Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління підвищенням кваліфікації персоналу підприємства»

(за матеріалами ПП «Будпостач», м. Київ)

Студентки 4 курсу 7 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління
бізнесом» першого
бакалаврського рівня _____ Панченко Ірини
Анатоліївни

Науковий керівник:
кандидат наук з державного
управління, доцент _____ Кандагура Катерина
Сергіївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент _____ Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2022

Державний торговельно-економічний університет

Факультет___*ЕМП*_____Кафедра____*менеджменту*_____
Освітнійступінь_____*бакалавр*_____
Спеціальність_____*073«Менеджмент»*_____
Спеціалізація_____*«Управліннябізнесом»*_____

Затверджую

Зав. кафедри _____
_____
«___» _____2022 р.

Завдання
на випускну кваліфікаційну роботу студентці

_____*Панченко Ірини Анатоліївни*_____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи
_____***Управління підвищенням кваліфікації персоналу підприємства***____
_____
_____

Затверджена наказом ректора від «02» грудня 2021 р. ____№3990_____
2. Строк здачі студентом закінченого роботи__30.04.2022_____
3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи – розробка та методично-практичне обґрунтування освітньо-професійного розвитку персоналу як одного із найважливіших чинників формування конкурентоспроможного та гнучкого підприємства
_____
_____
_____

*Об'єкт дослідження – процес управління підвищенням кваліфікації персоналу на підприємстві*_____

*Предмет дослідження – виступають теоретичні та практичні аспекти управління підвищенням кваліфікації на ПП «Будпостач»*_____
_____
_____

4. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА_____

1.1. Сутність управління підвищенням кваліфікації персоналу підприємства_____

1.2. Методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності функціонування системи підвищення кваліфікації персоналу підприємства _____

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «Будпостач»_____

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливості його розвитку _____

2.2. Оцінка та аналіз ефективності системи підвищення кваліфікації персоналу підприємства_____

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПП «Будпостач»_____

3.1. Пропозиції щодо альтернатив стратегічного підвищення кваліфікації персоналу підприємства_____

3.2. Визначення стратегії та економічне обґрунтування удосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу підприємства_____

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ_____

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Визначення напряму дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 16.10.21 р.	
2.	Складання плану випускної кваліфікаційної роботи та підготовка індивідуального завдання	до 13.11.21 р.	
3.	Рецензування плану випускної кваліфікаційної роботи	до 01.12.21 р.	
4.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого (теоретичного) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.02.22 р.	
5.	Направлення студентів на об'єкти виробничої практики	31.01.22 – 25.02.22 р.	
6.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 25.02.21 р.	
7.	Захист звіту з практики	до 28.02.22 р.	
8.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	
9.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (аналітично-дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.03.22 р.	
10.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження) та її реєстрація	до 30.04.22 р.	
11.	Підготовка відгуку наукового керівника	до 10.05.22 р.	
12.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи	16-17.05.22 р.	
13.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка навч. процесу	
14.	Проходження зовнішнього рецензування	Згідно графіка навч. процесу	
15.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	До 01.06.22 р.	
16.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навч. процесу	

7. Дата видачі завдання «___»_____201__ р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____Кандагура К.С._____

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми _____Підкамінний І.М._____

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент ___Панченко І.А._____

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії

Гарант освітньої програми _____
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри _____
(підпис, прізвище, ініціали)

«_____» _____20___ р.

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Управління підвищенням кваліфікації персоналу підприємства»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційні робота бакалавра викладена на 40 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 2 таблиці та 10 рисунків. Список використаних джерел містить 34 найменувань, викладених на 3-х сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 9 сторінках.

Метою дослідження є розробка та методично-практичне обґрунтування освітньо-професійного розвитку персоналу як одного із найважливіших чинників формування конкурентоспроможного та гнучкого підприємства.

Відповідно до мети сформульовані наступні *завдання:*

- визначити передумови підготовки підприємства, щодо підвищення кваліфікації персоналу;
- визначити поняття управління професійним розвитком;
- визначити основний інструмент управління підготовкою персоналу підприємства;
- виявити слабкі місця підприємства та виявити резерви для їх усунення;
- проаналізувати управління підготовкою персоналу на підприємстві;
- розробити стратегічний план підвищення кваліфікації персоналу підприємства;
- запропонувати методичні рекомендації щодо впровадження системи підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління підвищенням кваліфікації персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти управління підвищенням кваліфікації на ПП «Будпостач».

Рік виконання роботи 2021-2022рр.

Рік захисту роботи – 2022р.

Анотація

кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Управління підвищенням кваліфікації персоналу підприємства»

(за матеріалами ПП «Будпостач», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячено дослідженню процесу управління підвищенням кваліфікації персоналу підприємства. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу управління підвищенням кваліфікації персоналу підприємства.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2020-2022 років з метою розробки програми управління підвищенням кваліфікації персоналу на підприємстві.

Ключові слова: організаційні зміни, управління кваліфікацією, управління підвищенням кваліфікації персоналу, готовність підприємства до змін, ефективність проведення змін.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«Management of advanced training of the personnel of the enterprise»

(based on materials PE "Budpostach", Kyiv)

The final qualifying work of the bachelor is devoted to the study of the process of management training of personnel of the enterprise. The paper solves an important scientific and practical task for the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations for improving the management process of staff development of the enterprise.

The dynamics of the main indicators of the enterprise during 2020-2022 is studied in order to develop a management program for staff training at the enterprise.

Key words: organizational changes, qualification management, personnel training management, enterprise readiness for changes, efficiency of changes.

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 5
1.1. Сутність управління підвищенням кваліфікації персоналу підприємства 5
1.2. Методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності функціонування системи підвищення кваліфікації персоналу підприємства 9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «Будпостач» 12
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливості його розвитку 12
2.2. Оцінка та аналіз ефективності системи підвищення кваліфікації персоналу підприємства 18
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПП «Будпостач» 25
3.1. Пропозиції щодо альтернатив стратегічного підвищення кваліфікації персоналу підприємства 25
3.2. Визначення стратегії та економічне обґрунтування удосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу підприємства 34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 41
ДОДАТКИ 44

ВСТУП

Інтеграція України до Європи сьогодні є важливим кроком. Проте він передбачає нові вимоги, у тому числі й до системи професійно-технічної освіти. Постійний розвиток науки і техніки потребує постійного навчання сучасних працівників, що є основою високої конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Постійна модернізація економіки також вимагає змін у стратегії компанії. Адаптація до цих нових умов змушує змінити як систему управління персоналом, так і систему навчання персоналу в рамках процесу управління персоналом.

Враховуючи вищевикладене, ця проблема є надзвичайно важливою для сучасних підприємств, оскільки від них залежить ефективність нашої економіки в цілому.

Ефективне функціонування будь-якого підприємства насамперед визначається ступенем професійного розвитку його персоналу. В сучасних умовах стрімкого старіння знань, умінь і практичних навичок одним із найважливіших чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку є необхідність постійного підвищення професійного рівня його працівників.

Тому на вітчизняних підприємствах актуальним є питання побудови системи освіти та розвитку та управління підвищенням кваліфікації персоналу підприємства.

Метою дослідження є розробка та методично-практичне обґрунтування освітньо-професійного розвитку персоналу як одного із найважливіших чинників формування конкурентоспроможного та гнучкого підприємства.

Тому на вітчизняних підприємствах актуальним є питання побудови системи освіти та розвитку та управління підвищенням кваліфікації персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління підвищенням кваліфікації персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти управління підвищенням кваліфікації на ПП «Будпостач».

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік *завдань* для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- визначити передумови підготовки підприємства, щодо підвищення кваліфікації персоналу;
- визначити поняття управління професійним розвитком;
- визначити основний інструмент управління підготовкою персоналу підприємства;
- виявити слабкі місця підприємства та виявити резерви для їх усунення;
- проаналізувати управління підготовкою персоналу на підприємстві;
- розробити стратегічний план підвищення кваліфікації персоналу підприємства;
- запропонувати методичні рекомендації щодо впровадження системи підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційні робота бакалавра викладена на 40 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 2 таблиці та 10 рисунків. Список використаних джерел містить 34 найменувань, викладених на 3-х сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 9 сторінках.

РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління підвищенням кваліфікації персоналу підприємства

Управління підвищенням кваліфікації персоналу підприємства здійснюється шляхом навчання. Результати аналізу наукової літератури, в якій йдеться про професійну підготовку, заслуговують на увагу до визначення Співака В.А., а саме: «перспективи та підвищення задоволеності роботою, просування по службі, залучення факторів інтересу до роботи, задоволення потреб, підприємства в кадрах за рахунок внутрішнього ринку праці» [18, с. 259].

Слід зазначити, що актуальним є і питання саморозвитку персоналу, що дозволяє підприємству витрачати менше часу на його навчання, але керівництву компанії необхідно контролювати цей розвиток, щоб спрямувати його в бажане русло.

Найповнішу концепцію саморозвитку, на нашу думку, запропонував Гітельман Л. Д. Саморозвиток – це процес свідомого цілеспрямованого розвитку себе як працівника, що включає самовдосконалення знань, умінь, особистісних і функціональних якостей, компетенцій в загальному.

Всі перераховані вище поняття входять і складають таке поняття, як підвищення кваліфікації. На даний момент чіткого поняття управління підвищенням кваліфікації не визначено, тому на основі узагальнення існуючих підходів до тлумачення цієї категорії було виведено зміст цього поняття: управління професійним розвитком – це низка безперервних взаємопов'язаних дій, які забезпечують цілеспрямовані дії та системний вплив на працівників

під час їхньої роботи в організації з метою підвищення якості робочої сили до вимог робочого місця, ефективнішого використання їх потенціалу та залучення до роботи факторів.

Аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок, що сьогодні розвиток і підвищення кваліфікації персоналу виділяються як окрема функція управління.

Основними напрямками підвищення кваліфікації персоналу є:

– первинне навчання відповідно до цілей підприємства та специфіки роботи;
– навчання для подолання розриву між вимогами до роботи та особистими якостями;
– навчання для підвищення загальних навичок;
– навчання для роботи, з урахуванням нових напрямків діяльності підприємства;
– навчання засвоєнню нових прийомів та методологій виконання трудових операцій [14, с. 198].

Навчання персоналу складається з п'яти послідовних етапів:

1) інформаційна – збір і обробка необхідної інформації про діючий персонал та його розвиток у майбутньому;

2) розробка плану навчання персоналу на підприємстві - аналіз сучасного стану та перспектив навчання персоналу, а також розробка альтернативних планів навчання персоналу;

3) прийняття рішення – затвердження одного з варіантів плану як обов'язкового орієнтира організації професійного навчання;

4) визначення необхідних витрат – проводяться розрахунки витрат на професійну підготовку персоналу;

5) контроль за виконанням плану навчання, контроль за успішністю та результативністю навчання і коригування цілей навчання персоналу на основі змін цілей організації [12, с. 152 - 154].

Послідовність дій для підвищення кваліфікації персоналу представлена на рис. 1.1.

