства та здійснено оцінку його фінансово-економічного стану за 2018-2020 роки. Для проведення аналізу було використано первинну інформацію, яка представлена в основному даними балансів і фінансових звітів підприємства, крім того буде використана і інша інформація про фінансово-господарську діяльність ТОВ «Інвестбуд гарант».

Виручка від реалізації в 2020 році склала 59 млн. грн. Варто зауважити що на піку пандемії обсяг збуту впав на 72.5%, або 157227 тис. грн. в абсолютному вираженні. Проте у 2018 році, коли ще не було впроваджено нового обладнання та продажі були задовільними показник, обсяг реалізації в порівнянні з ним зріс на 58652 тис. грн.

Впродовж досліджуваного періоду темп приросту основних засобів більше приросту власного капіталу, що є позитивним показником, адже свідчить, що основні засоби підприємства нарощуються за рахунок власних джерел фінансування.

В роботі проаналізовано особливості використання персоналу ТОВ «Інвестбуд гарант». Негативним фактором є зменшення продуктивності праці персоналу. За останній рік вона впала на 11649.8 тис. грн. Продуктивність промислово-виробничого персоналу впала на 16539.3 тис. грн., головним чином через зниження числа замовлень на тлі ізоляції під час коронавірусу. Зазначимо, що фонд оплати праці за останній рік збільшився, що є позитивним фактором для досліджуваного підприємства.

Із наведених в роботі даних про структуру персоналу за категоріями, можна зробити висновок, що, враховуючи існуючий стан розвитку підприємства, вона в цілому є такою, що потребує подальшого аналізу та вдосконалення. В той же час, на нашу думку, завеликою у структурі персоналу є частка виробничого персоналу, хоча це й обумовлено зростанням виробництва, проте спеціалісти не мають значної частки у структурі персоналу.

В роботі наведена оцінка ефективності технологій правління персоналом ТОВ «Інвестбуд гарант», зокрема, представлена карта елементів мотиваційного механізму ТОВ «Інвестбуд гарант».

Проведений аналіз технологій стратегічного управління, що використовуються у сфері менеджменту персоналу ТОВ «Інвестбуд гарант», дозволяє виділити суттєві недоліки, які потрібно усунути. Зокрема, мова йде про наступні аспекти у роботі із персоналом:

- по-перше – на даний момент у ТОВ «Інвестбуд гарант» пріоритетними є економічні та адміністративно-розпорядчі методи управління, при цьому основна увага зосереджується на таких питаннях як формування системи основної та додаткової заробітної плати, оцінка та планування персоналу, чітка регламентація діяльності працівників через систему посадових інструкцій, наказів та розпоряджень. Що не сприяє високому рівню мотивації та ефективності роботи персоналу.

- по-друге – вагомим недоліком в управлінні персоналом ТОВ «Інвестбуд гарант» є досить жорсткий авторитарний стиль управління, який використовується вищим менеджментом підприємства, тому ми вважаємо, що для нейтралізації впливу особистісних факторів варто впровадити прозору систему оцінки персоналу.

Також після проведеного у другому розділі роботи було виявлено ряд управлінських проблем, зокрема – кризу зростання даного підприємства – швидке збільшення чисельності (у відсотковому співвідношенні) працівників не призводила до пропорційного зростання ефективності та результативності як компанії загалом, так і окремих працівників. Тому було запропоновано запровадити на підприємстві систему грейдування, яка вирішує кілька важливих функцій:

- прозоро демонструє принципи нарахування заробітної плати;
- мотивує до більш ефективної діяльності співробітників;
- дозволяє спростити процес управління персоналом;
- мінімізує особистісний вплив керівника на процес оцінки виконання і преміювання за результатами роботи;

- залучає в управлінський процесі інноваційні технології, які сприяють покращенню іміджу роботодавця та формують позитивний репутаційний капітал підприємства.

Для реалізації даного проекту запропоновано залучити фахівця з грейдування, що буде підпорядковуватися директорові з розвитку, відповідні зміни в організаційній структурі представлено в роботі. Також в роботі наведено орієнтовний план реалізації проекту.

