

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

ОЧЕРЕТЯНОЇ ДАРІЇ ВОЛОДИМИРІВНИ

**Науковий керівник:
к.ф.-м. н., доцент Балан В. Г.**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №__ від __ червня 2023 р.

Завідувач кафедри
_____ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ – 2023

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**
«25» листопада 2022 р.

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
ОЧЕРЕТЯНОЇ ДАРІЇ ВОЛОДИМИРІВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)**

1. Тема роботи:

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол № 5 від 25.11. 2022 р.

2. Строк завершення роботи: 05.06.2023

3. Підсумковий передзахист роботи: 29.05.2023

4. Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти системи руху персоналу та процесу управління ним.

5. Об'єкт дослідження: організація процесів управління рухом персоналу на прикладі ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – збір та систематизація теоретико-методичних засад управління процесами руху персоналу на підприємстві та визначення можливості для оптимізації цього процесу в ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ».

Завдання:

6.1. Визначити сутність, види та процеси руху персоналу на підприємстві.

6.2. Вивчити методичні засади оцінювання ефективності руху персоналу на підприємстві.

6.3. Охарактеризувати ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» та його кадрову політику.

6.4. Проаналізувати систему управління рухом персоналу ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ».

6.5. Розрахувати основні показники руху персоналу на ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ».

6.6. Розробити рекомендації щодо покращення системи управління процесами руху персоналу на ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» з урахуванням отриманих теоретичних та практичних результатів дослідження.

Календарний план виконання кваліфікаційної роботи бакалавра

	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2022	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	
4.	Пошук інформаційної бази та наукових джерел для написання першого розділу	грудень 2022 - лютий 2023	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівнику	лютий - березень 2023	
6.	Пошук матеріалу та робота над другим розділом	березень - квітень 2023	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівнику	квітень 2023	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	
9.	Попередній захист роботи №1	11.05.2023	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	29.05.2023	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	травень - червень 2023	
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	

Науковий керівник _____

Балан В. Г.

Студент _____

Очеретяна Д. В.

Графік консультацій

Дата консультації	Консультант	Зміст консультації	Підпис консультанта
04.04.2023	к.ф.-м.н., доцент Балан В. Г.	Узгодження теми з науковим керівником	
07.04.2023	к.ф.-м.н., доцент Балан В. Г.	Узгодження завдання на виконання роботи. Визначення мети та цілей дослідження	
10.04.2023	к.ф.-м.н., доцент Балан В. Г.	Розробка змісту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	
12.04.2023	к.ф.-м.н., доцент Балан В. Г.	Формування бібліографічного списку за проблематикою дослідження	
12.04.2023	к.ф.-м.н., доцент Балан В. Г.	Консультація з приводу підбору інформації для написання роботи. Визначення теоретичної та методичної бази дослідження	
21.04.2023	к.ф.-м.н., доцент Балан В. Г.	Розгляд попереднього варіанту першого розділу	
08.05.2023	к.ф.-м.н., доцент Балан В. Г.	Розгляд попереднього варіанту другого розділу	
26.05.2023	к.ф.-м.н., доцент Балан В. Г.	Розгляд попереднього варіанту третього розділу	
31.05.2023	к.ф.-м.н., доцент Балан В. Г.	Опрацювання висновків роботи	
02.06.2023	к.ф.-м.н., доцент Балан В. Г.	Розгляд загального варіанту роботи в цілому	
05.06.2023	к.ф.-м.н., доцент Балан В. Г.	Узгодження кінцевого варіанту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра після доопрацювання зауважень	

Науковий керівник _____

Балан В. Г.

Студент _____

Очеретяна Д. В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ І ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ НИМ	11
1.1. Сутність управління рухом персоналу підприємства	11
1.2. Методичні засади оцінювання ефективності руху персоналу на підприємстві.....	22
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА У ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»	28
2.1. Організаційно-правова характеристика діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»	28
2.2. Діагностика системи управління рухом персоналу ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»	50
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Управління процесами руху персоналу на підприємстві є однією з ключових складових ефективного управління людськими ресурсами в сучасних умовах. Персонал є найціннішим активом будь-якої організації, і ефективність його роботи, мотивація та розвиток навичок безпосередньо залежать від умов, які надає організація, де працюють співробітники, а також від того, як організовані процеси переміщення, прийому та звільнення працівників.

Проте українські підприємства стикнулися зі значними проблемами, які були спровоковані спочатку карантинном, а потім російським вторгненням. Однією з них є управління рухом та плинністю персоналу. В теперішніх умовах на багатьох підприємствах процеси руху персоналу не систематизовані, не чітко визначені в політиці управління персоналом, а також їхні принципи та критерії залишаються незрозумілими. Рішення щодо управління рухом персоналу здебільшого приймаються суб'єктивно, без належного аналізу статистичних даних, їх динаміки, тенденцій та закономірностей руху персоналу. Наслідки цього явища впливають на фінансові показники підприємств, морально-психологічний клімат у колективі, продуктивність праці робітників, а також збільшення витрат на відбір, адаптацію та навчання нових працівників.

Управління рухом персоналу є важливим етапом в процесі кадрового планування. Недбалість на цьому етапі може виявитися надзвичайно коштовною для підприємства. Недостатність робочої сили може призвести до скорочення обсягу виробництва товарів і послуг, що своєю чергою може призвести до втрати клієнтів, які перейдуть до конкурентів.

У контексті дослідження управління процесом руху персоналу в організації, особливо актуальним стає розгляд існуючих показників та процесів руху персоналу, їх аналіз та доповнення. Важливо розробити теоретичні та практичні підходи, що описують систему та процеси

управління рухом персоналу, а також розробити інструментарій для їх аналізу, який би включав широкий спектр показників оцінки руху персоналу.

Отже, управління рухом персоналу на підприємстві є ключовим аспектом адміністративної діяльності, що робить тему дипломного дослідження вкрай актуальною.

У цій області науково-дослідної роботи та практичного застосування адміністрування процесу руху персоналу в організації вчені зробили значний внесок. Серед видатних науковців, які вивчали цю теорію та досліджували практику, можна відзначити наступних: Антонюк В.П., Балабанюк Ж.М., Балабанова Л.В., Богдан Ю.М., Грішнова О.А., Колот А.М., Кратт О.А., Починок Н.В., Семенов А.Г., Тхорик В.А., Вагонова О.Г., Крушельницька О.В., Липлянська О.В., Лисак У., Мілащенко В.М. та інші. Проте проблема покращення ефективності системи управління процесом руху персоналу на підприємстві залишається слабо дослідженою і викликає теоретичний та практичний інтерес.

Враховуючи вище сказане, основною **метою дослідження** даної роботи є систематизація теоретико-методичних засад управління процесами руху персоналу на підприємстві та визначення можливості для оптимізації цього процесу в ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ».

Для досягнення поставленої мети бакалаврської роботи були поставлені наступні **завдання**:

1. Визначити сутність, види та процеси руху персоналу на підприємстві.
2. Вивчити методичні засади оцінювання ефективності руху персоналу на підприємстві.
3. Охарактеризувати ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» та його кадрову політику.
4. Проаналізувати систему управління рухом персоналу ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ».
5. Розрахувати основні показники руху персоналу в ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ».

6. Розробити рекомендації щодо покращення системи управління процесами руху персоналу на ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» з урахуванням отриманих теоретичних та практичних результатів дослідження.

Об'єктом дослідження є організація процесів управління рухом персоналу ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління рухом персоналу на підприємстві.

Наукова новизна роботи полягає у вивченні сучасних підходів та інструментів управління процесами руху персоналу, а також у розробці конкретних рекомендацій щодо їх впровадження на підприємствах. Результати дослідження сприятимуть підвищенню ефективності системи управління персоналом, забезпеченню оптимального розподілу ресурсів та стимулюванню розвитку персоналу на підприємстві.

Практичне значення даної роботи полягає у розробці методів та процесів, які покращать систему управління процесом руху персоналу та допоможуть вирішити проблеми, пов'язані з ефективною роботою ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ».

Методологія дослідження. У процесі дослідження був проведений аналіз літературних джерел та наукових публікацій вітчизняних науковців, що дозволило ознайомитись із сучасними теоретичними засадами управління процесами руху персоналу. При розробці заходів із вдосконалення управління процесами руху персоналу на підприємстві було використано методи аналізу, порівняння та узагальнення, а також методи експертних оцінок.

Структура роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуті теоретичні аспекти управління процесами руху персоналу, включаючи підходи, види, фактори, причини та методи оцінювання руху персоналу. У другому розділі проведений аналіз практики управління процесами руху персоналу на ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ». Третій розділ

містить розроблені рекомендації щодо покращення системи управління рухом персоналу ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ». Висновки міститимуть основні результати дослідження та висновки, а також вказівки на подальші напрями досліджень у даній галузі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ І ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ НИМ

1.1. Сутність управління рухом персоналу підприємства

Сьогоднішня нестабільна економічна ситуація в Україні має значний вплив на діяльність організацій та їх працівників, що веде до високого рівня плинності кадрів. Люди шукають нове місце роботи з вищим рівнем оплати праці, що призводить до зміни кадрового складу організацій та може викликати серйозні проблеми, оскільки кадри є найважливішим ресурсом.

Більшість авторів розуміють рух персоналу як постійний процес, який відбувається як у середині, так і зовні організації, і залежить від політики управління персоналом. Проте досить часто рух персоналу ототожнюється з плинністю персоналу, що звужує розуміння поняття руху персоналу та його видів, тому важливо розрізнити ці терміни.

Управління рухом персоналу у вітчизняній економічній літературі висвітлюється в основному в різних напрямках. Так, Л. В. Балабанова та О.В. Сардак розглядають управління системою руху персоналу в організації як складову розвитку персоналу [7, с. 334].

Ф. І. Хміль відхиляє більш загальноприйнятту позицію, що розглядає рух персоналу з точки зору управління плинністю кадрів, та пропонує використовувати поняття мобільності персоналу. Це відображає не лише відтік та притік робочої сили ззовні, а й рух кадрів всередині організації. Внутрішня мобільність персоналу охоплює зміни робочих місць та ролей у межах однієї організації, а зовнішня мобільність персоналу відображає притік та відтік кадрів у організації [71, с. 347].

Після проведеного аналізу, автор розглядає рух персоналу як зміну чисельності працівників організації у зв'язку зі звільненням і прийняттям на роботу, зміну місця і сфери роботи, роду діяльності і виробничих функцій

працівника. Також це впорядковане переміщення персоналу між структурними підрозділами та посадами як в рамках організації, так і за її межами.

Отже, рух персоналу являє собою всі процеси прибуття й вибуття працівників на підприємстві, а також їх переміщення всередині підприємства.

Плинність кадрів, своєю чергою, є більш вузьким поняттям та являє собою сукупність звільнень робітників за власним бажанням або за прогул та інші порушення трудової дисципліни [37, с. 67].

Рух персоналу є найбільш важливою складовою в управлінні персоналом підприємства. Його головною метою є ефективне використання робочої сили для виконання основних видів робіт, пов'язаних з діяльністю підприємства, і забезпечення належного наповнення робочих місць кваліфікованими працівниками відповідних професій і рівнів кваліфікації. Реалізація цієї функції повинна тісно взаємодіяти зі загальною стратегією підприємства, оскільки трудовий потенціал, який формується на підприємстві, буде визначати досягнення стратегічних цілей і напрямів його діяльності [18, с. 51].

Загалом процес руху персоналу для організації включає в себе прибуття та адаптацію нових працівників з новими поглядами, підвищення або пониження посади, зміну кадрового складу та омолодження колективу шляхом звільнення некваліфікованих співробітників. Проте, рух персоналу може супроводжуватись певними втратами, такими як набір нових працівників, тимчасова заміна персоналу та їх навчання, що призводить до втрати робочого часу. Як зазначає Азаров А. О., рух кадрів ще й може спричинити зниження дисципліни, зростання браку виробів та недовиробництво продукції [4, с. 47].

Рух персоналу на підприємстві має такі види [62, с. 46]:

1. Плинність кадрів;
2. Демографічний рух.

Плинність кадрів є результатом невдоволення або працівника своїм робочим місцем, або невдоволення підприємства самим працівником [58, с. 501].

Демографічний рух персоналу – це зміни в демографічній структурі персоналу, які відбуваються через різні демографічні події, такі як народжуваність, смертність, шлюби, розлучення та переїзди в інші місця. Ці події можуть вплинути на кількість, склад та характеристики персоналу підприємства [84, с. 649].

Щоб проаналізувати всі переміщення персоналу, включаючи його зовнішні та внутрішні рухи в організації, слід спочатку розглянути сутність таких понять, як внутрішній та зовнішній рух персоналу, та встановити взаємозв'язки між ними.

Внутрішній рух персоналу – це переміщення робочої сили всередині підприємства. Може бути міжцеховим, міжпрофесійним чи кваліфікаційним [68, с. 499].

Внутрішній рух персоналу поділяється на [70, с. 176]:

1. Рух між підрозділами;
2. Міжпрофесійний рух;
3. Кваліфікаційний рух.

Рух працівників між підрозділами полягає в їхньому переміщенні між відділами або підрозділами всередині підприємства. Такий рух працівників може відбуватися внаслідок змін у виробництві, впровадження нових технологій, перестановки працівників в результаті звільнення інших, а також таких соціальних факторів, як незадоволеність умовами праці, робочим колективом, власним бажанням змінити підрозділ тощо.

Міжпрофесійний рух означає перехід до нової професії в результаті опанування працівником додаткової професії. Міжпрофесійний рух зазвичай відбувається на основі бажання працівника реалізувати особисті інтереси або на основі технічного прогресу.

Кваліфікаційний рух – це перехід з одного розряду (категорії) до іншого, який здійснюється в результаті складання працівником кваліфікаційних іспитів. Для робітників кваліфікаційний рух полягає у зміні складності виконання роботи, для управлінського персоналу – у зміні посади.

Внутрішній рух персоналу на підприємстві має як об'єктивні та суб'єктивні причини [84, с. 647].

Об'єктивні причини не залежать від працівника і можуть бути викликані значними змінами в житті країни, зміною структури підприємства, виробничою необхідністю у заміщенні вакантних місць, а також звільненням частини персоналу з різних причин, таких як досягнення пенсійного віку чи призов на військову службу.

Суб'єктивні причини залежать від особистих аспектів працівників. Ці причини можуть включати незадоволеність організацією праці, змістом роботи, системою мотивації, морально-психологічним кліматом в колективі, а також особистими сімейними обставинами та іншими мотивами.

За допомогою внутрішнього руху працівників на підприємстві може зменшитись кількість звільнень через незадовільні умови праці, відносини в колективі або недостатню заробітну плату. Це також призводить до більш стабільного колективу, покращення ефективності його роботи, а також зменшення плинності кадрів в організації. Загалом, внутрішній рух допомагає відтворювати робочу силу, покращувати структуру працівників та вирішувати протиріччя між їхніми інтересами та можливостями їхньої реалізації на попередньому робочому місці. Також це допомагає пристосувати персонал до економічних змін в організації. Однак, щоб досягти цих переваг, внутрішній рух повинен бути добре керованим.

Зовнішній рух персоналу – це переміщення персоналу за межі підприємства за власним бажанням працівників або за ініціативою роботодавця [68, с. 500]. Прикладом зовнішнього руху персоналу може бути лізинг, зовнішня ротація, аутстафінг, сезонний рух працівників тощо.

Суть лізингу полягає в тому, що агентство надає персонал, що знаходиться у його штаті, клієнту на досить тривалий термін (від трьох місяців до декількох років) [13, с. 44].

Під зовнішньою ротацією розуміється переміщення працівників на вищу або нижчу посаду в іншій компанії, проте в тому самому структурному підрозділі, в якому вони працюють задля набуття нових умінь та професійних навичок, важливих для кар'єрного розвитку [23, с. 112].

