

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Удосконалення системи кадрового планування на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС», м. Київ)

Студентки 5 курсу 2 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Котельницької Анастасії
Сергіївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Миколайчук Ірина
Павлівна

Гарант освітньої програми,
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Сутність, значення та місце кадрового планування на підприємстві.....	6
1.2. Методичні підходи до формування системи кадрового планування на підприємстві.....	10
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ У ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС»	18
2.1. Аналіз профілю діяльності підприємства	18
2.1. Оцінка ефективності системи кадрового планування на підприємстві	26
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС»	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В такий швидко розвиваючий час, управління персоналом вважається одним із стратегічних напрямів розвитку організації, метою якого є забезпечення кожної галузі організації висококваліфікованими та мотивованими працівниками, формування творчого активного трудового колективу, що відповідає позитивно ставиться до змін, які здатні до розвитку та оновлення. Для досягнення високої ефективності організація повинна: сформулювати місію і стратегію організації, довести їх зміст до кожного співробітника; проектувати організаційну структуру відповідно до цілей організації; запроваджувати найпрогресивніші методи управління персоналом. Ефективність організації багато в чому залежить від людських ресурсів. Професійні рішення, прийняті співробітниками на будь-якому робочому місці, визначають ефективність виконання виробничих завдань і визначають загальний успіх і ефективність організації.

З цього випливає важливість контролю та мотивації співробітників для створення умов, які дозволяють їм з одного боку повною мірою реалізувати свій професійний багаж, а з іншого – сформулювати бажання працювати якісно та продуктивно. Сучасні ринкові умови висувають вимоги не тільки до кваліфікації та якостей працівників, а й до поведінки підприємств щодо людських ресурсів. Відповідно до цього виникла необхідність розглядати управління персоналом як цілісну систему, побудовану на основі відповідної стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідниками у дослідженні проблем в удосконалення системи кадрового планування на підприємстві були П.Бамбергер та І.Мечулам. Вирішенню проблем удосконалення кадрового планування присвячені також праці Д.Кемпбелла, Д.Ламбела, Х.Мінцберга, Г.Стоунхауса, Б.Х'юстона, К.Мітчелла, Д.Нортонна, Р.Каплана та ін. управління.

Значний внесок у розробку сучасної теорії оцінки персоналу зробили такі відомі українські вчені, як М. Войнаренко, О.Гришнова, О.Денисюк, А.Колот, О.Кузьмін, М.Мурашко, В.Нижник, В.Савельєва, Г.Савіна, О.Сардак, П.Ситник, А.Чернявський, Л.Чорна, Г.Щокін та інші [21].

У даних роботах відображено різні аспекти стратегічного управління підприємством, запропоновано ефективні технології управління стратегією, розглянуто питання взаємозв'язку стратегії розвитку підприємства та конкретної стратегії, однак методична база умов процесного управління персоналом підприємства розвинена частково.

Мета дослідження – розробка та обґрунтування теоретичних, методичних засад та практичних підходів до формування ефективної системи кадрового планування на.

Під час дослідження були поставлені та вирішені наступні *завдання*:

- визначено сутність і роль кадрового планування у діяльності підприємства;
- досліджено методичні підходи до формування системи кадрового планування на підприємстві;
- проведено аналіз профілю діяльності підприємства;
- оцінено ефективність кадрового планування на підприємстві;
- розроблено заходи з удосконалення системи кадрового планування на досліджуваному підприємстві.

Об'єктом дослідження є управління персоналом в діяльності вітчизняного підприємства – ТОВ «УП Медіа Плюс», яке працює в м. Києві як рекламне агентство.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування системи кадрового планування на підприємстві.

Інформаційну базу дослідження складають нормативно-правові документи, наукові статті та монографії, підручники та навчальні посібники з проблематики кадрового планування, Інтернет-джерела, нормативно-правова база України, матеріали підприємства.

У процесі написання роботи були використані такі **методи**: системний підхід, статистичний аналіз, методи емпіричного та теоретичного дослідження, методи інформаційних технологій, економіко-математичні методи, методи стратегічного аналізу.

Практична значущість роботи полягає у тому, що загальні результати і основні положення даного дослідження можуть використовуватися в системі кадрового планування на реальному підприємстві.

Структура роботи. Робота містить 72 сторінок тексту, в т.ч. 50 сторінок основного тексту, 7 додатків, викладених на 22 сторінках, 17 таблиць та 13 рисунків, список літератури складається з 36 джерел (в т.ч. Інтернет-ресурси).



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, значення та місце кадрового планування на підприємстві

Кожне підприємство, незалежно від специфіки виробничої діяльності й кадрового складу, розробляє, періодично уточнює й прагне реалізовувати кадрову політику, яка виступає основою для планування роботи з персоналом, комплектування й розвитку трудового колективу, удосконалення технології кадрової роботи.

Основним кадровим завданням будь-якого підприємства можна назвати забезпечення штату достатньою кількістю персоналу відповідної кваліфікації, необхідною для досягнення виробничих цілей. Кадрове планування у підприємства повинне виконуватися як в інтересах підприємства, так і в інтересах його персоналу [9, с. 35].

Крім основного завдання, І.П.Савченко виділяє наступні завдання кадрового планування в підприємства: створення системи мотивації для більш ефективної продуктивності праці й задоволеності персоналу своєю роботою. Співробітників залучають ті робочі місця, де пропонуються умови для розвитку їх здібностей і буде забезпечений високий і стабільний зарібок в умовах справедливої конкуренції; формування системи оптимального використання персоналу відповідно до його здібностей та кваліфікації; планування навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів.

Основними напрямками кадрового планування на підприємстві є такі:

- контроль і оцінка виробничої діяльності;
- аналіз складу й використання робочої сили;
- оцінка поточної потреби в нових співробітниках;

- прогноз на майбутнє потреби в робочій силі;
- прогноз ринку робочої сили та її конкурентоспроможності;
- виявлення проблем у галузі трудових ресурсів;
- регулярний моніторинг ринку праці;
- розробка і впровадження програм розвитку персоналу [12, с. 122].

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди, тобто їхня майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує безпосередня залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємств та організацій даної країни.

Під кадровим плануванням потрібно розуміти «процес забезпечення організації необхідною кількістю працівників, які володіють необхідними навичками для виконання своїх обов'язків, в необхідний для організації час за відповідні гроші» [«Planning resource center»].

На думку О.М.Шубалого, кадрове планування – це частина загального процесу планування в підприємства, завдання якого полягає в складанні переліку необхідних фахівців, які можуть знадобитися підприємства в найближчому майбутньому для її стратегічного розвитку [27, с. 144].

В.В.Кличановський зауважує, що кадрове планування в підприємства ставить перед собою мету створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену й висококваліфіковану групу персоналу [15, с.35].

Виходячи з визначень різних авторів, можна сказати, що кожен визначення дещо відрізняється за своєю природою. Хоча у них спільне, що підприємства повинні мати людські ресурси, необхідні в майбутньому для забезпечення бізнес-цілей і вимоги. Це веде підприємство до конкурентоспроможності та процвітання [29, с.162-168].

Статистика відділу кадрів у 12 США показує, що підприємства щорічно втрачають 550 мільярдів доларів через те, що працівники відчують незадоволення або незалученість. Тому компаніям доцільно приділяти більше уваги створенню здорової організаційної структури, яка

мотивує робочу силу, а також сприяє здоровому спілкуванню між керівництвом і працівниками. У цьому може допомогти ефективне управління та процес кадрового планування на підприємстві.

Якщо звернутися до закордонного досвіду кадрового планування персоналу, то, наприклад, для англійської підприємства, з її системою цінностей, заснованій на теорії людських відносин, характерне формування кадрової політики, побудованої на повазі особистості працівника, системі мотивації й заохочення, а кадрове планування орієнтоване на створення системи постійного творчого зростання працівника за рахунок програм навчання й підвищення кваліфікації [11, с.14].

Американські підприємства ґрунтуються на рівності витрат на кадрове планування й досягнуті результати. Головні принципи тут: індивідуалізм, конкуренція й залежність особистого доходу від прибутку підприємства. Крім того, в умовах надлишкового ринку робочої сили американські корпорації воліють не витратити засоби на найм, відбір персоналу, а будучи зацікавленими в кадрах високої якості, докладають більших зусиль у вивченні й розробці нових підходів до їх планування й управління. З одного боку – прагнення забезпечити потреби виробництва високопрофесійними фахівцями, з іншого боку – створення умов для ефективного й повного їх використання.

У Японії кадрове планування будується на наступних основних принципах: колективізм, національні традиції, система цінностей, заснована на повазі до старшого, влада й відповідальність, ієрархія авторитетів. Рисами кадрового планування практично усіх японських компаній є: соціальна орієнтація кадрового планування з перевагою людських і гармонічних відносин між робітниками й керуючими; відданість підприємства й роботі; «довічний найм»; пріоритет колективних інтересів; довгострокове кадрове планування й постійна ротація персоналу [1, с.14].

У Німеччині великі концерни застосовують математично точні моделі кадрового планування, а невеликі підприємства виступають прихильниками

використання методів з найбільш низькими витратами. Однієї з особливостей німецьких компаній є те, що вони тісно взаємодіють із університетами для розробки індивідуальних навчальних програм під конкретну фірму-замовника. Випускник, коли влаштовується на роботу за фахом, уже розуміє чого йому очікувати від роботи, які там вимоги. У свою чергу роботодавець знає, якими навичками й знаннями буде володіти студент. Якщо звернутися до вітчизняних компаній, то слід зауважити, що кадрова політика в українських компаніях має різний ступінь усвідомлення й формалізації. В одних – принципи кадрової політики усвідомлені й формалізовані в достатній мірі, в інших – слабо пророблені, дозволяючи процесу управління персоналом здійснюватися у великому ступені ситуаційно або стихійно [4, с. 57].

На рис. 1.1 наведено рівні кадрового планування в залежності від місії, цілей та термінів впровадження планів.

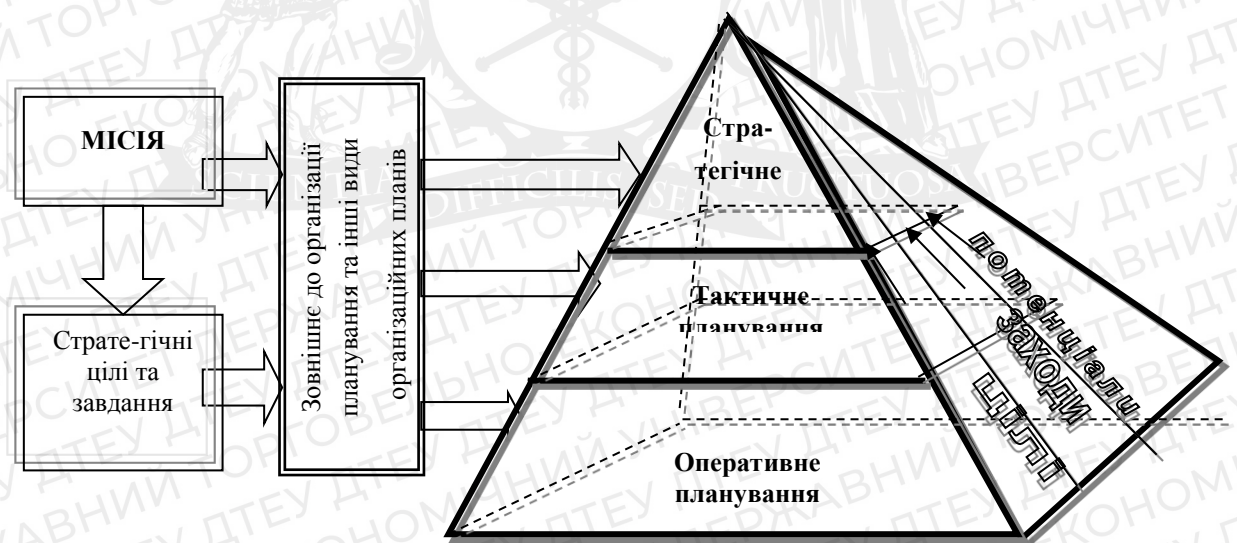


Рис. 1.1. Рівні кадрового планування

Джерело: складено за [15]

Мета кадрового планування полягає в тому, щоб мати оптимальну кількість персоналу, щоб заробити найбільше грошей для підприємства. Оскільки цілі та стратегії підприємства змінюються з часом, планування людських ресурсів є регулярним явищем. Крім того, із зростанням

глобалізації відділи кадрів зіткнуться з необхідністю впровадження нових практик, щоб відповідати державним правилам праці, які відрізняються від країни до країни. Також необхідно спланувати ряд кроків для усунення виявлені відмінності між реальним і бажаним (необхідним) станом працівників в підприємство.