Також з використанням сценарного аналізу в роботі було запропоновано прогноз додаткового прибутку, що свідчить про доцільність впровадження даного проекту, адже він з мінімальними інвестиціями є окупним навіть за песимістичним сценарієм розвитку подій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л. П. Формування конкурентоспроможності інноваційно-активних підприємств. Економіка і організація управління. 2014. №1-2. С.19-26. URL: file:///C:/Users/%D0%90%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%80/Downloads/eiou_2014_1-2_4.pdf (дата звернення: 01.10.2021).
2. Богма О. С. Сутність інноваційного потенціалу підприємства. Вісник «Економічні науки». 2011. №1(9). С.12-15 URL: http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2011/eo_2011_1/2011_1/012-15.pdf (дата звернення: 21.09.2021).
3. Бойчик І.М. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Атіка, 2019. 480 с.
4. Бондарчук М.К. Характеристика складових інноваційного потенціалу господарських структур в системі «інновації – фінанси – виробництво» / М.К. Бондарчук, Я.Р. Біленська // Сучасні проблеми економіки і менеджменту : тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. – Львів : Львівська політехніка, 2018. С. 197–198.
5. Войнаренко М.П. Інноваційний потенціал промислових підприємств: сутність, структура, особливості оцінки та перспективи розвитку / М.П. Войнаренко, Р.В. Скалюк // Вісник Хмельницького національного університету. Екон. науки. 2020. № 1(2). С. 7–12.
6. Ворона А. В. Інноваційна активність підприємств як перспектива розвитку національної економіки України. Ефективна економіка. 2020, №3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/157.pdf (дата звернення 25.03.2021).
7. Гурочкіна В. В. / Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту // Економіка: реалії часу. 2015. № 5(21). С. 51–57 [Електронний ресурс]. – URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n5.html> (дата звернення: 04.11.2021).
8. Гушан О. В. Проблеми і перспективи розвитку оподаткування в Україні / О. В. Гушан, А. Є. Громова // Молодий вчений. - 2017. - № 4. - С. 651-653. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_4_153
9. Давидов Г.М. Звітність підприємств: навч. посіб. / Г.М. Давидов, Н.С. Шалімова. 2-ге вид., стер. К.: Знання, 2011. 623 с.
10. Єжакова Н.В. Методичні підходи до управлінського обліку та аналізу ефективності інноваційної діяльності й інноваційної активності підприємств / Н.В. Єжакова [Електронний

ресурс]. – URL: http://www.econindustry.org/arhiv/html/2011/st_53_20.pdf (дата звернення: 06.11.2021).

11. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: [навч. посіб.] / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов. К. : Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
12. Кужельний М. В. Довідник термінів нормативно-правового забезпечення господарської діяльності в Україні: [наукове видання] / М.В. Кужельний, Т.І. Єфименко, Є.В. Калюга; за ред. д.е.н., проф. Кужельного М.В. Рівне: НУВГП, 2009. 306 с.
13. Онишко С.В. Фінансовий потенціал інноваційного розвитку економіки / С.В. Онишко // Фінанси України. 2018. № 6. С. 67–74.
14. Писаренко Т.В., Кваша Т. К., Рожкова Л.В., Коваленко О.В. Інноваційна Діяльність В Україні У 2019 Році: Науково-Аналітична Доповідь. К: Укрінтеї, 2020. 45 С.
15. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. М.: Гардарики, 1998. 296 с.
16. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність: Монографія. К.: Вища шк., 2015. 267 с.
17. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. М., 1995. 450 с.
18. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. М.: Издательство "Финпресс", 1998. 416 с.
19. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учеб. для студ. вузов. М.: Финпресс, 1999. 656 с.
20. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
21. Комар Ю.М. Управління персоналом: Навчальний посібник. – Донецьк, 2004. – 163 с.
22. Комаров Е.И., Жданкин Н.А. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала // Управление персоналом. – 2006. – №23. – С. 65-69.
23. Комплексний тренінг «Піраміда успіха: от менеджмента к лідерству» (проведений на підприємстві ТОВ «ТД Продсервіс Інвест», 2010).
24. Котвицький А.А. Модель організації матеріального стимулювання персоналу // Формування ринкових відносин в Україні. – 2004. – №4. – С.10-16.
25. Крайник О. П., Барвінська Є. С. Економіка підприємства: Навчальний посібник /. - 2-е вид., оновлене і доповн. - Львів : Інтеллект-Захід, 2005. - 296 с.
26. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2003. – 293 с.
27. Ласкавий А.О. Менеджмент продуктивності: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2004. – 288 с.