Аутстафінг передбачає переведення частини працівників зі штату підприємства в штат спеціального кадрового агентства. При цьому працівники продовжують працювати на своєму попередньому підприємстві, але в ньому не числяться, а кадрове агентство є безпосереднім працедавцем для працівників [28, с. 2].

Сезонний рух працівників передбачає переміщення працівників в іншу компанію для виконання певних сезонних робіт на певний час з подальшим поверненням в компанію.

Зовнішній рух кадрів може мати як позитивний, так і негативний результат, проте тільки за умови, якщо відтік працівників перевищує допустимі норми [33, с. 47].

Зовнішній і внутрішній рух працівників залежить від взаємодії різних економічних, соціальних, психологічних та демографічних факторів, які мають вплив на мотивацію працівників, рівень їхньої інформованості про нове робоче місце тощо. Рівні, на які впливають зовнішній та внутрішній рух персоналу, представлені на рис. 1.3.

Найбільший вплив на інтенсивність руху персоналу на підприємстві мають фактори мікрорівня. Найбільш вагомим фактором руху працівників є матеріальний дохід: чим менша заробітна плата, тим частіше персонал буде переміщуватись. Також на трудові переміщення суттєво впливає професійно-трудова самооцінка працівника. Самостійно оцінюючи свої професійні навички працівник робить висновки про робоче місце, яке найбільшою мірою задовольнятиме його вимоги.



Рис. 1.1. Фактори руху персоналу [68, с. 502]

Отже, внутрішній рух персоналу нерозривно пов'язаний із зовнішнім рухом, тому що весь рух кадрів всередині організації відбувається завдяки залученню персоналу ззовні. Саме через зовнішній рух кадрів може відбуватись також вивільнення персоналу за межі організації [22, с. 172].

Рух персоналу також складається з таких процесів [39, с. 202]:

1. Прийом працівника на роботу та введення на посаду;
2. Адаптація працівників;
3. Переведення на іншу посаду, підвищення/пониження посади;
4. Звільнення працівника.

Процесом прийому працівника на роботу займається відділ кадрів, який розміщує вакансію, шукає кандидатів, проводить їхню оцінку та приймає рішення про прийняття або відхилення заявки. Процес прийняття працівників на роботу на підприємстві може бути поділений на такі основні етапи, наведені на рис. 1.2.

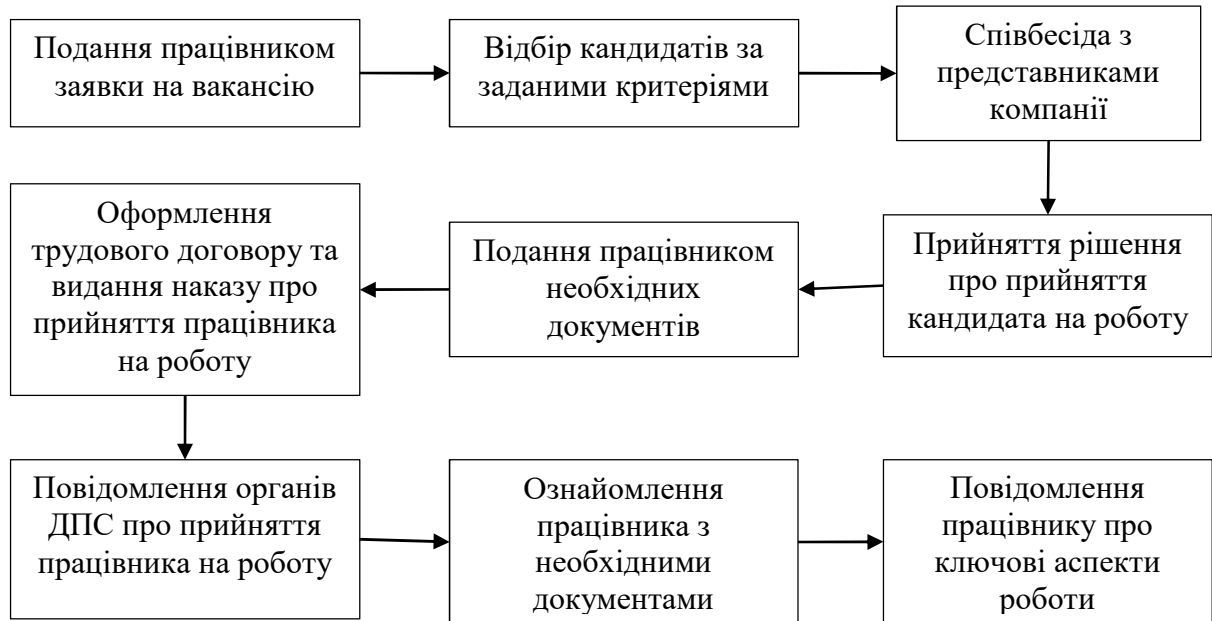


Рис. 1.2. Процес прийняття та працевлаштування працівників на підприємстві*

*Розроблено автором

Першим кроком є подання працівником заявки на вільну вакансію, про яку повідомила компанія. Заявка може бути подана через сайт компанії, пошту, особисто в офісі або за допомогою зовнішніх рекрутерів.

На етапі відбору кандидатів компанія розглядає резюме і проводить відбір кандидатів, які відповідають вакансії. Після цього обрані кандидати запрошуються на співбесіду, яка може проходити у вигляді інтерв'ю з представниками компанії або відео-конференції. На цьому етапі кандидати детальніше розповідають про себе, свої навички і досвід роботи.

Після обрання компанія оголошує про його прийняття на роботу і кандидат отримує пропозицію про роботу, де вказані умови зайнятості та розмір заробітної плати.

Якщо кандидат приймає пропозицію, йому необхідно надіслати в компанію необхідні документи. Згідно зі статтею 24 КЗпП: «При укладенні трудового договору громадянин зобов'язаний подати паспорт або інший документ, що посвідчує особу, трудову книжку (у разі наявності) або відомості про трудову діяльність з реєстру застрахованих осіб Державного

реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування, а у випадках, передбачених законодавством, – також документ про освіту (спеціальність, кваліфікацію), про стан здоров'я, відповідний військово-обліковий документ та інші документи» [1].

Для того, щоб бути працівник був допущений до роботи, компанії-роботодавцю також необхідно подати повідомлення про прийняття на роботу до Державної податкової служби та її територіальних органів відповідно до встановленого порядку. Повідомлення має бути згідно з формою, наведеною в додатку до постанови КМУ «Про порядок повідомлення Державній податковій службі та її територіальним органам про прийняття працівника на роботу» від 17.06.2015 р. № 413 [2].

Наступним етапом є ознайомлення працівника з такими необхідними документами, як колективний договір, правилами внутрішнього трудового розпорядку та посадовою інструкцією. Також компанія повинна показати робоче місце працівника та надати засоби, необхідні для виконання роботи. Обов'язковим елементом є проведення інструктажів з охорони праці, виробничої санітарії, гігієни праці і протипожежної охорони [83].

Уведення працівника в посаду – це процес привітного прийому, що допомагає працівнику почуватися комфортно та бажаним, демонструє, що до його приходу готувалися. Це зменшує кількість помилок, ризик раннього звільнення працівника та підвищує його позитивне ставлення до нових завдань та оточення [69, с. 171].

Адаптація визначається як процес введення особи в нове соціальне середовище, що включає в себе психологічну, професійну та соціально-психологічну адаптацію [19, с. 46].

Психологічна адаптація охоплює пристосування до нових психофізіологічних та психологічних вимог, включаючи напруження, втому та настрій [50, с. 301]. Професійна адаптація передбачає повне та успішне оволодіння новою професією, зокрема, знаннями та можливостями, та пристосування до умов та організації праці [41, с. 142]. Соціально-

психологічна адаптація, у свою чергу, включає пристосування особи до нового соціуму [43, с. 93].

Звільнення працівників – це процес, передбачений трудовим правом, який припиняє трудові відносини у результаті односторонньої волі працедавця або працівника та супроводжується розірванням трудового договору [29, с. 202].

Звільнення може бути класифіковано на три види [66, с. 104]:

1. За ініціативою адміністрації;
2. За ініціативою працівника;
3. Звільнення в зв'язку з виходом на пенсію.

Більш детально підстави для звільнення за ініціативою адміністрації та за ініціативою працівника представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Причини розірвання трудового договору з працівником на підприємстві

[1]

Вид звільнення	Підстави для звільнення
За ініціативою адміністрації	<ul style="list-style-type: none"> – ліквідація, банкрутство підприємства або скорочення кількості працівників; – невідповідність працівника виконуваній роботі або посаді; – невиконання працівником своїх службових обов'язків без поважних причин; – прогули, включаючи відсутність на робочому місці більше трьох годин протягом робочого дня, та невихід на роботу протягом чотирьох місяців у зв'язку з хворобою; – поява на роботі в стані алкогольного або наркотичного сп'яніння; – розкрадання майна; – мобілізація роботодавця; – аморальні вчинки та цькування інших працівників.
За ініціативою працівника	<ul style="list-style-type: none"> – переведення працівника або його родича на роботу в іншу місцевість; – медичні проблеми, які заважають продовженню роботи, вагітність; – потреба догляду за хворими членами сім'ї; – переїзд в іншу місцевість; – обрання на посади, які заміщаються за конкурсом; – вступ до вищих, середніх спеціальних або інших навчальних закладів, аспірантури.

Згідно з Українським законодавством процес звільнення персоналу відбувається за етапами, наведеними на рис. 1.3.

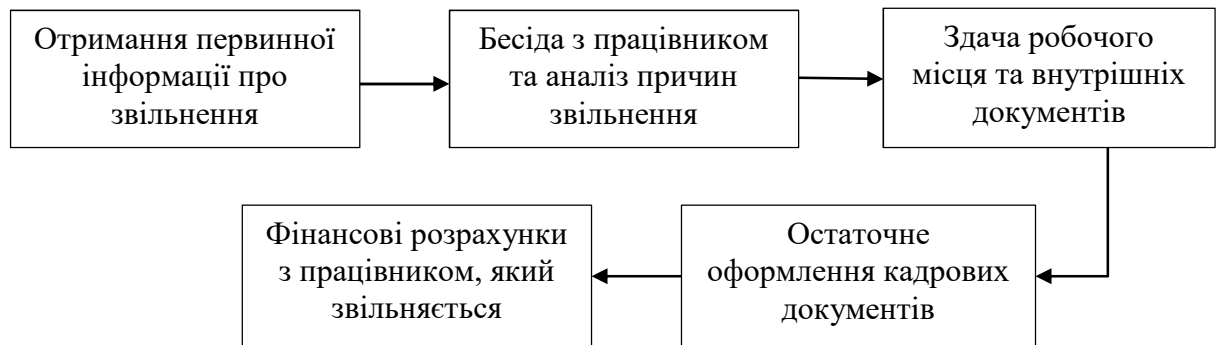


Рис. 1.3. Процес звільнення працівників на підприємстві [55, с. 592]

Отримання первинної інформації про звільнення означає отримання керівництвом письмової заяви на звільнення від робітника. Зі змісту статті 38 КЗпП України можна з'ясувати, що мінімальний термін попередження становить два тижні: «Працівник має право розірвати трудовий договір ... попередивши про це роботодавця письмово за два тижні» [1]. Проте, відповідно до Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 № 2136, в умовах військового стану працівник може подати заяву на звільнення не дотримуючись терміну в два тижні до дати звільнення, якщо підприємство знаходиться в районі ведення бойових дій [3].

Після отримання заяви скликається кадрова комісія для бесіди з працівником, на якій комісія дізнається причини та приймає рішення щодо звільнення працівника.

Наступним етапом процесу звільнення є здача працівником свого робочого місця в належному стані, а також здача внутрішніх документів підприємства, з якими працівник мав справу протягом усього терміну роботи на даному підприємстві.

Далі складаються та підписуються керівником підприємства два екземпляри наказу про звільнення працівника. Один екземпляр передається

до відділу кадрів для оформлення трудової книжки працівника, а другий – до бухгалтерії для проведення остаточного розрахунку.

Останнім етапом є виплата розрахункових сум працівнику у день його звільнення. До складу розрахункової виплати при звільненні входять заробітна плата, вихідна допомога (якщо вона передбачена), компенсація за невикористану відпустку та інші виплати.

Основні загальні причини руху персоналу можна диференціювати таким чином:

1. Повністю керовані (умови праці та відпочинку);
2. Частково керовані (взаємовідносини з колективом, методи мотивування);
3. Некеровані (світові та локальні кризи капіталу, природно-кліматичні фактори).

Найбільш небезпечними причинами руху персоналу, які загрожують стабільному функціонуванню підприємства, звичайно, є некеровані. Такі причини, як світові або локальні кризи, можуть призвести до зменшення ВВП та зниження рівня життя працівників.

Як правило, у трудовому житті людини присутня деяка циклічність: початок роботи, перші успіхи, стабільність, удосконалення, стагнація. Саме тому усвідомлений керований рух персоналу сприяє розвиткові організації.

Процес руху персоналу має різні наслідки для всіх працівників в компанії, які можна оцінити по-різному. Наприклад, позитивними наслідками для працівників, що звільнилися, є очікування вищої заробітної плати на новому місці, нових можливостей у кар'єрі, поліпшення свого морально-психологічного стану у новому робочому колективі та завдяки ньому, розширення зв'язків. Проте під час пошуку нової роботи вони стикаються з такими складнощами, як втрата заробітної плати та безперервного стажу роботи в організації, витратами на пошук нової роботи, можуть мати складнощі при адаптації до нового робочого місця, а також стикаються з ризиком втратити кваліфікацію і залишитися без роботи.

З іншого боку, для працівників, які залишились в організації після звільнення працівника з'являються можливості для просування по посадам і, відповідно, підвищення доходів. Проте, разом з цим в них можуть збільшитись робочі навантаження, при цьому вони втратять звичних партнерів і, як наслідок, може погіршитись соціально-психологічний клімат.

Чернов В. Р. та Оленич Є. І. вказують на важливість наявності інформації про причини та мотиви звільнень працівників, оскільки це може допомогти у виявленні реальних причин та запобігти високій плинності кадрів, а також виявити резерви її скорочення. А чіткі перспективи внутрішньо фірмових переміщень, наприклад, у вигляді кар'єрного зростання, можуть знатно підвищити мотивацію працівників [72, с. 49].

Отже, рух персоналу в управлінні базується на виявленні закономірностей, що керують процесом плинності кадрів. Ці закономірності дають змогу визначити оптимальні шляхи впливу з боку управління.

Таким чином, термін "рух персоналу" включає всі випадки прийому нових співробітників ззовні, звільнення працівників та внутрішні переміщення персоналу всередині організації.

1.2. Методичні засади оцінювання ефективності руху персоналу на підприємстві

Для оцінювання руху персоналу організації необхідно систематично аналізувати його динаміку, порівнюючи показники на регулярній основі (наприклад, квартално або щорічно) зі внутрішнім аудитом системи управління персоналом організації. Цей аналіз має враховувати стратегічні напрямки розвитку організації та тенденції ринку праці. У результаті такого аналізу можна виявити потребу в коригуванні, вдосконаленні та впровадженні найкращих практик управління. Оскільки показники управління рухом персоналу, його станом та динамікою відображають

загальну картину управління персоналом організації та ефективність менеджменту організації в цілому [11, с. 108].

