

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
(назва навчального підрозділу)

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни : Управління персоналом

на тему :

Цілі, завдання, функції системи управління персоналом

Виконала:

Студентка групи ІН 19-4-23-Б1Е(4,6з)

Верховлюк А.М.

Керівник: Кнежевич Ю.В., канд.економ.наук,
доцент

Оцінка:

Національна шкала: _____

Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

Чернівці, 2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
1.1.Сутність системи управління персоналом.....	5
1.2.Цілі системи управління персоналом.....	8
1.3.Завдання системи управління персоналом.....	11
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Економічна сутність та значення управління персоналом.....	13
2.2. Система управління персоналом підприємства.....	16
РОЗДІЛ 3. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ «МЕТРО»	
3.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності «Метро».....	19
3.2. Діагностика фінансово-економічного стану «Метро»	25
3.3. Оцінка системи управління персоналом «Метро».....	28
ВИСНОВКИ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36

ВСТУП

Актуальність теми. Вітчизняні підприємства сьогодні здійснюють свою діяльність в умовах значної невизначеності, що зумовлено воєнними діями на території України, посиленням конкуренції, нестачею кваліфікованих працівників та високим рівнем плинності кадрів. Сучасний ринок праці України перебуває у складному стані, оскільки протягом 2023–2025 років чисельність працездатного населення скоротилася на 39,17 % порівняно з 2022 роком. Основними причинами таких змін стали масова міграція населення за кордон та наслідки воєнних дій.

Сучасні умови господарювання потребують перегляду підходів до управління персоналом та організації кадрової роботи на підприємствах. Ключова мета кадрової політики полягає у забезпеченні оптимального балансу між процесами відтворення, збереження та розвитку кількісного і якісного складу персоналу відповідно до потреб сучасного ринку праці. Особливої актуальності це набуває в умовах зміни соціально-економічної ситуації та посилення конкуренції між підприємствами. У зв'язку з цим виникає необхідність формування ефективного механізму розвитку кадрового потенціалу як на рівні окремих підприємств, так і на державному рівні. Відтак розробка та впровадження дієвих механізмів управління персоналом стає важливою передумовою підвищення ефективності діяльності підприємств і досягнення їхньої конкурентоспроможності.

Питання формування механізму управління персоналом на підприємстві висвітлено у наукових працях таких дослідників, як О.К. Байрачний, М.Г. Белопольський, А.М. Герасименко, Т.П. Збрицька, Г.І. Капінос, О.А. Касич, Д.О. Корсаков, О.В. Мосієнко, Т.І. Лепейко, С.В. Мішин, В.М. Панасюк, А.Ю. Погребняк, В.А. Савченко, В.П. Свідерський, Н.А. Ясинська та інші. Проте, незважаючи на значний науковий доробок у цій сфері, проблема формування ефективного механізму управління персоналом залишається актуальною.

Особливої уваги потребує дослідження особливостей побудови системи управління персоналом в умовах погіршення безпекової ситуації.

Метою дослідження є узагальнення теоретико-методичних засад управління персоналом підприємства та визначення можливих напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити **такі завдання:**

1. охарактеризувати сутність поняття управління персоналом;
2. визначити сучасні підходи до функціонування системи управління персоналом;
3. розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності системи управління персоналом;
4. надати організаційно-економічну характеристику «Метро»;
5. проаналізувати та оцінити систему управління персоналом «Метро»;
6. дослідити склад, чисельність та ефективність використання персоналу «Метро»;
7. визначити напрями вдосконалення механізму управління персоналом на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом та пошук шляхів підвищення трудового потенціалу управління персоналу суб'єкта господарювання.

Предметом дослідження виступають організаційно-методичні аспекти формування та функціонування системи управління персоналом підприємства.

Структура роботи. Курсова робота складається із вступу, основної частини, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність системи управління персоналом

Управління персоналом є дуже важливою складовою успішного функціонування підприємства. Персонал – найцінніший ресурс підприємства. Для розкриття сутності «управління персоналом» необхідно спочатку проаналізувати зміст понять, які її утворюють. Управління – це сукупність процедур і дій, спрямованих на досягнення конкретної мети. 37 Управління передбачає наявність об'єкта та суб'єкта, які взаємодіють між собою. Об'єктом управління персоналом є всі працівники, які входять до складу підприємства. Суб'єктами управління є керівники на різних рівнях, служби управління персоналом, кадрові служби та відділи кадрів. Сутність «управління персоналом» розкривається за допомогою таких понять, як: трудові ресурси, робоча сила, трудовий колектив, персонал, кадри, людські ресурси, трудовий потенціал [5, с. 139].

У 1922 році академіком С. Струмиліним було введено термін «трудові ресурси» для вимірювання робочої сили як планово-економічного показника. Трудові ресурси – це фізично розвинута частина населення, що володіє розумовими здібностями і знаннями, які необхідні для роботи у народному господарстві. Робоча сила – це здатність людини до праці, сукупність її фізичних та духовних здібностей, які використовуються нею в процесі виробництва товарів і послуг. Трудовий колектив – це об'єднання працівників, які здійснюють спільну трудову діяльність. Персонал (від лат. Persona – особистість) – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини з роботодавцем. Кадри являють собою основний (штатний, постійний) кваліфікований склад працівників підприємства, які отримали необхідну професійну підготовку та мають практичний досвід і навички роботи. В розвинутих капіталістичних країнах термін «персонал» був замінений терміном «кадри», а з 1970-х років поширилося поняття «людські ресурси». З 1980-х років став використовуватися термін «трудовий потенціал працівника».

Людські ресурси і (анг. Human resources – HR) – це сукупність різних якостей людей (соціальний, психологічних та культурних), які проявляються в процесі їх трудової діяльності.

Трудовий потенціал працівника – це здатність працівника виконувати свої професійні навички.

Трудовий потенціал підприємства – це сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості працівників підприємства у трудовій сфері виходячи з їхнього віку, фізичних можливостей, наявних знань і професійно - кваліфікаційних навичок. На сьогоднішній день не існує однозначного визначення поняття «управління персоналом». Різні підходи зарубіжних та вітчизняних вчених до 38 визначення сутності поняття «управління персоналом» розглянемо в табл. 1.1. Як бачимо, усі визначення мають багато відмінностей, вважають, що управління персоналом – це частина менеджменту, системно організований процес, цілеспрямована діяльність, комплексна система заходів та сукупність цілей, напрямів, форм і методів управління персоналом.

Управління персоналом – це сукупність цілей, напрямів, форм і методів управління персоналом є системою кадрової роботи, яка, своєю чергою, представлена такими підсистемами: підсистемою аналізу, планування і прогнозу кадрів; підсистемою підбору, розстановки, оцінки і безперервного навчання кадрів та підсистемою використання кадрів.

Отже, управління персоналом є складним процесом і важливим елементом управління організацією як системою, яка включає різні напрями, форми та методи управління персоналом, спрямовані для ефективного використання його можливостей та досягнення цілей як підприємства та і працівників. Основними цілями управління персоналом є підвищення ефективності функціонування організації та поліпшення якості трудового життя персоналу.

Завдання управління персоналом – забезпечення підприємства працівниками, створення умов для повного розкриття їх потенціалу та ефективного використання персоналу.

Основні функції управління персоналом:

1. Визначення цілей і напрямків роботи з персоналом.
2. Вибір ефективних засобів, форм і методів для досягнення цілей.
3. Організація процесу виконання прийнятих рішень.
4. Забезпечення взаємодії та співпраці запланованих заходів.
5. Контроль за виконанням заходів.