28. Магура М. И., Курбатова М. Б. Оценка работы персонала. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез». – 2001.
29. Мазаракі А.А. та ін. Економіка торговельного бізнес-організації: Підручник для вузів / Під ред. проф. Н. М. Ушакової. – К.: Хрещатик, 1999. – 800 с.
30. Малуев П.А., Мелихов Ю.Е. Управление персоналом / П.А.Малуев, Ю.Е.Мелихов. – М.: Альфа-Пресс, 2005. – 182 с.
31. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. – М.: Финпресс, 2004. – 286 с.
32. Мироненко О. Основні аспекти процесу реформування оплати праці // Фінанси України. – 2013. – №7. – С. 151-152.
33. Музиченко С.А. Продуктивність праці, соціально-економічна сутність категорії // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – №6. – С. 24–28.
34. Нестуля О. О. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. Серія "Економічні науки": зб. наук. праць. - Полтава : ПУСКУ, № 3 (30), червень 2008 р., ч. 2 – 2018 – с. 253 – 453.
35. Новікова М.М. Системне управління трудовим потенціалом бізнес-організації: монографія. — Х. : ХНЕУ, 2008. — 212с.
36. Обэр-Крис Дж. Управление предприятием. - М.: Прогресс, 2006. – 249с.
37. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами. – К.: Кондор, 2003. – 224 с.
38. Пасєка А. С. Продуктивність праці в Україні: стан та організаційно-економічний механізм підвищення. – К.: 2010. – 340 с.
39. Пашкова А.В. Розвиток кадрового потенціалу бізнес-організації // Економіка та держава. – 2005. – №5. – С. 69-72.
40. Петрова І. Оплата праці в мотиваційній системі сучасного бізнес-організації // Україна: аспекти праці. – 2001. – №7. – С. 22-27.
41. Поєдинцева В. Шляхи удосконалення мотивації і стимулювання праці на малих та середніх бізнес-організації // Економіка розвитку. – 2004. – №2. – С. 115-117.
42. Пономаренко В. С. Управління розвитком: міжн. наук.-практ. конф. "Перспективи та пріоритети розвитку людського капіталу в умовах глобалізації", 19-20 травня 2006 р. : зб. наук. статей / Харківський нац. екон. ун-т - Харків : Вид-во ХНЕУ, 2002 - № 4. - 2006. - 259 с.
43. Пономаренко В.С., Гриньова В.М., Салун М.М., Новікова М.М, Гольдфарб А.Г. Управління трудовим потенціалом. — Х. : ХНЕУ, 2006. — 348с.

44. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємств. К.: Знання, 2017. 668 с.
45. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник: Навчальне видання. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
46. Смачило В. Формування механізму перерозподілу трудових ресурсів із застосуванням систем стимулювання праці // Україна: аспекти праці. 2017. №3. С. 32-39.
47. Управління персоналом (Кадровий менеджмент): Навчальний посібник / І.Б. Чудаєва, В.Д. Миленський, В.П. Погребняк, В.М. Шарапов. Черкаси: ЧДТУ, 2004. 119 с.
48. Чуднова Л.О. Аналіз сучасних систем винагороди робітників: міжнародний досвід // Формування ринкових відносин в Україні. 2014. №6. С. 97-100.
49. Bryson Jo. Managing information services: an integrated approach. – England: Gower Publishing Limited, 1997. – 428 p.
50. Frederic William C., Post James E., Davis Keith. Business & Society. – 7th ed. – New York: McGraw-Hill, Inc., 1992. 625 p.
51. Him Ch. W.L., Gareth R.J. Strategic management: an Integrated approach. 3-rd. ed. – Houghton Mifflin Company, 1995. 279 p.
52. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance// Harvard Business Review. 1992. Vol. 70. №1. p. 71 – 79.
53. Lawrence Poul R., Lorsh Jay W. Organization & Environment. Homewood: Irwin, 1967. 35 p.
54. Pearson G.I. Strategic thinking. N.Y.: Prentice Hall, 1990. 153 p.
55. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M. E. Porter. – New York: Harvard Business Review, 1985. – p. 38.
56. Тенденції тіньової економіки України: офіційний вебсайт Міністерства економіки України. – URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e384c5a7-6533-4ab6-b56f-50e5243eb15a&tag=TendentsiiTinovoiEkonomiki> (дата звернення: 05.11.2021).
57. Innovation alliances. Research in Germany. – URL: <http://www.research-in-germany.de/research-landscape/rpo/networks-and-clusters/41832/10-3-innovation-alliances.html> (дата звернення: 30.09.2021).