При аналізі трудових показників, в особливості тих, які пов'язані з рухом персоналу, необхідно дотримуватися декількох вимог, що забезпечують їхню ефективність та результативність [32, с. 441]:

1. Систематичність. Проведення оцінки ефективності руху персоналу систематично дає змогу побачити тенденції та комплексно проаналізувати зміну показників;

2. Системність дослідження. Для системності дослідження необхідно розуміти, що процес руху персоналу – це складне явище, яке складається з багатьох взаємопов'язаних елементів. Тому перед проведенням оцінки варто вивчити всі взаємозв'язки: як внутрішні, так і зовнішні;

3. Одночасність проведення аналізу у всіх напрямках діяльності підприємства. Цей принцип допоможе уникнути необхідності проводити додаткові дослідження для оновлення інформації та її порівняння;

4. Якість вихідної інформації. Інформація повинна бути достовірною, достатньою за обсягом, порівняльною та надійною;

5. Комплексність аналізу. Оцінка руху персоналу має проводитись з залученням різних фахівців з різних спеціалізацій та після має бути проведене дослідження з різних сторін;

6. Регулярність дослідження. Аналіз трудових показників повинен проводитись з певною періодичністю, залежно від важливості його висновків для управлінських рішень;

7. Сумлінна підготовка дослідження, вибір найбільш ефективних методів і прийомів для аналізу трудових показників;

8. Економічна обґрунтованість аналізу. Аналіз варто проводити передусім у підрозділах, які показують низькі результати та недостатню ефективність праці, а також за умов високої плинності персоналу;

9. Правильний вибір кваліфікованих працівників для проведення аналізу та моделювання трудових показників.

Такі вимоги забезпечують ефективність аналізу трудових показників та допомагають ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Задекларовані на офіційному рівні показники руху персоналу поділяються на абсолютні та відносні [77].

Абсолютні показники руху персоналу є дуже важливими при обчисленні ефективності руху персоналу, проте отриманий результат має значення лише якщо його порівняти з аналогічними показниками минулих періодів або з абсолютними показниками інших підприємств [67, с. 177]. Отже, абсолютні показники самі по собі не містять аналітичної інформації і використовуються переважно для порівняння та розрахунку відносних показників.

Абсолютними показниками руху персоналу є [21, с. 96]:

1. Кількість прийнятих працівників;
2. Кількість працівників, які вибули з підприємства;
3. Облікова кількість штатних працівників;
4. Середньооблікова кількість штатних працівників.

Розрахунок та аналіз абсолютних показників руху персоналу фахівці з управління персоналом здійснюють на основі інформації, наявної в статистичних формах звітності підприємства. Ці форми регулярно заповнюються підприємствами і періодично надсилаються до територіальних органів статистики.

Відносні показники руху персоналу вказують на відсоток або коефіцієнти працівників, які зазнали зовнішніх професійних переміщень, відносно загальної кількості персоналу підприємства. Ці показники мають велике значення, оскільки вони надають важливу аналітичну інформацію. Частина відносних показників передбачена Інструкцією [77], інша частина була запропонована вченими-економістами.

Відносні показники оцінки ефективності руху персоналу, за допомогою яких можна оцінити як внутрішній, так і зовнішній рух працівників на підприємстві, наведені Додатку Б.

З Додатку Б можна зробити висновок, що серед описаних показників оцінки руху персоналу основний акцент робиться на процесах зовнішнього руху персоналу, тоді як процеси внутрішнього руху оцінюються за критеріями стабільності кадрового складу, його постійності та внутрішньої мобільності кадрів. Проте оцінку та управління внутрішнім рухом персоналу можна назвати ключовим елементом в управлінні рухом персоналу на підприємстві, оскільки неефективне управління внутрішнім рухом може призвести до зростання плинності персоналу, тобто збільшення динаміки зовнішнього руху.

Управління внутрішнім рухом персоналу має такі переваги для організації:

1. Створення добре структурованих кар'єрних планів та системи нагород у вигляді руху всередині організації для талановитих співробітників, які бажають рости в межах компанії, стимулюватиме їхній розвиток та впливатиме на зростання продуктивності праці й досягнення нових вершин.

2. Утримання кращих та найбільш здібних працівників в організації за допомогою надання можливостей для зростання та навчання, що створює в них почуття залученості до процесів, які відбуваються в компанії та лояльності до неї;

3. Позитивний вплив на продуктивність та віддачу працівників, а також розвиток різних функцій організації. Як результат, зменшується плинність персоналу, збільшується лояльність та залученість співробітників до організації, зростає її ефективність в цілому.

Для оцінки інтенсивності руху персоналу на підприємстві достатньо вибрати і розрахувати 4-6 показників, які в найбільш повному обсязі відобразатимуть тенденції у зміні чисельності персоналу. Також важливо врахувати, що інтерпретація результатів і динаміки кожного показника має здійснюватись спираючись на існуючі тенденції та особливості діяльності підприємства.

Проте кожна організація може розширювати та доповнювати базову систему коефіцієнтів. Використовуючи існуючі показники, можна розрахувати власні коефіцієнти, що відповідають потребам та наявним ресурсам, або запрошувати зовнішніх консультантів. Постійний збір та аналіз статистичних показників руху персоналу на основі розрахованої системи коефіцієнтів дає змогу зрозуміти загальну картину та приймати ефективні управлінські рішення. Також це забезпечує більш гнучке та ефективне управління організацією та сприяє її структуруванню та стабільності.

Рекомендується проводити повний аналіз руху персоналу на підприємстві щорічно, а кількісну оцінку по підрозділах здійснювати щомісячно. Цей підхід дає змогу точніше виявляти причини та вчасно організовувати заходи із закріплення персоналу. Для більш детального аналізу руху персоналу можна використовувати спеціальні анкети, за результатами яких більш детально вивчати ситуацію в тих підрозділах, де спостерігається більша кількість звільнень.

Також, щоб забезпечити більш об'єктивну оцінку ефективності інвестування в людський капітал, доктор економічних наук та доцент Захарова О. В. запропонувала додати до складу показників руху персоналу спеціальні коефіцієнти плинності, які включають [32, с. 451]:

1. Коефіцієнт плинності молодих працівників (віком до 30 років) зі стажем роботи на підприємстві до трьох років;
2. Коефіцієнт плинності перспективних працівників, які отримували інвестиції на їх професійний та особистісний розвиток протягом останніх трьох років;
3. Інтенсивність звільнення перспективних працівників, які також отримували інвестиції на їх розвиток, серед загальної кількості перспективних працівників.

Контролюючи дані коефіцієнти плинності, що відносяться до інвестування у персонал, підприємство зможе оцінити економічну

доцільність свого інвестування у людський капітал та визначити рівень морально-психологічного клімату у колективі.

Таким чином, систематичний моніторинг допоможе зрозуміти, наскільки привабливим є підприємство для молодих працівників, а також визначити ризик та запобігти відтоку перспективних працівників, в яких інвестувалися кошти для їх професійного та особистісного розвитку [34, с. 34].

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА У ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

2.1. Організаційно-правова характеристика діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

Організаційно-правова форма ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» – підрозділ компанії «ДЕПС ЮА», заснованої у 1991 році та розташованої у Києві.

Засноване в 2015 році, ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» є одним з небагатьох підприємств, які активно взаємодіють з національним телекомунікаційним ринком. Головним завданням ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» є допомога підприємствам і компаніям розвивати свій бізнес за допомогою сучасних інформаційних технологій. Крім того, компанія, окрім постачання передового обладнання, активно просуває сучасні технологічні рішення світового рівня на ринку. Наразі компанія має філії не тільки по всій Україні, а й також в Китаї [80].

ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» діє на підставі Цивільного та Господарського кодексів України, Законів України: «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та інших нормативних актів України для здійснення підприємницької діяльності та отримання прибутку, а також власного Статуту, який визначає порядок створення, діяльності, організації, реорганізації й ліквідації підприємства.

ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» спеціалізується на оптовій торгівлі електронним і телекомунікаційним устаткуванням та його деталями. Крім цього, компанія пропонує послуги дистрибуції, системної інтеграції (створення, розвитку та супроводу ІТ-інфраструктури будь-якої складності), сервісного обслуговування (гарантійне та післягарантійне обслуговування та

ремонт обладнання), а також має навчальний центр, де пропонуються курси з підвищення кваліфікації в галузі телекомунікацій та інформаційних систем. Також компанія займається діяльністю, пов'язаною з державною таємницею України [80].

Виконання робіт пов'язаних з державною таємницею під час проєктування, розроблення проєктний, технічної документації, виробництва, монтажу та обслуговування засобів і систем технічного захисту інформації та зв'язку, апаратури спеціального призначення здійснюються відповідно до Закону України «Про державну таємницю», «Про інформацію», а також на основі Конституції України, Закону України, договорів та інших нормативно-правових актів.

Основна інформація про ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» подана у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Інформація про ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»*

Інформація про емітента	
Скорочена назва:	ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»
ЄДРПОУ:	40048577
Юридична адреса:	03040, м. Київ, вул. Маричанська, буд. 18, офіс С115
Зареєстрований:	Голосіївська районна в місті Києві Державна Адміністрація, 05.10.2015
КОАТУУ:	8036100000 (Голосіївський р-н)
Форма власності:	Недержавна власність
Організаційно-правова форма господарювання:	Товариство з обмеженою відповідальністю
Галузь підприємства:	Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього

**Розроблено автором*

Товариство самостійно визначає форми та системи оплати праці та враховує принципи розподілу винагороди за кінцевим результатом залежно від професії, кваліфікації працівників, складності та умов виконуваної ними роботи (Додаток Г).

Компанія має лінійно-функціональну модель управління, яка передбачає чіткий розподіл компетенцій та відповідальності за функції управління та

вертикальне прийняття рішень. У компанії наявні три рівні управління: директор – заступник директора – начальник відділу або сектора – службовець відділу. Функціональні відділи управління надають допомогу лінійним керівникам у вирішенні управлінських завдань, проте не мають права накладати свою волю на лінійних керівників.

Директор безпосередньо керує підприємством, функціональні підрозділи відповідають за взаємодію між ними, а лінійні керівники відповідають за внутрішні процеси. Виробничі підрозділи ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» спеціалізуються на різних сферах його діяльності. Серед головних підрозділів є відділ кадрів, відділ системної інтеграції, департамент комплексних рішень, департамент корпоративних продажів та юридичний відділ. Більш детальну схему організаційної структури підприємства можна знайти в Додатку А.

Усього в ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» станом на 01.05.2023 працює 58 осіб. Адміністрація складається з директора, його заступника, менеджера з адміністративної діяльності та інженера з охорони праці.

Головним є директор, який здійснює свою діяльність за трудовим договором. В його зобов'язання входить контроль за процесами на підприємстві в цілому, він є головним у прийнятті рішень щодо подальшого розвитку підприємства, відстежує виконання стратегій компанії та є відповідальним за комунікацію з іншими компаніями «ДЕПС».

Менеджер з адміністративної діяльності розподіляє обов'язки між структурними підрозділами та працівниками компанії, здійснює координацію та контроль їхньої роботи. Він також бере участь у розробці загальної стратегії розвитку підприємства.

Інженер з охорони праці відповідає за дотримання чинного законодавства України щодо охорони праці, розробляє інструкції та програми навчання працівників з питань безпеки роботи. Він також проводить перевірки обладнання на відповідність вимогам безпечної роботи.

Бухгалтерський відділ ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» забезпечує облік та складання фінансової звітності, контролює виконання фінансових та штатних регламентів, керує фінансовими потоками та розподіляє кошти відповідно до стратегічного плану підприємства.

Відділ кадрів складається з начальника відділу кадрів, який відповідає за планування кадрової діяльності, визначення кадрового потенціалу та потреб компанії в персоналі. Він також забезпечує організацію процесів з підвищення культури праці та розвитку персоналу через тренінги та інші заходи, які можуть бути фінансово підтримані компанією, та за необхідності може відправляти працівників на курси коштом компанії.

Відділ системної інтеграції займається впровадженням і монтажем систем телекомунікацій, обслуговуванням клієнтів. Також робітники відділу системної інтеграції направляються до іноземних клієнтів для встановлення комплексних рішень.

Департамент комплексних рішень проєктує системи безпеки з їхнім подальшим монтуванням і впровадженням.

Департамент корпоративних продажів продає обладнання і матеріали як для приватних клієнтів, так і для комплексних рішень самого ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ». Комплексне рішення – це реалізація інженерної системи від запиту клієнта до отримання потрібного результату.

Юридичний відділ займається правовим регулюванням діяльності підприємства як із зовнішніми юридичними та фізичними особами, так і з працівниками. Підписання контрактів та інших додаткових договорів повністю контролюється працівниками цього відділу. Звичайно, вони також дбають про захист інтересів компанії в суді, якщо виникне така необхідність.

Усі відділи, з яких складається ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ», ефективно виконують свою роботу, взаємодіючи між собою.

Для визначення сильних та слабких сторін організаційної структури ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» ми провели SWOT-аналіз, який дав змогу

сформувати загальний перелік варіантів поліпшення моделі з урахуванням особливостей компанії (табл. 2.2) [48, с. 2].

Таблиця 2.2

Базова матриця SWOT*

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Можливість оперативного прийняття рішень Завдяки ієрархічності управлінські рішення приймаються відносно швидко Персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності	Розпорошення відповідальності Опір здійсненню організаційних змін Можливе дублювання управлінських функцій
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Активне впровадження нових технологій, методів менеджменту Вдосконалення організаційної структури	Уповільнення розвитку компанії Перенавантаження керівників, їхнє звільнення

**Розроблено автором*

Таким чином, проаналізувавши усі сильні та слабкі сторони, можна сказати, що лінійно-функціональна структура на даному етапі існування ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» є відповідною та не варто її змінювати.

У компанії усі професіонали об'єднані спільною метою – покращувати якість життя людей за допомогою високих технологій.

Така узгодженість працівників та командна робота пояснюється тим, що ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» дотримується низки цінностей, які визначають стратегію компанії та її діяльність на кожен день:

1. Клієнт понад усе. Компанія дуже цінує своїх клієнтів, завжди прислухається до їхніх побажань в роботі та робить все можливе, щоб надати не тільки якісні комплексні рішення, а ще й залишити їх задоволеними процесом встановлення систем;

2. Динамічність команди. Вона досягається завдяки налагодженій системі комунікацій (начальники відділів завжди готові вислухати питання, також уся важлива інформація швидко доноситься як від директора до

робітників, так і навпаки) та встановленим нормам роботи, які приймають усі члени компанії;

3. Відкрите спілкування. У компанії є правило, яке стосується всіх робітників: якщо якісь умови не подобаються, треба одразу сповіщати про це начальника відділу, який спробує цю проблему оперативно вирішити. Завдяки цьому робітники не бояться висловлювати свої незадоволення ситуацією на робочому місці, а керівництво вчасно дізнається про проблеми, які можуть завадити ефективному робочому процесу;

4. Прагнення відрізнятись. ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» є лідером у всіх сферах свого бізнесу і завжди намагається пропонувати тільки кращі та якісніші рішення.

5. Цінування працівників. Компанія цінує своїх робітників та завжди намагається створити комфортні умови для роботи та можливість руху кар'єрними сходами.

Аналізуючи основні показники господарської діяльності, наведені в Додатку В, можна зробити висновок, що у 2021 році порівняно з 2019 роком основні фінансові показники ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» погіршились. Чистий прибуток зменшився майже повністю, на 98,85%, тобто на 6731,2 тис. грн. Те саме сталось із фінансовим результатом від операційної діяльності – він зменшився на 8055,7 тис. грн. Також зменшився валовий прибуток, інші операційні доходи та продуктивність праці. Проте середньооблікова кількість штатних працівників зросла на 21 особу або на 56,76%, завдяки чому фонд оплати праці штатних працівників також помітно зріс, на 336,74%.

Вся робота з управління персоналом ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» зосереджена в руках відділу кадрів, яким керує начальник відділу кадрів. При виконанні своїх прямих обов'язків начальник відділу кадрів має повний контроль і звітує перед директором компанії.