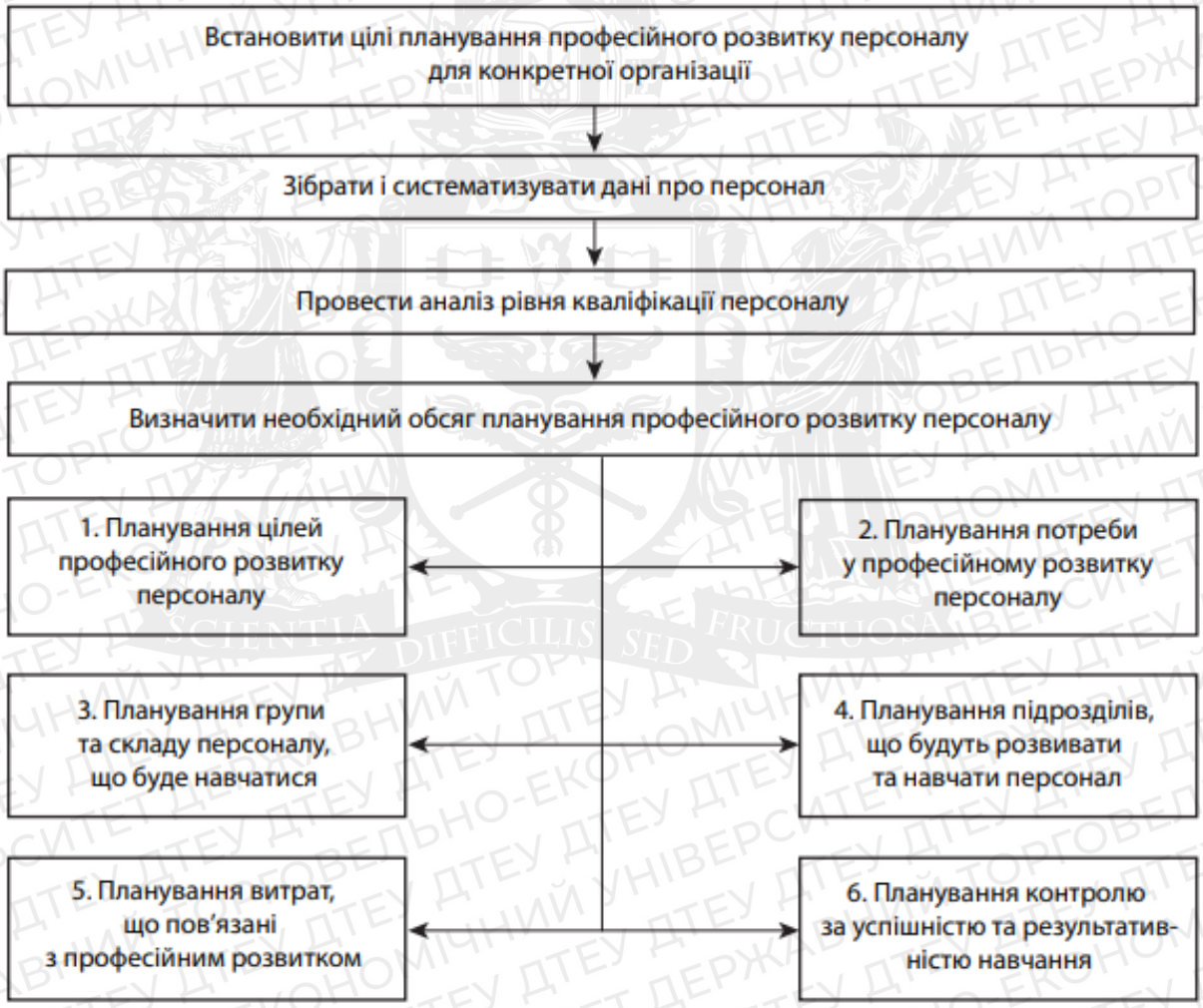


Рис. 1.1. Послідовність дій для підвищення кваліфікації персоналу

Джерело : [9]

Організація як частина процесу управління означає створення структури, яка для досягнення певних стратегічних і тактичних цілей сприяє

ефективній діяльності членів педагогічного колективу та забезпечує чітку взаємодію між ними та персоналом підприємства.

Аналіз наукових джерел та реального досвіду менеджменту доводить, що організація (як елемент процесу управління) забезпечує на сучасному етапі вирішення наступних актуальних проблем:

– підбір кваліфікованих викладачів для навчання;
– формування управлінської «команди», яка працюватиме над створенням нових напрямків розвитку персоналу та організації в цілому;
– відбір «студентського» контингенту, формування робочих груп;
– створення матеріально-технічної бази для успішного функціонування навчання та вирішення економічних завдань в умовах нестабільної економіки;
– науково-методичне забезпечення процесу навчання персоналу.

Організація процесу підвищення кваліфікації здійснюється в такій послідовності:

1) визначення стандартів працівника для організації, які відповідають як вимогам зовнішнього ринку праці, так і потребам організації;

2) вивчення особливостей підвищення кваліфікації персоналу підприємства;

3) реалізація програми підвищення кваліфікації персоналу, тобто заплановані заходи щодо професійної підготовки персоналу;

4) заохочення персоналу до самостійної роботи на навчанні. Коли працівник починає займатися самоосвітою, можна вважати, що найвищих результатів досягнуто в професійному розвитку.

У зв’язку з цим розглядається мотивація працівників до підвищення кваліфікації. Більшість основних понять і категорій, що стосуються мотивації,

розглядаються в загальному для всіх категорій працівників і до різних аспектів їхньої роботи, тому необхідно враховувати специфіку мотивації персоналу для навчання та з'ясувати сутність і зміст мотивації.

Загалом, визначення мотивації можна поділити на два основні напрямки. Перший розглядає мотивацію зі структурних позицій як сукупність факторів та мотивів. Другий напрям розглядає мотивацію не як статичне, а як динамічне утворення, як процес, механізм.

Працівники повинні усвідомлювати необхідність підвищення кваліфікації та створювати середовище, в якому вони розуміють важливість підвищення кваліфікації та пов’язують позитивні результати своєї роботи з успіхом у професійному навчанні.

Тому для управління професійним розвитком працівників необхідно створити механізм мотивації, який повинен враховувати сучасні закони та принципи управління та включати різноманітні важелі впливу.

1.2. Методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності функціонування системи підвищення кваліфікації персоналу підприємства

Методи оцінки можна класифікувати за різними ознаками залежно від типів ресурсних зв’язків, процесів та отриманих результатів. Якщо оцінка проводиться з позицій економічної ефективності трудового потенціалу підприємства, то очевидно, що його вартість оцінюється постфактум.

У разі визначення майбутньої корисності трудового потенціалу підприємства, тобто розрахунку величини чистого потоку капіталу, який інвестор-власник отримає від робочої сили, очевидно, що можлива вартість розраховується апріорі.

За всім розмаїттям методів визначення величини потенціалу існують три традиційних підходи: витратний, порівняльний і результатний (дохідний). Методологія оцінки дає змогу визначити, як працює підприємство, чи досягнуто поставлених цілей, які зміни та вдосконалення в управлінському процесі впливають на повне використання потенціалу компанії та її ефективність.

Ефективність трудового потенціалу визначається на основі цілей як функції досягнутих результатів і витрачених на це ресурсів. Щодо трудового потенціалу підприємства, то ефективність його використання можна представити як відношення результату, що характеризує ступінь досягнення мети (економічної, соціальної), до кількості та якості реалізованих здібностей персоналу з його досягненнями.

У загальній класифікації методів оцінки трудового потенціалу підприємства, за допомогою якої можна оцінити доцільність його використання, можна використовувати всі три перераховані вище методи [14].

Коротко економічну сутність цих трьох підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства, з огляду на необхідність врахування можливостей його ефективного використання, можна пояснити так:

– собівартість (майнова) – визначає величину трудового потенціалу підприємства за величиною витрат на його формування та використання;
– порівняльний (ринковий) – визначає вартість на основі порівняння з аналогами, які вже були предметом ринкових угод;
– ефективний (прибутковий) – оцінює вартість трудового потенціалу підприємства на основі чистого потоку позитивних результатів від його використання.

Слід зазначити, що кожен із цих підходів реалізується за допомогою специфічних прийомів, які залежать від об’єкта оцінки. Особливості кожної

такої модифікації базових понять досліджувались у багатьох наукових працях [15, с. 95-98].

Досить поширеним можна вважати коефіцієнтний метод оцінки трудового потенціалу підприємства, який по суті є гібридом витратного та порівняльного підходів до оцінки.

Відповідну увагу слід приділити також чинникам, що формують цінність трудового потенціалу підприємства та соціально-організаційної системи підприємства, а отже, і його потенціалу. Їх сукупність має бути представлена у вигляді трирівневої ієрархічної системи.

Методологічною основою визначення трудового потенціалу підприємства є визначення відношення результату до маси ресурсів, використаних для його досягнення.

Очевидно, що наявність значної кількості критеріїв ефективного використання трудового потенціалу зумовлює необхідність комплексного підходу до його оцінки з позицій важливості кінцевих результатів діяльності підприємства, продуктивності та якості праці та організації персоналу як соціальної системи [6].

Нарешті, при визначенні обсягу потенціалу відповідно до отриманої концепції найважливішими є результати використання трудового потенціалу підприємства, а допоміжними – функціональні характеристики та фактори зовнішнього середовища [14, с. 65-67].

Таким чином, можна сказати, що недосконаліть науково-прикладних розробок у сфері трудового потенціалу підприємства не дозволяє виділити хоча б декілька альтернативних методів, які б створили основу для подальшого вирішення цієї складної проблеми.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «Будпостач»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливості його розвитку

ПП «Будпостач» – провідний національний оператор ринку професійного обладнання та інструментів в Україні. Державну реєстрацію Компанії було здійснено Дніпровською районною державною адміністрацією у місті Києві 07 березня 1996, впродовж 24 років діяльності, Компанія побудувала широку дилерську мережу по всій території України.

Активно функціонують регіональні склади в 71 місті України. Компанія мас сервісні центри у кожному регіоні України, здійснюючи гарантійне обслуговування та надаючи якісні консультаційні послуги.

Сьогодні Компанія здійснює реалізацію більше 30 000 видів товарів та надає вантажні транспортні послуги. Високий корпоративний рівень Компанії підтверджується тим, що Компанія мас та активно реалізовує узгоджену місію та цінності, що забезпечують якість і надійність наданих послуг для:

- клієнтів компанії гарантуючи найвищу якість товарів, та сервісне обслуговування в кожному регіоні України;
- державі в цілому, оскільки здійснюючи свою діяльність, компанія керується та виконує нормами чинного законодавства, сприяючи підвищенню рівня благополуччя та соціальної захищеності населення;
- приділяючи велику увагу якості реалізованих товарів та послуг, компанія сприяє підвищенню рівня професіоналізму власних співробітників та створює передумови для чесної конкуренції, задаючи як лідер, високі стандарти по веденню бізнеса;

– співробітників, створюючи належні умови для професіонального та кар’єрного розвитку, завдяки таким характеристикам як: командність, професіональний розвиток та результативність.

Високий рівень відповідальності Компанії, с сьогодні запорукою надійності, що підтверджується розгалуженою мережею постачання в великі сітьові торгівельні мережі, таких як Нова Лінія, Епіцентр, Таврія В, Олді, Розетка, Анжио, SokoI.UA та багато інших.

Складський центр Компанії розташований за адресою Київська обл., Макарівський р-н, с. Калинівка, вул. Київська, 49-ж.

Один з найбільших та технологічно передових логістичних об'єктів України, розташований на найважливішій міжнародної автомагістралі Е-40/ М-06 з заїздом безпосередньо з траси.

Комодор побудований з урахуванням найвищих стандартів якості і відповідає вимогам сучасного логістичного бізнесу.

Загальна площа будівлі становить близько 69,000 м2 та включає складські площі, площі для зберігання на мезоніні, а також якісні офісні приміщення з повним оздобленням, системою кондиціонування, готові до використання. Передбачено достатню кількість паркомісць для вантажного та легкового транспорту.

Комодор побудований відповідно сучасними стандартами складських приміщень класу А. Він управляється провідною світовою компанією, яка поєднувала західний досвід управління нерухомістю і добре навчений і професійний персонал на об'єкті.

Цілодобова робота КПП, охорона території, обслуговування зони і об'єктів загального користування, прибирання снігу, оперативне реагування на додаткові запити орендарів [27].

	31 грудня 2020		31 грудня 2019	
Засновник/учасник	Розмір статутного капіталу, грн	% володіння	Розмір статутного капіталу, грн	% володіння
Шитлін Дмитро Вікторович	100 000 000	100%	100 000 000	100%
Всього	100 000 000	100%	100 000 000	100%

Рис. 2.1. Розмір та суму внеску до статутного капіталу компанії

Джерело: складено автором на основі звітів підприємства

Адміністративний центр Компанії розташований за адресою: 02094, місто Київ, вул. Магнітогорська, сервісні центри та регіональні склади розташовані в кожному регіоні України.