ДОДАТКИ

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**
"ІНВЕСТБУД ГАРАНТ"

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2019	01	01
35059000		

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за
 Форма N2 Код за ДКУД

Рік 2018 р.

1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	923	344
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	923	344
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	11 904	-
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(1 084)	(309)
Витрати на збут	2150	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(29 711)	(3 859)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(17 968)	(3 824)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1	1
Інші доходи	2240	-	386
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(7 349)	(7 417)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(376)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(25 316)	(11 230)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(25 316)	(11 230)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(25 316)	(11 230)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1	-
Витрати на оплату праці	2505	1 186	153
Відрахування на соціальні заходи	2510	254	31
Амортизація	2515	17	15
Інші операційні витрати	2520	29 711	3 859
Разом	2550	31 169	4 058

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник
Макаренко Вікторія Володимирівна

Головний бухгалтер

Д.П. Монахов
Д.П. Макаренко
ВІКТОРІЯ
ВОЛОДИМИР
ІВНА

Монахов Денис Юрійович



Підприємство

Дата (рік, місяць, число)
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНВЕСТИБІЛІ ГАРАНТ"

за ЄДРПОУ

КОДИ		
2019	01	01
35059000		

(найменування)



**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за
Рік 2018 р.**

Форма N3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 449	333
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	-	-
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	948 205	789 860
Надходження від повернення авансів	3020	25 637	13 200
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	392 209	1
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	-	-
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(981 417)	(65 892)
Праці	3105	(758)	(115)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(217)	(32)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(4 504)	(3 964)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(4 504)	(3 964)
Витрачання на оплату авансів	3135	(-)	(-)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(533 048)	(381 750)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(64 677)	(3 411)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-217 121	348 230
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	3 280	441 139
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(-)	(-)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(352 175)	(718 164)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	-	-
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-348 895	-277 025
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	733 754	168 279
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	166 979	239 422
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	-	-
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	-	-
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	566 775	-71 143
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	759	62
Залишок коштів на початок року	3405	120	58
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	-
Залишок коштів на кінець року	3415	879	120

Керівник

Е.П. Монахов
Денис
МАКАРЕНКО

Монахов Денис Юрійович

Головний бухгалтер

ВІКТОРІЯ
ВОЛОДИМИР
ІВНА

Макаренко Вікторія Володимирівна



Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Дата (рік, місяць, число) Підприємство

ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНВЕСТБУД ГАРАНТ"

Територія Печерський район

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

Середня кількість працівників 17

Адреса, телефон вулиця Мечнікова, буд. 2 літера А, м. Київ, 01601

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2),

грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за

положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за

міжнародними стандартами фінансової звітності

ТОВАРИСТВО З
ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

за ЄДРПОУ

за КОПФГ

за КВЕД

3345323

2020	01	01
35059000		
8038200000		
240		
68.20		

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2019

р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	437
первісна вартість	1001	-	528
накопичена амортизація	1002	-	91
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 834 758	258 621
Основні засоби	1010	71 696	152 306
первісна вартість	1011	79 025	168 527
знос	1012	7 329	16 221
Інвестиційна нерухомість	1015	-	2 340 851
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	2 340 851
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	14	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	90 606	108 589
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 997 074	2 860 804
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	1 518
Виробничі запаси	1101	-	-
Незавершене виробництво	1102	-	2
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	1 516
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	125	2 676
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	25 711	25 368
з бюджетом	1135	188 796	14 904
у тому числі з податку на прибуток	1136	2	2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	600 864	104 245
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	879	2 069
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	879	2 069
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	816 375	150 780
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 813 449	3 011 584