Як бачимо, управління персоналом – дуже складне, багатоцільове та багатогранне явище. В процесі розгляду сутності управління персоналом на підприємстві були розглянуті різні точки зору вчених щодо визначення цього поняття. Управління персоналом набуває все більшого значення як фактор підвищення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства. [4, с. 31].

1.2 Цілі системи управління персоналом

У сучасних умовах розвитку економіки особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами. Саме персонал є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства, адже від рівня професійної підготовки працівників, їхньої мотивації та організації праці залежить результативність діяльності організації. Тому важливе місце в системі менеджменту займає система управління персоналом, яка спрямована на забезпечення ефективного формування, розвитку та використання трудового потенціалу підприємства.

Цілі системи управління персоналом визначають основні напрями діяльності підприємства у сфері роботи з кадрами. Вони відображають стратегічні та тактичні завдання організації щодо формування кадрового потенціалу, підвищення ефективності праці та створення сприятливих умов для розвитку працівників. Основною метою системи управління персоналом є забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками та створення умов для максимально ефективного використання їхніх професійних знань, навичок і здібностей.

Система управління персоналом спрямована на гармонійне поєднання інтересів працівників та інтересів організації. Це означає, що підприємство повинно не лише досягати економічних результатів, а й забезпечувати працівникам належні умови праці, можливості професійного розвитку та соціального захисту. Реалізація цих цілей сприяє формуванню стабільного трудового колективу, підвищенню рівня задоволеності працівників роботою та зростанню продуктивності праці.

Однією з важливих цілей системи управління персоналом є забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації. Для цього здійснюється планування потреби у персоналі, підбір і відбір кандидатів, їх адаптація на робочому місці. Раціональне формування кадрового складу дозволяє підприємству ефективно виконувати виробничі завдання та досягати поставлених стратегічних цілей.

Важливим напрямом діяльності системи управління персоналом є створення умов для ефективного використання трудового потенціалу працівників. Це передбачає правильний розподіл обов'язків, організацію робочих місць, забезпечення необхідними ресурсами та застосування сучасних методів управління працею. Рациональне використання людських ресурсів дозволяє значно підвищити ефективність виробничих процесів і покращити результати діяльності підприємства.

Не менш важливою є мета підвищення продуктивності праці. Для її досягнення використовуються різноманітні методи мотивації та стимулювання працівників, які можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними. Матеріальна мотивація включає оплату праці, премії, надбавки та інші фінансові заохочення. Нематеріальна мотивація передбачає створення сприятливого психологічного клімату в колективі, можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання та визнання досягнень працівників.

Важливою метою системи управління персоналом є також розвиток професійних компетенцій працівників. У сучасних умовах швидкого розвитку технологій та постійних змін на ринку праці підприємства повинні приділяти значну увагу навчанню та підвищенню кваліфікації персоналу. Це дозволяє працівникам удосконалювати свої знання та навички, а підприємству — підвищувати конкурентоспроможність і ефективність діяльності.

Крім того, важливим завданням системи управління персоналом є формування стабільного та згуртованого трудового колективу. Для цього необхідно підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, сприяти розвитку корпоративної культури, забезпечувати справедливе ставлення до працівників та створювати умови для ефективної комунікації між керівництвом і персоналом.

Таким чином, цілі системи управління персоналом охоплюють широкий спектр завдань, пов'язаних із формуванням, розвитком і використанням людських ресурсів організації. Реалізація цих цілей забезпечує ефективну діяльність підприємства, підвищення продуктивності праці, розвиток

професійного потенціалу працівників та створення сприятливих умов для їхньої трудової діяльності.

- Основні цілі системи управління персоналом:
- забезпечення підприємства необхідною кількістю кваліфікованих працівників;
- ефективне використання трудового потенціалу персоналу;
- підвищення продуктивності праці та результативності діяльності організації;
- створення безпечних і сприятливих умов праці;
- підвищення рівня мотивації та зацікавленості працівників у результатах праці;
- розвиток професійних навичок і підвищення кваліфікації персоналу;
- формування стабільного, згуртованого та ефективного трудового колективу;
- забезпечення соціального захисту працівників та підтримка позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Отже, система управління персоналом відіграє ключову роль у діяльності підприємства, оскільки саме вона забезпечує ефективне використання людських ресурсів і сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Реалізація поставлених цілей дозволяє не лише підвищити економічні результати діяльності підприємства, а й створити умови для гармонійного розвитку працівників. [2, с. 466].

1.3 Завдання системи управління персоналом

У сучасних умовах розвитку економіки ефективна діяльність будь-якого підприємства значною мірою залежить від рівня організації роботи з персоналом. Працівники є основним ресурсом організації, оскільки саме вони забезпечують виконання виробничих процесів, реалізацію стратегічних планів та досягнення поставлених цілей. У зв'язку з цим важливу роль відіграє система управління персоналом, яка спрямована на формування, розвиток і ефективне використання трудового потенціалу підприємства.

Завдання системи управління персоналом визначають основні напрями діяльності організації у сфері роботи з кадрами. Вони спрямовані на забезпечення ефективного функціонування підприємства, підвищення продуктивності праці та створення умов для професійного і соціального розвитку працівників. Виконання цих завдань забезпечує раціональне використання людських ресурсів та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Одним із головних завдань системи управління персоналом є планування потреби у персоналі. Воно передбачає визначення кількості працівників, необхідних для виконання виробничих завдань, а також визначення рівня їхньої кваліфікації, професійних навичок і компетенцій. Планування персоналу дозволяє підприємству завчасно підготуватися до змін у діяльності, уникнути нестачі або надлишку працівників та забезпечити стабільність виробничих процесів. [13].

Важливим завданням системи управління персоналом є підбір і відбір працівників. Цей процес включає пошук кандидатів на вакантні посади, оцінку їхніх професійних якостей, досвіду роботи та особистих характеристик. Правильний підбір персоналу має велике значення для ефективної діяльності підприємства, оскільки дозволяє сформувати професійний та компетентний трудовий колектив.

Наступним важливим завданням є адаптація нових працівників. Після прийняття на роботу працівники повинні ознайомитися з особливостями

діяльності підприємства, правилами внутрішнього трудового розпорядку, корпоративною культурою та вимогами до виконання службових обов'язків. Ефективна адаптація допомагає працівникам швидше пристосуватися до нових умов праці, підвищує їхню мотивацію та сприяє успішному виконанню професійних завдань.

Одним із ключових завдань системи управління персоналом є організація навчання та підвищення кваліфікації працівників. У сучасних умовах постійного розвитку технологій та змін на ринку праці підприємства повинні приділяти значну увагу професійному розвитку персоналу. Навчання працівників може здійснюватися у формі тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації або стажування. Це дозволяє підвищити рівень професійної підготовки працівників та сприяє впровадженню нових методів і технологій у діяльність підприємства.

Важливим завданням системи управління персоналом є оцінювання результатів діяльності працівників. Оцінка персоналу дозволяє визначити рівень професійної підготовки, ефективність роботи та ступінь виконання поставлених завдань. На основі результатів оцінювання керівництво підприємства може приймати рішення щодо підвищення працівників, їхнього професійного розвитку або необхідності додаткового навчання. [9, с. 235].