Більше використання дистанційних працівників багатьма корпораціями також вплине на планування людських ресурсів і вимагатиме від відділів кадрів використання нових методів та інструментів для найму, навчання та утримання працівників.

Планування людських ресурсів (HRP) дозволяє підприємства краще підтримувати та орієнтувати правильний тип талантів для наймання — володіти потрібними технічними навичками та навичками спілкування, щоб оптимізувати свої функції в підприємства. Це також дозволяє менеджерам краще навчати та розвивати навички, необхідні серед робочої сили. В довгостроковій перспективі процес кадрового планування на підприємстві допомагає тісніше узгодити управління людським капіталом із бізнес-стратегією [32, с.560-564].

Е.Веттер розглядав планування людських ресурсів як «процес, за допомогою якого організація повинна перейти від поточної робочої сили до бажаної. За допомогою планування керівництво прагне мати потрібну кількість і потрібний тип людей у потрібних місцях у потрібний час, роблячи речі, які призводять до отримання як організацією, так і окремою особою максимальної довгострокової вигоди».

За словами Леона К.Меггінсона, планування людських ресурсів – це «інтегрований підхід до виконання аспектів планування функції персоналу, щоб мати достатню кількість адекватно розвинених і мотивованих людей для виконання обов'язків і завдань, необхідних для досягнення цілей організації та задоволення потреб індивідуальні потреби та цілі членів організації».

Планування людських ресурсів можна розглядати як передбачення потреб організації в людських ресурсах і майбутньої пропозиції людських

ресурсів, а також (і) внесення необхідних коригувань між цими двома та організаційними планами; та (ii) передбачення можливості розвитку пропозиції людських ресурсів для того, щоб відповідати її вимогам шляхом введення необхідних змін у функції управління людськими ресурсами. У цьому визначенні людський ресурс означає навички, знання, цінності, здібності, відданість справі, мотивацію тощо, на додаток до кількості/працівників.

HRP також відомий під іншими назвами, такими як «планування трудових ресурсів», «планування зайнятості», «планування праці», «планування персоналу» тощо. HRP є підсистемою загального організаційного планування. Іншими словами, HRP є похідним від організаційного планування, як і планування виробництва, планування продажів, планування матеріалів тощо.

1.2. Методичні підходи до формування системи кадрового планування на підприємстві

Процес кадрового планування на підприємстві є однією з основних сфер управління людськими ресурсами, що дозволяє підприємства реалізувати свої цілі, підвищити ефективність і конкурентоспроможність підприємств на ринку праці, допомагає зменшити невизначеність у майбутньому і для кращого функціонування організації. дозволяє підприємствам задовольняти поточні та майбутні потреби в талантах, дозволяючи менеджерам з персоналу передбачати та розвивати навички, які є найбільш цінними для організації, і забезпечуючи підприємству оптимальний баланс персоналу з точки зору наявних навичок і кількості персоналу

Процес кадрового планування на підприємстві можна оцінювати в ширшому значенні – це комплексний та збалансований підхід до кадрів (план розвитку персоналу співробітників), а в вузькому значенні – це планування

потреби працівників і планування покриття цих потреб (план працівників, план укомплектування робочих місць).

Процес кадрового планування на підприємстві визначається різними авторами. На думку Ф.Коубека, планування персоналу служить досягненню цілей організація шляхом прогнозування розвитку, встановлення цілей та реалізації домовленостей, що веде до поточного та майбутнього забезпечення бізнес-завдань відповідною робочою силою [30, с.226].

Співзасновник платформи кадрових технологій Cloverleaf.me Д. Муррінер стверджує: «Процес кадрового планування на підприємстві і організаційна стратегія пов'язані між собою. Ви не можете реалізувати бізнес-стратегію, не переконавшись, що у вас є правильний людський капітал, який вам потрібен у правильних місцях для виконання поставленого завдання» [27, с.370-371].

Окрім простого розгляду як робочої сили, людські ресурси організації являють собою сукупність знань, навичок, здібностей, творчих здібностей і талантів, доступних підприємству, на додаток до цінностей, поглядів і переваг, які кожна особа вносить у розвиток бізнес.

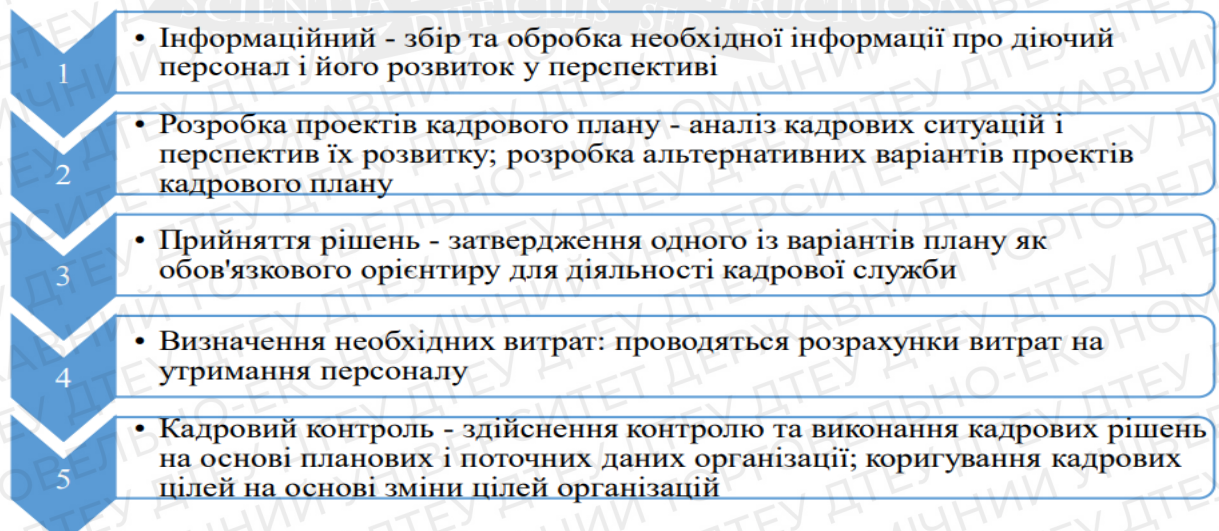


Рис. 1.2. Послідовні етапи кадрового планування

Джерело: складено автором за [6]

Мета кадрового планування полягає в тому, щоб мати оптимальну кількість персоналу, щоб заробити найбільше грошей для підприємства. Оскільки цілі та стратегії підприємства змінюються з часом, процес кадрового планування на підприємстві є регулярним явищем. Крім того, із зростанням глобалізації відділи кадрів зіткнулися з необхідністю впровадження нових практик, щоб відповідати державним правилам праці, які відрізняються від країни до країни [24, с.328].

HRP є важливою інвестицією для будь-якого бізнесу, оскільки дозволяє компаніям залишатися продуктивними та прибутковими.

За дослідженнями А.Хейса [28] планування людських ресурсів (HRP) забезпечує найкращу відповідність між працівниками та робочими місцями, уникаючи нестачі чи надлишку робочої сили.

Як він вважає, є чотири ключові кроки процесу HRP (рис. 1.3):

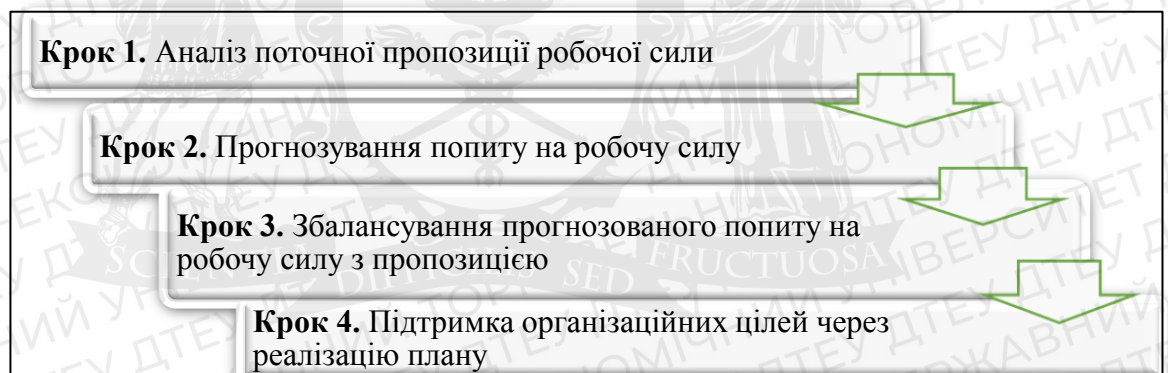


Рис. 1.3. Чотири ключові кроки процесу кадрового планування

Джерело: складено за [28].

На першому кроці відділ кадрів вивчає силу організації на основі кількості співробітників, їхніх навичок, кваліфікації, посад, переваг і рівня продуктивності [с.29, с.162-168].

Другий крок вимагає від підприємства окреслити майбутнє своєї робочої сили. Тут відділ кадрів може розглядати певні питання, як-от підвищення по службі, вихід на пенсію, звільнення та переведення — усе, що впливає на майбутні потреби підприємства [8, с.15]. Відділ кадрів також

може розглядати зовнішні умови, що впливають на попит на робочу силу, наприклад, нові технології, які можуть збільшити або зменшити потребу в працівниках.

Третім кроком у процесі кадрового планування є прогнозування попиту на роботу. Людина яка займається кадровим плануванням, створює аналіз прогалин, який визначає конкретні потреби, щоб звузити пропозицію робочої сили підприємства порівняно з майбутнім попитом [с.29, с.162-168]. Цей аналіз часто породжує низку запитань, наприклад: Чи повинні співробітники освоювати нові навички? Чи потрібно підприємства більше менеджерів? Чи всі співробітники використовують свої сильні сторони на своїх поточних посадах?

Відповіді на запитання аналізу прогалин допомагають відділу кадрів визначити, як діяти далі, що є *завершальним кроком* процесу кадрового планування. Відділ кадрів має вжити практичних заходів для інтеграції свого плану з рештою підприємства [22, с.96]. Департаменту потрібен бюджет, здатність реалізувати план і спільні зусилля з усіма департаментами для виконання цього плану.

Щоб досягти кінцевої мети, яка полягає в розробці стратегії, яка дозволить підприємства успішно знаходити та утримувати достатньо кваліфікованих працівників для задоволення потреб підприємства, кожен крок потрібно виконувати послідовно.

Планування людських ресурсів (HRP) – це безперервний процес систематичного планування наперед для досягнення оптимального використання найціннішого активу організації – якісних працівників. Процес кадрового планування на підприємстві допомагає організаціям наймати, утримувати та оптимізувати розгортання людей, необхідних для досягнення стратегічних цілей бізнесу та реагування на зміни на ринку та загальному середовищі [33].

Планування людських ресурсів має бути досить гнучким, щоб відповідати короткостроковим кадровим проблемам, адаптуючись до

мінливих умов у бізнес-середовищі в довгостроковій перспективі. HRP починається з оцінки та аудиту поточної спроможності людських ресурсів [12, с.657].

Ключовою частиною процесу кадрового планування на підприємстві є прогнозування майбутніх потреб у робочій силі та розробка стратегій для розгортання цих талантів, щоб завчасно уникнути нестачі чи надлишку навичок.

План управління людськими ресурсами повинен забезпечувати правильну кількість і структуру людей на потрібних посадах у потрібний час [11], що повинні відповідати поставленим бізнес-цілям. В іншому випадку можливо, що вони можуть бути не виконані, а також конкуренти можуть витіснити компанію з досягнутої позиції на ринку.

Конкретні кадрові цілі лягають в основу розробки кадрових заходів, які представляють собою комплекс заходів, спрямованих на реалізацію кадрових завдань, цілей і стратегії з урахуванням потреб працівників на кожному робочому місці [30].

Складові кадрового планування для його аналізу наведені на рис. 1.4.



Рис.1.4. Складові кадрового планування

Джерело: сформовано автором

Щоб задовольнити свої цілі, HR-менеджери повинні скласти наступні плани:

1. Знайти і залучити кваліфікованих співробітників.
2. Відібрати, навчати та винагороджувати найкращих кандидатів.
3. Долати прогули та вирішувати конфлікти.
4. Підвищувати співробітників в посаді або деяких звільняти [8, с.73-79].

Більше використання дистанційних працівників багатьма корпораціями також впливає на процес кадрового планування на підприємстві і вимагатиме від відділів кадрів використання нових методів та інструментів для найму, навчання та утримання працівників.

Процес кадрового планування на підприємстві дозволяє підприємства краще підтримувати та орієнтувати правильний тип талантів для наймання – володіти потрібними технічними навичками та навичками спілкування, щоб оптимізувати свої функції в підприємства. Це також дозволяє менеджерам краще навчати та розвивати навички, необхідні серед працівників.