Одним з ключових завдань управління персоналом ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» є формування стабільного трудового колективу, який здатен досягти значних результатів. Підприємство намагається забезпечити

відповідність працівників вимогам сучасного виробництва, що зростають, розвивати їхнє почуття відповідальності за розв'язання проблем компанії, а також підвищувати зацікавленість працівників у найвищій продуктивності праці. Отже, кадрова робота підприємства спрямована на досягнення такого стану, за якого кожен робітник цінуватиме своє робоче місце.

При управлінні персоналом ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» використовує активну кадрову політику. Керівництво при цьому прогнозує розвиток кадрової ситуації та має засоби впливу на неї. Кадрова служба на підприємстві в змозі розробити та антикризові кадрові програми та коригувати їх відповідно до умов, створених зовнішніми та внутрішніми чинниками, а також виконує постійний контроль за кадровою ситуацією на підприємстві. Саме така кадрова політика дає змогу вчасно реагувати та адаптуватись до різних кадрових змін, водночас приймаючи дійсно ефективні кадрові рішення.

Основними цілями кадрової політики ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» є [80]:

- забезпечити дотримання ринкових принципів підбору персоналу в усіх підрозділах компанії;
- забезпечити якісне розміщення професіоналів в компанії, при цьому правильно поєднуючи досвідчений персонал та молодих спеціалістів;
- організація та контроль за виконанням рішень організації вищого рівня з питань трудового законодавства, наказів, розпоряджень та кадрових питань;
- організація роботи з підвищення ділової кваліфікації управлінського і технічного персоналу, організація виробничо-економічного навчання всіх працівників підприємства.

Загалом управління персоналом на підприємстві націлене на раціональне використання робочої сили, ефективний розподіл працівників по посадах та створення оптимальних умов для розвитку талантів та сильних сторін працівників. Аналіз системи мотивації ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

показав, що на досліджуваному підприємстві застосовуються різні види стимулів матеріального і нематеріального характеру. Зокрема, більше уваги приділяється мотивації матеріального характеру, такій як заробітна плата, премії та бонуси. За допомогою усіх цих матеріальних методів стимулювання директор намагається пов'язати у єдиний процес створення матеріальної зацікавленості працівників при виконанні роботи. Основними нематеріальними стимулами є усна похвала як від керівників відділів, так і від директора, підвищення по службовій драбині, але дуже рідко, свобода в прийнятті рішень, можливі відгули. Також чим краще працівник справляється зі своїми завданнями, тим більше свободи в рішеннях та відповідальності за робочий процес йому можуть надати.

Оцінювання персоналу зазвичай відбувається раз на рік. Під кінець року директор підприємства проводить оцінювання ефективності робітників та їхнього потенціалу і перспектив для розвитку на основі їхніх показників діяльності. Наприклад, для монтажників найбільший вплив матиме кількість успішно завершених робіт та мінімум збитків для компанії; для департаменту корпоративних продажів – обсяг принесеного компанії прибутку. Якщо працівники виконали найменше проєктів або продали найменше комплексних рішень, то директор їх викликає і просить аргументувати чому так сталось із підтвердженням керівника відділу та колег. На основі цих показників директор приймає подальші рішення про можливе підвищення зарплати, просування по кар'єрних сходах або звільнення.

Практична реалізація функцій управління персоналом відбувається через систему методів управління. Ця система для досягнення бажаних результатів може бути реалізована лише за допомогою впливу керівних органів чи особи. В ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» застосовуються економічні, соціально-психологічні та організаційні методи управління персоналом, які описані нижче [75, с. 114].

Економічні методи управління в компанії можна розділити на дві категорії: ті, що передбачені державним законодавством (такі як система

пільг та кредитів, оподаткування, цінове регулювання та економічні санкції), та ті, які використовує керівництво безпосередньо (наприклад, система матеріального стимулювання, госпрозрахунок та матеріальні санкції).

Принцип матеріального стимулювання відрізняється залежно від роботи, яку виконує певний відділ, і виплачується в кінці року. Наприклад, у департаменті корпоративних продажів обсяг бонусів залежить від обсягу проданої продукції. У департаменті комплексних рішень обсяг бонусів залежить від обсягу коштів, які замовник платить за встановлення комплексного рішення.

Соціально-психологічні методи управління в ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» допомагають сформувати суспільну свідомість, сумлінне відношення до праці, а також регулювати психологічні зв'язки в колективі. Керівництво поважає своїх працівників і намагається створити комфортні умови для роботи в компанії. Тому для успішного застосування соціально-психологічних методів управління керівництво ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» розуміє індивідуальність психіки кожного працівника.

Основою соціальних методів є врахування особливостей працівників, культурних норм та цінностей, а також форм спілкування. Вони допомагають управляти взаєминами в колективах і між ними. Психологічні методи управління використовуються для створення сприятливого психологічного клімату в робочому колективі, оскільки настрій працівника може вплинути на його продуктивність та ефективність роботи [59, с. 51]. Серед таких методів в ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» застосовуються:

1. Постановка чітких і досяжних цілей перед робітниками. Керівники функціональних підрозділів доводять інформацію про цілі підприємства до відома всіх працівників на нарадах або зборах. Крім того, начальники відділів також пояснюють працівникам важливість досягнення цілей та індивідуальні вигоди кожного робітника від їх досягнення;

2. Публічне визнання успіхів працівників у роботі. Якщо якомусь співробітнику була призначена подяка, зазвичай керівник відділу кличе весь

відділ разом та оголошує подяку при всіх. Таким чином керівник і стимулює робітника на подальшу гарну роботу, і заохочує інших досягти такого ж результату;

3. Звичаї й традиції. Кожного року компанія влаштовує спільну поїздку для відпочинку та щоб створити більш неформальні обставини, в яких працівники можуть обговорити щось окрім роботи. Це допомагає згуртувати колектив, покращити морально-психологічний клімат в ньому, а також підвищити вмотивованості працівників, що зумовить підвищення ефективності праці;

4. Можливість підвищення кваліфікації. На підприємстві наявний свій навчальний центр, де проходять навчання не тільки працівники інших фірм, а й власне персонал ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ». Також за необхідності компанія може відправляти працівників в інші навчальні центри для підвищення кваліфікації. Таким чином працівники усвідомлюють, що компанія зацікавлена в них, як в професіоналах, і сприятиме їхньому навчанню та здобуттю нових навичок.

Проте компанія не зовсім дотримується методу гуманізації праці. Офіс компанії оформлений в білих та зелених кольорах, які позитивно та впливають та розслаблюють психіку робітників, проте в приміщенні немає жодних рослин. Оскільки в офісі робочі місця відокремлені умовними перегородками, рослини допомогли б знизити рівень шуму.

Також в ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» теоретично є можливість кар'єрного зросту, проте насправді підвищення відбувається дуже рідко. У компанії підвищення можливе лише в разі наявності відкритої посади та використання внутрішніх джерел пошуку персоналу, що відбувається дуже рідко. Такий метод не стимулює працівників до покращення трудової ефективності та якості роботи.

Однак, за допомогою соціально-психологічного управління, компанія забезпечує відповідальність працівників за робочим процесом та підтримує їхнє бажання сприяти якісному та цілеспрямованому розвитку підприємства.

Організаційні методи управління застосовуються на підприємстві для того, щоб підтримувати дисципліну та відповідальність в роботі [75, с. 113]. У ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» наявна ієрархія управління, тобто кожен працівник знає, що повинен виконувати вказівки начальника відділу, та за допомогою може звертатись до старших по званню робітників. Також для керівників відділів повинні визначати та давати конкретні завдання для виконавців, правильно розподіляти їх між робітниками й контролювати їхнє виконання задля ефективної роботи.

У компанії дуже добре реалізована система контролю робочого часу. Кожному співробітнику видається особиста картка з особистою інформацією, яку вони завжди носять з собою. Особиста картка співробітника є пропуском через турнікети та двері до різних офісів, а також у столову та кафетерій, що дає змогу не тільки вести контроль за переміщенням співробітника, але і розмежовувати доступ.

Застосування таких методів управління в ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» допомагає керівництву й робітникам організовано йти до мети, крім того, ці методи управління не вимагають значних матеріальних витрат.

2.2. Діагностика системи управління рухом персоналу ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

Оскільки люди є ключовим ресурсом діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ», то для більш повної оцінки діяльності даного підприємства необхідно здійснити детальний аналіз персоналу підприємства, зокрема його складу та структури. Для цього було проведено аналіз кадрового забезпечення, одним з ключових елементів якого є гендерна структура персоналу ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ», що наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка гендерної структури персоналу ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» за 2019-2022 рр.*

Показники	2019		2020		2021		2022		Різниця	
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	осіб	структура, %	осіб	структура, %	Абс.	Відносна, %
Чоловіки	37	86,05	41	83,67	48	84,21	43	82,69	11	16,22
Жінки	6	13,95	8	16,33	9	15,79	9	17,31	3	50,00
Всього	43	100	49	100	57	100	52	100	9	20,93

*Розроблено автором на основі документів компанії

У 2022 році загальна кількість працівників ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» складала 52 особи, що на 9 осіб більше, ніж у 2019. Таким чином кількість персоналу зросла на 20,93%. У структурі персоналу компанії більшу частку займають чоловіки. Гендерна структура персоналу за категоріями працівників у 2019–2022 роках також відображена на рис. 2.2.

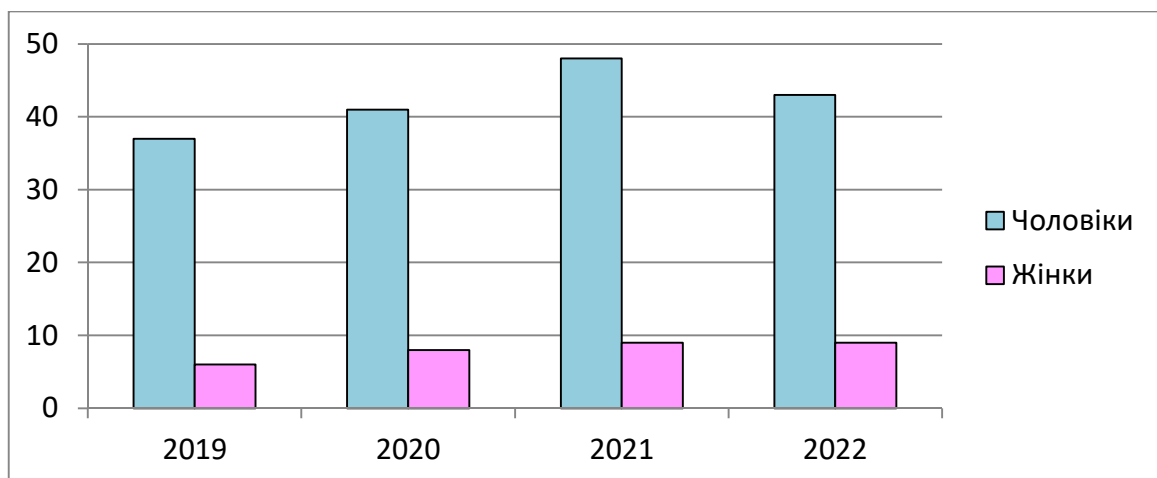


Рис. 2.1. Гендерна структура працівників ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»*

*Розроблено автором

Отже, чоловіки є основною робочою силою на підприємстві, їхній відсоток протягом досліджуваного періоду завжди є більшим за 80% від загальної кількості працівників.

Характеристика персоналу ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» за віком подана у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура персоналу ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» за віком у 2019-2022 рр.*

Категорії за віком, років	2019	2020	2021	2022	Різниця	
					Абс.	Відн., %
До 30	9	10	8	6	-3	-33,33
Від 31 до 40	15	16	17	15	0	0,00
Від 41 до 50	11	14	20	20	9	81,82
Від 51	8	9	12	11	3	37,50
Разом	43	49	57	52	9	20,93

**Розроблено автором на основі документів компанії*

Після аналізу даних табл. 2.7 можна зробити висновок, що протягом чотирьох років чисельність працівників залишилась незмінною тільки в категорії від 31 до 40 років. Найбільший приріст, на 81,82%, відбувся у категорії працівників віком від 41 до 50 років. Негативним показником є зменшення на 33,33% чисельності молодих працівників віком до 30 років, що може свідчити про незадовільні для перспективних робітників умови праці. При уточненні причини при звільненні з власного бажання було виявлено, що працівники були незадоволені відсутністю можливості кар'єрного зросту на підприємстві.

Чисельність працівників у категорії від 51 року збільшилась на 37,5%. Причиною може бути той факт, що працівники, які наближаються до пенсійного віку, віддають перевагу стабільності та продовжують працювати в даній організації.

Більш наочно вікова структура працівників зображена на рис. 2.2.

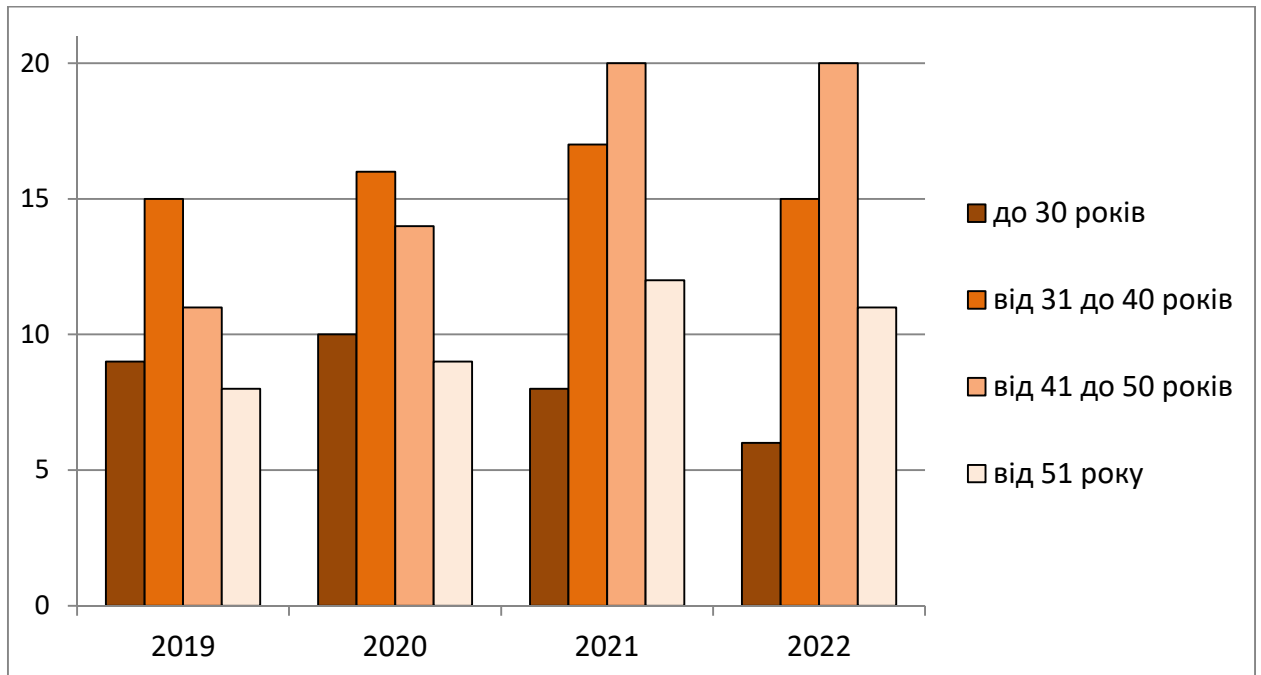


Рис. 2.2. Вікова динаміка працівників ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» у 2019-2022 рр.*

**Розроблено автором*

Упродовж 2019-2020 років переважала чисельність працівників у категорії від 31 до 40 років, а протягом 2021-2022 – від 41 до 50 років.