Ще одним важливим завданням системи управління персоналом є формування ефективної системи мотивації та стимулювання праці. Мотивація спрямована на підвищення зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці. Вона може включати матеріальні стимули, такі як заробітна плата, премії, надбавки та інші фінансові заохочення, а також нематеріальні стимули, наприклад визнання досягнень працівників, можливість кар'єрного зростання та участь у прийнятті управлінських рішень.

Важливим напрямом діяльності системи управління персоналом є забезпечення належних умов праці та охорони праці. Підприємство повинно створювати безпечні та комфортні умови праці, які відповідають вимогам законодавства та сприяють збереженню здоров'я працівників. Це включає

забезпечення необхідних засобів індивідуального захисту, дотримання правил техніки безпеки та проведення інструктажів з охорони праці.

Ще одним завданням системи управління персоналом є управління кар'єрою працівників. Воно передбачає планування професійного розвитку працівників, визначення можливостей їхнього кар'єрного зростання та створення умов для реалізації їхнього потенціалу. Управління кар'єрою сприяє підвищенню мотивації працівників, зміцненню їхньої лояльності до підприємства та формуванню кадрового резерву.

Не менш важливим завданням є формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Взаємовідносини між працівниками, рівень довіри та взаємної підтримки значною мірою впливають на ефективність роботи колективу. Тому керівництво підприємства повинно сприяти розвитку корпоративної культури, підтримувати відкриту комунікацію між працівниками та створювати атмосферу співпраці та взаємоповаги.

Крім того, система управління персоналом виконує завдання кадрового адміністрування, яке включає ведення кадрової документації, облік працівників, оформлення трудових договорів та контроль за дотриманням трудового законодавства. Ця діяльність забезпечує правову захищеність як працівників, так і роботодавця.

Отже, завдання системи управління персоналом охоплюють широкий спектр напрямів діяльності, пов'язаних із формуванням, розвитком та ефективним використанням людських ресурсів підприємства. Їх виконання забезпечує стабільну роботу організації, підвищення продуктивності праці, розвиток професійного потенціалу працівників та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

- Основні завдання системи управління персоналом:
- планування потреби підприємства у персоналі;
- підбір, відбір і розміщення працівників;
- адаптація нових працівників на робочому місці;
- організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу;

- оцінювання результатів діяльності працівників;
- формування системи мотивації та стимулювання праці;
- забезпечення безпечних і комфортних умов праці;
- управління професійним і кар'єрним розвитком працівників;
- формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі;
- ведення кадрової документації та дотримання трудового законодавства.

Таким чином, ефективне виконання завдань системи управління персоналом сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства, зміцненню кадрового потенціалу та забезпеченню стабільного розвитку організації. [2, с.466].

РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Економічна сутність та значення управління персоналом

Найкращого розвитку досягнуть ті суб'єкти господарювання, які роблять головну ставку на людські ресурси та управління ними.

Таке управління ґрунтується на виборі відповідних підходів і методів, які сприяють підвищенню прибутковості, рентабельності діяльності та продуктивності праці. Робота будь-якого господарюючого суб'єкта, незалежно від форми власності чи розмірів, неможлива без працівників, які на ньому працюють.

Залежно від масштабів підприємства, співробітники об'єднуються у структурні підрозділи (відділи, служби, сектори), робота яких є частиною загальної діяльності підприємства.

Від злагодженості роботи персоналу та продуктивності кожного працівника залежать безпосередньо результати діяльності підприємства. Персонал можна розглядати як єдину економічну систему та одночасно як складну сукупність індивідуальних працівників, кожен із яких має свої професійні та особисті характеристики. Різні науковці визначають персонал по-різному, але всі сходяться на тому, що він є ключовим елементом функціонування підприємства.

У більшості трактувань персонал — це колектив працівників, відібраних за професійно-кваліфікаційними ознаками для виконання певних трудових функцій, передбачених трудовим договором.

Деякі автори (О.М. Бичкова, В.В. Бугас, М.Р. Кочірко, М.І. Карлін) розглядають персонал лише як штат підприємства, тобто як сукупність працівників, що враховані в обліковому складі. Інші автори трактують його як ресурс розвитку підприємства, головну складову його успішного функціонування.

Відповідно, важливими характеристиками персоналу є професійна та кваліфікаційна придатність до виконання поставлених завдань. Авторське визначення економічного поняття «персонал»: це працівники підприємства, офіційно працевлаштовані та відповідні кваліфікаційним вимогам. Персонал є основним ресурсом підприємства, ефективне використання якого потребує особливих рішень залежно від специфіки виробничих завдань.

Термін «персонал» входить у ширшу категорію «людські ресурси», під якою розуміють усіх працівників підприємства з певним рівнем компетенції, мотивації та готовністю працювати. Людські ресурси включають як штатних, так і позаштатних працівників (фрілансерів).

Управління персоналом розглядає людські ресурси як об'єкт управління, що вимагає стратегічного підходу, навчання, планування, адміністрування та управління талантами для оптимізації ефективності роботи підприємства.

Вкладення у людський капітал включають витрати на охорону здоров'я, освіту, професійне навчання та адаптацію працівників. Вартість людського капіталу визначається потенційним доходом, який він здатний приносити підприємству.

Таким чином, у сучасній економіці використовуються різні визначення понять, пов'язаних із участю людей у виробництві: праця, персонал, кадри, людські ресурси.

Аналіз визначень «управління персоналом» показує, що більшість авторів недостатньо акцентує увагу на головній меті цієї системи — досягненні цілей підприємства, оскільки управління персоналом є складовою загальної системи менеджменту. Кадрова політика відіграє ключову роль: підприємство не може бути конкурентоспроможним без професійно підготовлених, раціонально розподілених та ефективно керованих працівників.

У сучасних умовах динамічних змін української економіки з'являються нові підходи до кадрової політики, зокрема формування та впровадження механізмів управління персоналом на мікрорівні, що потребує додаткового дослідження в контексті економічного розвитку підприємств та держави.

Отже, успішні підприємства мають документовану кадрову політику, визначені кадрові процеси та норми їх здійснення. Для ефективної роботи власники повинні розробити кадрову політику у відповідності до стратегії підприємства.

На локальному рівні управління персоналом базується на економічній сутності персоналу, який включає співробітників підрозділів та окремих працівників з індивідуальними якостями. З економічної точки зору персонал розглядається як носій праці, що вимірюється через витрачений робочий час [18,ст.466].

2.2. Система управління персоналом підприємства

Фундаментальним принципом стратегічного управління персоналом є оцінка впливу HR-практик на окремих працівників, що дозволяє глибше зрозуміти ефективність набору, конфігурації та системи кадрових практик. Оскільки HR-практики рідко застосовуються ізольовано, ігнорування взаємозв'язку всіх практик може призводити до втрати цінної інформації про їхній комплексний вплив.

Сучасні дослідження в цій сфері підкреслюють важливість комплексного системного підходу. Зокрема, Райт і Макмехан зазначають, що стратегічне управління персоналом (HRM) зосереджене на узгодженій схемі розміщення персоналу та заходах, спрямованих на підтримку підприємств у досягненні їхніх стратегічних цілей. Якщо всі практики інтегровані в єдину систему, їхній спільний вплив на продуктивність праці є значно вищим, ніж сума окремих ефектів кожної практики [2,ст.466].