Є жорсткий та м'який процес кадрового планування на підприємстві

1. *Hard HRP* оцінює різні кількісні показники, щоб гарантувати наявність потрібної кількості людей потрібного типу, коли це потрібно підприємства.
2. *Soft HRP* більше зосереджується на пошуку співробітників із правильною корпоративною культурою, мотивацією та ставленням. Часто вони використовуються в тандемі.

Отже, для утримання стабільної тенденції розвитку діяльності підприємства в умовах постійного загострення конкурентної боротьби необхідно достовірно оцінювати його фінансовий стан підприємства, що характеризує забезпеченість власними оборотними коштами, оптимальне співвідношення запасів товарно-матеріальних цінностей з потребами виробництва, а також своєчасне проведення розрахункових операцій і платоспроможність.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС»

2.1 Діагностика процесу кадрового планування на підприємстві

Для того, щоб вивчити питання системи кадрового планування на підприємстві ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС», необхідно в першу чергу проаналізувати діагностику процесу кадрового планування на ньому.

Досліджуване підприємство ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» - це зростаюча компанія, котра надає послуги виданням журналів і періодичних видань.

ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» – це досить молода компанія, створена 06.05.2022 року, але посідає одне з важливих місць на ринку реклами та рекламних послуг. Наприклад, підприємство посідає перші місця серед підприємств міста Києва за профілюючим видом діяльності згідно з 63.12 Веб-портали. ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» знаходиться за адресою м.Київ, вул..Саксаганського, 36-Д.

Досягнення Товариства з обмеженою відповідальністю «УП МЕДІА ПЛЮС» – це заслуга всього колективу підприємства: кожного, хто віддає частину свого життя та вкладає свою працю в розбудову та налагоджену роботу підприємства.

Успіхи підприємства – це якісне та плідне виконання головних функцій підприємства, які супроводжуються професіоналізмом, терпінням, розумінням та послідовністю людей, які працюють на благо підприємства.

Підприємство є суб'єктом незалежного бізнесу, та передбачає зайнятість в таких сферах: веб-портали; тиражування звуко-, відеозаписів і програмного забезпечення; видання газет; інші види видавничої діяльності; видання іншого програмного забезпечення; діяльність у сфері телевізійного мовлення; оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність; діяльність інформаційних агентств; надання

інших інформаційних послуг, консультування з питань комерційної діяльності й управління, рекламні агентства (посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації, дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки, діяльність у сфері фотографії, Інша професійна, наукова та технічна діяльність тощо).

Оцінка фінансового стану підприємства показує в яких конкретних напрямках потрібно вести цю роботу. Відповідно до цього результати аналізу надають відповідь на питання, які існують найважливіші способи поліпшення фінансового стану підприємства в конкретний період його діяльності.

Для висвітлення методичних аспектів аналізу фінансового стану підприємства нами використовувались дані фінансової звітності ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» за 2021-2022 рр.

За даними фінансової звітності лікарні (дод. Д) здійснено наліз обсягів діяльності ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» за 2019-2021 рр. для розуміння його загального економічного стану (табл.2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка фінансових результатів ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС»
в 2019-2021 рр.**

Показники	Роки, тис. грн.			Абсолютне відхилення (+, -)		Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2020 р./ 2019 р.	2021 р./ 2020 р.	2020 р./ 2019 р.	2021 р./ 2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	38190,0	53501,0	69975,0	15311,0	16474,0	40,1	30,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	26370,0	34507,0	42034,0	8137,0	7527,0	30,9	21,8
Валовий прибуток	11820,0	18994,0	27941,0	7174,0	8947,0	60,7	47,1
Інші операційні доходи	31207,0	7588,0	11531,0	-23619,0	3943,0	-75,7	52,0
Адміністративні витрати	3291,0	3350,0	3561,0	59,0	211,0	1,8	6,3
Витрати на збут	19044,0	16656,0	17381,0	-2388,0	725,0	-12,5	4,4
Інші операційні витрати	8974,0	10194,0	2276,0	1220,0	-7918,0	13,6	-77,7
Фінансовий результат від операційної діяльності	358,1	-3618,0	16254,0	-3976,1	19872,0	-1110,3	-549,3

Інші фін. доходи	437,0	169,0	8,0	-268,0	-161,0	-61,3	-95,3
Фінансові витрати	3478,0	3832,0	3697,0	354,0	-135,0	10,2	-3,5
Інші витрати	928,0	1331,0	4782,0	403,0	3451,0	43,4	259,3
Фінансовий результат до оподаткування	7749,0	-8612,0	7783,0	-	16395,0	-111,1	90,4
Податок на прибуток	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-
Чистий прибуток (збиток)	7749,0	-8612,0	7783,0	-	16395,0	-111,1	90,4

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Дані табл. 2.1 свідчать, що підприємство високими темпами нарощує свої показники доходів від реалізації послуг у 2021, оскільки чистий збільшився майже на 90% по відношенню до 2020 року та склав більше 7,78 млн. грн. Завдяки цьому підприємство із збиткового підприємства стало прибутковим.

За даними звітності можна побачити, що отримані зміни в результатах діяльності підприємство отримало завдяки суттєвому зниженню інших операційних витрат у 2021 році на – 77,7% та зростанню інших операційних витрат майже на 50% у 2021 році .

Наочно ці показники демонструє рис. 2.2.

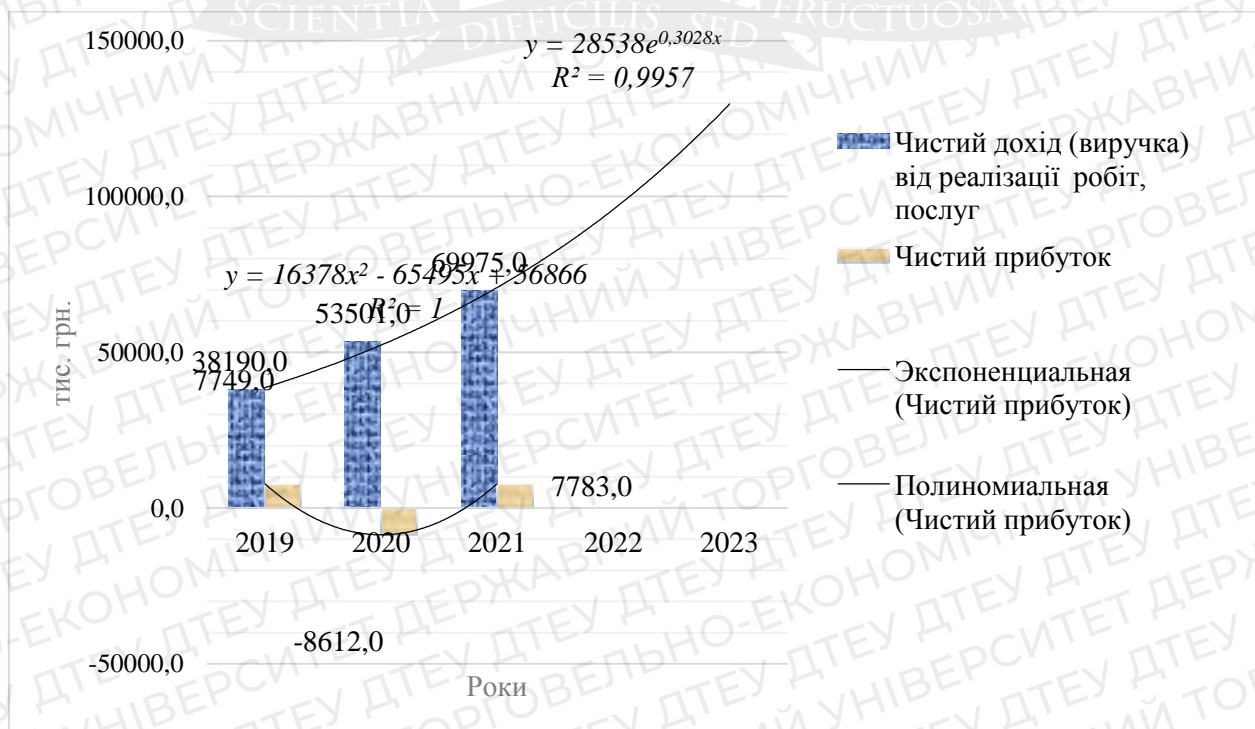


Рис. 2.2. Динаміка показників чистого доходу та прибутку лікарні

у 2019-2021 рр. та прогноз за лініями тренду на період до 2023 року

Джерело: складено та розраховано автором за даними фін. звітності

Результати аналізу фінансового балансу ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» наведено у табл. Е.1 дод. Е. Можна зробити висновок про те, що у 2019-2021 роках переважну частку у структурі активу балансу займають необоротні активи (рис. 2.3).

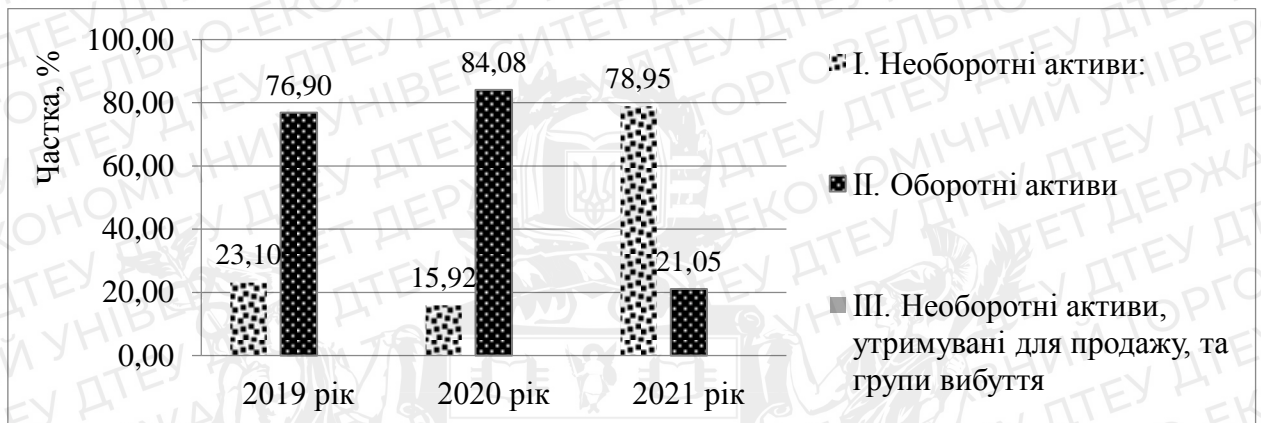


Рис. 2.3. Структура активу балансу ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС»

Джерело: складено та розраховано автором за даними фін. звітності

У 2020 році відбулося підвищення у складі активів частки необоротних активів до 37% - за рахунок зростання грошей у касі – майже на 20 млн. грн. по відношенню до 2019 р. та зростання запасів більш ніж в 3,4 рази.

Табл. Е.2 дод. Е містить результати аналізу статей пасиву балансу. Аналіз показав, що переважну частку у структурі пасиву балансу займає власний капітал (99,3 % у 2019 р. та 69,4% у 2020 р.). Водночас лікарня має поточні довгострокові зобов'язання у 2020 році – 12,5%, а короткострокові – 18,01% у 2020 році (рис. 2.4).

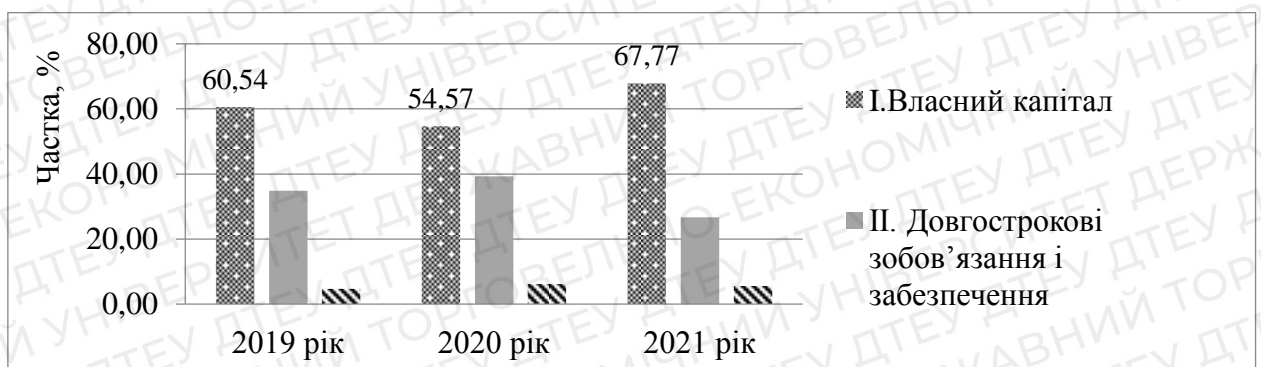


Рис. 2.4. Структура пасиву балансу ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС»

Джерело: складено та розраховано автором за даними фін. звітності

При цьому поточні зобов'язання зростають у 2020 р. внаслідок підвищення обсягу доходів майбутніх періодів на 12,2 млн. грн., а довгострокові зобов'язання – за рахунок інших довгострокових зобов'язань (8,5 млн. грн.) В цілому можна охарактеризувати фінансову діяльність ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» як позитивну, оскільки вона не має короткострокових кредитів в банку та досить інтенсивно нарощує свій потенціал.