Станом на 31 грудня 2019 року засновником, учасником та Керівником Компанії є Шитлін Дмитро Вікторович, що особисто здійснює контроль та стратегічне управління компанією з моменту її заснування.

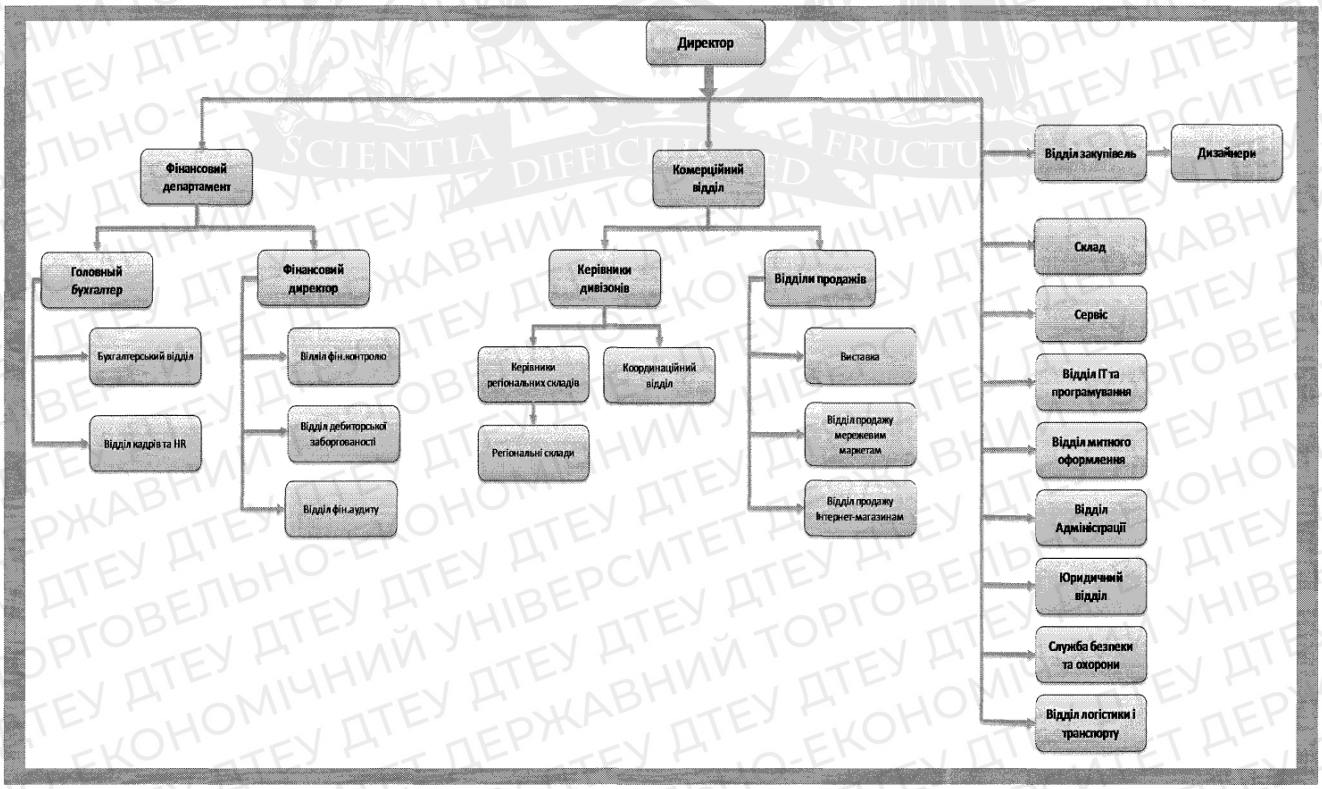


Рис. 2.2. Організаційна структура ПП «Будпостач»

Джерело: складено автором на основі звітів підприємства

Враховуючи особливості діяльності компанії, що є великим постачальником професійного обладнання та інструменту в Україні, запаси, у складі активів становлять суттєвий рівень, нижче наведено структуру та зміну обсягів таких запасів:

Назва статті	31 грудня 2019 року	31 грудня 2018 року	Відхилення
Виробничі запаси	2 035	9 452	(7 417)
Товари на складі	1 425 000	1 430 259	(5 259)
Запаси	**1 427 035**	**1 439 711**	**(12 676)**
Обсяги реалізації			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 546 738	2 358 490	188 248
Чистий фінансовий результат (прибуток)	249	18 643	(18 394)

Рис. 2.3. Структура та зміна обсягів запасів

Джерело: складено автором на основі звітів підприємства

За поточний рік компанія збільшила обсяг реалізованих товарів, робіт та послуг, що в свою чергу безпосередньо сприяло зменшенню рівня запасів на складі, та збільшення чистого прибутку за звітний рік.

Керівництво компанії приділяє значну увагу умовам зберігання та обліку запасів на складі, що в свою чергу сприяє високій оборотності таких запасів. Компанія і надалі планує збільшувати обсяги реалізації товарів, розширювати асортимент та ринки збуту.

Довгострокові зобов'язання компанії представлені заборгованістю по оренді згідно МСФЗ 16 «Оренда».

Поточні зобов'язання компанії представлені короткостроковими позиками, короткостроковою заборгованістю по оренді згідно МСФЗ 16 «Оренда», кредиторською заборгованістю, розрахунками з оплати праці, та іншими зобов'язаннями.

Короткострокові позики представлені банківським кредитами отриманими як у національній так і в іноземній валюті. Особливість отриманих кредитів полягає в тому, що вони носять короткостроковій характер, та забезпечені товарами на складах.

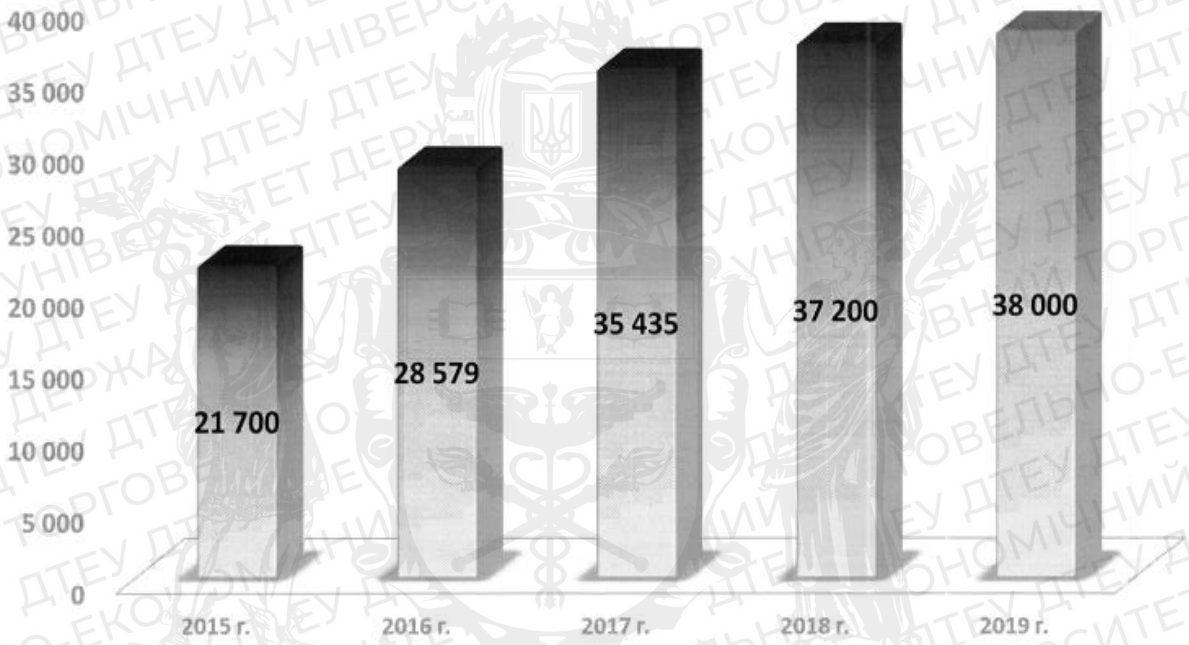


Рис. 2.4. Графік рівня зростання кількості клієнтів ПП «Будпостач»

Джерело: складено автором на основі звітів підприємства

Станом на 31 грудня 2019 року короткострокові кредити банків складають 237151 тис. грн.

Станом на 31 грудня 2019 року заборгованість по оренді згідно МСФЗ 16 «Оренда» складах 80051 тис. грн. , в свою чергу «Актив в формі права користування» складах 71900 тис. грн. Зміни в результаті впровадження нового стандарту мають суттєвий вплив на фінансову звітність та розрахунок коефіцієнтів ліквідності.

Завданням компанії є підтримка балансу між безперервним фінансуванням і гнучкістю у використанні умов кредитування, що надаються постачальниками.

Керівництво компанії несе відповідальність за підтримання необхідного рівня ліквідності. Відповідна структура підтримки вимог компанії короткострокового фінансування та контролю ліквідності була розроблена керівництвом компанії.

Компанія керує цим ризиком шляхом підтримки достатніх резервів, використання банківських ресурсів та позик. Разом з цим, керівництво компанії також контролює рівень планових та фактичних грошових потоків.

Станом на 31 грудня 2019 року облікова чисельність робітників склала 1 864 особа, з них 381 жінок, в тому числі на керівних посадах – 11 жінок.

Відбір нових працівників здійснюється співробітником відділу з підбору персоналу на конкурсній основі, тому кожен бажаючий має можливість подати своє резюме, що обов'язково буде прийняте до розгляду.

Компанія надає всім кандидатам рівні можливості для працевлаштування, незалежно від віку, статі чи будь яких інших ознак. Важливо, щоб у кандидата було бажання вчитися та працювати.

Компанія виконує Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» та приймає на роботу людей з обмеженими можливостями. Станом на 31 грудня 2019 року в компанії працює 80 людей з обмеженими можливостями.

Органами управління підприємства є:

– засновник підприємства;
– директор підприємства.

Вищим органом управління підприємства с засновник підприємства. До виняткової компетенції засновника відносяться:

- внесення в статут підприємства змін та доповнень;
- визначення основних напрямків діяльності підприємства, затвердження його планів та звітів про їх виконання;
- визначення та затвердження організаційної структури підприємства;
- зміни Статутного капіталу (фонду);
- встановлення розміру, форми та порядку внесення засновником додаткових внесків; призначення та звільнення директора;
- прийняття рішення про реорганізацію, ліквідацію підприємства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу.

Компанія постійно розширює асортимент продукції. Перед цим самостійно фахівцями проводиться аналіз ринку, коло споживачів, оцінюються фінансові ризики щодо рентабельності нового продукту. Згідно отриманих даних аналізу приймаються управлінські рішення щодо доцільності введення нового продукту до асортименту компаній.

Підприємство не має ні наміру, ні потреби ліквідуватися або суттєво звужувати масштаби своєї діяльності. Воно генерує достатній обсяг грошових коштів для покриття поточних зобов'язань, а також для виконання договірних відносин по короткостроковим фінансовим зобов'язанням. Компанія має всі необхідні ресурси для подальшого розвитку.

2.2. Оцінка та аналіз ефективності системи підвищення кваліфікації персоналу підприємства

Оцінка ефективності підвищення кваліфікації персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації персоналу, що використовується

в організації в певній модифікації. Водночас він є необхідним інструментом вивчення якості людських ресурсів організації, її сильних і слабких сторін, а також основою для підвищення індивідуальних працездатних здібностей працівника та підвищення його кваліфікації [22].

Таким чином, оцінка персоналу – це процес визначення ефективності працівників у виконанні своїх посадових обов'язків та організаційних цілей або процес визначення якості характеристик персоналу (здібностей, навичок, мотивів) до вимог посади чи робочого місця.

Атестація персоналу має три основні цілі: адміністративну, яка полягає у прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення, переміщення, підвищення, переміщення, винагорода тощо); інформативна – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу; мотиваційна - орієнтація співробітників на вдосконалення роботи в потрібному для організації напрямку [11].