Хоча дослідники можуть погодитися, що системна перспектива є більш прийнятною, ніж перспектива, яка зосереджується на ролі окремих HR-практик ізольовано, прийняття системної перспективи створює безліч проблем і проблеми, які ще потребують вирішення. Наприклад, багато невідповідностей щодо того, що є системою та множинністю концептуалізації систем управління персоналом поширюється в літературі (наприклад, системи високопродуктивної праці (HPWS), системи управління, які покращують людський капітал, HRсистеми зобов'язань, HR-системи з високим рівнем залучення тощо) [3,ст.93].

Відсутність узгодженості щодо цих систем обмежує здатність справді розуміти форма і функції цих систем підприємства. Система управління кадрами підприємства включає сукупність взаємопов'язаних елементів, в рамках яких виконуються функції з управління кадрами [14,ст.7]. Визначальним завданням управління людськими ресурсами є розроблення ефективної кадрової політики. Визначальні цілі управління: забезпечення кваліфікованими кадрами з метою стабільного розвитку господарюючого

суб'єкта, забезпечення кадрового резерву та розвитку персоналу в професійній площині, що сприятиме забезпеченню приросту продуктивності праці та прибутку підприємства. Суб'єкт управління виступає керівний склад господарюючого суб'єкта, HR відділ, керівники структурних підрозділів.

Таким чином, сьогодні, ефективне використання такого ресурсу як персонал – це шлях формування стійкої конкурентної позиції господарюючого суб'єкта. З метою пристосування до умов ринку праці, який постійно розвивається, слід відмовитися від традиційних методів керування персоналом, замінивши їх сучасними концепціями управління.

Сучасний підхід до побудови системи персоналом ґрунтується на збалансованому поєднанні людських цінностей та здібностей, організаційних перетворень та адаптації до змін макро середовища. Кадрова робота потребує цілеспрямованого пристосування до правил ринкової гри [8,ст.48].

Воєнні дії на території України спричинили зниження добробуту громадян, дефіцит кадрів та високу їх плинність, оскільки кількість працездатного населення скоротилася за 2022-2025 роки на 39,17 % відносно 2022 року через міграцію населення, високу смертність. Нові реалії господарювання потребують формування нових підходів до керування персоналом і організації кадрової роботи.

Тому в нових реаліях актуальним є утримання персоналу та створення кадрового резерву для забезпечення безперебійної діяльності господарюючих суб'єктів.

Обмежене пересування через суворі правила воєнного стану (співробітники можуть зіткнутися з труднощами під час поїздки на роботу, відвідування зустрічей з колегами, що порушує робочий порушення нормальної роботи, посилення заходів безпеки та підвищена напруга у зовнішньому середовищі (спостереження та обмеження доступу до об'єктів) підвищені проблеми безпеки вимагають від підприємств приділяти першочергову увагу безпеці співробітників трансформаційні чинники вплив на моральний стан і

добробут кадрів (акцент на моральний стан співробітників, нормальний психологічний клімат у колективі).

У часи підвищеної безпеки та невизначеності ефективне управління персоналом стає необхідним для підтримки організаційної стабільності та стійкості [21,ст.137].

Ці умови можуть суттєво вплинути на процеси підбору, утримання, навчання та оцінки продуктивності персоналу. Запровадження додаткових заходів безпеки, таких як спостереження та обмеження доступу до об'єктів, може створити напружене середовище, що вплине на моральний стан співробітників. Збалансування між потребами безпеки та повагою до індивідуальних прав, особливо свободи зібрань і вираження поглядів, стає складним завданням [15,ст.141].

Співробітники можуть відчувати підвищений стрес і тривогу, що вимагає від підприємства підтримки та ресурсів для підтримки морального духу. Ефективність систем управління персоналом можна оцінити на основі їх адаптивності до мінливих обставин і правил, що застосовуються під час воєнного стану. Ефективна комунікація має вагомe роль в період воєнного стану, щоб гарантувати, що співробітники будуть поінформовані про зміни, правила та протоколи безпеки.

Оцінка чіткості, частоти та каналів зв'язку всередині організації може дати уявлення про ефективність практики управління персоналом для інформування та залучення працівників [6,ст.65]. З метою пристосування до умов ринку, який постійно розвивається, слід відмовитися від традиційних методів управління на користь сучасних концепцій управління.

Інноваційний підхід до побудови системи персоналом ґрунтується на збалансованому поєднанні людських цінностей, організаційних перетворень та адаптації до змін. Кадрова робота на локальному рівні потребує цілеспрямованого пристосування до умов ринкової економіки, оскільки адаптація системи управління людськими ресурсами дозволить господарюючому суб'єкту рентабельно функціонувати в умовах ринку.

РОЗДІЛ 3. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ «МЕТРО»

3.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності «Метро»

Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» розпочала свою діяльність на українському ринку у 2003 році. Наразі підприємство здійснює управління 21 гуртовим торговельним центром формату Classic Metro Cash & Carry, розташованими у найбільших містах України, зокрема в Києві, Дніпрі, Одесі, Харкові, Львові, а також у Кривому Розі, Полтаві, Вінниці, Запоріжжі, Чернівцях, Миколаєві, Рівному, Івано-Франківську та Житомирі.

Окрім цього, мережа представлена трьома магазинами смартформату в Тернополі, Луцьку та Чернігові [9,ст.235].

METRO Cash & Carry функціонує на українському ринку понад 17 років і за цей період інвестувала в економіку України більше ніж 600 млн євро. У 2019/2020 фінансовому році (жовтень 2019 – вересень 2020) обсяг продажів «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» становив 754 млн євро. Компанія є складовою частиною міжнародної корпорації METRO AG — одного з провідних світових операторів оптової торгівлі, який спеціалізується на обслуговуванні підприємств сфери HoReCa та незалежних роздрібних підприємств.

METRO AG обслуговує понад 16 млн клієнтів у різних країнах світу, пропонуючи широкий асортимент якісної продукції як у торговельних центрах, так і через онлайн-платформи із забезпеченням професійної доставки [10,ст.39-43]. Крім того, компанія сприяє розвитку бізнесу своїх клієнтів, підвищенню їх конкурентоспроможності шляхом впровадження сучасних цифрових рішень, орієнтованих на розвиток індустрії гостинності в країнах присутності.

Одним із пріоритетних напрямів діяльності METRO AG є сталий розвиток.

Упродовж семи років поспіль компанія входить до індексу сталого розвитку Dow Jones Sustainability Index. METRO AG здійснює діяльність у 34

країнах світу та забезпечує роботою понад 97 тис. працівників. Загальний обсяг продажів компанії у 2019/2020 фінансовому році досяг 25,6 млрд євро [11,ст.598].

Станом на сьогодні український підрозділ «METRO Кеш енд Кері» відкрив 29 торговельних центрів METRO у 20 містах України, а також 4 торговельні об'єкти формату «METRO База».

У межах дослідження розглядається діяльність Одеської філії ТОВ «METRO Кеш енд Кері Україна», яка здійснює оптову торговельну діяльність. До основних напрямів діяльності товариства належать: роздрібна торгівля продовольчими та непродовольчими товарами, діяльність ресторанів і кафе, а також інші види господарської діяльності, не заборонені чинним законодавством.

Основними цілями функціонування ТОВ «METRO Кеш енд Кері Україна» є нарощення фінансових ресурсів і отримання прибутку; забезпечення високого рівня торговельного обслуговування з мінімальними витратами часу для покупців; формування позитивного іміджу підприємства; створення стабільної клієнтської бази; закріплення стійких позицій на ринку; зміцнення ділової репутації надійного партнера для виробників; а також оптимізація використання трудових ресурсів, зокрема зниження плинності кадрів, підвищення кваліфікації персоналу та рівня його відповідальності.