Доцільно зазначити, що при складанні Статуту нової організаційно-правової форми було зареєстровано 1 грн. статутного капіталу, тому власний капітал сформовано за рахунок додаткового капіталу та нерозподіленого прибутку (отриманого у 2020 році). В цілому таку тенденцію можна назвати позитивною для формування джерел фінансування КНП, хоча й в 2020 році відбулося скорочення на 36,2% обсягу додаткового капіталу.

Розраховані показники фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» підтверджують його платоспроможність та незалежність від залучених коштів, тому є висока ймовірність його успішної діяльності та розвитку в галузі охорони здоров'я як суб'єкта господарювання.

Загалом можна сказати, що ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» знаходиться на етапі життєвого циклу «розвиток», а керівники мають бажання постійно розвиватися й збільшувати її дохідну базу. Організаційно-економічна характеристика повністю сприяє тому, щоб лікарня постійно розвивалася.

Результати комплексного аналізу зведено до таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Показники фінансового стану ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» за 2021-2022 рр.

№	Показники	2020	2021	2022
Аналіз ліквідності підприємства				
1	Коефіцієнт покриття	27,88	26,02	16,58
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	15,38	12,67	8,28
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	14,32	12,06	7,97
4	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	8145	8083	8099
Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				

1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,955	0,945	0,933
2	Коефіцієнт фінансування	0,047	0,058	0,072
3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,964	0,962	0,94
4	Коефіцієнт маневреності ВК	0,911	0,891	0,879
Аналіз ділової активності підприємства				
1	Коефіцієнт оборотності активів	0,936	0,873	0,659
2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	25,67	26,43	15,21
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	42,32	32,06	36,01
4	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	17,02	22,46	10
5	Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	14,02	13,62	2,67
6	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	1,53	1,56	1,05
7	Коефіцієнт оборотності основних засобів (ФВ)	12,81	8,64	6,04
8	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,98	0,92	0,702
Аналіз рентабельності підприємства				
1	Коефіцієнт рентабельності активів	0,031	0,032	0,035
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,032	0,034	0,037
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,033	0,037	0,053
4	Коефіцієнт рентабельності продукції	0,089	0,087	0,106

Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань. На підприємстві коефіцієнт покриття значно переважає 2, тому можна говорити, що структура балансу є задовільною, підприємство платоспроможне, тобто підприємству цілком вистачає ресурсів для погашення поточних зобов'язань, а на 1 грн. короткострокових зобов'язань у 2022 році припадає 16,58 грн. активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

За проведеним дослідженням фінансового стану ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» за 2020- 2022 рр. можна зробити висновок про те, що аналіз ліквідності підприємства свідчить про те, що баланс підприємства є

ліквідним; структура балансу є задовільною; підприємство платоспроможне, тобто підприємству цілком вистачає ресурсів для погашення поточних зобов'язань.

З метою дослідження методичних аспектів аналізу фінансового стану підприємства нами проведені розрахунки попереднього аналізу (експрес-аналізу) фінансового стану ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» за 2021-2022 рр. у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Результати попереднього аналізу фінансового стану ТОВ «УП
МЕДІА ПЛЮС» за 2021-2022 рр.**

№	Показники	2021	2022	2022	Тенденції очікуваних змін
1	Неплатежі, тис. грн	303	323	520	Через значний рівень інфляції матиме тенденцію зростання на 3- 7 % за рік
2	Коефіцієнт незалежності	0,955	0,945	0,933	ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» залишається незалежним
3	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,968	0,966	0,947	ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» залишається фінансово-стійким
4	Коефіцієнт ділової активності	0,936	0,873	0,659	Ділова активність значно зменшилась через складну політичну та соціальну ситуацію в країні
5	Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	0,031	0,032	0,035	Цей показник збільшився на 0,001-0,004
6	Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	0,032	0,034	0,037	Ефективність використання власних коштів залежить лише від якості управління підприємством та є внутрішнім фактором зростання фінансового рівня підприємства
7	Загальний коефіцієнт покриття по балансу	27,88	26,02	16,575	Зменшиться, оскільки у цей період з'являється довгострокова дебіторська заборгованість підприємства
8	Коефіцієнт участі власних і довгострокових позикових коштів в запасах і витратах	0,964	0,962	0,94	Загалом коефіцієнт зменшився на 0,024

Проведений експрес-аналіз фінансового стану ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» показав, що за 2021-2022 рр. поточні зобов'язання підприємства мають тенденцію збільшення – на 217 тис. грн. Так, коефіцієнт незалежності, коефіцієнт фінансової стійкості та коефіцієнт ділової активності мають значення, яке перевищує нормативне 0,5 та майже дорівнює 1 (є більшим за 0,95), що є свідчення повної самостійної незалежності та стійкості підприємства, платоспроможності та динамічного функціонування.

Ефективність кадрового планування підприємства можна представити як співвідношення результату, що характеризує ступінь досягнення мети (економічної, соціальної), до кількості і якості реалізованих здібностей персоналу з його досягненнями. Діагностика кадрового потенціалу показала, що на кінець 2022 року його рівень зменшився на 28356 тис. грн, порівняно з 2022 роком. Дана ситуація спричинена зниженням показників: ситуацією в країні, коефіцієнтом використання робочого часу та оцінки живої праці.

Як показує досвід, тільки 10% персоналу працюють постійно добре або постійно погано. Іншим 90% потрібні чітко сформульовані завдання і стимул, щоб приносити користь підприємства.

З цього можна зробити висновок про важливість розробки на підприємстві ефективної системи мотивації. Аналіз системи мотивації на ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» дозволив виявити основні недоліки системи преміювання.

2.2 Оцінка ефективності системи кадрового планування на підприємстві

Кадрове планування починається з аналізу наявної робочої сили, яку вони можуть використовувати. Потім він оцінює поточний і майбутній попит фірми на різні види робочої сили і намагається узгодити цей попит з пропозицією кандидатів на роботу.

**Динаміка показників результативності праці персоналу
ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» у 2019-2021 рр.**

№ пор	Показники	Роки, тис. грн.			Абсолютне відхилення (+, -)		Відносне відхилення, %	
		2019	2020	2021	2020 р./ 2019 р.	2021 р./ 2020 р.	2020 р./ 2019 р.	2021 р./ 2020 р.
1.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	18	22	25	4	3	22,2	13,6
2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	38190	53501	69975	15311,0	16474,0	40,1	30,8
3.	Фонд відпрацьованого часу одним працівником, днів	239,0	256,0	264,0	17,0	8,0	7,1	3,1
4.	Чисельність працівників, зайнятих на виробництві продукту, осіб	12	12	12	0,0	0,0	0,0	0,0
5.	Витрати на утримання персоналу (фонд оплати праці), тис. грн.	4223	6345	9504	2122,0	3159,0	50,2	49,8
6.	Продуктивність праці, тис. грн.	2121,7	2431,9	2799,0	310,2	367,1	14,6	15,1
7.	Продуктивність праці на один людино-день, тис. грн.	8,9	9,5	10,6	0,6	1,1	7,0	11,6
8.	Продуктивність праці робітників, зайнятих на виробництві послуг, тис. грн.	3182,5	4458,4	5831,3	1275,9	1372,8	40,1	30,8
9.	Чистий дохід від надання послуг на одиницю витрат на утримання персоналу (2:6), тис. грн.	9,0	8,4	7,4	-0,6	-1,1	-6,8	-12,7
10	Чистий прибуток в розрахунку на одного працівника, тис. грн. /осіб	57,8	-56,7	46,1	-114,5	102,7	-198,0	-181,3

Джерело: складено автором

В цілому зростання обсягу чистого доходу призвело до ефективності використання персоналу протягом 2014-2016 років та збільшення ефективності управління (чистий прибуток в розрахунку на одного працівника) більше ніж втричі. Причинами такого стану речей є, на наш погляд, оптимальна економічна політика підприємства.

Провівши оцінку ефективності планування кадрового потенціалу товариства, можемо зробити висновок, що кадровий потенціал на підприємстві використовується не досить ефективно, про що свідчать відповідні показники.

Аналіз результативності та ефективності діяльності персоналу ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» розпочнемо з дослідження рівня продуктивності праці.

За даними табл. 2.16 видно, що розраховані показники продуктивності праці в порівняльних цінах на один людино-день на одиницю персоналу безпосередньо зайнятого на операційних бізнес-процесах в кав'ярнях (приготування їжу, робота на барі, випічка тощо) мають постійну тенденцію до зростання. Так, перший з зазначених показників в 2015 р., у порівнянні з 2014 р., збільшився на 49,9%, а в 2016 р. ще на 21,2%, що вказує на ефективну господарську діяльність працівників підприємства, особливо виробничого персоналу, від яких значно залежить обсяг реалізації послуг.

Також, при аналізі результативності праці персоналу необхідно дослідити оцінку наслідків зміни її рівня. За даними табл. 2.16 можна зробити видно, що результативність праці робітників ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» у 2014-2016 рр. підвищувалася і мала позитивний вплив на основні показники господарської діяльності підприємства.

Наочне уявлення про динаміку показників результативності праці персоналу у 2014-2016 рр. дає рис. 2.12.

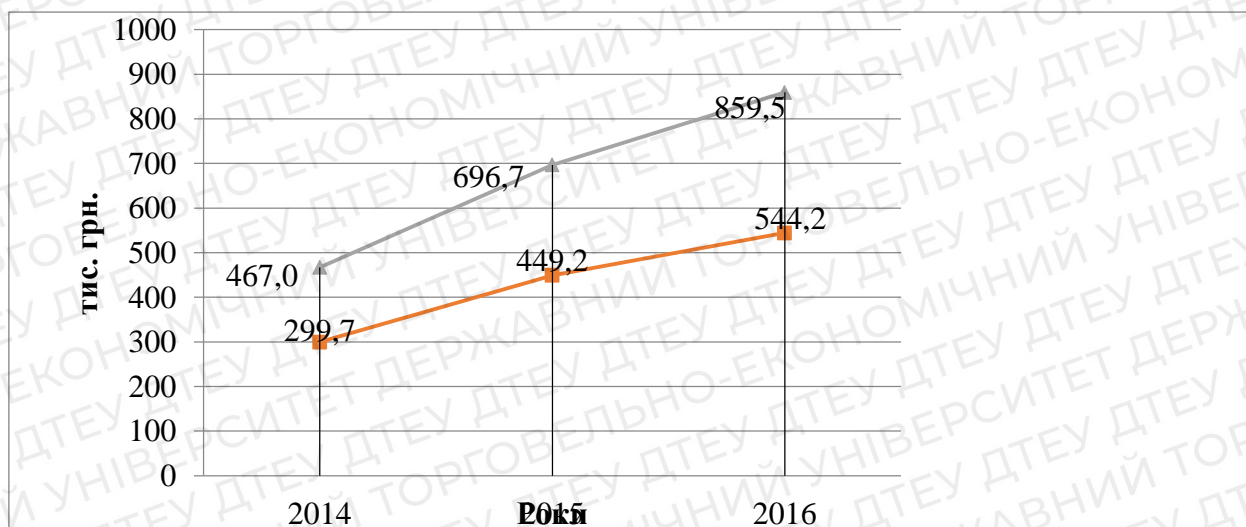


Рис. 2.12. Динаміка показників результативності використання кадрового потенціалу підприємства

Вихідним пунктом при наборі працівників є визначення «профілю кадрового складу», тобто оцінка слабких і сильних сторін потенційних працівників, необхідних для реалізації підприємницької ідеї, проводився на засадах оцінки динаміки зовнішнього середовища (стан трудових ресурсів, економічний стан в країні, законодавство, що регулює трудові стосунки) та стану кадрового потенціалу організації. Він представлений в табл. 2.17.

Цілями ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» є надання послуг та обслуговування споживачів для отримання прибутку та задоволення їх потреб. Технологія є засобом виробництва та надання послуг ресторанного господарства, що являє собою способи обслуговування клієнтів.