З усього комплексу цілей і напрямків оцінки персоналу головною є вдосконалення управління організацією. Компанія не може розраховувати на довгостроковий розвиток без ефективного управління персоналом та організації своєї діяльності.

Загальноприйнятої методики оцінки персоналу як у зарубіжній, так і у вітчизняній практиці немає. З цієї причини компанії розробляють програми оцінки або використовують стандартні методи та рекомендації таких компаній [14].

Оцінка персоналу є частиною процесу відбору та розвитку персоналу. На даний момент існує два підходи до оцінки персоналу:

– оцінка кандидатів на вакантні посади;
– періодична оцінка працівників організації.

Вітчизняна та зарубіжна практика оцінювання кандидатів на вакантну посаду виділяє чотири напрямки, що визначають зміст її процедури, а саме:

– аналіз персональних даних;
– отримання відомостей про працівника з місця попередньої роботи;
– проведення співбесіди;
– встановлення періоду випробування.

Поточна та періодична оцінка працівників підприємства здійснюється за двома напрямками:

– оцінка результатів роботи та факторів, що визначають ступінь досягнення цих результатів;
– аналіз динаміки продуктивності праці за певний період часу, а також динаміки умов, що впливають на результат.

Основним питанням будь-якої оцінки бізнесу є визначення чітких показників і критеріїв, які залежать від цілей підприємства. При великій кількості показників їх умовно можна згрупувати в три групи:

– продуктивність;
– професійна поведінка;
– особисті якості.

При визначенні критеріїв оцінки слід керуватися двома цілями. Перший – визначити, наскільки це добре чи погано і чому працівники виконують свої функції та обов'язки. Ця мета ставиться, коли компанія стабільна, а обов'язки співробітників чітко визначені та стабільні.

Другий – визначення можливостей працівників інших сфер діяльності відповідно до цілей підприємства, його перспектив. Застосовується, коли діяльність підприємства характеризується динамізмом, а функції працівників не чітко визначені.

Для того, щоб оцінка була ефективною, а потреба в її чіткості та вмотивованості, вона повинна здійснюватися в основному змісті діяльності, яка безпосередньо пов’язана з результатами праці та особистими якостями працівників [21].

Оцінка професійних якостей базується на аналізі результатів роботи та відповідності компетенції спеціаліста функціональним обов’язкам та вимогам роботи.

Характерними рисами діючих в Україні систем оцінювання персоналу є орієнтація на спрощені процедури оцінювання, відсутність конструктивного зворотного зв'язку між об'єктом та суб'єктами оцінювання.

Тому для підвищення ефективності оцінки персоналу необхідно: поширити сучасні методи оцінки на всі категорії персоналу; розширення доступу персоналу до результатів їх оцінки; активне залучення персоналу до процесу його оцінки шляхом залучення до самоаналізу діяльності та розробки заходів щодо підвищення ефективності; розширення кола оцінювачів, в ролі яких, крім безпосереднього керівника, часто виступають керівники вищого рівня, колеги, підлеглі, споживачі результатів діяльності [22].

Аналіз діяльності підприємства показує, що ПП «Будпостач» недостатньо уваги приділяє пошуку внутрішніх резервів стимулювання трудової діяльності. Реалізація деяких управлінських заходів гасить зацікавленість у повному використанні резервів працівників у підвищенні ефективності.

Визначено ряд проблем, що стимулюють високопродуктивну працю. Вони стосуються, по-перше, того, що керівники середньої ланки не несуть економічної відповідальності за ефективне використання виробничих фондів, трудових і матеріальних ресурсів.

По-друге, очевидною проблемою є те, що в окремі періоди діяльності підприємства спостерігається тимчасова нестача робочої сили. Проблема ускладнюється тим, що додатковий набір на підприємстві неможливий через оптимальну кількість працівників.

По-третє, проблемними аспектами існуючої системи заохочення працівників ПП «Будпостач» є такі аспекти, які потребують особливої уваги адміністрації підприємства:

– при визначенні розміру заробітної плати та премій не звертається увага на додатковий час, відпрацьований персоналом, що значно знижує відсоток і продуктивність праці;
– у деяких випадках використовується погодинна оплата, хоча в кінцевому підсумку важливий кількісний результат. Це також призводить до значного зниження продуктивності праці;
– оперативне керівництво виробничим підрозділом здійснюють особи, які не мають спеціальної освіти для здійснення цього виду діяльності.

Недоліки системи стимулювання персоналу підприємства найбільш яскраво проявляються в періоди максимального попиту на продукцію підприємства.

У ці періоди колектив ПП «Будпостач» не може забезпечити реалізацію продукції в необхідному обсязі, оскільки керівництво не може залучати працівників до надурочних робіт на громадських засадах, а пошук нових працівників для роботи на непостійній основі є не раціональний.

Ці проблеми необхідно вирішувати шляхом покращення способів мотивації та стимулювання персоналу компанії. Аналіз підтверджує, що ефективне стимулювання зацікавленості персоналу у підвищенні ефективності діяльності підприємства можливе при ефективному налагодженні системи мотивації та форм матеріального стимулювання персоналу.

Резерв управління ефективністю праці полягає у підвищенні зацікавленості персоналу в ефективності діяльності підприємства для максимізації прибутку в періоди значного збільшення місткості ринку [25].

Для підвищення зацікавленості персоналу в ефективності діяльності підприємства необхідно розробити такі форми стимулювання:

1. Розвиток культури підприємства як системи важливих для всього персоналу корпоративних ідей, цінностей і норм, що забезпечить розуміння та визнання цілей компанії, орієнтацію на майбутнє, узгодження взаємних інтересів між співробітниками.

2. Система участі працівників у розподілі загального економічного результату в капіталі підприємства, що сприяє розвитку партнерства та кооперації. Стимули лідерства: справедливий розподіл результатів, участь у капіталі, розвиток партнерських відносин.

3. Послуги персоналу (форми соціальних виплат, послуги та пільги, що надаються працівникам). Стимулювання керівництва: заходи щодо підвищення безпеки, гігієни праці, створення умов для відпочинку, занять спортом, догляду за малозабезпеченими працівниками.

4. Залучення персоналу до прийняття рішень (узгодження з працівником індивідуальних рішень, прийнятих на робочому місці, в робочій групі). Стимули лідерства: делегування відповідальності, добровільна участь у прийнятті рішень.

5. Організація робочого місця (оснащення робочих місць технічними, ергономічними та організаційними засобами з урахуванням потреб працівників).

6. Інформування працівників (доведення до працівників необхідної інформації про справи підприємства). Заохочення керівництва: виробнича документація, збори персоналу, звіти про роботу.

7. Оцінка персоналу (система систематичної та формалізованої оцінки персоналу за певними критеріями). Стимулювання керівництва: розробка адекватних методів оцінки діяльності та можливостей працівника.

Аналіз можливих форм організації системи оплати праці на підприємстві за запропонованою технологією, виходячи з мети зміни поточної економічної ситуації, показує важливість удосконалення існуючої системи управління персоналом з точки зору участі працівників у прибутках і результатах діяльності організації управління [30].

Основою для створення системи участі працівників у прибутках можуть бути запропоновані нами параметри формування додаткового преміального фонду. Розподіл створеного преміального фонду має здійснюватися за нормативами, розробленими за участю працівників.

Раціональним буде сформувати розподіл отриманого фонду за двома напрямками: преміювання працівників за підсумками роботи підприємства в цілому та за результатами окремих внесків працівників. Детальні параметри розподілу преміального фонду необхідно встановлювати за участю працівників, щоб вони були зрозумілі.

ПП «Будпостач» також має сайт-візитку в більш розширеному варіанті, де крім основного мінімуму інформації (розповідь про компанію, деталі та план подорожі) розміщена реклама товарів, які пропонує компанія [27].

Щодо інших видів товарів, то інформації про них майже немає. Сайт не сильно змінився, не оновлювався новою інформацією.

Для такої компанії, як «Будпостач», яка на ринку майже десять років, цього, безумовно, недостатньо. Мінімум, який повинен бути в Інтернеті – це інформаційний сайт, який призначений для інформування відвідувача про сектор ринку, в якому працює компанія.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПП «Будпостач»

3.1. Пропозиції щодо альтернатив стратегічного підвищення кваліфікації персоналу підприємства

В час жорсткої конкуренції, стійкий розвиток та стратегічні можливості підприємства у більшу чергу забезпечуються за рахунок того, у якій мірі внутрішня система корпоративного менеджменту забезпечує повний розвиток управління персоналом, формує стратегію управлінської компетенції, підбирає та відбирає найкращий персонал, який буде на найвищому професійному рівні впроваджувати стратегічні зміни.

Однією з проблем ПП «Будпостач» є так званий «інтуїтивний» підхід до управління, який характеризується принципом «як виходить», «як можемо». Типовим явищем для такого підходу є ігнорування вивчення клієнта, його потреб та їх задоволення, вивчення конкурентів, постійне бажання підвищити ефективність.

Практично відсутній управлінський контроль і стратегічний менеджмент. Цікаво, що свідомі рішення не використовувати, скажімо, маркетингові чи стратегічні методи управління не ухвалюються – немає відповідальних людей за прийняття таких рішень з необхідними знаннями.

Набирається персонал, який не має ні найменшого досвіду чи знань з основ маркетингу та менеджменту, що дуже важливо, адже розміщення товарів, обслуговування покупців, і розвантаження – це ті самі люди – продавці).

Через брак фінансових ресурсів підприємство намагається «заощадити» на навчанні персоналу. Він вкладає кошти в розвиток матеріальної бази, і в

результаті продавець часто не знає, як вступити в діловий контакт з покупцем, як обґрунтувати покупку (вони самі часто не знають всіх властивостей товару).

Наявність творчого процесу та інноваційного підходу є необхідною складовою управлінських рішень у сфері неструктурованих завдань, які супроводжують управління персоналом [15].

Враховуючи, що стратегія являє собою довгострокову систему заходів, що забезпечує досягнення визначених підприємством конкретних цілей, ми рекомендуємо реалізувати цю стратегію у вигляді креативного управління персоналом.

Стратегію креативного управління персоналом можна трактувати як систему управлінських рішень щодо використання сучасних інноваційних технологій та використання прогресивних методів впливу підсистеми управління на керовану підсистему для забезпечення гнучкості та майбутнього розвитку у тісній взаємодії з навколишнім середовищем [10].

Основою креативної стратегії управління є стратегічний потенціал, а саме: знання, інформація та наявність конкурентних переваг. Конкурентні переваги є результатом удосконалень, інновацій та змін.

Оскільки конкурентна перевага нестабільна в часі, саме мистецтво безперервного застосування інноваційних технологій стратегічного управління персоналом є ключовою складовою довготривалого існування організації.

Результати досліджень, проведених ПП «Будпостач» у підрозділах з різним ступенем творчого підходу до інновацій, дозволяють представити такі схеми взаємозв’язку рівня творчого потенціалу підприємства та його рентабельності в часі при постійних кадрових змінах відповідно до креативної стратегії управління персоналом.

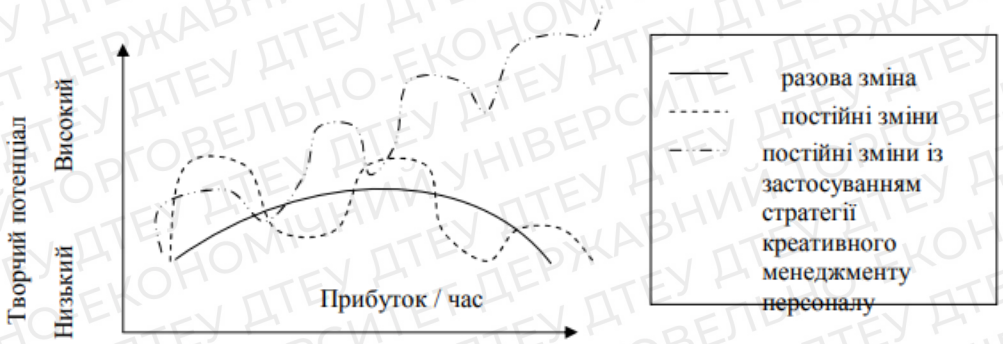


Рис. 3.1. Схематичне зображення зв'язку між рівнем творчого потенціалу фірми та її прибутковістю при проведенні кадрових змін

Джерело: складено автором на основі звітів підприємства

Розробляючи стратегію креативного управління персоналом, слід мати на увазі, що форма та методи кадрової зміни та управління зокрема є не що інше, як різноманітність комбінацій існуючих форм взаємовідносин (виробничих, фінансових, маркетингових, соціально-психологічних) між особами [26].