Структура ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» за професійною належністю наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Структура персоналу ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» за професійною належністю у 2019-2022 рр.*

Категорія	2019	2020	2021	2022	Різниця	
					Абс.	Відн., %
Керівники	11	12	14	14	3	27,27
Спеціалісти	19	23	25	21	2	10,53
Робітники	13	14	18	17	4	30,77
Разом	43	49	57	52	9	20,93

**Розроблено автором на основі документів компанії*

На рис. 2.3 розглянута динаміка структури персоналу ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ», яка відображає співвідношення працівників компанії відповідно до організаційної позиції, яку вони займають [81, с. 3].

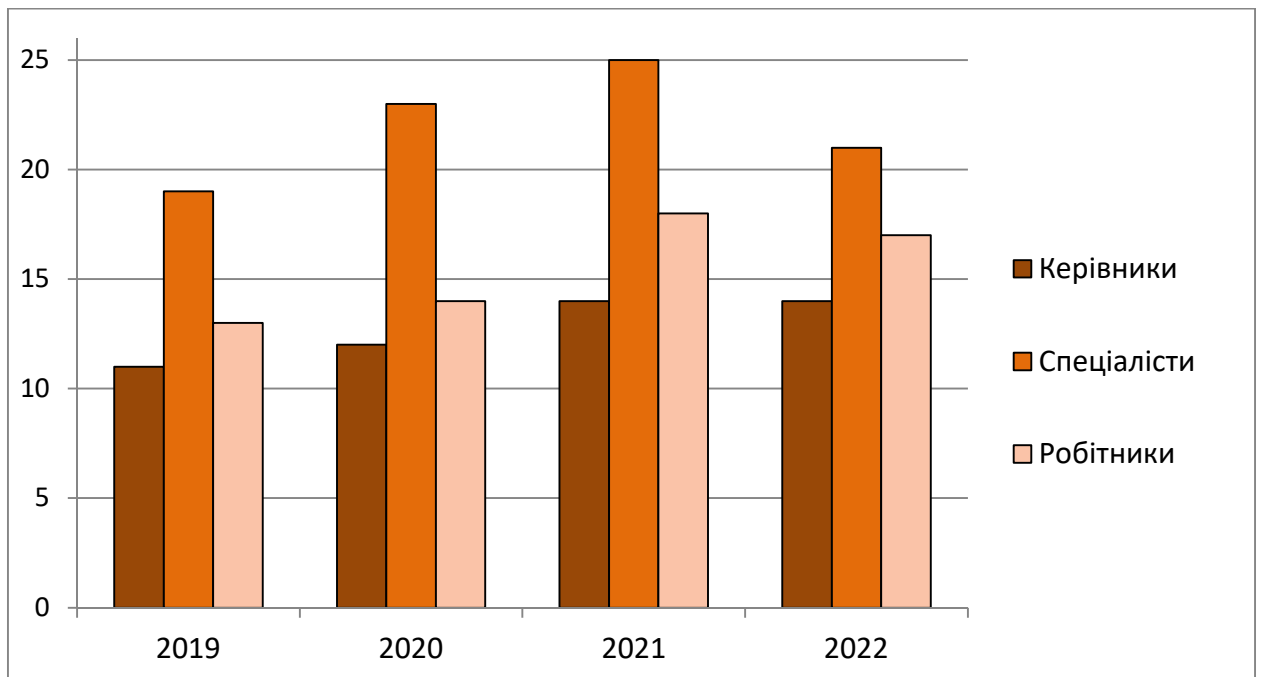


Рис. 2.3. Динаміка структури працівників ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» за професійною приналежністю у 2019-2022 рр.*

**Розроблено автором*

Отже, протягом досліджуваного періоду найбільшу частку працівників на підприємстві становили спеціалісти, адже в компанії працює велика кількість інженерів для малювання схем та креслень для комплексних рішень. У 2022 році порівняно з 2019 їхня чисельність збільшилась на 10,53%. Загалом за досліджуваний період чисельність робітників та керівників також зросла відповідно на 30,77% та 27,27%.

Проведення аналізу персоналу неможливе без врахування його розподілу за рівнем освіти, що є одним з найважливіших компонентів. Таким чином, далі буде розглянутий аналіз структури персоналу ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» з точки зору освітньої характеристики, використовуючи дані з табл. 2.6.

Таким чином, аналізуючи розподіл освітньої структури персоналу підприємства, можна зробити такі висновки: протягом досліджуваного періоду ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» має стабільний склад працівників з вищою освітою.

Таблиця 2.6

Структура персоналу ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» за рівнем освіти у
2019-2022 рр.*

Рівень освіти	2019	2020	2021	2022	Різниця	
					Абс.	Відн., %
Професійно-технічна	6	8	11	9	3	50,00
Базова вища	29	32	37	34	5	17,24
Повна вища	8	9	9	9	1	12,50
Разом	43	49	57	52	9	20,93

*Розроблено автором на основі документів компанії

З таблиці видно, що кількість працівників з вищою освітою складала 37 осіб або 86,05% від загальної кількості працюючих у 2019 році, 41 особа або 83,67% у 2020 році, 46 осіб або 80,7% у 2021 році та 43 особи або 82,69% у 2022 році.

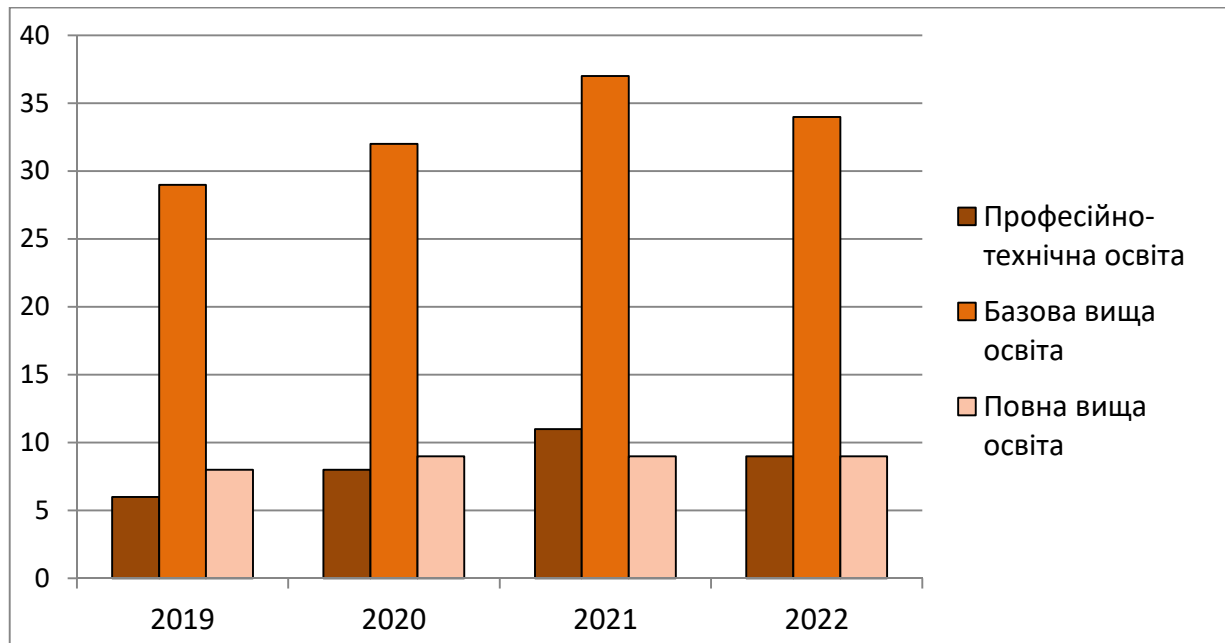


Рис. 2.4. Динаміка структури працівників ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» за рівнем освіти у 2019-2022 рр.*

*Розроблено автором

За аналізом динаміки структури, наведеної на рис. 2.4, можна побачити постійне збільшення чисельності працівників з вищою освітою протягом 2019-2022 років. Це є позитивною динамікою, що свідчить про успішну діяльність ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» із заохочення працівників до

особистого зростання та постійного навчання. Також в майбутньому це позитивно вплине на діяльність підприємства, адже працівники з вищою освітою є більш обізнаними та кваліфікованими у своїй сфері діяльності.

За досліджуваний період не було працівників з науковим ступенем, що може свідчити про неефективну роботу з персоналом щодо стимулювання ініціативи працівників. Однак, це може бути пояснено тим, що діяльність ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» не передбачає наукових або дослідницьких аспектів.

Оцінка процесу управління рухом персоналу на підприємстві є важливим елементом, тому що його ефективність має прямий вплив на продуктивність праці. А для забезпечення стабільного та ритмічного функціонування компанії необхідна достатня кількість працівників з необхідними кваліфікаціями.

Рух персоналу може відбуватися з різних причин, включаючи вихід на пенсію, звільнення за власним бажанням, звільнення за невиконання службових обов'язків, тимчасову або повну непрацездатність. Однак слід також мати на увазі, що рух персоналу – це те, що повинно відбуватися, оскільки можна найняти нових перспективних і більш кваліфікованих працівників або запланувати заміну працівників, які виходять на пенсію.

У табл. 2.7 наведено дані про прийняття на роботу нових працівників та звільнення за 2019-2022 рік.

Таблиця 2.7

Кількість прийнятих та звільнених працівників ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»
за 2019-2022 рр.*

Показник	2019		2020		2021		2022	
	чол., осіб	жін., осіб	чол., осіб	жін., осіб	чол., осіб	жін., осіб	чол., осіб	жін., осіб
Кількість прийнятих штатних працівників	22	3	11	5	12	2	0	3
Кількість звільнених штатних працівників	7	1	8	2	5	1	5	2

**Розроблено автором на основі документів компанії*

Найбільше працівників було прийнято на роботу у 2019 році – 25 працівників, з них 22 чоловіки та 3 жінки. Період, коли було звільнено найбільше працівників – 2020 рік. Тоді загалом звільнили 10 працівників, серед яких було 8 чоловіків та 2 жінки.

За даними таблиці також можна зробити висновок, що кількість найнятих та звільнених чоловіків протягом майже усього досліджуваного періоду значно перевищує кількість найнятих та звільнених жінок.

Відповідно, за показниками даної таблиці було розраховано коефіцієнт обороту кадрів з прийняття, який обчислюється за формулою [9, с. 125]:

$$K_{\text{п}} = \frac{Ч_{\text{п}}}{Ч_{\text{сер}}} \cdot 100\%; \quad K_{\text{п}}^{2022} = \frac{3}{54} \cdot 100\% = 5,56\%,$$

де $Ч_{\text{п}}$ – чисельність прийнятих працівників в організацію за певний період;

$Ч_{\text{сер}}$ – середньооблікова чисельність працівників.

Отже, у 2022 році склад персоналу підприємства оновився на 5,56% внаслідок новоприйнятих працівників.

Також розрахуємо коефіцієнт обороту персоналу зі звільнення, що відображає співвідношення чисельності працівників, які були звільнені з підприємства протягом певного періоду, до середньооблікової чисельності працівників за цей же період:

$$K_{\text{зв}} = \frac{Ч_{\text{зв}}}{Ч_{\text{сер}}} \cdot 100\%; \quad K_{\text{зв}}^{2022} = \frac{7}{54} \cdot 100\% = 12,96\%,$$

де $Ч_{\text{зв}}$ – чисельність звільнених працівників з організації за певний період.

У 2022 році частка звільнених працівників за різними підставами у середньообліковій чисельності робітників становила 12,96%. Таке достатньо високе значення коефіцієнта може свідчити про можливі проблеми на підприємстві, такі як незадовільна організація та умови праці, відсутність соціального захисту, системи стимулювання тощо.

Результати розрахунку інших основних відносних показників оцінки ефективності руху персоналу наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз руху робочої сили в ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» у 2019-2022 рр.*

Показник	2019	2020	2021	2022	Відхилення	
					Абс., ±	Відн., %
Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	37	47	58	54	17	45,95
Прийнято на підприємство протягом року, чол.	25	16	14	3	-22	-88,00
Вибуло з підприємства протягом року, чол.	8	10	6	7	-1	-12,50
Коефіцієнт обігу з прийняття	0,68	0,34	0,24	0,06	-0,62	-91,78
Коефіцієнт обігу зі звільнення	0,22	0,21	0,10	0,13	-0,09	-40,05
Коефіцієнт загального обороту	0,89	0,55	0,34	0,19	-0,71	-79,24
Коефіцієнт плинності кадрів	0,16	0,21	0,09	0,13	-0,03	-20,06
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	3,13	1,60	2,33	0,43	-2,70	-86,29
Коефіцієнт приросту персоналу	0,46	0,13	0,14	-0,07	-0,53	-116,12
Коефіцієнт змінюваності персоналу	0,006	0,005	0,002	0,001	0,005	-82,39
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,811	0,851	0,845	0,815	0,004	0,49
Коефіцієнт постійності кадрового складу	0,43	0,36	0,28	0,33	-0,10	-22,92

**Розроблено автором*

На основі даних табл. 2.8 можна зробити висновок, що коефіцієнт обігу з прийняття в ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» зменшився на 91,78% за досліджуваний період, тобто у 2022 році питома вага прийнятих на підприємство працівників у середньообліковій чисельності зменшилась. Така велика різниця пояснюється тим, що в підприємства на даному етапі немає необхідності залучати багато співробітників, так як воно не планує розширюватись.

Коефіцієнт обігу зі звільнення також зменшився у 2022 році на 40,05% порівняно з 2019, що свідчить про зменшення кількості звільнених працівників з підприємства за рік.

Коефіцієнт загального обороту персоналу за досліджуваний період зменшився на 79,24%, та у 2022 році становив 0,19, що свідчить про те, що за

цей рік на підприємстві майже не відбувались процеси прийняття та звільнення працівників.

Коефіцієнт плинності кадрів хоч і зменшився на 20,06% за 4 роки, проте він все ще є зависоким. Для невеликих підприємств допустимою нормою є значення коефіцієнта 8-12%. В ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» коефіцієнт плинності кадрів знаходився в межах норми тільки у 2021 році. У 2022 році коефіцієнт становив 0,13 або 13%, що є негативним результатом та може призвести до негативного впливу на функціонування підприємства.

Коефіцієнт приросту персоналу протягом 2019-2022 років постійно зменшувався, що обумовлене настанням пандемії та через постійні карантинні заходи неможливість ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» утримувати так багато працівників. Загалом у 2022 коефіцієнт зменшився на 116,12% в порівнянні з 2019 роком.

Коефіцієнт змінюваності персоналу протягом всього досліджуваного періоду є дуже низьким, що пояснюється невисокими витратами ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» на пошук та підготовку нового персоналу.

Коефіцієнт стабільності кадрів до 2022 року стабільно збільшувався, проте у 2022 році він зменшився на 3,55%. Це може свідчити про незадоволення працівників умовами праці в ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» та зниження їхньої лояльності до підприємства. Серед них можуть бути молоді спеціалісти, через що на підприємстві знижується шанс утримати в себе молодих та перспективних працівників.

Коефіцієнт постійності кадрового складу також зріс у 2022 році порівняно з 2021. Працівники зі стажем роботи більше, ніж 5 років також можуть звільнитись через такі причини, як недостатня мотивація та незадовільні умови праці, через що підприємство втрачає професіоналів з досвідом.

Для зменшення рівня плинності кадрів на підприємстві відділ кадрів в ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» використовує низку методів, які покращують систему управління рухом персоналу:

1. Матеріальні та нематеріальні заохочення;
2. Гідні умови праці;
3. Якість процесу підбору персоналу;
4. Система розвитку персоналу;
5. Вирішення конфліктів.

Усі працівники, включаючи молодих спеціалістів, цінують те, що їхні роботодавці виходять за рамки того, що передбачено Трудовим кодексом України. Тому компанія намагається заохотити працівників за допомогою різноманітних премій, бонусів та таких одноразових виплат, як весільні або декретні.