Таблиця 2.17

Профіль кадрового потенціалу ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС»

Фактори успіху в майбутньому	Шкала оцінки (профіль)					
	0	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
I. Найбільш мотивовані працівники						
1.1. керівники						★
1.2. спеціалісти					★	
1.3. робітники				★		
II. Оцінка кадрового потенціалу за наявністю «ключових» осіб (лідерів)						
2.1. Чи є «ключові» кадри в організації?						★
2.2. Чи володіють кадри необхідними знаннями та навичками?						
- у сфері менеджменту						★
- у сфері маркетингу						★
- у сфері технології виробництва						★
- щодо стратегії роботи організації						★
- щодо консультування та аудиту						★
2.3. Чи знає кожна «ключова» особа, що від неї очікують?						★
2.4. Чи готові «ключові» кадри перейти на нові ділянки роботи?						★
2.5. Чи здатна кожна «ключова» особа очолити відповідну «зону» дії?						★

2.6. Чи вимагається для переорієнтації людей на нову роботу: <ul style="list-style-type: none"> - підвищення заробітної плати; - представлення додаткової відпустки; - навчання; - перекваліфікації; - додаткових пільг?
2.7. Чи поділяють працівники культуру організації?
III. Як кадри пристосовуються до змін?
3.1. керівники
3.2. спеціалісти
3.3. робітники
IV. Динаміка персоналу організації
4.1. Кількість звільнень за власним бажанням
4.2. Кількість скорочень у зв'язку з виходом на пенсію
4.3. Кількість декретних відпусток
4.4. Середній вік працівників



Закінчення табл. 2.17

1	2	3	4	5	6	7
V. Стан трудових ресурсів на ринку праці		☆				
5.1. Темпи економічного зростання			↓			
5.2. Рівень інфляції та безробіття			☆			
5.3. Розвиток техніки та технології				↑		
5.4. Зміна законодавства: <ul style="list-style-type: none"> ▪ податкового режиму; ▪ соціального страхування; ▪ трудове законодавство. 		↑				
5.5. Конкуренція працівників в галузі			↑			
Середня оцінка, бал						

Аналіз профілю кадрового потенціалу ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» показав, що його середнє значення за 5-тибальною шкалою становить 2,35 балів, отже менше ніж на 50% відповідає бажаному значенню.

Одним із інструментів, який можна використати під час оцінки ефективності кадрового планування на підприємстві є SWOT-аналіз. Для оцінки можливостей використовується метод позиціонування для кожної конкретної можливості на матриці можливостей (табл.Е.1, дод. Е). Цей метод спирається на основному правилі – стратегія мусить забезпечувати достатню

відповідність до внутрішніх можливостей підприємства (його сильних і слабких сторін) зовнішній ситуації, в якій воно перебуває.

Проаналізувавши системи менеджменту, маркетингу та кадрової роботи в ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС», можна зробити однозначний висновок про те, що вони високоефективні, організовані. За результатами аналізу виявлено основні негативні причини, що впливають на діяльність підприємства та запропоновані альтернативні рішення, спрямовані на їхнє усунення.

PEST-аналіз є один із основних методів стратегічного аналізу макросередовища (його другий варіант назви STEP-аналіз). Необхідна інформація отримується за допомогою експертних оцінок (по 5-бальній шкалі). Для збору даних брали участь чотири працівника. Спочатку виявили ступінь впливу факторів на діяльність підприємства у формі відносних коефіцієнтів (табл.Е.2, Е.3, дод. Е), а після – ймовірність їх впливу за п'ятибальною шкалою, де максимум - це 5 балів, мінімум – 1.

Додаток Е

Таблиця Е. 1

Матриця можливостей та загроз ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
<i>Зовнішнє середовище</i>	1. Розвиток економіки країни у перспективі 2. Обгрунтоване законодавство у довготерміновій перспективі 3. Вихід на нові сегменти ринку 4. Завоювання позицій лідера на ринку; 5. Зростання платоспроможного попиту населення	1. Війна в країні 2. Інфляція 3. Зниження рівня доходів населення 4. Зміна діючого законодавства, несприятлива політика уряду 5. Можливість появи нових конкурентів; 6. Уповільнений темп зростання ринку 7. Зменшення попиту у населення
<i>Внутрішнє середовище</i>	Поле «СіМ»	Поле «СіЗ

Сильні сторони (S)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ефективна система стимулювання праці 2. Швидкість і терміновість надання послуг 3. Високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу, стажу роботи 4. Гнучка цінова політика. 5. Високий рівень кваліфікації менеджменту 6. Довгострокові партнерські відносини з контрагентами. 7. Постійне вивчення та аналіз стану ринку, потреб споживачів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. можливість розширення пропонуваних клієнту послуг, залучення нових постійних клієнтів 2. значна економія коштів клієнтів при оптових замовленнях, донесення наявної маркетингової стратегії до ще більшої аудиторії населення 3. моніторинг ринку рекламних послуг на постійно зростаючі потреби населення 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень кваліфікації менеджменту 2. Розірвання партнерських відносин з постачальниками 3. Утримання нових та постійних клієнтів від переходу до конкурентів, за рахунок пропонування систем знижок, накопичення балів, можливості зекономити на гнучкому виборі послуг, покращення наданих послуг.
Слабкі сторони (W)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегічна спрямованість системи управління 2. Неактивна маркетингова кампанія. 3. Періодична недостатня кількість працівників. 4. Потреба в оцінюванні працівників 4. Деякий вплив сезонності на обсяги перевезень. 	<p>Поле «СлМ»</p> <p>1. Створити відділ стратегічного планування за рахунок запозичених фінансових можливостей</p> 	<p>Поле «СлЗ»</p> <p>Потрібно розробити та реалізувати комплекс стратегій а саме:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. проводити моніторинг потреб клієнтів і інновацій в сфері реклами; 2. використання конкурентних переваг для завоювання більшої частки ринку; 3. стратегії розвитку маркетингу, рекламної кампанії та менеджменту

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

**Оцінка ступеня впливу факторів на діяльність
ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС»**

Фактори	Експерти (ступінь впливу)				Середня оцінка	Коефіцієнт
	Спів-ник 1	Спів-ник 2	Спів-ник 3	Спів-ник 4		
1. Політичний						
Політична ситуація в країні	5	4	2	3	3,5	0,05
Податкова політика і законодавство у цій сфері	2	3	4	4	3,25	0,04
Відсутність підтримки з боку держави	3	3	4	3	3,25	0,04
2. Економічний						
Економічна ситуація в країні	4	4	3	4	3,75	0,05
Динаміка курсу валюти	4	4	4	4	4	0,05
Рівень доходу населення	3	3	4	3	3,25	0,04
Ціни на енергоресурси	4	4	5	4	4,25	0,06
3. Екологічний						
Кліматичні умови	4	4	4	4	4	0,05
Екологічна ситуація в країні	4	3	5	4	4	0,05
Природні катаклізми	4	5	4	4	4,25	0,06
4. Соціальний						
Стабільне і постійно зростаюче коло споживачів	5	5	4	4	4,5	0,06
Демографічна структура населення	2	4	3	3	3	0,04
Соціальна мобільність населення	4	5	4	3	4	0,05
5. Технологічний						
Нові технології онлайн роботи	4	5	5	4	4,5	0,06
Розвиток мобільних та інтернет пристроїв	4	4	3	4	3,75	0,05
Коефіцієнт застарілої техніки	4	3	3	3	3,25	0,04
6. Юридичний						
Недосконале законодавство	3	4	3	2	3	0,04
Закони України про охорону навколишнього середовища	4	3	2	2	2,75	0,03
Державне регулювання цієї сфери діяльності	4	3	3	3	3,25	0,04
Всього					72	1

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Продовження дод. Е

Проаналізувавши вплив кожного фактору PEST-аналізу, можна зробити висновок, що зміни в законодавстві країни дозволяють завойовувати нові ніші на цьому ринку, і також це може посприяти розширенню сфери діяльності. Сьогодні війні та економічна ситуація в країні є великою

загрозою для підприємства, так як це впливає на платоспроможність населення і кількість постійних клієнтів.

Таблиця 2.1

Вагомість впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС»

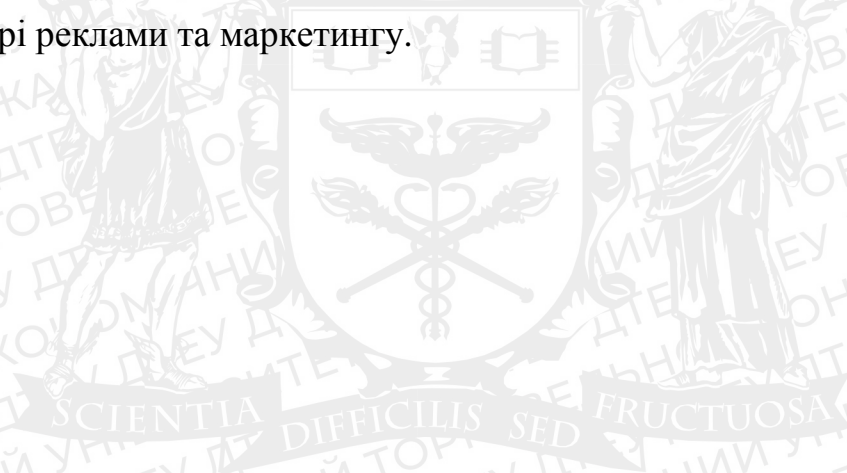
Політичні		Економічні	
Фактор	Вплив на підприємство	Фактор	Вплив на підприємство
Політична ситуація в країні	0,18	Ціни на енергоресурси	0,24
Податкова політика і законодавство у цій сфері	0,1	Динаміка курсу валюти	0,18
Посилення держконтролю за діяльністю у цій сфері і штрафні санкції	0,1	Економічна ситуація в країні	0,17
Відсутність підтримки з боку держави	0,09	Рівень доходів населення	0,13
Екологічні		Соціальні	
Фактор	Вплив на підприємство	Фактор	Вплив на підприємство
Природні катаклізми	0,27	Стабільне і постійно зростаюче коло споживачів	0,24
Екологічна ситуація в країні	0,2	Соціальна мобільність населення	0,18
Кліматичні умови	0,16	Демографічна структура населення	0,12
Технологічні		Юридичні	
Фактор	Вплив на підприємство	Фактор	Вплив на підприємство
Нові технології друку рекламної продукції	0,22	Недосконала державна політика в зовнішньо-економічних питаннях закупівлі обладнання	0,13
Розвиток мобільних та інтернет пристроїв	0,16	Державне регулювання цієї сфери діяльності	0,13
Коефіцієнт застарілої техніки	0,14	Закони України про охорону навколишнього середовища	0,08

Джерело: складено автором за даними підприємства

Екологічні фактори негативно впливають на підприємство, так як в разі поганих кліматичних умов (ожеледиця на дорогах, надмірний сніговий покрив, бурі і тд.) значно ускладнюється процес доставки рекламної

продукції, зростає відсоток псування багажу, і як наслідок, зростають матеріальні та моральні збитки як самої підприємства, так і населення.

Соціальні фактори позитивно впливають на підприємство, оскільки зростання постійних клієнтів призводить, на сам перед, до покращення послуг, які компанія надає клієнтам, і розширенню вже існуючих, тобто до модернізації підприємства. Зростання соціальної мобільності населення допомагає клієнтам по-перше, дізнаватись про весь перелік послуг підприємства, обираючи для себе найбільш вигідні, і по-друге, користуватись всіма мобільними послугами такими як відслідковування своєї посылки і накопичення балів в своїх особистих кабінетах. Технологічний фактор відіграє важливу роль, оскільки компанія повинна слідкувати за всіма ноу-хау в сфері реклами та маркетингу.



РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС»

Формуванням ефективною системи кадрового планування на підприємстві займається цілий відділ. Структура агентства визначає, які професії мають бути в ньому представлені. Більше 2/3 штату взагалі не вирішують творчих завдань. Коло їх занять зовсім інший: робота з ЗМІ, дослідницька робота, робота з підрядниками та клієнтами і т.п.

Творчі співробітники є «генераторами» агентства. Такі працівники мають творчі професії: художнє, філологічну, журналістську освіту. На них лежить завдання розробки рекламних текстів і графічного оформлення реклами, вони пишуть сценарії і розробляють рекламну концепцію.

Друга група співробітників - це фахівці маркетингу, що відповідають за дослідження ринку і засобів масової інформації, фахівці, які добре знають медійне справу: планування і закупівлі рекламного простору.

Третя група співробітників - ті, хто працює безпосередньо з клієнтом. Тут важливі такі якості, як професійні: знання реклами і маркетингу, вміння налагодити ділові зв'язки з клієнтом, комунікабельність, здатність генерувати ідеї, ерудиція, хороший смак і багато іншого.