Тому успіх управління змінами персоналу в часі залежить лише від рівня креативності трудового потенціалу організації та рівня використання нових технологій.

Більшість основних характеристик працівника підлягають управлінському впливу, включаючи навички, потреби, очікування, цінності. Єдиними практично незмінними характеристиками особистості є характер і темперамент.

Тому, на основі виявлених типів цих ознак можна розвивати здібності будь-якого співробітника з метою підвищення цінності інтелектуального потенціалу організації.

Зрозуміло, що ПП «Будпостач» не завжди може виділити кошти на додаткове навчання персоналу, але можна проводити розвиваючі заняття та тренінги всередині організації, раз на тиждень і протягом певного періоду.

Заняття можуть проводити як досвідчені співробітники, так і ті, хто ще має певні необхідні знання (такі є в організації), або для особливо складних занять запросити одноразового спеціаліста.

Іноземні вчені-економісти по управлінню персоналом підкреслюють, що підприємство, яке хоче агресивно діяти у конкурентному середовищі, впроваджувати нові технології, мати якісну продукцію та адаптивну внутрішню побудову у всіх своїх управлінських системах, в даний момент значною мірою залежить від розвитку людського капіталу [31].

Саме через це, не лише стратегії, організаційна структура, різні процедури для планування та контролю, а й спосіб керівництва, відповідність кваліфікації працівників, їх повсякденної поведінки та реакції на іновації і зміни повинні постійно вдосконалюватись за рахунок аналізу.

Для того, щоб отримувати великі доходи на ринку в умовах жорсткої конкурентної боротьби, потрібен індивідуальний характер розвитку інтелектуальних ресурсів, який забезпечить отримання високих та стабільних доходів. На сьогоднішній день, підтвердити важливу роль інтелектуальних ресурсів може той факт, шо вартість підприємства на ринку може бути в сотні разів більшою від її активів, і цю різницю можна пояснити лише величезною вартістю інтелектуальних ресурсів.

Для ПП «Будпостач» в даний момент є головним завданням виділити та сформувати процес управління людськими ресурсами, зокрема інтелектуальним розвитком персоналу. Сучасний ринок має дуже високий темп змін, а чим він вищий, тим більша потреба у пришвидшенні розвитку інтелектуального потенціалу людини і загального рівня підприємства.

Для того, щоб сформувати і поглиблювати інтелектуальний потенціал, можна використовувати такі методи:

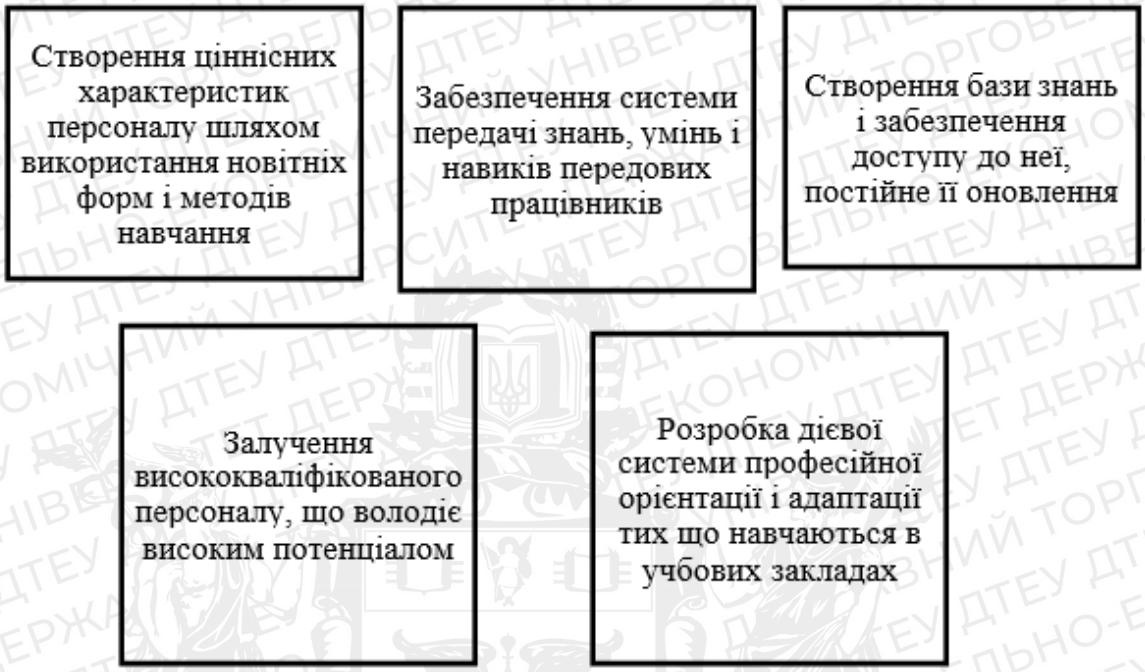


Рис. 3.2. Методи покращення інтелектуального потенціалу

Джерело: складено автором

По іншому, ПП «Будпостач» має орієнтуватись на створення інтелектуального капіталу, стати «інтелектуальним» підприємством.

Головними критеріями інтелекту персоналу є рівень розвитку міркування, процес швидкого розуміння та сприйнятті інформації. На сьогодні, ПП «Будпостач» маю взяти за мету розвинути інтелектуальний потенціал, завдяки чому зросте вартість надання послуг. Дуже важливою є здатність навчатися, адже від неї залежить і інтелект, і знання [29].

Навчання – це діяльність або процес, який є двостороннім. З однієї сторони орієнтований на засвоєння нових знань та навичок, а з другої на їх практичному застосуванні. Навчання повинно бути як індивідуальним, на рівні кожної особи, так і комплексним, на рівні підприємства.

Для того, щоб ПП «Будпостач» працював на максимальний результат, потрібно створити спеціальні умови для персоналу, в яких кожен працівник буде максимально розвиватись.

Нижче буде наведено нову модель організаційно-економічного механізму удосконалення системи розвитку персоналу ПП «Будпостач». Дана модель буде спрямована на покращення процесу розвитку персоналу підприємства за рахунок допрофесійної підготовки кадрів, запровадження нової системи по підвищенню кваліфікації для кар'єрного росту.

Для покращення системи управління розвитком персоналу ПП «Будпостач», ми хочемо запропонувати здійснити нормативно-правові, фінансово- економічні, навчально-методичні, інформаційні заходи.

Для покращеня системи розвитку персоналу ПП «Будпостач» хочемо запропонувати створити внутрішній тренінг-центр.

Тренінг це набір завдань і вправ, які співробітники будуть виконувати за планом. Завдяки тренінгам працівники зможуть удосконалювати свої знання, підвищувати ефективність роботи, а також формувати додаткові навички для кар'єрного росту.

Основні функції треніга наведені нижче:

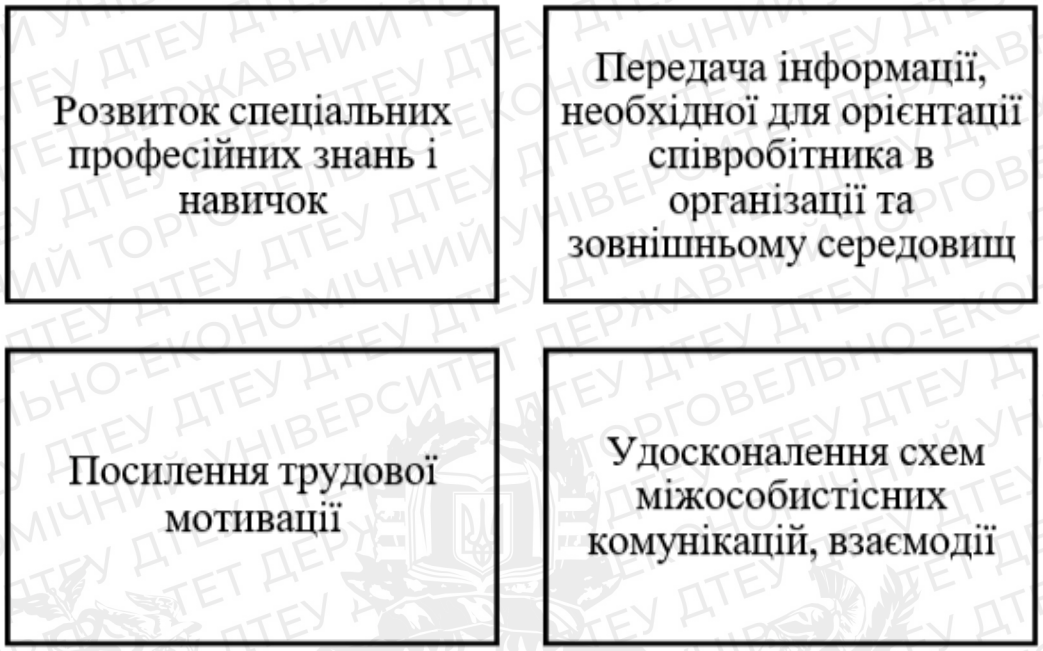


Рис 3.3. Функції тренінга для працівника

Джерело: складено автором

За допомогою тренінга буде можливість швидше адаптовувати нових працівників до виконання завдань, формувати нові знання і вміння. Тренінг дасть можливість підготувати працівника до підвищення у посаді [33].

Краще поділити тренінги за структурою. Потрібно розділити тренінги за різною тематикою, а також розділити їх за положення працівника в компанії.

Нижче запропонована структура тренінг-підрозділу:

Рис. 3.4. Структура тренінг-підрозділу ПП «Будпостач»

Джерело: сформовано автором

Всі тренери будуть підпорядковуватись вже існуючому в компанії менеджеру з персоналу. Головним у тренінг-підрозділі буде тренінг-менеджер. Безпосередньо він і буде проводити тренінги та керувати ними. Задачею оперативного тренера буде координація та організаці всіх тренінгів для персоналу нижчого рівня (контакт-центр та відділення банку).

Обов`язком тренера контролера буде організація та координація тренінгів на вищому рівні (керівний склад, робітники головного офісу). Задача інструктора це проведення різного виду інструктажів безпосередньо на всіх рівнях компанії. Помічник тренера це буде людина, яка займається контролем реквізиту, потрібного для навчання.

Тренінги мають зовсім різний вплив на працівників різних ланок. Наприклад, для працівників відділень це підвищення знання продукції, збільшення компетентності у роботі з проблемними клієнтами. Завдяки цьому працівник зможе отримувати задоволення від роботи, буде більш стресостійким.

Для керівників тренінги мають теж не аби яке значення. Проведення тренінгів дозволить керівникам покращити свої навички в управлінні підрозділом, а завдяки цьому збільшити дохід та зменшити збиток.

У комплексі, проведення тренінгів збільшить продуктивність роботи всього підприємства. Клієнти та працівники будуть більш задоволені, і в результаті збільшиться дохід, як інтелектуальний так і грошовий.

Варто також зазначити, що однією з найбільших переваг, а іноді й недоліків, є особистість тренера як інструмент розвитку учасників тренінгу, тобто залежно від таланту тренера навчання може мати успіх або бути провальним.

Тренінги будуть застосовуватись як для нових працівників, так і для працівників зі стажем. Ще одним нововведенням буде прийняття працівників

на випробувальний термін, і лише після його проходження будуть визначені слабкі та сильні сторони кандидата та на основі висновків керівника буде прийнято рішення про подальшу співпрацю.

Самі тренінги будуть проводитись у групах, так як проводити індивідуальні тренінги є недоцільно. Ефект від роботи є меншим від ціни на проведення такого тренінгу.