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	164 595	164 595
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	18 142	12 469
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	18 142	12 469
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	402 041	(299 458)
Неоплачений капітал	1425	(33 998)	(28 324)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	550 780	(150 718)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	946 948	880 103
Інші довгострокові зобов'язання	1515	506 764	554 531
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	1 453 712	1 434 634
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	29 671	52 406
товари, роботи, послуги	1615	19 253	12 768
розрахунками з бюджетом	1620	483	7 020
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	54	-
розрахунками з оплати праці	1630	208	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	726 521	36 274
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	97	258
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	32 670	1 618 942
Усього за розділом III	1695	808 957	1 727 668
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	2 813 449	3 011 584

ЕП Букало Олена

ЮРІДКА

МАКАРЕНКО

ВІКТОРІЯ

ВОЛОДИМИРІВНА

А

Букало Олена Юрївна

Макаренко Вікторія Володимирівна

Керівник

Головний бухгалтер

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики



Підприємство
"ІНВЕСТБУД ГАРАНТ"

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2020	01	01
35059000		

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за
Форма N2 Код за ДКУД

Рік 2019 р.

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	216 802	923
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(214 200)	(-)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	2 602	923
збиток	2095	(-)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	74 902	635
<i>у тому числі:</i>	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(4 581)	(1 109)
Витрати на збут	2150	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(221 813)	(14 178)
<i>у тому числі:</i>	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(148 890)	(13 729)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	147 423	78 770
Інші доходи	2240	-	-
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(718 014)	(160 045)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(719 481)	(95 004)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	17 983	5 293
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(701 498)	(89 711)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(701 498)	(89 711)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	445	2
Витрати на оплату праці	2505	1 901	42
Відрахування на соціальні заходи	2510	329	9
Амортизація	2515	13 518	7 245
Інші операційні витрати	2520	250 839	33 811
Разом	2550	267 032	41 109

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

ЕП Букало Олена
Юліана
ЕП МАКАРЕНКО
ВІКТОРІЯ
ВОЛОДИМИРІВНА
А

Букало Олена Юріївна

Керівник

Макаренко Вікторія Володимирівна

Головний бухгалтер



Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНВЕСТИБІЛ ГАРАНТ"

(найменування)

Дата (рік, місяць,
за ЄДРПОУ

КОДИ
2020) 01 01
35059000

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про рух грошових коштів (за
Рік 2019

Форма N3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	251 118	1 063
Повернення податків і зборів	3005	269 018	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	269 018	-
Цільового фінансування	3010	-	-
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	784 359	948 205
Надходження від повернення авансів	3020	183 370	29 999
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	312	1
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	-	-
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(39 628)	(22 273)
Праці	3105	(4 960)	(758)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(1 269)	(217)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(4 735)	(357)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(3 496)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(1 239)	(357)
Витрачання на оплату авансів	3135	(-)	(-)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(1 602 865)	(533 048)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(-)	(-)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-165 280	422 615
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	115 307	386
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	4 875	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	2 686 128	3 280
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(115 357)	(-)
необоротних активів	3260	(819 481)	(1 021 316)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(1 183 431)	(352 175)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	-	-
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	688 041	-1 369 825
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	2 603 378	1 181 815
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	2 945 069	165 400
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(158 747)	(65 684)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(21 052)	(2 903)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-521 490	947 828
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	1 271	618
Залишок коштів на початок року	3405	879	120
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	(81)	141
Залишок коштів на кінець року	3415	2 069	879

Керівник

ЕП Букало Олена
ЮрїївнаЕП МАКАРЕНКО
ВІКТОРІЯ
ВОЛОДИМИРІВНА

Букало Олена Юрїївна

Головний бухгалтер

Макаренко Вікторія Володимирівна



Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Дата (рік, місяць, число) Підприємство
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНВЕСТИБУД ГАРАНТ"

Територія Печерський

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

Середня кількість працівників 54

Адреса, телефон вулиця Московська, буд. 32/2, м. Київ, 01010

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	Код ЄДРПОУ 35059000
за ЄДРПОУ	8038200000
за КОПФГ	240
за КВЕД	68.20