Підприємство займає стабільні позиції на ринку завдяки системному підходу до формування асортименту та реалізації товарних груп відповідно до попиту цільових сегментів споживачів.

Компанія приділяє значну увагу повноті, збалансованості та стабільності асортименту, що робить товарну політику важливою складовою маркетингових досліджень і сприяє визначенню оптимального переліку товарів для реалізації.

Цінова політика підприємства дозволяє гнучко впливати на конкурентоспроможність продукції та встановлювати рівень цін з урахуванням ринкових умов. Для «METRO Кеш енд Кері Україна» ціна є одним із ключових інструментів забезпечення прибутковості реалізації товарів.

У процесі збутової діяльності компанія орієнтується на збільшення обсягів продажів і максимізацію прибутку. Збут розглядається як комплекс заходів, що розпочинається після виробництва або закупівлі товару та завершується його реалізацією кінцевому споживачеві. Основними завданнями збутової політики підприємства є визначення місткості ринку, формування й вибір каналів збуту, активізація продажів з метою зростання товарообігу та оцінювання кінцевих результатів діяльності.

Завдяки чіткій орієнтації на потреби клієнтів і системному використанню маркетингових інструментів «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» утримує провідні позиції на ринку. Компанія зарекомендувала себе як надійний і відповідальний суб'єкт господарювання, здатний належним чином виконувати свої зобов'язання перед споживачами[22,ст.31].

Після початку повномасштабного вторгнення керівництво українського підрозділу компанії звернулося до головного офісу з вимогою припинити діяльність у Російській Федерації, однак таке рішення ухвалене не було. У лютому 2023 року Національне агентство з питань запобігання корупції внесло материнську компанію METRO AG до переліку міжнародних спонсорів війни у зв'язку з продовженням її роботи на території РФ.

Водночас за період війни український підрозділ компанії перерахував понад 85 млн грн на підтримку Збройних Сил України та внутрішньо переміщених осіб. За результатами 2022 року товарообіг компанії скоротився на 5,8 млрд грн і становив 20,1 млрд грн. У вересні 2023 року «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» була номінована на премію PrivateLabel-2023 у категорії «Прорив року».

Основні показники діяльності компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основна характеристика діяльності компанії «Метро Україна Кеш енд Кері»

Категорія	Інформація
Початок діяльності в Україні	2003 р.
Кількість оптових центрів METRO Cash & Carry в Україні	21 класичний центр
Кількість магазинів смарт-формату в Україні	3 магазини
Загальні інвестиції в економіку України	Понад 600 мільйонів євро
Обсяг продажів "METRO Кеш енд Кері Україна" (2023\2024 фінансовий рік)	754 мільйони євро
Кількість обслуговуваних клієнтів METRO AG у світі	Понад 16 мільйонів
Кількість країн присутності METRO AG	34 країни

Примітка. Складено автором на основі інформації про підприємство

Компанія здійснює активну співпрацю з вітчизняними та міжнародними виробниками, при цьому близько 90 % асортименту продукції закуповується у національних постачальників.

Водночас підприємство бере активну участь у благодійній діяльності, особливо в умовах воєнного стану в Україні, перерахувавши на підтримку Збройних Сил України та внутрішньо переміщених осіб понад 85 млн грн.

За результатами аналізу можна дійти висновку, що зростання джерел формування майна підприємства відбулося переважно за рахунок збільшення поточних зобов'язань, що загалом є негативною тенденцією та свідчить про погіршення фінансового стану й рівня фінансової стабільності підприємства.

Таблиця 2.2

Аналіз фінансових результатів

Назва статей	2022 рік	2023рік	2024 рік	Зміни			
	тис. грн.	тис.грн.	тис.грн.	2022 до 2023, тис. грн.	2023 до 2024, тис. грн.	2023 до 2022Тр, %	2024 до 2023 Тр, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	25 554	20 152	28 754	54019	86020	144,9	115,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	17 115	21 180	23 935	40657	-187874	146,1	113,2
Валовий прибуток (збиток)	3 036 873	4 373 127	4 818 707	-25995	445580	135,84	127,80
Інші операційні доходи	1 143 350	79 491	113 543	-1063859	34052	109,18	106,73
Адміністративні витрати	43196	48627	51292	5431	2665	112,57	105,48
Витрати на збут	204191	166117	165941	1461926	-176	81,96	99,89
Інші операційні витрати	3 036 873	4 373 127	4 818 707	-25995	445580	135,84	127,80
Прибуток від операційної діяльності	1 143 350	79 491	113 543	-1063859	34052	109,18	106,73
Фінансові витрати	43196	48627	51292	5431	2665	112,57	105,48
Інші витрати	0	600	810	600	210	—	135
Прибуток до сплати податків	3 036 873	4 373 127	4 818 707	-25995	445580	135,84	127,80
Витрати на податок з прибутку	1 143 350	79 491	113 543	-1063859	34052	109,18	106,73
Чистий прибуток	43196	48627	51292	5431	2665	112,57	105,48

Примітка. Складено автором на основі фінансової звітності про підприємство

Можемо зробити висновок, що збільшення джерел формування майна підприємства відбулося за рахунок збільшення поточних зобов'язань, що негативним явищем в цілому та є показником зменшення фінансового добробуту підприємства.

За наведеними вище результатами господарської діяльності підприємства що розглядається в період 2023–2024 рр., можна зробити висновок: так як серед більшості аналізованих показників і спостерігається зниження, можна говорити про те, що на підприємстві існують значні проблеми, що призводить до зниження управління персоналом[20,ст.297].

3.2. Діагностика фінансово-економічного стану «Метро»

Діагностика економічного стану господарюючого суб'єкта передбачає аналіз показників, що характеризують наявність і використання його ресурсів, платоспроможність, ліквідність та фінансові перспективи. Фінансовий стан залежить від результатів його діяльності. У випадку одержання від операційної діяльності прибутку, вивільняються фінансові ресурси для їх вкладення в оновлення та розширення виробничих потужностей господарюючого суб'єкта.

Таблиці 2.3

Розрахунок фінансової привабливості ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Показники	2022	2023	2024
1. а (ЧП / В - чиста рентабельність продажів)	0,15	0,22	0,10
2. б (В / ОА - оборотність оборотних активів)	1,13	1,12	0,79
3. с (ОА / КО - коефіцієнт поточної ліквідності)	1,23	1,23	1,29
4. d (КЗ / ДЗ - співвідношення короткострокових зобов'язань і дебіторської заборгованості)	2,2	2,25	2,25

5. k (ДЗ / КЗ - відношення дебіторської заборгованості до кредиторської)	1,8	1,6	4,4
6 . 1 (КЗ / ПК - відношення кредиторської заборгованості організації до суми позикових коштів)	0,17	0,18	0,14
7.m (ЗК / А - відношення позикового капіталу до сукупних активів підприємства)	0,451	0,49	0,46

Примітка. Складено автором на основі фінансової звітності про підприємство[19,ст.144].

За результатами проведених розрахунків встановлено, що рівень рентабельності активів у період з 2022 по 2023 роки зменшився майже вдвічі, а у 2024 році знизився до 0,05, тоді як у 2022 році даний показник становив 0,12.

Отже, за підсумками оцінювання підприємство отримує характеристику «задовільно».

Відповідно до результатів комплексної оцінки спостерігається поступове зростання окремих показників протягом досліджуваного періоду, проте на поточному етапі підприємство не може бути визнане інвестиційно привабливим для потенційних інвесторів.