В підприємстві не можна обійтися без представників технічних професій, хто займається питаннями виробництва рекламних повідомлень, - поліграфістів, технологів та ін. Вони безпосередньо пов'язані з виробниками: продакшн компаніями, агентствами з виробництва POS-матеріалів, агентствами по виробництву, сувенірів і ін.

Як ми бачимо, в рекламному підприємстві повного циклу працюють фахівці багатьох професій, але при цьому вони повинні добре розбиратися у всіх тонкощах рекламного справи.

Система ефективного планування на підприємстві «УП МЕДІА ПЛЮС» - це стратегія, прийнята організацією, спрямована на інтеграцію

культури організації, її співробітників і системи шляхом координації низки дій для досягнення необхідних бізнес-цілей.



Рис. 3.1. Структура типового оперативного плану роботи з персоналом в організації

Джерело: [31, с. 56]

Кадрові плани часто змінюються, особливо через несподівані обставини, наприклад пандемія COVID-19 або жорстока нинішня війна. Тому

потрібно адаптувати стратегію відповідно до будь-яких нових вимог і змін, з якими стикається організація в режимі реального часу.

Для вдосконалення системи преміювання персоналу підприємства було запропоновано впровадження бонусної системи преміювання із щомісячною виплатою, що сприятиме підвищенню мотивації персоналу на підприємстві.

Отримані результати аналізу кадрового потенціалу ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» за 2020-2022 роки дозволили сформулювати основні напрямки підвищення ефективності його планування (рис.2.4)



Рис. 2.4 Шляхи та напрями ефективності кадрового планування

Джерело: Сформовано автором

Діагностика кадрового потенціалу ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» дала можливість дозволила виявити невикористані можливості професійнокваліфікаційного складу персоналу, сформулювати напрями його розвитку, та забезпечити основу для формулювання загальних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства. Запропоновані шляхи підвищення кадрового потенціалу будуть сприяти повному здійсненню принципу оплати праці по якості, кількості, випередження росту

продуктивності праці в порівнянні з ростом заробітної плати, диференціації рівня оплати праці різних груп і категорій працівників.

Завдяки даним напрямам можна вирішити більшість проблем планування кадрового потенціалу на підприємстві, а саме, зменшити плінність кадрів, покращити використання робочого часу, що призведе в цілому до підвищення продуктивності праці.

На основі загальної характеристики діяльності ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» і отриманих результатів досліджень, одним з найперших кроків для подальшого покращення управління ефективністю формування й використання його кадрового потенціалу можна запропонувати раціональні заходи щодо його розвитку, що будуть реалізовувати працівники відділу по роботі з персоналом. В умовах високої конкуренції на ринку громадського харчування, вимог до якості та швидкості виконуваних послуг, професійної майстерності і, взагалі, існуючими напрямками подальшого розширення діяльності ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС», це є актуальною проблемою.

Кожний крок у плануванні кадрового потенціалу потребує спільних зусиль всіх керівників, які повинен фокусувати та реалізовувати відділ по роботі з персоналом. Першорядна його функція– координувати, перевіряти і синтезувати результати процесу. Загальні проблеми, з якими може зіштовхнутися відділ по роботі з персоналом ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» в процесі планування кадрів: брак підтримки вищої ланки управління, недостатня узгодженість з іншими керівниками і функціями відділу кадрів, неучасть оперативних менеджерів.

З цією метою пропонуємо оперограму набору персоналу на підприємство, наведену в дод. II. В процесі здійснення підбору кандидатів із внутрішніх джерел представники відділу по роботі з персоналом можуть проводити тривалі бесіди з працівниками різного рівня за заздалегідь розробленим сценарієм. Основна задача таких бесід полягає в отриманні значної кількості інформації про досліджуваного працівника з різних точок зору та з різних напрямків його діяльності.

Зазначимо, що підприємство повинне бути зацікавлене в розвитку здібностей групи управління, включаючи фахівців та всіх керівників.

Керівництво підприємства сподівається досягнути завдяки навчанню підвищення рівня якості прибирання та продуктивності праці. Для цього потрібно розробити ефективну систему навчання, яка повинна бути якісна і креативна, а також чітко і ясно сформульована, оскільки в цьому випадку можна оцінити.

Важливим завданням планування розвитку кадрового потенціалу є визначення майбутнього професійного навчання персоналу, адже від якості сервісу та обслуговування гостей залежить престиж закладу громадського харчування. При розробленні програми для навчання персоналу підприємства були запропоновані корпоративні та індивідуальні тренінги.

В процесі планування навчання персоналу менеджер з навчання персоналу може використати такі етапи планування, які представлені на рис. 3.2.

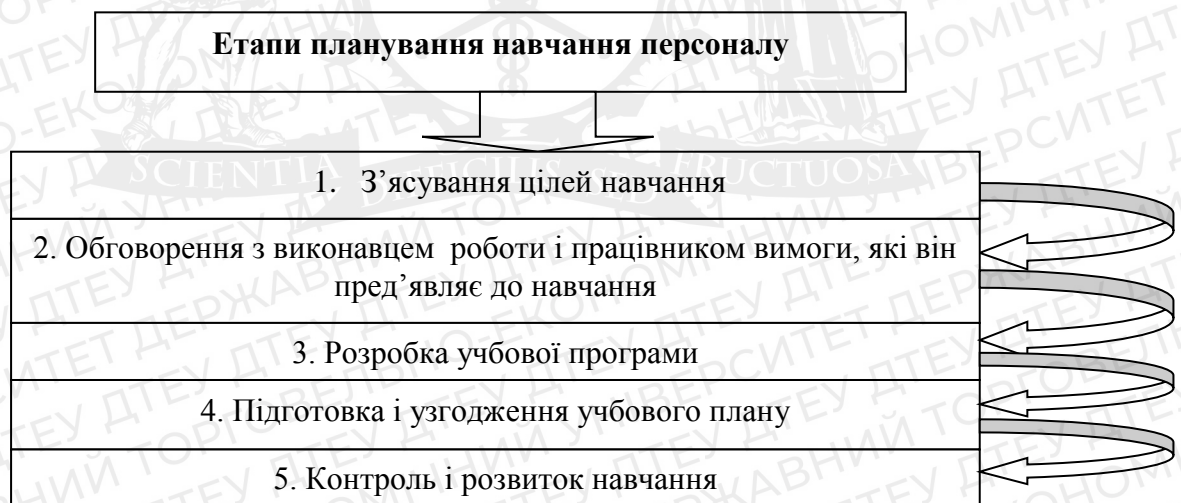


Рис. 3.1. Рекомендовані етапи планування навчання персоналу в ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС»

Перед навчанням доцільно проводити первинне тестування на відповідність персоналу рівню обслуговування.

Тренінг в рекламному підприємстві – це можливість, не відриваючи надовго від роботи персонал залу, поліпшити якість роботи співробітників,

удосконалити сервіс, підвищити рівень продажів. Тренінги для ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» пропонуються наступні:

- за допомогою дистанційного навчання через мережу Інтернет;
- за допомогою відвідування спеціальних курсів;
- у вигляді відео та аудіо курсів;
- у вигляді наставництва, ротації.

Тренінг в ресторанній мережі «Момент» та кав'ярень «Шоколадниця»

– це активна форма навчання, що дозволяє в короткі терміни передати персоналу необхідні в роботі знання та відпрацювати первинні навички використання цих знань в роботі. Це знання про те, як правильно зустріти гостя, привітати, розмістити за столом, правильно подати меню і представитися, розповісти про акції та спеціальні пропозиції ресторану, запропонувати напої перед їжею, прийняти замовлення, так щоб швидко і ненав'язливо зорієнтувати гостя в різноманітті страв представлених в меню, зробити додаткові рекомендації та пропозиції. Також спеціальних знань вимагає сервіровка столу, робота з підносом, робота з напоями, робота з текстилем в залі. Вимог та правил до роботи офіціанта ресторану дуже багато. Більшість технік і секретів приходять з досвідом і через досвідченого адміністратора або керуючого, тому адміністраторові необхідно також навчатися на тренінгах, щоб у процесі роботи навчати персонал.

Адміністратори шляхом тренінгів можуть навчитись проводити навчання новачків, навчальні збори перед зміною, тренінги вихідного дня, екзамени по меню і на знання стандартів обслуговування.

Шляхом навчання на тренінгах можна утримувати якість обслуговування на постійному високому рівні.

Тренінги потрібно проводити для нових офіціантів, навчаючи їх всіх кроків професійного ресторанного обслуговування. Також на регулярній основі необхідно проводити навчання діючих постійних офіціантів – таким чином, удосконалюючи їх навички і підтримуючи увагу до сервісу в кав'ярні або рекламному підприємстві. Тренінги необхідно проводити і для

адміністраторів залу, даючи їм знання з управління зміною, персоналом кафе, кав'ярні або ресторану, рівнем продажів і мотивацією співробітників.

Якщо конкретизувати теми тренінгів для офіціантів, то це – професійні стандарти обслуговування, прийоми підвищення продажів в ході обслуговування, правила відповіді на заперечення або претензію гостя, робота з меню і барною картою, банкетне обслуговування, обслуговування Premium- класу і інше.

Бізнес-тренінги для персоналу ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» пропонуються наступні:

1. Технологія підбору персоналу (для директора з персоналу та рекрутера).
2. Англійська мова для лінійного персоналу.
3. Формування позитивного іміджу працівника (для адміністраторів, співробітників служби прийому замовлень)
4. Тренінг «Активна гостинність»
5. Тренінг «Основні навички ведення телефонної розмови»
6. Тренінг для адміністраторів, для офіціантів, барменів, кухарів.

Серед компаній, що надають послуги з навчання працівників, є найкращими на ринку представлених послуг і найкращим буде звернутись це: Школа професіоналів бізнесу; DM Service; Київський учбовий центр «Курсор»; Центр розвитку персоналу «Геліос»; учбовий центр «Анастасія», навчальний центр «Академія успіху», Тренінговий центр «Максимум», учбовий центр «Еверест».

З урахуванням того, що ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» є мережею кав'ярень, кафе та рекламному підприємств, то доцільним для розроблення програми навчання буде поділ персоналу в залежності від їх обов'язків.

В такому випадку методи розвитку персоналу підприємства наведені в табл. 3.1.

Рекомендовані методи планування розвитку персоналу

ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС»

№ пор	Метод	Головна мета методу	Коли використовується	Відповід. особа за навчання	Вартість, міс	Терміни проведення
1	Тренінг	Придбання конкретних навичок	Працівнику не вистачає знання та навичок для виконання роботи	Директор по персоналу	1,5 год 300 грн	1 раз на тиждень
2	Наставництво	Вирішення даної проблеми через обмін досвідом	Коли необхідне передавання досвіду від більш досвідчених менш досвідченим працівникам	Директор по персоналу, менеджер з навчання, інспектор з кадрів	-	1 раз на місяць
3	Професійна консультація	Рішення конкретної проблеми через «купівлю» цього рішення	Проблема не може бути вирішена в організації (нестача часу, знань тому вигідно купити це рішення « на стороні»)	Директор по персоналу, менеджер з навчання, інспектор з кадрів	200 грн За 1 год	Постійно за потреби
4	Навчання e-learning (дист. навчання в електронній формі через мережу Інтернет)	скорочення прямих витрат з контактним навчанням та гарантія єдності навчального процесу для всіх учасників.	Можливість навчатися улюблений зручний момент	Менеджер з навчання, інспектор з кадрів	Ціна проекту від 0 до 1000 у.о.	1 раз на тиждень
	Імітація реальних ситуацій	Скоригувати дії працівників у непередбачуваних ситуаціях	Навчити персонал діяти в непередбачуваних ситуаціях	Директор по персоналу, менеджер з навчання	200 грн	1 раз на тиждень

Одним з визначальних чинників досягнення успіху ТОВ УП МЕДІА ПЛЮС» залишається наявність результативних керівників.

Всі запропоновані методи доцільно звести в єдину таблицю запланованих методів розвитку персоналу табл. 3.2.

У 2018 році на підприємстві пропонується проводити моніторинг кадрового потенціалу за підрозділами та в цілому на підприємстві, згідно з графіком ефективності існуючої системи мотивації з подальшим проведенням нарад з керівниками з метою виявлення невідповідностей та впровадження коригувальних заходів.

Підвищити якість кадрового потенціалу підприємства стане можливим завдяки таким заходам: забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати і соціального пакету; нарощувати необхідні компетенції персоналу через систему оцінки, навчання і розвитку; створення організації, що самонавчається (електронне навчання, ініціативні проекти); ретельний відбір персоналу при прийомі на роботу відповідно до цінностями підприємства.