3345323

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2),

грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за

положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за

міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на

31 грудня 2020

р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	437	290
первісна вартість	1001	528	660
накопичена амортизація	1002	91	370
Незавершені капітальні інвестиції	1005	258 621	527 866
Основні засоби	1010	152 306	156 052
первісна вартість	1011	168 527	159 977
знос	1012	16 221	3 925
Інвестиційна нерухомість	1015	2 340 851	2 748 644
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	2 340 851	2 748 644
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	108 589	212 982
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 860 804	3 645 834
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 518	66
Виробничі запаси	1101	2	66
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	1 516	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 676	19 089
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	25 368	1 662
з бюджетом	1135	14 904	159 723
у тому числі з податку на прибуток	1136	2	2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	104 245	99 483
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 069	29 188
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	2 069	29 188
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	150 780	309 211
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	3 011 584	3 955 045

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	164 595	164 595
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	12 469	21 276
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(299 458)	(598 474)
Неоплачений капітал	1425	(28 324)	(37 131)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	(150 718)	(449 734)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	880 103	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	554 531	417 182
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	1 434 634	417 182
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	52 406	-
товари, роботи, послуги	1615	12 768	20 332
розрахунками з бюджетом	1620	7 020	7 112
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	3
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	36 274	34 452
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	258	925
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 618 942	3 924 773
Усього за розділом III	1695	1 727 668	3 987 597
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	3 011 584	3 955 045

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Букало
Олена
Юрївна
МАКАРЕНКО
Вікторія
ВОЛОДИМИР
ІВНА

Букало Олена Юрївна

Макаренко Вікторія Володимирівна

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистичної діяльності.



Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ** за ЄДРПОУ
"ІНВЕСТБУД ГАРАНТ"

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2021	01	01
35059000		

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за
Форма N2 Код за ДКУД

Рік 2020 р.

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	59 575	216 802
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(75 774)	(214 200)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	-	2 602
збиток	2095	(16 199)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	54 825	74 902
<i>у тому числі:</i>	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(17 773)	(4 581)
Витрати на збут	2150	(17 134)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(120 757)	(221 813)
<i>у тому числі:</i>	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(117 038)	(148 890)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	19 761	147 423
Інші доходи	2240	-	-
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(306 112)	(718 014)
Втрати від участі в капіталі	2255	(20)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(403 409)	(719 481)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	104 393	17 983
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(299 016)	(701 498)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД


Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(299 016)	(701 498)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	32 431	445
Витрати на оплату праці	2505	17 455	1 901
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 359	329
Амортизація	2515	4 136	13 518
Інші операційні витрати	2520	193 851	250 839
Разом	2550	251 232	267 032

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



 Керівник
 Макаренко Вікторія Володимирівна

Букало Олена Юріївна

Головний бухгалтер

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНВЕСТИБІЛД ГАРАНТ"

(найменування)

Дата (рік, місяць,
за ЄДРПОУ

КОДИ
20210) 01 01
35059000

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про рух грошових коштів (за
Рік 2020

Форма N3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	18 575	251 118
Повернення податків і зборів	3005	-	269 018
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	269 018
Цільового фінансування	3010	-	-
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	53 139	784 359
Надходження від повернення авансів	3020	-	183 370
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	-	312
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	60	-
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(76 094)	(39 628)
Праці	3105	(14 027)	(4 960)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(3 544)	(1 269)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(53 499)	(4 735)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(-)	(3 496)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(53 499)	(1 239)
Витрачання на оплату авансів	3135	(54 886)	(-)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(6 223)	(1 602 865)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(2 252)	(-)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-138 751	-165 280
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	115 307
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	9 574	4 875
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	144 802	2 686 128
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(20)	(115 357)
необоротних активів	3260	(820 445)	(819 481)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(139 251)	(1 183 431)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	-	-
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-805 340	688 041
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	4 963 240	2 603 378
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	3 997 989	2 945 069
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(29 706)	(158 747)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(21 052)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	935 545	-521 490
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-8 546	1 271
Залишок коштів на початок року	3405	2 069	879
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	35 665	(81)
Залишок коштів на кінець року	3415	29 188	2 069

Керівник

Олена
МАКАРЕНКО
ВІКТОРІЯ
ВОЛОДИМИРІВНА

Букало Олена

Юрїївна

Головний бухгалтер

Макаренко Вікторія Володимирівна