Тренінг-центр потребує вкладення значних коштів та часу, але результати від його створення є значно більшими. Це дать можливість задовольнити потребу особистості у соморозвитку, і цим самим зменшити плинність кадрів, а також покращити комплексну діяльність всього підприємства та збільшити компетентність персоналу.

Дуже важливою є розробка сертифікації персоналу. Така система дасть можливість проводити комплексну оцінку розвитку персоналу, його навичок у відповідності до сучасного конкурентного ринку, та його вартості на ринку праці.

Важливість системи сертифікаціє полягає у тому, що рівень розвитку персоналу прямо впливає на усі фінансові показники компанії, на його прибуток та конкурентоспроможність.

Завдяки оцінці інтелектуального капіталу будуть вирішені наступні задачі:

1. В загальний ресурс управління буде включено новий набір схем та методів для комплексної оцінки ресурсної бази.

2. Система мотивації працівників дасть змогу збільшити продуктивність праці, якість виконання роботи працівниками та збільшить рівень підготовки персоналу [19, с. 151-153].

Для стабільного та якісного функціонування ПП «Будпостач» потрібно, щоб підприємство постійно розвивалось при цьому виняткову увагу приділяючи розвитку персоналу підприємства.

Беручи до уваги світові тенденції та досвід провідних компаній, ПП «Будпостач» повинен прагнути розвивати саме свій персонал, робити з них вмотивованих, висококваліфікованих спеціалістів.

3.2. Визначення стратегії та економічне обґрунтування удосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу підприємства

В сучасних умовах високої конкуренції підвищується вагомість вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Як показує практика, саме таким стратегічним пріоритетом є ефективна система розвитком персоналу підприємства.

Електронна система освіти, що є зручною для використання співробітниками, приносить багато переваг, а зокрема: з її допомогою можна створювати і імпортувати навчальний контент, дистанційно керувати процесом навчання, формувати і розвивати базу знань тощо [33].

Однак, щоб отримати такий ефективний інструмент, потрібно затратити відповідні ресурси. Витрати для реалізації проекту вдосконалення системи онлайн-освіти для працівників зобразимо в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Витрати для реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві (одноразово)

№	Пропозиція	Відповідальний	Сума витрат, грн
1.	Розробка посадових інструкцій зточним описом обов'язків відповідальних за функціональність та доступність	Відповідальний відділу управління талантами	0
2.	Удосконалення програми	ІТ відділ	225 000
3.	Підтримка технічної справності	Працівник ІТ відділу	120 000
4.	Розробка програм та наповнення контентом	Працівник відділу управління талантами	200 000
5.	Оцінювання ефективності тадоданого ефекту від використання	Керівник відділу управлінняталантами	37 000

Таким чином, економічний ефект виражається в зниженні витрат на управління, вдосконалення роботи з фахівцями; скорочення втрат, пов'язаних з недостатнім контролем за роботою фахівців завдяки введенню системи наставництва; своєчасному виконанні і вирішенні проблем, що заважають ефективній роботі персоналу; підвищенні цінності фахівців підприємства.

Соціально-психологічний ефект виражається в підвищенні рівня співпраці та довіри між керівництвом і фахівцями, які нещодавно прийняті на роботу; підвищення ступеня інформованості про цілі, стратегії і поточної роботи організації; підвищенні рівня прихильності фахівців своєї організації; поліпшенні соціально-психологічного клімату в колективі [24].

Припустимо витрати в 2019 році складуть 582 000 грн або 48,5 тис. грн. в середньому щомісяця.

Очікуваний економічний ефект передбачається на рівні 700 000. Такий ефект відбудеться за рахунок факторів наведених на рисунку 3.4.

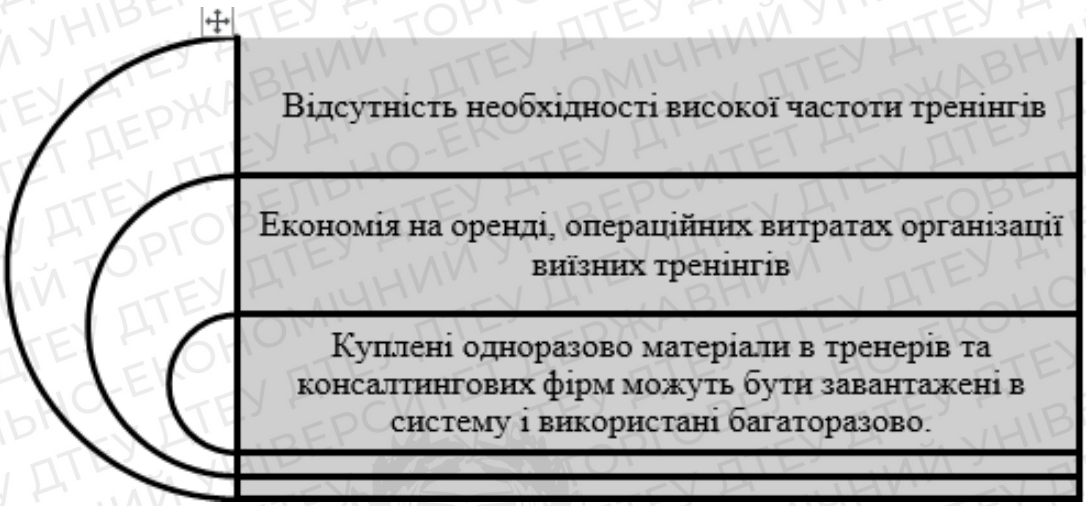


Рис. 3.4. Фактори економії від реалізації системи онлайн-освіти для працівників

Джерело: сформовано автором

Розрахуємо термін окупності проекту за таблицею 3.2.

Таблиця 3.2. Розрахунок терміну окупності проекту по реструктуризації персоналу

Період	Економічний результат тис.грн	Витрати тис.грн
Січень	58,3	58,5
Лютий	58,3	56,5
Березень	58,3	43,5
Квітень	58,3	55,5
Травень	58,3	48
Червень	58,3	47
Липень	58,3	45
Серпень	58,3	42
Вересень	58,3	44
Жовтень	58,3	55
Листопад	58,3	56

Грудень	58,3	31

Річний економічний ефект – результативність економічної діяльності, реалізації економічних програм та заходів, що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату. Річний економічний ефект можна розрахувати за наступною формулою:

$$ЕЕр = Ер - Зк \quad (3.1)$$

де Ер – річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, грн.;

Зк – одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

$$ЕЕр = 700000 - 582000 = 128000 \text{ грн}$$

Ефективність – це відносна величина, що характеризує результативність будь-яких затрат. Ефективністю впровадження заходів є відношенням ефекту від здійснення заходів до затрат на них.

Ефективність від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах можна визначити за наступною формулою:

$$Евз = \frac{ЕЕр}{Зк} \quad (3.2)$$

де ЕЕр – річний економічний ефект від впровадження заходів, грн.;

Зк – одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

$$\text{Евз} = \frac{128000}{582000} = 30\%$$

Відповідно до розрахунків впровадження заходів щодо реалізації стратегій розвитку персоналу можна вважати достатньо ефективним, адже визначена економічна ефективність становить 30%.

Враховуючи затрати на реалізацію заходів щодо обраних стратегій розвитку системи управління на ПП «Будпостач», можна зробити висновок, що впровадження буде досить ефективним, так як річний економічний ефект становить 128 тис. грн. з терміном окупності в 10 місяців.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результатом проведеного дослідження є теоретичне узагальнення та вирішення науково-практичного завдання – вдосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємстві. Отримані результати дозволяють зробити висновки, про ефективність роботи системи розвитку персоналу на підприємстві.

Проведення аналізу теоретичних засад управління розвитком персоналу показало, що у світовому розвитку, одним з ключових факторів що приводить компанію до успіху є людські ресурси.

Кожна компанія може купити нове обладнання для виготовлення продукції, але саме чи стане ця компанія лідером на конкурентному ринку залежить від людських ресурсі, які постійно забезпечують безперервну роботу кожного підприємства та компанії.

Були розглянуті основні поняття сутності управління розвитком персоналу підприємства. Також ми визначили, що розвиток персоналу є одним з найважливіших чинників у системі управління людським персоналом.

Сучасний ринок з його технічними, технологічними і економічними новаціями потребує постійного перенавчання частини робітників з метою досягнення більшого прибутку для фірми.

Проаналізувавши сучасний стан системи розвитку персоналу ПП «Будпостач», були виявлені основні показники діяльності підприємства у сфері розвитку та управлінні персоналом.

Для покращення системи розвитку персоналу ПП «Будпостач» було запропоновано створити онлайн платформу, яка дозволить:

1. Створювати і імпортувати навчальний контент. Впровадження в управління навчанням персоналу унікальних можливостей: створення тестів і опитування, навчальні та інформаційні сторінки, спеціалізовані та загальноосвітні курси або програми навчання, використовуючи вбудовані редактори.

2. Дистанційно керувати процесом навчання. Формувати списки завдань в індивідуальному чи груповому форматі, якими доповнена система дистанційного навчання, включаючи в них різноманітні навчальні матеріали (тести, рекомендовані книги або спеціальні програми), налаштовувати автоматичні призначення.

3. Використовувати підготовлені інструменти комунікацій. Забезпечити відмінний рівень двостороннього зв'язку для спілкування між співробітниками і адміністраторами, створювати в рамках системи навчання загальні і тематичні форуми, відкривати коментарі до завдань, підключати персональні нагадування та повідомлення.

4. Формувати і розвивати базу знань. Комплексна система дистанційного навчання доповнена єдиною базою знань, формувати її і оновлювати новими навчальними, теоретичними і прикладними матеріалами, для простого і оперативного пошуку потрібної інформації.

5. Об'єктивно оцінювати персонал за результатами навчання. Використовувати інструменти узагальненого і індивідуального тестування, для всебічної оцінки отриманих знань та навичок, застосовуючи опитуваннями за методикою 360, чек-листи, персональні, анонімні або оснащені відкритим доступом опитувальники, з тематичними, спеціальними або загальними питаннями.

Враховуючи затрати на реалізацію заходів щодо обраних стратегій розвитку системи управління на ПП «Будпостач», можна зробити висновок,

що впровадження буде досить ефективним, так як річний економічний ефект становить 128 тис. грн. з терміном окупності в 10 місяців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. How Impactful is Employee Training on Employee Performance? International Journal of Emerging Engineering Research and Technology Volume 8, Issue 1, 2020, PP 1-10. URL: https://www.ijeert.org/papers/v8-i1/1.pdf.
2. Human Resource Management (HRM) Practices. Journal of Advanced Management Science Vol. 8, No. 4, December 2020. URL: http://www.joams.com/uploadfile/2020/1204/20201204054001158.pdf.
3. Kutieshat, R.; Farmanesh, P. The Impact of New Human Resource Management Practices on Innovation Performance during the COVID 19 Crisis: A New Perception on Enhancing the Educational Sector. Sustainability 2022, 14, 2872. URL: https://doi.org/10.3390/su14052872.
4. Safety at Workplace Enhance Productivity. Human Resource Management Research 2017, 7(1): 33-37 DOI: 10.5923/j.hrmr.20170701.04
5. Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study. European Journal of Business and Management Vol.5, No.2, 2013. URL: https://www.dcvmn.org/IMG/pdf/3947-5999-1-pb.pdf.
6. Typical Functions of a Human Resource Manager. The article is Written By "Prachi Juneja" and Reviewed By Management Study Guide Content Team. URL: https://www.managementstudyguide.com/functions-of-a-human-resource-manager.htm.
7. Бабич Д.В. Сучасні тенденції корпоративних освітніх процесів та професійного навчання персоналу на підприємств / Д.В. Бабич, В.П. Свідерський, А.В. Четверікова // Економіка і суспільство. – 2018. – Випуск 16. – С. 241–246
8. Холуха О. А. Корпоративне навчання в процесі розвитку персоналу. Науковий погляд: економіка та управління, № 4 (74) / 2021. DOI: https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-74-8
9. Кушнір Р. Б – Бізнес. Покрокова інструкція створення системного, ефективного і прописаного бізнесу в Україні / Кушнір Р. – Дрогобич: Коло, 2019. – 432 с.
10. Саленбахер Ю. Креативний особистий брендинг / пер. з англ. В. Стельмах. – Харків: Вид-во «Ранок»: Фабула, 2019. – 224 с.

11. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Навчальний посібник. -К.: Професіонал, 2010. - 511 с.
12. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія / Л.В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. — Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. – 238 с.
13. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. / І.М.Бойчик. – К.: Кондор - Видавництво, 2016. – 378 с.
14. Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства/ С. М. Бортнік // Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту : наук. журн. – 2014. –Т. 1. – № 10. – С. 40–51.
15. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Бучинська // «Науковий вісник». Серія «Економічні науки» – Вип. №7. – Ч. 2.– Херсон, 2014. – С.144- 146.
16. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О. Я. Гугул // Інноваційна економіка : всеукр. наук.-виробн. журн. – Тернопіль : ІКСГП НААН, 2013. – № 6 (44). – С. 194–198.
17. Данилова Н. В. Концепція "Зеленого офісу": світовий досвід та економічне обґрунтування для України / Н. В. Данилова // Modern economics. - 2017. - № 3. - С. 60-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2017_3_9.
18. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості / В. І. Дериховська // Науковий вісник : зб. наук. пр. – Одеса : ОНЕУ, 2013. – № 10 (189). – С. 37–50.
19. Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту століття / Пер. з англ. Літенської Т. – К. : Видавнича група КМ-БУКС, 2020. – 240 с.
20. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: Навч. посіб. - К.: Знання, 2015. - 679 с.
21. Кривов'язюк І. В. Теорія пропорційності функціонування та розвитку соціально-економічних систем / І. В. Кривов'язюк, І. Я. Тишко // Наука й економіка. – 2014. – № 4 (16). – Т. 2. – С. 166-173.
22. Лазоренко Т. В. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях [Текст] / Т. В. Лазоренко, Ю. К. Німуха // Молодий вчений. — 2018. — №1.с.
23. Лозова, О. В. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання [Текст] / О. В. Лозова, В. О. Демченко // Український журнал прикладної економіки. – 2017. – Том 2. – № 4. – С. 37-45. – ISSN 2415-8453.

24. Мартиненко В. П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств / В. П. Мартиненко // Механізм регулювання економіки. – 2014. – № 4. – С. 191-200.
25. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу / А. Є. Матушко // Науково-методичний журнал «Наукові праці», серія «економіка», державний гуманітарний університет ім. п. могили. – 2013. – Випуск 132, т. 145. – С. 108-114.
26. Остапюк Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту: [текст] / Б. Я. Остапюк // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 47. – С. 137-142.
27. Офіційний сайт ПП «Будпостач» URL: https://budpostach.ua/
28. Румельт Р. Гарна стратегія. Погана стратегія / пер. з англ. Мухамедщина. Т. – Харків: Вид-во «Ранок»: Фабула, 2019 – 324 с.
29. Продіус О.І., Лобінцева В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. Науково-методична стаття – 2020.
30. Стащук О.В., Купріянчик Б.В. Інвестиції в людський капітал як елемент ефективної стратегії сучасних підприємств. Світ економічної науки. Випуск 19: матеріали міжнародної науково-практичної конференції економічного спрямування, 2019. Тернопіль. С. 107 – 109.
31. Черняєва А.О. Світовий досвід управління розвитком робітничих кадрів / А.О. Черняєва // Економічна теорія та право. – 2017. – № 3 (30). С. 34-44
32. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту – 2020. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-31-22
33. Шелюжак І. Г., Тодорюк С. І., Кифяк В. І. Інноваційні методи розвитку персоналу. Бізнес Інформ. 2020. №3. С. 437–444.
34. Шматковська Т. О., Стащук О. В. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання – 2020. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.68

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про управління ПП «Будпостач» за 2019 рік

1. Організаційна структура та опис діяльності компанії

ПП «Будпостач» (Далі - Компанія) - провідний національний оператор ринку професійного обладнання та інструментів в Україні. Державну реєстрацію Компанії було здійснено дніпровською районною у місті Києві державною адміністрацією 07 березня 1996, впродовж 24 років діяльності, Компанія побудувала широку дилерську мережу по всій території України. Активно функціонують регіональні склади в 71 місті України. Компанія має сервісні центри у кожному регіоні України, здійснюючи гарантійне обслуговування та надаючи якісні консультаційні послуги.

Сьогодні Компанія здійснює реалізацію більше 30 000 видів товарів та надає вантажні транспортні послуги. Високий корпоративний рівень Компанії підтверджується тим, що Компанія має та активно реалізовує узгоджену місію та цінності, що забезпечують якість і надійність наданих послуг для:

- Клієнтів компанії, гарантуючи найвищу якість товарів, та сервісне обслуговування в кожному регіоні України;
- Держави в цілому, оскільки здійснюючи свою діяльність, Компанія керується та виконує нормами чинного законодавства, сприяючи підвищенню рівня благополуччя та соціальної захищеності населення. Приділяючи велику увагу якості реалізованих товарів та послуг, Компанія сприяє підвищенню рівня професіоналізму власних співробітників та створює передумови для чесної конкуренції, задаючи як лідер, високі стандарти по веденню бізнеса;
- Співробітників, створюючи належні умови для професіонального та кар'єрного розвитку, завдяки таким характеристикам як: командність, професіональний розвиток та результативність.

Високий рівень відповідальності Компанії, є сьогодні запорукою надійності, що підтверджується розгалуженою мережею постачання в великі сітьові торгівельні мережі, таких як Нова Лінія, Епіцентр, Таврія В, Олді, Розетка, Анжио, Sokol.UA та багато інших.

Складський центр Компанії розташований за адресою Київська обл., Макарівський р-н, с. Калинівка, вул. Київська, 49-ж.

Один з найбільших та технологічно передових логістичних об'єктів України, розташований на найважливішій міжнародної автомагістралі Е-40 / М-06 з заїздом безпосередньо з траси.

Комодор побудований з урахуванням найвищих стандартів якості і відповідає вимогам сучасного логістичного бізнесу.

Загальна площа будівлі становить близько 69,000 м2 та включає складські площі, площі для зберігання на мезоніні, а також якісні офісні приміщення з повним оздобленням, системою кондиціонування, готові до використання. Передбачено достатню кількість паркомісць для вантажного та легкового транспорту.

Ефективність - Комодор побудований відповідно сучасними стандартами складських приміщень класу А.

Управління об'єктом - Комодор управляється провідною світовою компанією, яка поєднувала західний досвід управління нерухомістю і добре навчений і професійний персонал на об'єкті.

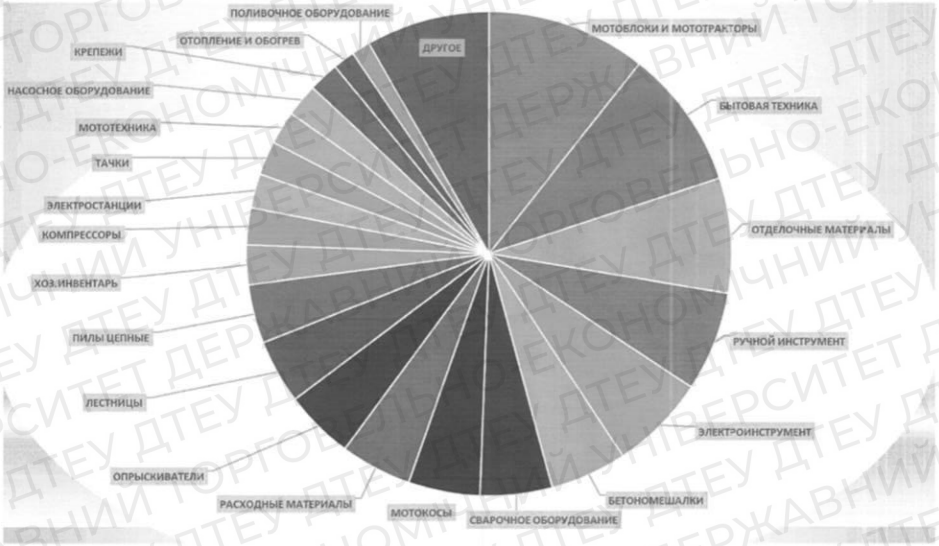
Цілодобова робота КПП / охорона території, обслуговування зони і об'єктів загального користування, прибирання снігу, оперативне реагування на додаткові запити орендарів.

Адміністративний центр Компанії розташований за адресою: 02094, місто Київ, вул. Магнітогорська, 1. Сервісні центри та регіональні склади розташовані в кожному регіоні України, детальну інформацію и адресу яких можна знайти на офіційному сайті Компанії http://budpostach.ua. Середня кількість працівників Компанії протягом 2019 року склала 1 864 осіб (2018 році: 1 410 особи).

Станом на 31 грудня 2019 року засновником, учасником та Керівником Компанії є Шитлін Дмитро Вікторович, що особисто здійснює контроль та стратегічне управління Компанією з моменту її заснування. Нижче наведено розмір та суму внеску до статутного капіталу Компанії:

	31 грудня 2019		31 грудня 2018	
Засновник/ учасник	**Розмір статутного капіталу, грн**	**% володіння**	**Розмір статутного капіталу, грн**	**% володіння**
Шитлін Дмитро Вікторович	100 000 000	100%	100 000 000	100%
Всього	**100 000 000**	**100%**	**100 000 000**	**100%**

Основні товарні групи, 2019 рік



2. Результати діяльності

Враховуючи особливості діяльності Компанії, що є великим постачальником професійного обладнання та інструменту в Україні, запаси, у складі активів становлять суттєвий рівень, нижче наведено структуру та зміну обсягів таких запасів:

Назва статті	31 грудня 2019 року	31 грудня 2018 року	Відхилення
Виробничі запаси	2 035	9 452	(7 417)
Товари на складі	1 425 000	1 430 259	(5 259)
Запаси	**1 427 035**	**1 439 711**	**(12 676)**
Обсяги реалізації			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 546 738	2 358 490	188 248
Чистий фінансовий результат (прибуток)	249	18 643	(18 394)

За поточний рік Компанія збільшила обсяг реалізованих товарів, робіт та послуг, що в свою чергу безпосередньо сприяло зменшенню рівня запасів на складі, та збільшення чистого прибутку за звітний рік. Керівництво компанії приділяє значну увагу умовам зберігання та обліку запасів на складі, що в свою чергу сприяє високій оборотності таких запасів.

Компанія і надалі планує збільшувати обсяги реалізації товарів, розширювати асортимент та ринки збуту.

3. Ліквідність та зобов'язання

Довгострокові зобов'язання компанії представлені заборгованістю по оренді згідно МСФЗ 16 «Оренда».

Поточні зобов'язання компанії представлені короткостроковими позиками, короткостроковою заборгованістю по оренді згідно МСФЗ 16 «Оренда», кредиторською заборгованістю, розрахунками з оплати праці, та іншими зобов'язаннями.

Короткострокові позики представлені банківським кредитами отриманими як у національній так і в іноземній валюті. Особливість отриманих кредитів полягає в тому, що вони носять короткостроковій характер, та забезпечені товарами на складах.

Станом на 31 грудня 2019 року короткострокові кредити банків складають 237 151 тис. грн.

Станом на 31 грудня 2019 року заборгованість по оренді згідно МСФЗ 16 «Оренда» складає 80 051 тис. грн. , в свою чергу «Актив в формі права користування» складає 71 900 тис. грн. Зміни в результаті впровадження нового стандарту мають суттєвий вплив на фінансову звітність та розрахунок коефіцієнтів ліквідності.

Завданням Компанії є підтримка балансу між безперервним фінансуванням і гнучкістю у використанні умов кредитування, що надаються постачальниками.

Ризик ліквідності - це ризик невиконання фінансових зобов'язань Компанії на дату їх погашення. Підхід Компанії до управління ліквідністю полягає у забезпеченні (наскільки це можливо) постійної наявності ліквідності, що дозволить погасити зобов'язання у часі (як у звичайних умовах, так і в надзвичайних), що дозволяє уникнути додаткових витрат або пошкодження репутації Компанії.