Пропозиція чаю, кави і десерту мають свої секрети і правила, розрахунок, проводи і прощання з гостем – все це також необхідно відпрацьовувати в ході тренінгів з офіціантами.

Для зображення плану навчання і кількості осіб, які повинні пройти обов'язкові види навчання за відповідними категоріями в ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» створена табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розроблений план навчання персоналу ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» на 2018 р.

№ пор	Програма	Учасники	Час проведення, год на тиждень.
1	Інструктаж нових працівників	Всі нові працівники	2(однин раз)
2	Тренінг для керівників	Кухарі	1година
3	Тренінг для редакторів	Бармени	1година
4	Тренінг для офіціантів	Офіціанти	1година
5	Індивідуальний розвиток для роботи на керівних посадах підрозділу	Керівники підрозділів, менеджери кафе, барів	1година
6	Тренінг для адміністраторів	Адміністратори	1година
7	Навчання, пов'язане переведенням на нову посаду	Начальник відділів	1година
8	Англійська мова	Лінійний персонал	1година

Отже, розроблена програма складається з двох блоків, один з яких орієнтується на потреби підприємства в кваліфікованих кадрах, а другий – націлений на потреби працівників в самореалізації.

Проаналізувавши діяльність ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС», було виявлено ряд недоліків: оцінка ефективності навчання розглядається з позиції повернення інвестицій в навчання. Вкладення коштів в розвиток персоналу

вже розуміють як інвестиції в майбутнє, проте топ-менеджмент підприємства вимагає від директора з управління персоналом представити докази віддачі від цих інвестицій. В цих умовах на перший план виходить проблема оцінки ефективності навчання персоналу.

Проведемо оцінку ефективності та результативності інвестицій розвиток кадрового потенціалу, що можна об'єднати у єдиний інвестиційний проект з оптимізації системи розвитку персоналу.

Наведемо можливі витрати при запровадженні проекту.

1. Витрати на систему адаптаційного тренінгу для працівників, що буде проводитися директором з персоналом та менеджером з навчання містить витрати на проведення зовнішнього тренінгу для кадровиків підприємства. Це необхідно для того, щоб вони краще розуміли мету, завдання та основні прийоми інструктажу. В середньому витрати на проходження тренінгу однією особою у тренінговій підприємства коштує 2400 грн. Вважаємо, що участь у ньому можуть взяти Директор по персоналу та менеджер з навчання. Тренінг буде коштувати приблизно 2400 грн. в день, тривати 2 дні, тому загальні витрати на проходження тренінгу складатиме приблизно 4800 грн.

2. Витрати часу працівника. Оскільки тренінги зазвичай відбуваються у робочий час, отже, функції директора з персоналу та менеджера з навчання частково покладаються на інших осіб. Витрати підприємства в грошовій формі приблизно складатимуть зарплату працівника на час тренінгу. Виходячи із середньої заробітної плати на підприємстві ми оцінили ці витрати в 6500 грн.

Пропонуємо запровадити в ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» використання методу «навчання дією», що передбачає такі витрати на проведення зовнішнього тренінгу для власного тренера та директора з персоналу з метою освоєння методів та методик навчання дією. Цей тренінг має тривати принаймні 2 дні, отже загальні витрати складатимуть приблизно 5500 грн.

Наступною пропозицією є запровадження нової комп'ютерної програми «Персонал плюс» підприємства «КС Professional», призначену для запровадження процесу моніторингу кадрового потенціалу та його

оцінювання за рядок ознак.

Пропонуємо встановити цю програму на трьох робочих місцях вище вказаних фахівців. Витрати на придбання будуть становити приблизно 12300 грн. (приблизно 2100 грн. кожне робоче місце). Адаптацію програми під потреби підприємства буде здійснювати власний системний адміністратор. При впровадженні програмного забезпечення відбувається економія робочого часу директора з персоналу та менеджера з навчання.

Отже, у грошових коштах економія складатиме 30% від заробітної плати (1995 грн.), оскільки у цей час директор може виконувати інші роботи, проводити вдосконалення процесу управління персоналом у страховій підприємства та ін.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В такий швидко розвиваючий час, управління персоналом вважається одним із стратегічних напрямів розвитку організації, метою якого є забезпечення кожної галузі організації висококваліфікованими та мотивованими працівниками, формування творчо активного трудового колективу, що відповідає позитивно ставиться до змін, які здатні до розвитку та оновлення.

Для досягнення високої ефективності організація повинна:

- сформулювати місію і стратегію організації, довести їх зміст до кожного співробітника;
- проектувати організаційну структуру відповідно до цілей організації;
- запроваджувати найпрогресивніші методи управління персоналом.

Основною метою процес кадрового планування на підприємстві є призначення необхідної кількості співробітників необхідної кваліфікації відповідно до бізнес-планів підприємства на у потрібний час і в правильному місці. Також необхідно спланувати ряд кроків для усунення виявлені відмінності між реальним і бажаним (необхідним) станом працівників в підприємство.

Процес кадрового планування на підприємстві — це безперервний процес систематичного планування наперед для досягнення оптимального використання найціннішого активу організації — якісних працівників [28].

Кадрове планування забезпечує найкращу відповідність між працівниками та робочими місцями, уникаючи нестачі чи надлишку робочої сили.

Є чотири ключові кроки процесу кадрового планування. Вони включають:

- аналіз поточної пропозиції робочої сили;
- прогнозування попиту на робочу силу;
- збалансування прогнозованого попиту на робочу силу з пропозицією;
- підтримку організаційних цілей.

Для утримання стабільної тенденції розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства в умовах постійного загострення конкурентної боротьби необхідно достовірно оцінювати фінансовий стан підприємства. Фінансовий стан підприємства характеризує забезпеченість власними оборотними коштами, оптимальне співвідношення запасів товарно-матеріальних цінностей з потребами виробництва, а також своєчасне проведення розрахункових операцій і платоспроможність.

Отже, проведений експрес-аналіз фінансового стану ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» показав, що за 2021-2022 рр. поточні зобов'язання підприємства мають тенденцію збільшення – на 217 тис. грн. Так, коефіцієнт незалежності, коефіцієнт фінансової стійкості та коефіцієнт ділової активності мають значення, яке перевищує нормативне 0,5 та майже дорівнює 1 (є більшим за 0,95), що є свідчення повної самостійної незалежності та стійкості підприємства, платоспроможності та динамічного функціонування. ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» є рентабельним, беззбитковим. Власного капіталу вистачає на покриття поточних збитків підприємства та уникнення довгострокових зобов'язань.

За розрахованими даними нами сформовані такі висновки:

1. Загальна вартість активів підприємства за 2021-2022 рр. має тенденцію збільшення на 237 тис. грн. за 2021 р та на 281 тис. грн. за 2022р. Цей показник має стабільно високий рівень та відповідає нормативу;
2. Вартість необоротних активів за 2021 4р. значно зросла – на 279 тис. грн., що свідчить про здороження вартості основних фондів за цей рік та їх оновлення. У 2022 р. цей показник зріс ще на 68 тис. грн. Це свідчить про стійкий фінансовий стан підприємства;
3. Вартість оборотних активів підприємства за 2021 р. зменшилася на 42 тис. грн. та збільшилась на 213 тис. грн. за 2022 р., загальний приріст оборотних активів за ці два роки рр. складає 171 тис. грн.;

4. Матеріальні оборотні активи мають стабільну вартість, тобто підприємству вистачає активів, які використовуються у якості сировини, матеріалів та ін. для виробництва продукції;

5. Дебіторська заборгованість за 2021 рік зменшилась на 126 тис. грн., а у 2022 р. цей показник теж зменшився на 34 тис. грн., тобто у ці роки дебітори не поспішали платити підприємству по своїм боргам;

6. Грошові кошти та їх еквіваленти за 2021-2022 рр. зменшилися на 197 тис. грн. Незначне зниження цього показника не має негативних наслідків на роботу підприємства;

7. Інші оборотні активи за цей період зменшилися майже у тричі (на 17 тис. грн.), що спричинено економією ресурсів підприємства.

За проведеним дослідженням фінансового стану ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» за 2020- 2022 рр. можна зробити висновок про те, що аналіз ліквідності підприємства свідчить про те, що баланс підприємства є ліквідним; структура балансу є задовільною; підприємство платоспроможне, тобто підприємству цілком вистачає ресурсів для погашення поточних зобов'язань.

Ефективність планування кадрового потенціалу підприємства можна представити як співвідношення результату, що характеризує ступінь досягнення мети (економічної, соціальної), до кількості і якості реалізованих здібностей персоналу з його досягненнями. Діагностика кадрового потенціалу показала, що на кінець 2022 року його рівень зменшився на 28356 тис. грн, порівняно з 2022 роком. Дана ситуація спричинена зниженням показників: ситуацією в країні, коефіцієнта використання робочого часу та оцінки живої праці.

Як показує досвід, тільки 10% персоналу працюють постійно добре або постійно погано. Іншим 90% потрібні чітко сформульовані завдання і стимул, щоб приносити користь підприємства.

З цього можна зробити висновок про важливість розробки на підприємстві ефективної системи мотивації. Аналіз системи мотивації на

ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» дозволив виявити основні недоліки системи преміювання.

Системи ефективного планування на підприємстві «УП МЕДІА ПЛЮС»:

1. Відповідати потребам бізнесу
2. Визначти, як виглядає успіх
3. Зосередження на співпраці
4. Стимулювання залучення через спілкування
5. Вимірювання результату в реальному часі

Якщо виконувати ці п'ять кроків, наведених вище, що ми використовуємо для нашої підприємства, ви будете на шляху до впровадження абсолютно новий рівень стратегічного управління людськими ресурсами для вашої організації, який, безсумнівно, зміцнить вашу культуру, підвищить рівень задоволеності співробітників і розширить ширші бізнес-цілі [33]. Не кажучи вже про те, що він може і буде позиціонувати відділ кадрів як основну рушійну силу організаційного успіху, чого ви, можливо, ніколи раніше не відчували.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. Прийнята Верховною Радою України ... Відомості Верховної Ради України. – 1996. - № 30. - Ст.141.
2. Класифікатор професій ДК 003:2010.
URL:<http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0449-99>
3. Про підприємництво: Закон України від 07.02.1991 №698-ХІІ зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/698-12>
4. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 4.02.1998р. №74/98-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80#Text>
5. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України // Відомості Верховної Ради України
6. Про державну підтримку малого підприємництва та внесення змін до Господарського кодексу України: Закон України від 16 січня 2003 р [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://portal.rada.gov.ua/>.
7. Барський Ю.М. Стратегічне управління персоналом як напрям розвитку підприємств молочної галузі Рівненської області [Електронний ресурс] / Ю.М.Барський, Т.П.Панюк // Ефективна економіка. – 2014. – № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3610>.
8. Воробйова І.А. Операційний аналіз у фінансовому менеджменті малого бізнесу : особливості та застосування /І.А. Воробйова //Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова. – 2014. – с. 1-21.
9. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ КПІ імені Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.

10. Гнатенко Є.П. Щодо аналізу стану дебіторської та кредиторської заборгованості на підприємстві / Є.П.Гнатенко. // Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси. - 2017. - Вип. 10(1). - С. 1-10.
11. Денисенко М.П. Інформаційне забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства / М.П.Денисенко, Т.С.Голубева, І.В.Колос; відп. ред. О. Є.Кузьмін // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Львів : В-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. – 652 с.
12. Денисенко М.П. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством / М.П.Денисенко, І.В.Колос // Економіка і держава. – 2018. – № 7. – С. 19–24.
13. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом [Електронний ресурс] / В.І.Дериховська // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2013. – № 7. – С.341-347. – Режим доступу: http://www.businessinform.net/pdf/2013/7_0/341_347.pdf.
14. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості / В.І. Дериховська // Науковий вісник. – 2015. – № 10 (189). – С.37-50.
15. Жуковська В.М., Миколайчук І.П. Управління персоналом: електронний підручник. Київ : КНТЕУ. – 1 ел. опт. диск (CD-ROM), 2015.
16. Залученість персоналу: 7 кроків до розуміння. URL:<https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2020/february/issue-2/article-106945.html>
17. Кличановський В.В. Кадрове планування в організації / В.В.Кличановський // Довідник кадровика. – 2015. – № 7. – С. 34–37.
18. Лаврук О.С. Кадрове планування в системі управління персоналом. Economic and law paradigm of modern society. 2016. № 1. С. 118–123.
19. Онищенко Е. Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проектування підсистем [Текст] / Е.Онищенко // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2012. – Вип. 1. – С. 137-144.