Отже, за підсумками оцінювання підприємство отримує характеристику «задовільно». Відповідно до результатів комплексної оцінки спостерігається поступове зростання окремих показників протягом досліджуваного періоду, проте на поточному етапі підприємство не може бути визнане інвестиційно привабливим для потенційних інвесторів. У зв'язку з цим виникає необхідність у розробленні та впровадженні заходів, спрямованих на підвищення рівня його привабливості.

3.3. Оцінка системи управління персоналом «Метро»

Створення міцної основи кадрової роботи є базисом підтримки успіху господарюючого суб'єкта. Розуміння основ людських ресурсів є важливим, адже від найму та відбору до управління продуктивністю тощо. В успішних організаціях існує задокументована ідея кадрової політики, кадрові процеси, заходи та норми їх здійснення.

Якщо власники бізнесу дійсно зацікавлені в кадрах, то вони повинні зробити ряд кроків, щоб розробити кадрову політику відповідно до стратегії господарюючого суб'єкта. Управління персоналом на ТОВ «Метро» здійснює відділ кадрів, який є вирішує питання у сфері управління персоналом згідно з кадровою політикою та HR відділ, який відповідає за підбір і адаптацію персоналу.

Кадрова політика ТОВ «Метро» зафіксована в наступних документах: Статут ТОВ «Метро», колективний договір, положення про атестацію персоналу, трудовий контракт. Так реалізується система підходів, принципів і методів, заходів, норм, традицій, звичаїв, в культурі підприємства в цілому та інші елементи, що визначають відносини суб'єктів всередині підприємства та використовуються в управлінні. Політика управління персоналом розробляється на базі стратегії підприємства та принципів управління персоналом.

Кадрова політика в стратегії підприємства базується на законах всієї політики, її напрямів і завдань і визначаються цілями організації та її реалізація забезпечується за рахунок реалізації цілого комплексу персоналу технології через організаційно-економічний механізм людських ресурсів управління.

Проста й ефективна система оцінювання, яка наголошує на постійному професійному розвитку, покращує загальну ефективність фірми. Однак процес оцінки ефективності повинен тривати протягом року

Концепція менеджменту займає домінуюче місце, тому поняття людського ресурсу управління безпосередньо керівництвом впливає на

вдосконалення людського ресурсу та рівень управління підприємством. Топ-менеджери багатьох підприємств не чітко усвідомлюють важливість людського капіталу, і все ще застрягли в етап концепції, що вливання капіталу є рушійною силою сила для розвитку суб'єкта господарювання. А управління людськими ресурсами може принести реальну продуктивність закладу.

Застаріла концепції менеджменту призводять до недосконалого і нестандартне управління персоналом системи, які стримують довгостроковий розвиток підприємства. За результатами діагностики системи управління персоналом на ТОВ «Метро» ідентифіковано наступні недоліки: недостатнє володіння економічними методами управління персоналом; виробничі підрозділи відчують управлінський тиск не тільки від зверхніх лінійних керівників, але й від функціональних служб; принцип делегування застосовується щодо рутинної роботи; розпорядження не подаються у письмовій формі, а лише в усній [5,ст.139].

Рівень підготовки вітчизняних фахівців у вищих навчальних закладах не повністю відповідає сучасним вимогам, оскільки рівень підготовки є низьким та відсутні практичні навички, тому на ринку спостерігається дефіцит кадрів. Механізм персоналом на більшості підприємств є застарілим та не враховує сучасні реалії. Все призводить до формування на підприємствах неефективної системи управління персоналом і їх низького кадрового потенціалу.

Тому необхідно вивчати та впроваджувати в практичну сферу досвід зарубіжних країн в сфері побудови ефективної системи управління персоналом. Нині у сфері праці діє три основні моделі японська, американська та західноєвропейська. Ці моделі відрізняються підходом до побудови системи управління, методами взаємодії з персоналом і мотивацією працівників. Американська модель орієнтована на індивідуалізм, тобто кожного працівника розглядають і оцінюють результати його роботи окремо.

Ця система управління ґрунтується на традиціях конкуренції та заохоченні робітників з чіткою орієнтацією на прибуток суб'єкта господарювання, оскільки від його величини залежить дохід працівника.

Відмінної рисою цієї моделі є чітке формування цілей і задач, висока оплата персоналу та соціальні гарантії [24,ст118].

Особлива увагу приділяється розвитку персоналу, оскільки на регулярній основі проходить оцінювання кадрів для кар'єрного просування, оцінка ефективності організації праці, а також оцінка продуктивності працівників. Зарплата працівникам нараховується за системою «плата за виконання», за якою розмір оплати праці залежить від індивідуальних і групових відмінностей діяльності персоналу. Тобто в США діють системи гнучкої та змінної оплати тощо. Ця модель ґрунтується на стимулюванні праці та постійному удосконаленні організації праці. На американських фірмах ліквідовують вертикальні управлінські ланки, розширюють коло відповідальних осіб за виконання виробничих завдань. Відповідальність результат діяльності переноситься на робочу групу, що відповідає за певну ділянку. Управлінські рішення ухвалюють керівники структурних підрозділів і несуть персональну відповідальність за їх виконання, оскільки поширеною є концепція центрів відповідальності.

Японська модель базується на колективізмі, тобто працівник не виділяється з всього колективу, оцінюється результат діяльності всього персоналу. За цією моделлю при працевлаштуванні працівника детально оцінюються його сильні та слабкі сторони, та визначається посада, яку він буде займати. В Японії працівників не розділяють на категорії: висококваліфіковані, малокваліфіковані та некваліфіковані. При прийнятті на роботи всі працівники вважаються є некваліфікованими та з ними укладається трудова угода на довгостроковій основі.

Працівники постійно підвищують свою кваліфікацію та мають можливість кар'єрного зростання, поширеною є ротації кадрів. Модель базується на ідеї поваги до людей, тобто встановлюється однакове відношення до працівника та до керівника. Всі рішення щодо подальшої діяльності господарюючого суб'єкта приймаються колективно[5,ст.139].

Крім того, велика увага приділяється психологічному клімату в колективі, тому діє система пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, продаж і здача в оренду житлових будинків працівникам за нижчою ціною, тощо. За цією моделлю особа, що обіймає керівну посаду має бути спеціалістом, який зможе виконувати будь-яку роботу. Тому підвищення кваліфікації персоналу проводиться в різних сферах. Японська система управління персоналом ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам підприємства, довічного найму співробітників, постійної ротації персоналу, створення умов для ефективної колективної праці [12,ст.140.

На наш погляд, це саме ці складові системи управління персоналом доречно впровадити на вітчизняних підприємствах, оскільки спостерігається низька культура спілкування в колективі, висока плинність кадрів, низький рівень продуктивності праці, незацікавленість у кінцевих результатах діяльності суб'єкта господарювання.

Європейська модель базується на співпраці з університетами та різними спеціалізованими фірмами для розробки індивідуальних навчальних програм для підбору та підвищення кваліфікації персоналу. Робітничий персонал долучають до прийняття управлінських рішень при проведенні нарад з вищим керівництвом, тобто враховується думка всіх членів трудового колективу щодо вирішення проблем соціально-економічного розвитку підприємства. Управління спрямоване на розвиток персоналу, оскільки розроблені програми підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу, постійне стажування та проведення колективних тренінгів.