Керівництво Компанії несе відповідальність за підтримання необхідного рівня ліквідності. Відповідна структура підтримки вимог Компанії короткострокового фінансування та контролю ліквідності була розроблена керівництвом Компанії. Компанія керує цим ризиком шляхом підтримки достатніх резервів, використання банківських ресурсів та позик. Разом з цим, керівництво Компанії також контролює рівень планових та фактичних грошових потоків.

Класифікація активів і зобов'язань:

А1. Високоліквідні активи (грошові кошти);
А2. Швидко реалізованих активи (поточна дебіторська заборгованість);
А3. Повільно реалізовані активи (запаси);
А.4 Важко реалізовані активи (необоротні активи, в тому числі актив в формі права користування).

L.1 Найбільш термінові зобов'язання (кредиторська заборгованість перед постачальниками і підрядниками, персоналом, бюджетом, короткострокові позики від пов'язаної особи, короткострокові зобов'язання по оренді);
L.2 Короткострокові пасиви (короткострокові кредити банків, резерв відпусток);
L.3 Довгострокові пасиви (довгострокові зобов'язання по оренді);
L.4 Власний капітал.

Активи в порядку зменшення ліквідності	**31.12.2019**	31.12.2018
Найбільш ліквідні активи (А1)	**101 352**	24 856
Швидко реалізовані активи (А2)	**327 369**	400 755
Повільно реалізовані активи (А3)	**1 427 035**	1 439 711
Важко реалізовані активи (А4)	**122 539**	28 069
Всього:	**1 978 295**	1 893 391

Зобов'язання в порядку зростання строку погашення	**31.12.2019**	31.12.2018
Найбільш термінові зобов'язання (L1)	**1 496 077**	1 253 248
Короткострокові пасиви (L2)	**240 811**	440 807
Довгострокові пасиви (L3)	**41 822**	-
Власний капітал (L4)	**199 585**	199 336
Всього:	**1 978 295**	1 893 391

Абсолютні суми перевищення або дефіциту платіжного балансу станом на 31.12.19 та 31.12.18 подано у таблиці нижче:

Група активів та зобов'язань	**Надлишок (дефіцит)**	
	31.12.2019	31.12.2018
1	**(1 394 725)**	(1 228 392)
2	**86 558**	(40 052)
3	**1 385 213**	1 439 711
4	**(77 046)**	(171 267)

Звіт про фінансовий стан вважається абсолютно ліквідним, якщо: А1> L1, А2> L2, А3> L3, А4 <L4. Звіт про фінансовий стан Компанії, станом на 31.12.19, характеризується достатньою ліквідністю, оскільки виконуються три з чотирьох умов ліквідності.

У таблиці нижче наведено аналіз ліквідності Компанії станом на 31.12.19 та 31.12.18 з використанням розрахунків показників ліквідності:

Індикатори ліквідності	**31.12.2019**	31.12.2018
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	**0,058**	0,015
Коефіцієнт швидкої ліквідності	**0,247**	0,251
Коефіцієнт поточної ліквідності	**1,068**	1,101

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує суму кредиторської заборгованості, яку суб'єкт господарювання може відшкодувати негайно. Це співвідношення не повинно бути нижче 0,2

Станом на 31.12.2019 року Компанія може негайно погасити 5,8 % кредиторської заборгованості (станом на 31.12.2018 р. – 1,5%).

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, як ліквідні кошти суб'єкта господарювання покривають поточні зобов'язання Ліквідні активи включають всі поточні активи суб'єкта господарювання. Рекомендоване співвідношення від 0,7-0,8 до 1,5. Станом на 31.12.19 року Компанія може погасити 24,7 % кредиторської заборгованості (станом на 31.12.2018 р. – 25,1 %).

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, чи є суб'єкт господарювання достатньо коштів, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань протягом року. Рекомендований коефіцієнт становить від 1 до 2. Станом на 31.12.19 року Компанія має кошти для погашення в повному обсязі своїх поточних зобов'язань (>100%станом на 31.12.2018 р.).

Показник в зоні норми, поточна ліквідність компанії знаходиться на достатньому рівні.

4. Екологічні аспекти

Навколишнє природне середовище лежить в основі людського суспільства і визначає всі його аспекти, в тому числі економічний розвиток, охорону здоров'я та продовольчу безпеку.

Основною Діяльністю компанії «БУДПОСТАЧ» є оптова торгівля професійним обладнанням та інструментами, що ніяк не впливає на навколишнє середовище.

5. Соціальні аспекти та кадрова політика

Станом на 31 грудня 2019 року облікова чисельність робітників склала 1 864 особа, з них 381 жінок, в тому числі на керівних посадах – 11 жінок.

Підвищення кваліфікації працівників відбувається шляхом відвідування зовнішніх семінарів, а також за рахунок внутрішніх тренінгів, які проводить власний фахівець з навчання персоналу, що є у штаті компанії.

Відбір нових працівників здійснюється співробітником відділу з підбору персоналу на конкурсній основі, тому кожен бажаючий має можливість подати своє резюме, що обов'язково буде прийняте до розгляду.

Компанія надає всім кандидатам рівні можливості для працевлаштування, незалежно від віку, статі чи будь яких інших ознак. Важливо, щоб у кандидата було бажання вчитися та працювати.

Компанія виконує Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» та приймає на роботу людей з обмеженими можливостями. Станом на 31 грудня 2019 року в компанії працює 80 людей з обмеженими можливостями.

6. Ризики

Кредитний ризик

Фінансові інструменти, які потенційно піддають Компанію значним кредитним ризикам, в основному складаються з дебіторської заборгованості та грошових коштів.

Керівництво Компанії прийняло відповідну кредитну політику, та постійно відслідковує можливі кредитні ризики Оцінка кредитного ризику здійснюється за всіма замовниками, які кредитуються на будь-яку суму. Більшість продажів Компанії здійснюються замовникам, які мають прийнятну кредитну історію, або на підставі попередньої оплати.

Кредитний ризик Компанії контролюється і аналізується в кожному конкретному випадку, і, виходячи з статистики стягнення заборгованості, керівництво Компанії вважає, що Компанія не має значного ризику виникнення збитків понад суми, що відображені в резервах на покриття збитків від зменшення корисності за кожною категорією активів.

Грошові кошти Компанії розміщуються у великих банках, які знаходяться в Україні і мають високий кредитний рейтинг.

Відсотковий ризик

Ризик зміни відсоткових ставок являє собою ризик того, що на фінансові результати Компанії буде здійснюватися негативний вплив зміни плаваючих відсоткових ставок по короткостроковим кредитам та позикам.

Валютний ризик

Валютний ризик - це ризик того, що вартість фінансових інструментів буде коливатися через зміни валютних (обмінних) курсів. Схильність Компанії до ризику зміни обмінних курсів іноземних валют обумовлена, перш за все, фінансовою діяльністю Компанії (мультивалютні кредити деноміновані в іноземних валютах, відмінних від функціональної валюти Компанії).

Як і для багатьох інших українських компаніях, що здійснюють свою діяльність за межами України, іноземні валюти, зокрема, Євро, Долар США та російський Рубль, мають суттєвий вплив на рівень валютних ризиків, що пов'язані з валютообмінними транзакціями таких Компаній.

7. Дослідження та інновації

Компанія постійно розширює асортимент продукції. Перед цим самостійно фахівцями компанії проводиться аналіз ринку, коло споживачів, оцінюються фінансові ризики щодо рентабельності нового продукту. Згідно отриманих даних аналізу приймаються управлінські рішення щодо доцільності введення нового продукту до асортименту компанії.

8. Фінансові інвестиції

Станом на 31.12.2019 р. компанія не має дочірніх компаній та сама не є дочірньою компанією. Компанія не є емітентом цінних паперів.

9. Перспективи розвитку

Компанія не має ні наміру, ні потреби ліквідуватися або суттєво звужувати масштаби своєї діяльності. Компанія генерує достатній обсяг грошових коштів для покриття поточних зобов'язань, а також для виконання договірних відносин по короткостроковим фінансовим зобов'язанням. Компанія має всі необхідні ресурси для подальшого розвитку.

10. Корпоративне управління

Органами управління підприємства є:

- засновник підприємства ;
- директор підприємства.

Вищим органом управління підприємства є засновник підприємства.

До виняткової компетенції засновника відносяться:

- внесення в Статут підприємства змін та доповнень;
- визначення основних напрямків діяльності підприємства, затвердження його планів та звітів про їх виконання;
- визначення та затвердження організаційної структури підприємства;
- зміни Статутного капіталу (фонду);
- встановлення розміру, форми та порядку внесення засновником додаткових внесків;
- призначення та звільнення директора;
- прийняття рішення про реорганізацію, ліквідацію підприємства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу.

Директор підприємства вирішує всі питання діяльності підприємства , крім тих, які входять у виключну компетенцію засновника. Крім цього, директор:

- несе персональну відповідальність за виконання покладених на підприємство завдань, може мати заступників, розподіляє обов'язки між керівниками структурних підрозділів та визначає їх повноваження в рішенні щодо діяльності підприємства;
- видає накази, розпорядження, інструкції;
- приймає рішення про притягнення до майнової відповідальності працівників підприємства;
- розпоряджається майном та коштами підприємства, представляє підприємство у відношеннях з будь- якими українськими та іноземними юридичними та фізичними особами, складає в країні та за кордоном договори та інші угоди від імені підприємства та видає доручення на здійснення таких угод.

Засновником та директором компанії є Шитлін Дмитро Вікторович.

Керівник **Шитлін Д.В.**

Головний бухгалтер **Васик О.Ф.**

Додаток Б

Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2019 р.

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

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2020	01	01
Підприємство Приватне Підприємство "Будпостач"	за ЄДРПОУ	24267110		
Територія Україна	за КОАТУУ	8036400000		
Організаційно-правова форма господарювання Приватне підприємство	за КОПФГ	120		
Вид економічної діяльності Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення	за КВЕД	46.43		
Середня кількість працівників 1 864				
Адреса, телефон вулиця Магнітогорська, буд. 1, к. 208, м. КИЇВ, 02094	3930388			

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	V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	314	961
первісна вартість	1001	870	1 747
накопичена амортизація	1002	556	786
Незавершені капітальні інвестиції	1005	763	635
Основні засоби	1010	19 118	40 644
первісна вартість	1011	71 760	102 104
знос	1012	52 642	61 460
Інвестиційна нерухомість	1015	7 740	7 310
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	8 600	8 600
Знос інвестиційної нерухомості	1017	860	1 290
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	134	1 089
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	71 900
Усього за розділом I	**1095**	**28 069**	**122 539**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 439 711	1 427 035
Виробничі запаси	1101	9 452	2 035
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	1 430 259	1 425 000
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	295 761	253 556
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	68 545	61 546
з бюджетом	1135	34 674	115
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 036	9 933
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	24 856	101 352
Готівка	1166	6	15
Рахунки в банках	1167	24 850	101 337
Витрати майбутніх періодів	1170	229	1 298
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	510	921
Усього за розділом II	**1195**	**1 865 322**	**1 855 756**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**-**	**-**
Баланс	**1300**	**1 893 391**	**1 978 295**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100 000	100 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	99 336	99 585
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	**1495**	**199 336**	**199 585**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	41 822
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
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**	**-**	**41 822**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	437 682	237 151
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	38 229
товари, роботи, послуги	1615	607 315	601 372
розрахунками з бюджетом	1620	1 436	23 047
у тому числі з податку на прибуток	1621	780	1 018
розрахунками зі страхування	1625	712	999
розрахунками з оплати праці	1630	2 673	3 724
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	988	608
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	3 125	3 660
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	640 124	828 098
Усього за розділом III	**1695**	**1 694 055**	**1 736 888**
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**	**1 893 391**	**1 978 295**

ЕП Шитлін Дмитро Вікторович

Керівник **Шитлін Дмитро Вікторович**

ЕП Васик Оксана Федорівна

Головний бухгалтер **Васик Оксана Федорівна**

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