Працівники зазвичай перебувають на роботі щонайменше вісім годин на день, тому для них необхідно створити комфортні умови для праці. В офісах ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» наявні кондиціонери, щоб влітку не було душно; встановлене яскраве освітлення, а також на кожному столі стоїть додаткова настільна лампа, на випадок, якщо світла зі стелі недостатньо. Робочі місця робітників у відділах розділені невисокими перегородками. Це створює відчуття особистого простору, проте ці перегородки не ізолюють шум, через що в офісі зазвичай шумно та складно сконцентруватись.

Через неефективний процес відбору персоналу працівники можуть швидко іти з компанії, що погіршує стабільність персоналу та команди загалом. Тому начальник відділу кадрів приділяє достатньо часу для закриття вакансії, таким чином ретельно вибираючи кандидатів і обираючи кращого серед кращих.

Розробка та впровадження системи розвитку персоналу є ефективним способом управління та зниження плинності кадрів на підприємстві, особливо серед молодих спеціалістів. Працівники в ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» цінують те, що компанія підтримує їхнє бажання розвивати свої навички та підвищувати кваліфікацію, фінансує їхнє навчання та надає їм можливість кар'єрного зростання.

Вирішення конфліктів у відділах директор делегував начальникам відділів, які намагаються якомога оперативніше допомогти у розв'язанні конфлікту, який виник між співробітниками. Коли конфлікт мирно розв'язати не вдається, співробітників розводять у різні відділи, щоб не було напруженості у всьому колективі.

Таким чином, управління рухом персоналу є важливим елементом для успішності підприємства. Шляхом впливу на працівників через управління складом та чисельністю персоналу, а також контролю та управління рухом кадрів, ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» уникає негативних наслідків та формує стабільний робочий колектив для підвищення своєї конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

Після аналізу основних кадрових показників ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» за період 2019-2012 років в попередньому розділі даної роботи, можна сформулювати рекомендації щодо вирішення проблем, які існують в управлінні рухом персоналу на підприємстві. Сфокусувавши увагу на основних проблемах у сфері управління рухом персоналу, можна визначити причини нестабільності кадрового складу.

Отже, під час дослідження системи управління рухом персоналу було встановлено, що вона працює неефективно, а в роботі підприємства спостерігаються деякі недоліки. Основними причинами нестабільності кадрового складу є:

1. Незадоволеність працівників умовами праці;
2. Збільшення звільнень за досліджуваний період;
3. Висока плинність молодих кадрів до 30 років.

Для вирішення виявлених проблем запропоновані наступні напрями вдосконалення системи управління рухом персоналу:

1. Запровадити нові додаткові методи управління персоналом;
2. Проведення аналізу кадрової статистики підприємства, визначення мотиваційної структури звільнення кадрів;
3. Розробка та впровадження моделі планування кар'єрного зростання.

Дані зміни допоможуть ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» сформувати надійно функціонуючу систему управління рухом персоналу, розвинути лояльність працівників до компанії та утримати кваліфікованих співробітників, які в майбутньому можуть принести успіх в діяльність даного підприємства.

Лояльність та відданість працівників підприємству формується насамперед через прийнятні умови праці та ефективну організацію

управління робочим процесом. Тому в ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» рекомендовано впровадити нові економічні, соціально-психологічні та організаційні методи управління рухом персоналу. Це збільшить обсяг факторів, за допомогою яких керівництво може впливати на персонал, зменшити плинність кадрів та, як наслідок, підвищити ефективність роботи на підприємстві.

Для цього варто застосувати метод аналізу ієрархій Analytic Hierarchy Processes (АНР), який ґрунтується на розбитті цілей вибору на прості компоненти та оцінюванні їх експертами. Це дає змогу визначити важливість альтернатив відносно цілі вибору і встановити їх пріоритетність [56, с. 97].

На початковому етапі необхідно виділити альтернативні фактори управління рухом персоналу для кожної групи методів та критерії, за якими ці фактори будуть оцінюватись. Серед економічних чинників управління були виділені такі альтернативні фактори:

- A1. Оплата у столовій;
- A2. Страхування.

Для вдосконалення соціально-психологічних методів управління рухом персоналу було запропоновано:

- A3. Більш гнучкий графік роботи;
- A4. Гуманізація праці робітників;
- A5. Підвищення можливості кар'єрного зросту.

До виділених альтернатив організаційних методів управління рухом персоналу було віднесено:

- A6. Підвищення рівня узгодженості дій співробітників;
- A7. Вдосконалення системи оцінювання персоналу.

Критеріями оцінювання альтернатив стануть:

- K1. Швидкість реалізації;
- K2. Вартість впровадження;
- K3. Створення привабливого іміджу.

Таким чином, ієрархічна структура матиме вигляд (рис. 3.1).

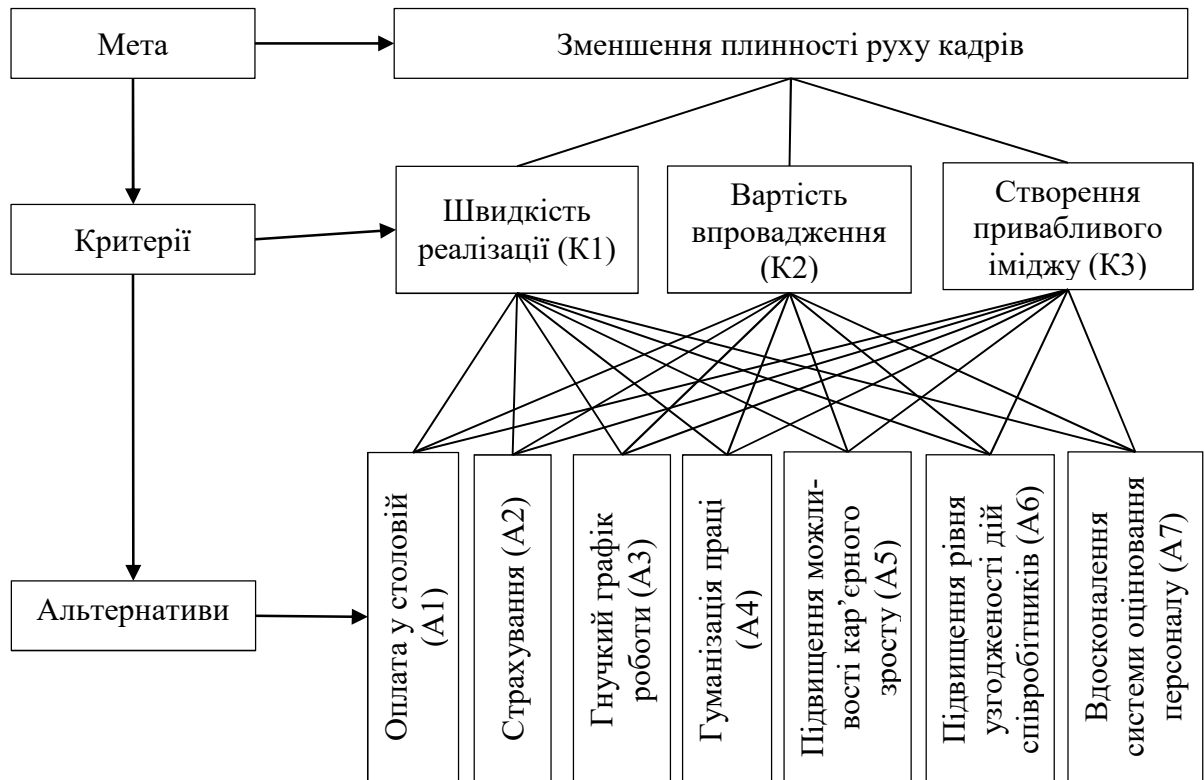


Рис. 3.1. Ієрархічна модель вибору методів вдосконалення системи управління рухом персоналу в ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»*

*Розроблено автором

Далі для побудови матриці парних порівнянь критеріїв вибору застосуємо метод аналізу ієрархій Т. Сааті [67, с. 93].

Таблиця 3.1

Матриця та результати парних порівнянь для критеріїв*

	К1	К2	К3	Ваговий коефіцієнт
К1	1	2	1/4	0,19
К2	1/2	1	1/6	0,11
К3	6	4	1	0,70
$\lambda_{max} = 3,0106;$				$J = 0,00529$

*Розроблено автором

Еталонне значення для показника узгодженості при 3-х елементах становить 0,58. Оскільки 10% від 0,58 дорівнює 0,058 і $J = 0,00529 < 0,058$, то міркування експерта узгоджені.

Далі здійснюємо парні порівняння альтернатив за кожним із критеріїв оцінювання (табл. 3.2 – 3.4) і розраховуємо цінності кожної альтернативи за кожним критерієм. Розрахунки робимо за допомогою MS Excel.

Таблиця 3.2

Матриця парних порівнянь альтернатив за критерієм К1 *

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	Середнє геометричне	W
A1	1	3	2	1/4	7	1/3	5	1,5051	0,1814
A2	1/3	1	1/2	1/4	2	1/3	2	0,6617	0,0797
A3	1/2	2	1	1/3	3	1/2	1/6	0,7012	0,0845
A4	4	4	3	1	2	1/2	4	2,1193	0,2554
A5	1/7	1/2	1/3	1/2	1	1/2	1/2	0,4356	0,0525
A6	3	3	2	2	2	1	3	2,1552	0,2597
A7	1/5	1/2	6	1/4	2	1/3	1	0,7197	0,0867
Сума								8,2978	1

**Розроблено автором*

Таблиця 3.3

Матриця парних порівнянь альтернатив за критерієм К2 *

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	Середнє геометричне	W
A1	1	1/3	1/7	1/3	1/6	1/7	4	0,3954	0,0429
A2	3	1	7	4	5	8	2	3,5218	0,3817
A3	7	1/7	1	1/3	1/2	1/2	8	0,9437	0,1023
A4	3	1/4	3	1	1/3	1/3	4	1,0000	0,1084
A5	6	1/5	2	3	1	1	3	1,5511	0,1681
A6	7	1/8	2	3	1	1	3	1,4827	0,1607
A7	1/4	1/2	1/8	1/4	1/3	1/3	1	0,3309	0,0359
Сума								9,2256	1

**Розроблено автором*

Таблиця 3.4

Матриця парних порівнянь альтернатив за критерієм К3 *

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	Середнє геометричне	W
A1	1	1/4	1/3	2	1/4	3	3	0,8693	0,1009
A2	4	1	3	5	2	7	2	2,8891	0,3353
A3	3	1/3	1	3	2	5	2	1,7948	0,2083
A4	1/2	1/5	1/3	1	1/3	2	2	0,6410	0,0744
A5	4	1/2	1/2	3	1	3	1/2	1,2397	0,1439
A6	1/3	1/7	1/5	1/2	1/3	1	1/4	0,3267	0,0379
A7	1/3	1/2	1/2	1/2	2	4	1	0,8548	0,0992
Сума								8,6152	1

**Розроблено автором*

Розрахуємо важливості кожної альтернативи з урахуванням усіх критеріїв. Таким чином, $U(A_1) = 0,110$; $U(A_2) = 0,291$; $U(A_3) = 0,173$; $U(A_4) = 0,113$; $U(A_5) = 0,129$; $U(A_6) = 0,094$; $U(A_7) = 0,090$.

Таким чином, для ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» найбільш відповідними методами системи управління розвитком та рухом персоналу є страхування працівників (A_2), створення гнучкого графіка роботи (A_3) та підвищення можливості кар'єрного зростання для робітників (A_5).

Аналізуючи причини звільнення співробітників та коригуючи систему управління на підприємстві, можна не тільки зменшити плинність, але й підвищити ефективність кожного окремого працівника компанії в цілому. У цьому може допомогти аналіз кадрової статистики підприємства, тобто порівняння причин звільнень працівників зі статистиками підприємств-конкурентів або галузі в цілому.

Загальна мета аналізу кадрової статистики полягає в установленні причин і виявленні факторів, що сприяють високій плинності кадрів, та розробці стратегій для подолання цих проблем. Це дає змогу підприємству зберегти талановитий персонал, знизити витрати на набір і підготовку нових працівників, підвищити продуктивність та забезпечити стабільність роботи [79, с. 36].

Першим етапом є визначення мотиваційної структури плинності кадрів. В основі цієї структури лежать реальні причини рішення працівника покинути компанію.

Щоб дізнатися про мотиви звільнення, потрібно вивчити слова самого працівника, однак важливо розрізняти мотиви від причини і розуміти істинний мотив, оскільки працівник може утаїти його або сформулювати неправильно. У цьому випадку кадрова статистика може в кращому випадку лише частково відповісти на питання, чому працівник пішов. Наприклад, одна з причин «звільнення за власним бажанням» може бути представлена як:

- невдоволення рівнем заробітної плати;

- занадто важкі або небезпечні умови праці;
- незручний або неприйнятний режим роботи;
- невчасна виплата заробітної плати;
- невдоволення відносинами у колективі;
- особисті причини.

Таким чином серед працівників, що мають на меті звільнитись, можна провести опитування, з якого можна більш точно дізнатись про причину звільнення та врахувати відповіді в подальшій роботі.

У ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» найчастішими причинами для звільнення працівників є невизначеність перспектив кар'єрного зросту, незадовільні умови праці, незадовільна заробітна плата. Начальник відділу кадрів, виходячи з наявного списку причин звільнень з ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ», порівнюватиме причини звільнень з інших компаній у галузі дистрибуції та системної інтеграції, та на основі цього коригувати методи управління рухом персоналу.

Також результати аналізу кадрової статистики відділ кадрів у подальшому може використовувати як для ознайомлення та моніторингу за рухом кадрів, так і для розробки конкретних заходів з покращення управління персоналом та зменшення плинності кадрів. Це може включати впровадження поліпшених програм набору та підбору кадрів, розвитку кар'єрних можливостей, навчання та розвитку персоналу, створення сприятливої робочої атмосфери, а також вдосконалення системи мотивації та винагород.

Саме такий ретельний аналіз плинності кадрів рекомендовано здійснювати для:

1. Створення комплексного профілю осіб, що звільняються з підприємства на основі даних про їхній вік, стать, сімейний стан, рівень освіти, стаж роботи та рівень заробітної плати за останні кілька місяців;

2. Вивчення причин звільнень з підприємства, таких як незадоволеність роботою, умовами праці, режимом роботи, недостатністю можливостей для професійного розвитку або проблемами взаємин з керівництвом та колегами.

Після аналізу кадрового складу ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» було виявлено, що протягом досліджуваного періоду кількість працівників віком до 30 років щороку зменшується. Відділ кадрів пов'язує це з незадоволенням молодих спеціалістів тим фактом, що на даному підприємстві слабо розвинена модель кар'єрограми та відсутнє планування ділової кар'єри працівників.

Проблема високої плинності молодих кадрів в ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» пов'язана з тим, що молоді спеціалісти наразі є дуже амбіційними, їм не подобається одноманітна рутинна робота, вони хочуть бути впевненими у своєму майбутньому та мати можливість розвиватися. А після початку російського вторгнення в Україну та на фоні демографічних, економічних і політичних проблем багато молодих та перспективних спеціалістів виїхали за кордон або знаходяться на лінії фронту.

Саме тому для ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» є надважливим завданням створити відповідні умови для залучення та утримання молодих спеціалістів. Окрім наявних тренінгів та курсів з підвищення кваліфікації у навчальному центрі підприємства, великою перевагою для молодих працівників є наявність планування ділової кар'єри на підприємстві.

Також слід відмітити, що планування кар'єри має важливе значення не лише для працівників, але й для самого підприємства, оскільки в процесі професійного росту співробітник здобуває нові професійні навички та компетенції, які стають цінними для його робочого місця. Отже пропонується розробити та впровадити нову модель планування кар'єри в ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ».