Гнучка система оплати праці сприяє зростанню продуктивності праці, оскільки застосовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов. Кар'єрне зростання можливе лише за умови постійної та безперервної перепідготовки працівника. Проводиться регулярне навчання за окремими

спеціалізованими на підприємствах програмами, працівників на постійній основі інформуючи про стан підприємства та нові внутрішні вакансії.

Таким чином, моделі управління персоналом відрізняються між собою мотивацією працівників, методами взаємодії з персоналом і впливу на нього. Спільним для всіх моделей є професійне навчання для підготовки до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування кадрового резерву та вдосконалення структури персоналу. На нашу думку, складові кадрової політики в контексті напрямів його вдосконалення повинна враховувати його орієнтація на створення передумов для підвищення рівня життя.

Це сприяє підвищенню добробуту працівників і конкурентоспроможності підприємства. Важливою складовою кадрової політики є «адаптація працівників», що сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищує соціальну та професійну мобільність, відіграє значну роль у підготовці працівника до праці.

Невід'ємною частиною кадрової політики є управління кадровим резервом і кар'єрою, що акцентує увагу на управлінні ціннісними характеристиками працівників, формуванням лідерських якостей співробітників і керівників різного рівня управління. На нашу думку, спрямування кадрової політики на досягнення стратегічних цілей підприємства потребує ефективного кадрового планування в сучасних умовах євроінтеграції процесів, оскільки від цього залежить майбутній трудовий потенціал підприємства та мотивація що створює мотиваційний механізм для ефективної роботи[4,ст.31].

Професіоналізм і кваліфікація персоналу, безумовно, є однією з головних переваг сучасних підприємств, які можуть гарантувати стратегічне зростання в довгостроковій перспективі. Кадрова політика таких підприємств базується на принципах наступності поколінь, забезпечуючи виробництво кваліфікованими робітниками і спеціалістами, підвищення рівня кваліфікації кадрового резерву, оптимізації структури та кількість працівників [16,ст.80]

Отже, для забезпечення розвитку суб'єкта господарювання необхідно забезпечити постійне оновлення знань його персоналу та застосування інноваційних методик управління персоналом.

Це дозволить збільшувати ефективність діяльності персоналу та покращить умови їх праці. Всі заходи призведуть, що підвищення продуктивності праці. У зв'язку з цим підприємство постійно оновлює своє технічне приладдя, що дає йому перевагу на ринку пропозиції продукції над конкурентами.

1. Дослідивши зарубіжний досвід побудови системи управління персоналом вважаємо, що необхідно сформулювати стратегію управління персоналом з застосування американських принципів управління персоналом підприємств. Для цього необхідно розробити систему мотивації та заохочення працівників, систему кар'єрного просування на підприємстві, що передбачає постійний та безперервний професійний розвиток кадрів. Крім того, при прийомі працівника на роботу потрібно його детально ознайомлювати з посадовими обов'язками та відповідальністю за результати його діяльності.

2. ТОВ «Метро» позиціонує себе як соціально відповідальне підприємство, що працює на засадах соціальної відповідальності. Значна увага на підприємстві приділяється захисту прав людини і регулюванню трудових відносин, діловій репутації підприємства, співпраці з контрагентами та клієнтами. Але ситуація з кадровим забезпеченням погіршується, оскільки 2025 році коефіцієнт стабільності кадрів становив 84,17 %, що на 3,18 % нижче ніж в 2023 році, що свідчить про зростання плинності кадрів на підприємстві. Низьким є значення коефіцієнт росту освітнього рівня, який становить 0,008 та знизився на 38,46 % порівняно з 2022 роком.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретико-методичних аспектів управління персоналом підприємства дозволило зробити такі висновки:

1. Локальний рівень управління персоналом ґрунтується на економічній сутності персоналу. Персонал розглядається як група працівників, що об'єднуються у підрозділи підприємства, та одночасно як окремі співробітники з індивідуальними характеристиками. З економічної точки зору персонал – це носій основної функції праці, вимірюваної через витрати робочого часу.

2. Сучасне управління персоналом більше орієнтоване на практичні дії, ніж на концептуальні процедури. Система управління персоналом складається з методів і процедур, які дозволяють оцінити потенціал співробітників та максимально ефективно його використовувати для досягнення цілей підприємства.

3. Оцінка ефективності персоналу потребує визначення ключових параметрів. Виокремлено три етапи оцінювання, що забезпечують комплексну оцінку системи управління персоналом. Неефективна оцінка може призвести до зниження продуктивності, морального стану та мотивації працівників.

4. Правові аспекти трудових відносин регулюються численними законами та правилами, які захищають як працівників, так і роботодавців. Недотримання цих норм може спричинити штрафи, судові позови або шкоду репутації. Зниження правових ризиків є пріоритетом відділів кадрів.

5. Ринок теплоізоляційних матеріалів в Україні зазнав скорочення кількості підприємств: 306 у 2022 році та 298 у 2023 році, що становить падіння на 20,52 % та 22,60 %. Проте ринок поступово відновлюється і має перспективи розвитку після завершення воєнних дій.

6. Фінансова стабільність ТОВ «Метро» за 2023–2024 роки покращилась на 4,29 %, що свідчить про раціональне управління фінансовими

ресурсами. Значення коефіцієнту автономії перевищує норматив ($>0,5$), що підтверджує мінімальну залежність від залученого капіталу.

7. Організаційна структура ТОВ «Метро» за 2022–2025 роки оцінюється як оптимальна, проте коефіцієнти централізації та відповідності посад залишаються низькими. Ефективність управління визначає конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість підприємства.

8. Стан кадрового забезпечення ТОВ «Метро»: персонал забезпечений, але зростає плинність кадрів. У 2023 році коефіцієнт звільнень зріс у 2,74 рази порівняно з 2022 роком (за період 2022–2025 років звільнено 83 особи через воєнний стан і мобілізацію). Коефіцієнт плинності кадрів збільшився на 8,55 пункти. Необхідно забезпечити стабільність персоналу та розвиток його кваліфікації, оскільки це підвищує ефективність підприємства.

9. Рекомендації щодо покращення кадрової системи ТОВ «Метро»: удосконалити мотиваційні механізми (матеріальні та нематеріальні), запровадити систему кадрового планування, розвивати професійні навички менеджменту праці. Ці заходи сприятимуть підвищенню прибутковості підприємства та життєвого рівня працівників.

10. Соціальна політика ТОВ «Метро»: підприємство позиціонує себе як соціально відповідальне, приділяючи увагу захисту прав працівників, трудовим відносинам та діловій репутації. Проте відсутня організована система соціальної політики: не проводяться соціальні дослідження, не формується корпоративний чи соціальний звіт.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку теплоізоляційних матеріалів в Україні в 2023 році. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynkovteploizolyacionnyh-materialov-v-ukraine-2023-god>.
2. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. К.: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
3. Баценко Л.М. Управління людськими ресурсами та знаннями підприємств як конкурентна перевага організації. Вісник Одеського національного економічного університету. 2024. №3-4 (316-317). С. 93-99.
4. Бербенець О.В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. Економіка та держава. 2017. № 7. С. 31-33.
5. Бичкова О.М. Управління людськими ресурсами: визначення, показники ефективності, типи управління, координація діяльності. Вісник освітнього консорциума. 2019. №14. С. 139-141
6. Борецька Н.П., Москалець М.В. Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах. Науково-виробничий журнал «Бізнеснавігатор». 2018. Випуск 6 (49). С. 65-69.
7. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
8. Бугас В.В. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2021. № 2 (8). С.48-54.
9. Буяр К.В. Інноваційні стилі та методи управління людськими ресурсами. Фінансовий простір. 2021. № 3. С. 235-242.
10. Ведерніков М.Д. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. Економіка. 2018. Вип. 19 (1). С. 39-43.

11. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: Навч. посіб. для студ. екон. спец, вузів. К.: «КОНДОР», 2017. 598 с.
12. Волківська А.М. Сучасні тенденції щодо формування системи управління персоналом. Problems of modern science and practice management, marketing. 2021. С.140-144
13. Волківська А.М., Аксьонова О.В., Яценко О.М., М'ясковський О.С., Осипович Н.Є. Соціальна політика: формування, оцінка ефективності, аудит. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 6. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7f864045-566a-4b8d-a3e6-ab2f6f9874b0/content>.
14. Волобоєва І. Організаційно-економічний механізм ефективної реалізації корпоративної освіти в контексті управління людськими ресурсами. Галицький економічний вісник. Т.: ТНТУ, 2020. Том 65. № 4. С. 7-17.
15. Волянська-Савчук Л.В. Компетентність HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2020. № 56. С. 141–148.
16. Гришина В.В. Методичний підхід щодо оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Острог: Вид-во НаУОА, грудень 2018. № 11(39). С. 80–85.
17. Данилюк В.М. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібн. / В.М. Данилюк, В.М. Петюк, С.О. Цинбалюк. К.: КНЕУ, 2016. 398 с.
18. Дашко І., Череп О., Михайліченко Л. Формування пропозиції робочої сили на підприємствах України у воєнний та післявоєнний періоди. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 5. С. 57-64.
19. Дворник І., Дворник О., Гарафонов О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 2. С. 144–152.
20. Демченко О.В. Виклики

сучасного розвитку людського капіталу сільських територій України в умовах економічних трансформацій. БІЗНЕСІНФОРМ. 2024. № 7. С. 297-307.

21. Денисенко М.П., Будякова О.Ю., Волощук Ю.В. Зарубіжний досвід управління персоналом. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2019. Вип. 2. С. 137-144.

22. Дзюрах Ю.М., Зінов'єва І.С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. ВІСНИК ХНТУ. 2020. № 1 (72). Ч. 2. С. 31-37.

23. Домчук О.М., Богуславська С.І. Вплив сучасних тенденцій у медичному менеджменті на підбір і розвиток управлінського персоналу: аналіз і перспективи. БІЗНЕС ІНФОРМ. 2024. № 2. С.307-313.

24. Ізюмцева Н.В. Інноваційні методи пошуку персоналу. Економіка та право. 2017. № 3 (48). С. 118–123

25. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки: колективна монографія / Г.Ю. Міщук, О.І. Дяконенко, О.І. Іляш. Рівне: НУВГП, 2020. 408 с.

26. Карлін М.І. Управління персоналом: навчальний посібник. Луцьк: ПП Іванюк, 2016. 273 с.

27. Кармінська-Бєлоброва М.В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2018. №. 37 (1313). С. 36-40.

ДОДАТКИ

Додаток

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив	Код рядка		
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	6926	10876
первісна вартість	1001	13796	21013
накопичена амортизація	1002	6870	10137
Незавершені капітальні інвестиції	1005	76557	33848
Основні засоби:	1010	458672	520295
первісна вартість	1011	696996	769600
знос	1012	238324	249305
Інвестиційна нерухомість:	1015	967984	964387
первісна вартість	1016	1111440	1136249
знос	1017	143456	171862
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	1510139	1529406
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	150014	163293
Виробничі запаси	1101	21483	19802
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	128531	143491
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	38000	77207
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	66306	80401
з бюджетом	1135	862	11644
у тому числі з податку на прибуток	1136	781	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8569	6613
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	14540	23512
Продовження додатку Б			
Готівка	1166	338	71
Рахунки в банках	1167	5558	6626
Витрати майбутніх періодів	1170	5574	228

Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	11019	16994
Усього за розділом II	1195	294884	379892
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1805023	1909298

Пасив	Код рядка		
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20000	24000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	900293	900293
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-101009	-74781
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	819284	849512
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	754221	735377
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	754221	735377
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1272	28492
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	149082	176307
за розрахунками з бюджетом	1620	2428	870

Продовження додатку Б

за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	540
за розрахунками зі страхування	1625	127	87
за розрахунками з оплати праці	1630	959	869
за одержаними авансами	1635	41105	95528
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0

Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	36545	22256
Усього за розділом III	1695	231518	324409
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1805023	1909298

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1372646	947908
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1146222)	(781228)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	226424	166680
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	308955	282990
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(48627)	(43196)
Витрати на збут	2150	(166117)	(204191)
Інші операційні витрати	2180	(140193)	(43959)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	180442	158324
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	256	337
Інші доходи	2240	650	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(153169)	(134741)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(600)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	27579	23920
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1351	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0

Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	26228	23920
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	2014	2015
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	26228	23920

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	56532	47808
Витрати на оплату праці	2505	24414	24037
Відрахування на соціальні заходи	2510	5585	5410
Амортизація	2515	82622	87200
Інші операційні витрати	2520	117320	92040
Разом	2550	286473	256495

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Додаток В

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив	Код рядка		
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	10876	11346
первісна вартість	1001	21013	24298
накопичена амортизація	1002	10137	12952
Незавершені капітальні інвестиції	1005	33848	40857
Основні засоби:	1010	520295	531278
первісна вартість	1011	769600	786399
знос	1012	249305	255121
Інвестиційна нерухомість:	1015	964387	966563
первісна вартість	1016	1136249	1146910
знос	1017	171862	180347
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	1529406	1550044
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	163293	168871
Виробничі запаси	1101	19802	21987
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	143491	146884
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	77207	79855
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	80401	83524
з бюджетом	1135	11644	13165
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6613	7097
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	23512	25291
Продовження додатку Б			
Готівка	1166	71	131
Рахунки в банках	1167	6626	7214
Витрати майбутніх періодів	1170	228	315
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	16994	19134
Усього за розділом II	1195	379892	404597
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1909298	1954641

Пасив	Код рядка	2015	2016
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	24000	27000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	900293	900293
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-74781	-66345
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	849512	860948
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	735377	720741
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	735377	720741
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	28492	33486
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	176307	185921
за розрахунками з бюджетом	1620	870	870

Продовження додатку Б

за у тому числі з податку на прибуток	1621	540	979
за розрахунками зі страхування	1625	87	68
за розрахунками з оплати праці	1630	869	778
за одержаними авансами	1635	95528	121785
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0

Інші поточні зобов'язання	1690	22256	29935
Усього за розділом III	1695	324409	372952
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1909298	1954641

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1372646	1581597
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1146222)	(1301743)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	226424	289386
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	308955	329751
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(48627)	(51292)
Витрати на збут	2150	(166117)	(165941)
Інші операційні витрати	2180	(140193)	(151995)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	180442	195649
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	256	270
Інші доходи	2240	650	710
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(153169)	(157125)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(600)	(810)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	27579	31876
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1351	-1401
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	26228	29421
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	2015	2016
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	26228	29421

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	56532	58402
Витрати на оплату праці	2505	24414	24780
Відрахування на соціальні заходи	2510	5585	5809
Амортизація	2515	82622	83391
Інші операційні витрати	2520	117320	120481
Разом	2550	286473	292863

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0