20. Панченко В.А., Панченко О.П. (2020). Управління кадровим потенціалом торгового підприємства в умовах кризового стану. Вчені записки Університету «КРОК». – 2020. – 2 (54). – С. 145-152. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-53-145-152>

21. Планування персоналу. URL: <https://livingfo.com/planuvannia-personalu/>

22. Попрозман О. І. Інформаційні технології в управлінні підприємством / О. І. Попрозман // Формування ринкових відносин в Україні. – 2018. - №1. – С. 49–52.

23. Рарок О.В. Менеджмент малих підприємств: проблеми і перспективи / О.В. Рарок// «Молодий вчений». Економічні науки. – 2016. – №6(33). – с.100 – 104. 146

24. Рачинський А.П. Стратегічне управління персоналом: теоретико-методологічний аналіз [Електронний ресурс] / А.П.Рачинський // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2012. – № 3. – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=396>.

25. Супрун, О.А. Сучасні методи планування виручки від реалізації / О. А. Супрун, М. І. Арич // Сучасні проблеми розвитку підприємств харчової промисловості: теорія та практика: програма і матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених і студентів, 4–5 грудня 2013 р. – К.: НУХТ, 2013. – С. 370 - 371.

26. Тростянецька Е. В. Удосконалення кадрового планування на підприємстві // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті № 1 (54), 2016. – С.131-142.

27. Фінансовий менеджмент у схемах і таблицях / Я.П.Квач, В.М.Орлов, О.В.Орлова, Г.В.Толкачова; за ред. д.е.н., проф. В.М. Орлова. – Одеса: 2012. – 72 с.

28. Чотири питання планування. URL: <https://prosto-coach.ru/instrumenty-kouchinga/kak-pravilno-stavit-lichnye-tseli.html> (дата звернення: 21.01.2023).

29. Як розробити HR стратегію.
URL:<https://prohr.rabota.ua/kakrazrobotat-hr-strategiyu-algoritm-i-rekomendatsii-marchara/>
30. Шубалий О.М., Гордійчук А.І., Дзямулич М.І. та ін Управління персоналом: підручник. Луцьк, ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.
31. Article Shared by <https://www.economicdiscussion.net/human-resource-management/human-resource-planning-definition-importance-objectives-process-prerequisites/31575>
32. Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix [Electronic resource] / McKinsey & Company. – 2008. – Mode of access: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_ge_and_mckinsey_ninebox_matrix. 11. Kendall M.G. Rank Correlation Methods / M.G. Kendall. – New York : Hafner Pub. Co., 1995. – 196 p.
33. Fombrun C.J. Strategic Human Resource Management / C.J.Fombrun, N.M. Tichy, M.A. Devanna. – New York : Wiley & Sons Ltd, 1984.
34. Hayes Adam. Human Resource Planning (HRP) Meaning, Process, and Examples. URL: <https://www.investopedia.com/terms/h/human-resource-planning.asp>
35. Human Resources Management [Robert L. Mathis, John H.Jackson, Sean R. Valentine, Patricia A.Meglich ; 15th ed.]. Gengage Learning, 2017. 705 p.
36. Human Resource Planning: Definition, Importance, Objectives, Process & Prerequisites URL: <https://www.economicdiscussion.net/human-resource-management/human-resource-planning-definition-importance-objectives-process-prerequisites/31575>
37. Planning resource center [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://work911.com/planningmaster/faq/hrdefinition.htm>
38. Rudnicki W. Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company / W. Rudnicki, I. Vagner // Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. – 2014. – № 2 (25). – С.175-184.



ДОДАТКИ



Додаток А

Необхідність і важливість HRP в організаціях

Результативність кадрового планування	Характеристика
I. Оцінка майбутніх потреб у персоналі:	Будь то надлишок робочої сили чи нестача робочої сили, це дає картину неефективного планування або відсутності планування в організації. Ряд організацій, особливо підрозділи державного сектора (PSU) в Індії, стикаються з проблемою надлишку робочої сили. Це результат надлишкової робочої сили, що підприємства згодом пропонують такі схеми, як добровільна схема виходу на пенсію (VRS), щоб ліквідувати надлишок персоналу. Тому краще заздалегідь добре спланувати кількість співробітників. Через HRP можна забезпечити працевлаштування належної кількості та типу персоналу.
II. Основа для інших функцій HRM	HRP є першим кроком у всіх функціях HRM. Таким чином, HRP надає важливу інформацію, необхідну для інших функцій HRM, таких як наймання, відбір, навчання та розвиток, просування по службі тощо.
III. Впоратися зі змінами:	Зміни в бізнес-середовищі, такі як конкуренція, технології, державні вказівки, глобальний ринок тощо, вносять зміни в характер роботи. Це означає зміни в попиті на персонал, змісті роботи, кваліфікації та необхідному досвіді. HRP допомагає організації адаптуватися до нових змін.
IV. Інвестиційна перспектива:	У результаті змін у мисленні керівництва інвестиції в людські ресурси розглядаються як краща концепція довгострокового успіху підприємства. Людські активи можуть збільшуватися в ціні на відміну від фізичних активів. Таким чином, HRP вважається важливим для правильного планування майбутніх працівників.
V. Плани розширення та диверсифікації:	Під час розширення та диверсифікації потрібно більше працівників на різних рівнях. Завдяки належному HRP організація дізнається про точну потребу в персоналі в майбутніх планах.
VI. Плинність кадрів:	Кожна організація колись страждає від низької плинності робочої сили. Цей показник високий серед молодих випускників у приватному секторі. Це знову вимагає планування робочої сили для подальшого набору та найму.
VII. Відповідність державним інструкціям:	Щоб захистити слабші верстви суспільства, індійський уряд встановив деякі норми, яких повинні дотримуватися організації. Наприклад, бронювання для SC/ST, BC, інвалідів, колишніх військовослужбовців тощо на робочих місцях. Плануючи нових кандидатів, менеджер з персоналу враховує всі вказівки уряду.
VIII. Стратегії міжнародної експансії:	Стратегії міжнародної експансії організації залежать від HRP. У рамках Міжнародного управління людськими ресурсами (IHRM) HRP стає більш складним. Організація може захотіти зайняти ключові посади в іноземній дочірній підприємства зі своїх співробітників у країні походження, або з країни перебування, чи з третьої країни. Все це вимагає дуже ефективного HRP.
IX. Наявність високоталановитої робочої сили:	У зв'язку зі зміною бізнес-середовища робота стала складнішою, і зростає потреба в динамічних і амбітних співробітниках для заміщення посад. Ефективний HRP необхідний для залучення та утримання висококваліфікованих, висококваліфікованих і талановитих працівників

Додаток Б
Фінансові результати ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС»



Додаток

Штатний розпис ТОВ "УП МЕДІА ПЛЮС"

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказом організації
від " " _____ 2023 року № _____

штат в кількості 24,99 одиниць

на період Січень 2023 р.

Структурний підрозділ		Посада (спеціальність, професія), розряд, клас (категорія) кваліфікації	Кількість штатних одиниць	Тарифна ставка (оклад) та ін., грн.	Над- бавки, грн.	Всього, грн.	Примі тка
найменуванн я	код						
1	2	3	4	5	6	9	10
Investigations	UP-000062	Водій автотранспортних засобів	1	16 770,0		16 770,0	
Investigations	UP-000062	Оператор-кінокореспондент	1	33 540,0		33 540,0	
Investigations	UP-000062	Редактор	1	83 850,0		83 850,0	
Investigations	UP-000062	Водій авто-транспортних засобів	1	25 155,0		25 155,0	
Investigations	UP-000062	Оператор-кіно-кореспондент	1	20 125,0		20 125,0	
TABLOID	UP-000015	Журналіст	1	24 845,0		24 845,0	
Admin	UP-000017	Головний бухгалтер	0,5	12 422,4		6 211,2	
Admin	UP-000017	Директор фінансовий	0,37	49 689,4		18 385,1	
Admin	UP-000017	Директор	0,12	19 875,8		2 385,1	
Admin	UP-000017	Завідувач господарства	1	6 700,0		6 700,0	
Admin	UP-000017	Директор з маркетингу	1	26 087,0		26 087,0	
Admin	UP-000017	Директор з управління персоналом	1	26 310,0		26 310,0	
EP	UP-000020	Редактор	1	24 845,0		24 845,0	
EP	UP-000020	Редактор	1	40 995,0		40 995,0	
EP	UP-000020	Редактор	1	24 224,0		24 224,0	
Всього по листу			12,99	435433,6		380427,4	

Структурний підрозділ		Посада (спеціальність, професія), розряд, клас (категорія) кваліфікації	Кількіс ть штатних одиниць	Тарифн а ставка (оклад) та ін., грн.	Надбавки	Всього, грн.	Примітк а
найменуванн я	код				, грн		
1	2	3	4	5	6	9	10
ЕР	UP-000020	Редактор	1	6 700,0		6 700,0	
ЕР	UP-000020	Редактор	1	6 700,0		6 700,0	
UP	UP-000022	Редактор	1	40 995,0		40 995,0	
UP	UP-000022	Головний редактор	1	100260,0		100260,0	
UP	UP-000022	Заступник головного редактора	1	32 300,0		32 300,0	
UP	UP-000022	Кореспондент	1	30 435,0		30 435,0	
UP	UP-000022	Редактор	1	23 605,0		23 605,0	
UP	UP-000022	Редактор	1	27 330,0		27 330,0	
UP	UP-000022	Редактор	1	24 225,0		24 225,0	
ІТ	UP-000024	Адміністратор системи	1	23 605,0		23 605,0	
ІТ	UP-000024	Головний програміст	1	26 710,0		26 710,0	
ІТ	UP-000024	Адміністратор системи	1	13 915,0		13 915,0	
Всього по листу			12	35 680,0		356780,0	
Всього по документу			25	79213,6		737007,4	

**Керівник
кадрової
служби**

посада

**Головний
бухгалтер**

PEST-аналіз в системі кадрового планування на підприємстві

Політико-правова складова	Економічна складова
<ul style="list-style-type: none"> – Нестабільність урядової політики – Значний законодавчий тиск – Значний податковий тиск – Тренди політико-правові – Неврегульованість політично-господарських питань – Зміна законодавства – Державний вплив на галузі в сфері бізнесу та праці – Державне регулювання конкуренції в галузі – Дотації від підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> – Високий рівень інфляції – Високий рівень безробіття – Динаміка ВВП падає – Хиткий курс національної валюти, її зниження та підвищення – Зростання податків – Зростання витрат – Ціни на енергоресурси – Ціни на оренду офісів – Доступність кредитування
Соціальна складова	Технологічна складова
<ul style="list-style-type: none"> – Релігійні норми – Середній вік населення – Високий рівень освіти, наявність висококваліфікованих кадрів – Тренди в суспільстві – Скорочення чисельності населення – Активні міграційні плани – Високі витрати на утримання кваліфікованих робітників з фаховою освітою – Зміна структури доходів – Відношення до праці й відпочинку – Соціальна мобільність населення 	<ul style="list-style-type: none"> – Стрімкий розвиток технологій – Ключові зміни у всіх галузях – Скорочення витрат за компанії за рахунок держави на розвиток сфери зайнятості – Динаміка спросу на технічних спеціалістів – Нові продукти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій) – Нові патенти

SWOT-аналіз — це техніка планування, яка дозволяє підприємствам, окремим особам або відділам визначати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, пов'язані з їхнім бізнесом. Нижче ми зануримося в кожен компонент SWOT і як він може стосуватися вашого відділу кадрів.

Сильні сторони	Перспективи
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість послуг та значний асортимент 2. Наявність великої кількості послуг та пропозицій для покупця 3. Незалежність від кредитних коштів 4. Найновіші та креативні маркетингові послуги 5. Стабільний ріст економічного потенціалу підприємства 6. Стабільний ріст чистого прибутку та рентабельності підприємства 7. Сучасний сайт з постійно обновлюваним 8. Висока заробітна плата 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення ринку збуту, пошук нової цільової аудиторії 2. Аналіз ринку праці та створення бази запасних працівників 3. Підвищення попиту населення на товари підприємства 4. Безризикові довгі відносини з бізнеспартнерами 5. Збільшення калрових працівників в підприємства 6. Вихід на закордонний ринок
Слабкі сторони	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Низький рівень зв'язку в країні 2. Відсутність стратегії впровадження додаткових вигод для персоналу 3. Постійні конфліктні ситуацій в колективі 4. Занадто значний рівень плинності кадрів 5. Відсутня система стимуляції впровадження нововведень 6. Велика кількість дрібних конкурентів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових конкурентних компаній 2. Підвищення податків 3. Ріст рівня заробітної 4. Зростання темпів інфляції 5. Підвищення вартості маркетингових послуг 6. Ріст вартості матеріалів у компаній постачальників 7. Збільшення активності дрібних конкурентів на ринку