Запровадження планування кар'єрного зростання на підприємстві має велику важливість і позитивно вплине на розвиток компанії та задоволення

потреб працівників. Ось деякі ключові аспекти, які підкреслюють важливість планування кар'єри:

1. Залучення та утримання молодих талантів. Запровадження кар'єрного зростання є привабливою перевагою для молодих талантів, які шукають можливості розвитку своєї кар'єри. Це дає змогу підприємству залучати висококваліфікованих молодих спеціалістів і створює позитивний імідж роботодавця на ринку праці;

2. Збільшення задоволеності працівників. Кар'єрні можливості надають працівникам перспективу розвитку і прогресу у своїй професійній кар'єрі. Це стимулює їхню мотивацію, задоволеність роботою та залученість до діяльності підприємства;

3. Підвищення продуктивності. Завдяки можливості отримувати нові навички, здійснювати професійний розвиток та займати більш відповідальні посади, працівники стають більш компетентними та ефективними в своїй роботі;

4. Розвиток внутрішнього лідерства. Кар'єрна програма допомагає ідентифікувати та розвивати внутрішніх лідерів у компанії. Просування працівників по службі створює можливості для розвитку лідерських навичок, що сприяє створенню сильної команди;

5. Зменшення плинності кадрів. Кар'єрний розвиток дає змогу працівникам рости в межах організації, отримувати нові виклики та відчувати, що їхні потреби та амбіції враховуються. Це сприяє зниженню плинності персоналу, оскільки працівники більш схильні залишатися на роботі, де їм надають можливість кар'єрного зросту;

6. Покращення репутації підприємства. Компанії, які пропонують кар'єрний розвиток та роблять ставку на розвиток своїх працівників, мають позитивну репутацію серед співробітників та на ринку праці. Це допомагає привернути нових талантів і зберегти довгострокові стосунки зі співробітниками.

На підприємстві планування кар'єри може бути здійснене різними особами, наприклад, менеджером з персоналу, лінійним керівником працівника або самим працівником особисто. Вони проводять аналіз особистих кар'єрних цілей та оцінюють їх відповідність наявним можливостям та доступним методам для їх досягнення. Керівники підрозділів повинні інформувати своїх працівників про потреби та можливості організації щодо кадрового забезпечення не лише в межах свого підрозділу, але й на рівні всієї організації. Кар'єра працівника суттєво впливає на стабільність персоналу, спеціалізацію нових працівників, набуття нових професійних навичок та підвищення кваліфікації [52, с. 89].

Визначаються чотири етапи розробки моделі кар'єрного зростання: підготовчий етап, етапи розробки, етап впровадження та етап оцінювання. Схема процесів реалізації кар'єрної програми, запропонованої для ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ», представлена на рис. 3.2. Ця модель буде використовуватися для планування та управління кар'єрним розвитком працівників на підприємстві.

Підготовчий етап моделі кар'єрного зростання починається з аналізу потреб підприємства щодо розвитку персоналу та досягнення стратегічних цілей. Визначаються ключові компетенції, які необхідні для успішної роботи в організації та поточні проблеми і виклики в сфері розвитку кар'єри.

На наступному кроці досліджуються успішні кар'єрні програми в інших компаніях, вивчаються сучасні тенденції та інновації в кар'єрному розвитку та на основі отриманої інформації встановлюються ключові елементи ефективної кар'єрної програми.

Аналіз поточної кадрової політики включає в себе аналіз та оцінку наявних кар'єрних можливостей та програм розвитку, визначаються сильні та слабкі сторони існуючої системи з концентрацією на проблемних моментах. Також на даному кроці встановлюються очікування та потреби працівників щодо кар'єрного росту.

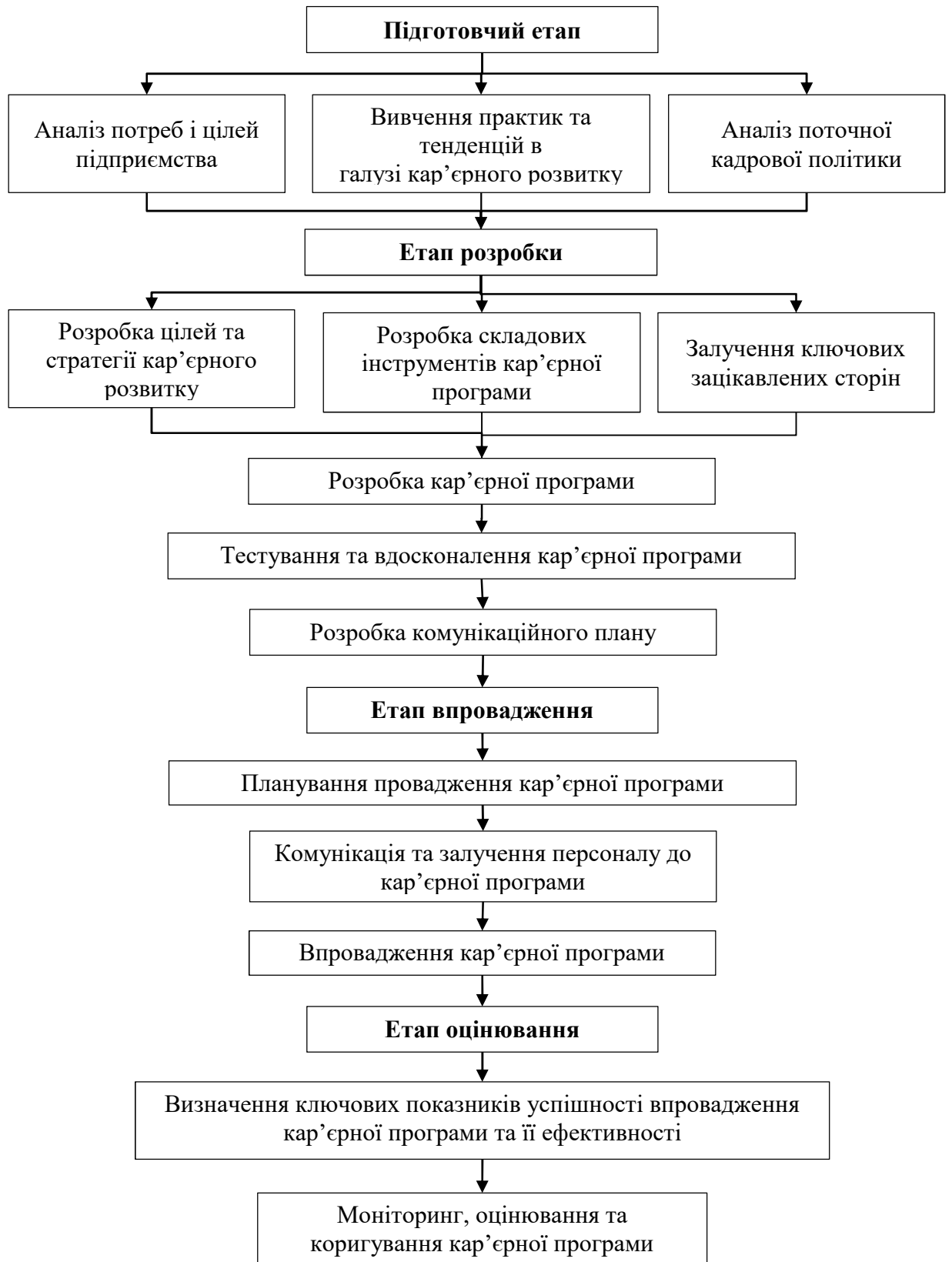


Рис. 3.1. Схема процесів впровадження моделі планування кар'єрного зростання*

*Розроблено автором

Другий етап передбачає розробку моделі кар'єрного розвитку, якій треба приділити найбільше уваги та часу. На основі результатів підготовчого етапу визначаються цілі, які має вирішити модель планування кар'єрного зростання. Цілі можуть включати збільшення задоволеності працівників, зниження плинності кадрів, підвищення ефективності навчання та розвитку, сприяння просуванню по кар'єрним сходам тощо.

Далі розробка інструментів для програми кар'єрного зростання включає розробку системи оцінювання працівників, створення індивідуальних планів розвитку, навчальних програм, програм менторства та кар'єрного порадицтва. Кожен компонент детально проробляється з урахуванням потреб підприємства та індивідуальних потреб працівників.

Ключовими зацікавленими сторонами являється керівництво та менеджери, з якими обговорюються кар'єрні можливості та плани; HR-відділ та керівники інших відділів, які залучаються до процесу розробки та впровадження кар'єрної програми; працівники, з якими організуються зустрічі для збору їхніх думок та потреб щодо кар'єрного розвитку.

Наступним кроком є розробка самої кар'єрної програми. Після розробки моделі проводиться тестування на обмеженій групі працівників або в окремому підрозділі компанії. Зібрані відгуки дають змогу виявити потенційні проблеми, зробити необхідні коригування та забезпечити ефективне функціонування моделі перед її повним впровадженням.

Останнім кроком на етапі розробки є створення комунікаційного плану. У цей час готуються інформаційні матеріали про кар'єрну програму та її переваги для працівників, організуються презентації та тренінги для працівників щодо кар'єрного розвитку та забезпечується постійна комунікація з працівниками щодо можливостей та змін у кар'єрній програмі.

Третій етап впровадження починається зі складення детального плану впровадження кар'єрної програми. Визначаються конкретні кроки, відповідальні особи та графік реалізації.

Важливим елементом впровадження є залучення персоналу до нової моделі кар'єрного розвитку. Здійснюються зустрічі, презентації та навчання, на яких пояснюється сутність та переваги моделі, а також роз'яснюються ролі та відповідальності працівників у її реалізації.

Далі розпочинається впровадження окремих компонентів програми, таких як система оцінки працівників, індивідуальні плани розвитку, навчальні програми та інші. Кожен компонент впроваджується послідовно з врахуванням особливостей підприємства та потреб працівників. Також забезпечується необхідна підтримка та навчання працівників щодо використання програми. Модель програми планування кар'єрного зростання обов'язково повинна бути інтегрована з існуючими системами управління персоналом на підприємстві. Це означає забезпечення взаємодії з системами звітності, системами управління компетенціями та іншими важливими елементами.

Оцінювання результатів є важливим етапом, який дає змогу визначити ефективність та успішність впровадженої моделі, а також виявити можливі проблеми та здійснити необхідні корективи. Отже даний етап оцінки результатів впровадження програми включає два основних кроки.

Спочатку встановлюються ключові показники успішності, які відобразатимуть досягнення та вплив моделі на кар'єрний рух персоналу. Деякі з можливих показників успішності можуть включати:

1. Зменшення плинності кадрів. Оцінка зміни у рівні плинності кадрів, включаючи кількість звільнень та тривалість зайнятості працівників, може свідчити про ефективність кар'єрної програми;

2. Підвищення задоволеності працівників. Оцінювання рівня задоволеності працівників може проводитись через опитування, фокус-групи або інші методи;

3. Зростання кваліфікації та розвиток співробітників. Завдяки ефективному впровадженню моделі працівники набувають нові навички та

здібності, підвищується їхня участь у навчаннях, тренінгах або інших розвиваючих програмах;

4. Продуктивність та ефективність роботи. Оцінювання показників продуктивності та ефективності роботи відділів або команд, що брали участь у кар'єрній програмі, допоможе визначити її вплив на загальні результати підприємства.

Для збору даних для оцінки можуть використовуватися різноманітні методи, такі як опитування, спостереження, аналіз внутрішніх документів та статистичних даних. Зібрані дані слід аналізувати і порівнювати зі зазначеними показниками успішності, щоб оцінити, наскільки впроваджена модель відповідає поставленим цілям та досягає очікуваних результатів.

Після визначення показників, за якими буде проводитись оцінка ефективності впровадження кар'єрної програми, проводиться постійний моніторинг та оцінка її ефективності. Збираються дані щодо задоволеності працівників, їхнього розвитку та кар'єрного руху. На основі отриманих даних можуть бути запропоновані вдосконалення та коригування моделі. Наприклад, якщо виявлено недоліки або незадовільні результати, можуть бути внесені зміни до процесів планування кар'єри, надання можливостей для розвитку чи комунікації з працівниками.

Оцінювання результатів впровадження моделі кар'єрограми дає змогу організації отримати об'єктивну інформацію про її ефективність та вплив на кадровий потенціал. Це надає можливість вносити необхідні зміни та вдосконалення з метою підвищення задоволеності та розвитку працівників, зниження плинності кадрів та покращення загальних результатів підприємства.

Також окрім впровадження, ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» має виконати такі завдання для подальшого успішного функціонування даної моделі планування кар'єрного зростання:

1. Підтримувати та розвивати кар'єрну програму:

– забезпечувати постійне оновлення та вдосконалення кар'єрних інструментів та програм;

2. Забезпечити сталість та тривалість кар'єрної програми:

– включати кар'єрний розвиток в стратегію та довгострокові плани підприємства;

– залучати нових працівників до кар'єрної програми та забезпечувати їхню інтеграцію;

– продовжувати співпрацю зі старими та поточними працівниками для подальшого розвитку їхньої кар'єри;

3. Забезпечити підтримку та співпрацю зі структурними підрозділами:

– співпрацювати з керівниками інших відділів для ідентифікації потреб та можливостей кар'єрного розвитку працівників;

– забезпечити взаємодію між відділом кадрів та іншими підрозділами для ефективного реалізації кар'єрної програми;

4. Оцінити фінансові та бюджетні аспекти кар'єрної програми:

– розробити бюджет для реалізації кар'єрної програми, включаючи навчальні заходи та інші ініціативи;

– аналізувати витрати та результативність кар'єрної програми;

5. Забезпечити конфіденційність та справедливість процесу:

– забезпечувати рівні можливості та рівноправність усіх працівників щодо участі в кар'єрній програмі;

6. Постійно оновлювати знання та навички у сфері кар'єрного розвитку:

– вивчати нові тенденції та підходи до кар'єрного розвитку;

7. Запровадити систему визнання успіхів:

– встановити механізми для виявлення та винагороди працівників, які досягають успіхів у своєму кар'єрному розвитку.

У плануванні кар'єри основним кроком є розробка та впровадження кар'єрограми. Цей стратегічний документ охоплює період від 5 до 10 років і включає зобов'язання, які керівництво бере на себе щодо можливостей

горизонтального та вертикального руху працівника. Водночас, працівник також зобов'язується самостійно працювати над підвищенням свого рівня освіти, кваліфікації та професійної майстерності [27, с. 218]. Кар'єрограма наочно показує послідовність професійних і посадових позицій як на підприємстві, так і за його межами, які вказують на оптимальний розвиток фахівця для зайняття конкретної позиції на підприємстві. Таким чином, відділ кадрів створює схему можливих переміщень з урахуванням прогнозованих вакансій, що сприяє стимулюванню особистого кар'єрного планування.

До кар'єрограми можуть бути включені декілька варіантів розвитку [52, с. 89]:

1. Підвищення або зниження за посадою (зміна рівня посади разом з розширенням або скороченням обов'язків та повноважень);

2. Підвищення рівня кваліфікації (надання складніших завдань, зростання заробітної плати, але збереження поточної посади. Працівник здобуває нові навички та знання для виконання більш високорівневих завдань);

3. Ротація (зміна кола завдань і обов'язків без зміни посади чи заробітної плати. Даний процес дає змогу працівнику розширити свій досвід та відкрити нові можливості, працюючи в різних областях організації).

У результаті розробки та впровадження моделі планування кар'єрного зросту для ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» очікується зниження плинності молодих кадрів, збільшення задоволеності працівників та сприяння їхньому професійному розвитку. Модель стане ефективним інструментом для управління кар'єрним розвитком на підприємстві і сприятиме досягненню стратегічних цілей організації.

Отже, рекомендується впровадження вищезгаданих методів управління з метою підвищення ефективності системи управління рухом персоналу на підприємстві. Розроблені рекомендації допоможуть не лише вирішити наявні проблеми, але й покращити внутрішній рух персоналу в організації.

ВИСНОВКИ

Управління процесами руху персоналу є невід'ємною складовою успішного функціонування підприємств у сучасних умовах. В рамках дипломної роботи було проведено детальне дослідження теоретичних аспектів та практичного застосування управління процесами руху персоналу на підприємстві.

Після проведеного дипломного дослідження були зроблені наступні висновки:

1. Була розкрита сутність поняття «рух персоналу» та проаналізовано підходи вітчизняних вчених щодо визначення даного поняття. У ході аналізу було запропоноване власне визначення, яке у більш повному обсязі розкрило б сутність поняття «рух персоналу» – це зміна чисельності працівників організації у зв'язку зі звільненням і прийняттям на роботу, зміну місця і сфери роботи, роду діяльності і виробничих функцій працівника.

Також було надано характеристику видів та процесів руху персоналу, в ході якої було виявлено, що рух персоналу складається з прийому працівників, їхньої адаптації, переведень на іншу посаду та звільнення. При характеристиці процесів руху персоналу було акцентовано увагу на процесах прийняття та звільнення працівників.

2. Було вивчено методи оцінювання ефективності руху персоналу на підприємстві, а саме абсолютні показники руху персоналу, які складаються з чисельності прийнятих працівників, чисельності працівників, які вибули з підприємства, облікової чисельності штатних працівників та середньооблікової чисельності штатних працівників. Відносні показники, що були розглянуті, поділяються на ті, що оцінюють зовнішній рух персоналу підприємства, та ті, що оцінюють внутрішній рух персоналу і виступають у вигляді коефіцієнтів.

3. При організаційно-правовій характеристиці ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» було визначено, що підприємство має лінійно-функціональну модель управління, яка передбачає чіткий розподіл компетенцій та відповідальності за функції управління та вертикальне прийняття рішень.

Було визначено, що ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» застосовує активну кадрову політику, яка дає змогу вчасно реагувати та адаптуватись до різних кадрових змін, водночас приймаючи дійсно ефективні кадрові рішення. Також було охарактеризовано економічні, соціально-психологічні та організаційні методи, які застосовуються на підприємстві для ефективного та раціонального управління персоналом.

4. Після аналізу системи управління рухом персоналу ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» було визначено принципи, яких дотримується підприємство при управлінні рухом персоналу, а також розкрито методи, які постійно покращують систему управління рухом персоналу. Цими методами є матеріальні та нематеріальні заохочення працівників, надання їм гідних умов праці, забезпечення якості процесу підбору персоналу, постійне вдосконалення системи розвитку персоналу та ефективне вирішення конфліктів.

5. Було також надано характеристику кадрового складу ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ», зокрема було розглянуто гендерну структуру, вікову структуру, а також кадрові структури за професійною приналежністю та за рівнем освіти. Аналіз вікової структури працівників дав змогу зробити висновок, що чисельність молодого персоналу до 30 років зменшується, причиною чому є незадоволеність у відсутності кар'єрного зросту.

6. Після розрахунку основних показників руху персоналу ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» та їхнього аналізу було виявлено, що на підприємстві наявна висока плинність кадрів, які можуть бути викликані їхньою незадоволеністю умовами праці.

7. Після наданої характеристики системи управління рухом персоналу на ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» із метою зниження плинності кадрів та

залучення молодих спеціалістів на підприємство було розроблено та запропоновано декілька рекомендацій, що включають в себе:

- запровадження нових додаткових методів управління персоналом, таких як страхування працівників, створення гнучкого графіка роботи та підвищення можливості кар'єрного зростання для робітників;

- проведення аналізу кадрової статистики підприємства та визначення мотиваційної структури звільнення кадрів за допомогою проведення опитування серед тих, хто звільняється;

- розробка та впровадження моделі планування кар'єрного зростання для працівників.

Отже, управління процесами руху персоналу на підприємстві викликає значний інтерес як у теоретичному, так і в практичному аспектах. Результати дослідження дають змогу сформулювати рекомендації щодо удосконалення системи управління процесами руху персоналу в практику діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ». Це має велике значення для підвищення його конкурентоспроможності, забезпечення стабільності його розвитку та досягнення стратегічних цілей. Подальші дослідження у цій області можуть сприяти подальшому удосконаленню методів та практик управління рухом персоналу, що приведе до поліпшення результативності підприємств у сучасному глобальному економічному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
2. Постанова про порядок повідомлення Державній податковій службі та її територіальним органам про прийняття працівника на роботу/укладення гіг-контракту від 17 червня 2015 р. № 413.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/413-2015-%D0%BF#Text>
3. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15 березня 2022 р. № 2136-IX.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
4. Азаров А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
5. Антонюк В. П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку : монографія // НАН України. Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2007. 348 с.
6. Антонюк В. П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку: моногр. НАН України. Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2007. 348 с.
7. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіона», 2006. 512 с.
8. Балабанова Л. В. Управління персоналом: [конспект лекцій] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
9. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації // Ефективна економіка. 2011. №8. С. 123–132.
10. Балабанюк Ж. М. Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу в організації // Економіка та держава. 2011. №9. С. 42–45.
11. Балабанюк Ж. М. Управління рухом персоналу організації // Засновник та видавець Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» Свідоцтво

про реєстрацію КВ № 17714-6564Р від 07.04. 2011 Зареєстровано в Міністерстві юстиції України, 2011. С. 104–109.

12. Бегма П. О. Методика дослідження факторів руху трудових ресурсів підприємства. Економіка та суспільство. 2018. №14. С. 253–258.

13. Безручук С. Л., Лайчук С. М. Аутсорсинг, лізинг персоналу або послуги з бухгалтерського обліку: критична оцінка термінів. Міжнародний збірник наукових праць. 2008. № 3(12). С. 41–60.

14. Богдан Ю. М. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства // Економічний вісник Донбасу. 2011. № 1 (23). С. 181–185.

15. Бондаренко О. О. Економіка праці й соціально-трудова відносини: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Київ : КНУТД, 2013. 394 с.

16. Вагонова О. Г., Одинцова К.І., Досужий В.С. Визначення основних мотивів плинності кадрів на підприємствах в сучасних умовах господарювання. Економічний вісник. 2015. № 2. С. 126–133.

17. Вагонова О. Г., Одинцова К. І., Досужий В. С. Визначення основних мотивів плинності кадрів на підприємствах в сучасних умовах господарювання. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2015. № 2. С. 126–133.

18. Вартанова О. В., Скляр Є. П., Шестер І. В. Особливості формування персоналу міжнародної компанії. Науковий вісник Херсонського державного університету: Серія «Економічні науки» 2015. № 3. С. 50–54.

19. Василичев Д. В., Мирошніченко В. А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. Економіка і організація управління. 2014. № 3 (19) – 4 (20). С. 44–50.

20. Вдовічева О., Гнатюк М., Вдовічен Д. Сучасні тенденції управління кар'єрою працівників на підприємстві у кризових умовах. Економіка та управління підприємствами за видами економічної діяльності. 2022. Вип. III (87). С. 85–96.

21. Вербицька Н. В. Аналіз кількісного руху персоналу: формальні джерела інформації. Студентський вісник НУВГП. 2015. № 3(5). С. 95–97.

22. Герасименко О. О. Економіка праці та соціально-трудові відносини : практикум. Держ. ВНЗ «Київ. нац. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2013. 381 с.

23. Геч І. А. Ротація кадрів як спосіб підвищення ефективності управління. Сучасні проблеми науки. Гуманітарні науки: тези доповідей XVI Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів, м. Київ, 6–8 квітня 2016 р., Національний авіаційний університет / редкол. В.П. Харченко [та ін.]. К. : НАУ, 2016. С. 112.

24. Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства: монографія. Харків, 2013. 180 с.

25. Гринюк Ю. М., Репей Б. А. Зарубіжні дослідження причин плинності та практики стабілізації руху персоналу. Zbiór artykułów naukowych recenzowanych. С. 10–11.

26. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: моногр. К. : Т-во «Знання», КОО, 2001. 254 с.

27. Дахно І. І. Ділова кар'єра : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2011. 528 с.

28. Домбровська Г. П., Геращенко І. О. Аутстафінг – інструмент в управлінні персоналом. Вісник Нац. техн. ун-ту "ХП" : зб. наук. тр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ "ХП", 2010. № 62. С. 3–9.

29. Дубас Т. В. Поняття і сутність звільнення працівників. Часопис Київського університету права. 2015. №2. С. 200–203.

30. Живко З. Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки. Демографія, економіка праці, соціальна економіка, політика. 2009. № 5. С. 65–73.

31. Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. К. : Кондор, 2006. 356 с.

32. Захарова О. В. Особливості оцінки руху персоналу підприємства. Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; [редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) та ін.]. К. : КНЕУ, 2012. Спец. вип.: Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток : у 2 т. Т. 1. С. 439–452.
33. Ілляшенко К. В. Менеджмент персоналу: конспект лекцій. Суми : Вид-во СумДУ, 2010. 78 с.
34. Киренкова В. М. Особливості оцінки руху персоналу підприємства. Управління розвитком. 2014. № 3. С. 32–34.
35. Колот А. М. Мотивація, стимулювання і оплата персоналу. К. : КНЕУ, 2005. 224 с.
36. Колот А. М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання. К. : КНЕУ. 2008. 240 с.
37. Коцалап С. О., Уласевич В. Ю. Аналіз проблем плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності. Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит» 2013. № 8 (114). С. 67–71.
38. Кравченко О. О. Роль кадрової політики на підприємстві. Економіка і суспільство. 2016. № 3. С. 355–359.
39. Кратт О. А., Будякова Е. Ю. Менеджмент персоналу: професійно-кваліфікаційний аспект. Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. 2008. Вип. 33-1. С. 201–206.
40. Крива У. М. Адміністрування процесу руху персоналу в організації. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні. Збірник тез доповідей. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. С. 158–160.
41. Крушельницька О. В., Котвицький А. А. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Ун-т сучасних знань. К. : Знання України, 2008. 299 с.

42. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. К. : «Кондор». 2006. 308 с.
43. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід) : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2011. 236 с.
44. Липлянська О. В. Аналіз основних підходів до вивчення плинності персоналу в організаціях. Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2009. С. 72–77.
45. Лисак У. Плинність кадрів: причини, наслідки і як з нею впоратися. Довідник кадровика. 2010. № 2. С. 80–82.
46. Лисюк Н. А. Нормативно-правове забезпечення звільнення працівників в Україні. Управління розвитком. 2014. №11. С. 12–15.
47. Лозовецька В. Методологічні підходи до формування кар'єри майбутніх фахівців. Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. 2014. №8. С. 21–27.
48. Масляєва О. О. Використання SWOT-аналізу як інструменту для вибору конкурентної стратегії на прикладі ТОВ «Синельниківський молочний завод». Економіка. Управління. Інновації. 2016. № 3 (18). С.1–13.
49. Махначова Н. М., Бондар О. С Моделі управління персоналом на підприємстві як фактор впливу на розвиток вітчизняного людського капіталу. Молодіжний економічний дайджест. Науковий електронний журнал. Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» 2015. № 2-3 (5-6). С. 10–15.
50. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Н. В. Ізюмцева та ін. Нац. банк України, Ун-т банківської справи. К. : УБС НБУ, 2011. 381 с.
51. Мілашенко В. М. Розвиток системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи. Вісник Української академії банківської справи. 2010. № 1. С. 149–155.

52. Олійник Н. Ю. Організація системи управління діловою кар'єрою персоналу. Науковий погляд: економіка та управління. 2022. № 2 (78). С. 86–91.
53. Пилипенко А. А., Пилипенко А. А., Отенко І. П. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. 224 с.
54. Починок Н. В. Система обліково-аналітичного забезпечення управління персоналом. Управління розвитком. 2011. № 5 (102). С.110–111.
55. Руденко А. В. Нормативно-правові основи звільнення працівників. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2018. Ч. 1. С. 588–595.
56. Руденко А. В., Гуткевич С. О., Мостянська Т. Л. Управління персоналом : Навчальний посібник. К. : Кондор, 2012. 310 с.
57. Савельєва В. Управління персоналом: Навчальний посібник. М-во освіти і науки України. К.: Професіонал, 2015. 335 с.
58. Самолюк, Н. М., Юрчик Г. М. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства. Економіка і суспільство. 2017. № 12. С. 500–508.
59. Світенюк М. Посадова інструкція: поняття та правова природа. Підприємництво, господарство і право. Трудове право. 2019. № 6 (280). С. 109–113.
60. Семенов А. Г., Шарко А. І. Аналіз формування та використання кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. 2010. № 1. С. 93–97.
61. Словник термінів з управління персоналом / О. В. Безпалько та ін. Київ : Нац. ун-т харч. технол., 2016. 156 с.
62. Статистика ринку праці : міжнародні стандарти та національний досвід : навч. пособ. / Н. С. Власенко та ін. ; за ред. Н. С. Власенко та ін. К. : ТОВ «В-во Консультант», 2007. 320 с.

63. Тихонович Ю. С. Правовий механізм регулювання звільнення з ініціативи працівника. Актуальні проблеми держави і права : зб. наук. пр. / редкол.: С. В. Ківалов (голов. ред.), В. М. Дрьомін (заст. голов. ред.) Ю. П. Алєнін [та ін.] ; МОН України; НУ ОЮА. Одеса : Юрид. л-ра, 2014. Вип. 73. С. 408–414.

64. Ткаченко М. Р. Менеджмент в процесі розвитку та руху персоналу. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції. Частина 1. м. Полтава, 31 березня 2021 року. Полтава, 2021. С. 206–208.

65. Тхорик В. А. Збереження кадрового потенціалу підприємства. Інноваційна економіка. 2012. №1. С.96–99.

66. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / О. Д. Матросов та ін. Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». 2-ге вид., доп. та перероб. Харків : ХПІ, 2013. 248 с.

67. Управління персоналом : підруч. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук та ін. ; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

68. Управління персоналом : підручник / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін. ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.

69. Управління персоналом в умовах економіки знань : монографія / Г. М. Азарєнкова та ін. ; за заг. ред. Л. К. Семів ; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. К. : УБС НБУ, 2011. 406 с.

70. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: [монографія]. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 240 с.

71. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. К. : Академвидав, 2006. 488 с.

72. Чернов В. Р., Оленич Є. І. Нормування праці : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. К. : КНЕУ, 2011. 146 с.
73. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 149–151.
74. Шевчук О. Ю. Планування ділової кар'єри на прикладі ГК «Турбоком». Тези доповідей II міжнародної науково-практичної конференції «Соціально-економічні проблеми розвитку бізнесу та місцевого самоврядування» ТДАТУ, 13-14 червня 2019 р. С. 46–48.
75. Шиманська Л. С., Мартиненко В. П. Сучасні методи управління виробничою діяльністю промислового підприємства // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2016. № 17. С. 112–116.
76. Гончарова С. Ю., Осадча Ю. В. Визначення плинності кадрів як соціально-економічної категорії. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/50580161.pdf> (дата перегляду 27.04.2023).
77. Інструкція зі статистики кількості працівників від 28.09.2005 №286 // Держкомстат України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1442-05#Text> (дата звернення 03.05.2023).
78. Кисельова Т. Технологія планування кар'єри майбутніх соціальних працівників. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/20.pdf> (дата звернення: 25.05.2023).
79. Організація кадрової роботи : конспект лекцій. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/17879/> (дата звернення: 16.05.2023).
80. Офіційний сайт компанії ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ». URL: <https://deps.ua/ua/> (дата звернення: 24.04.2023).
81. Персонал підприємства, його склад. Структура персоналу підприємства, чинники, що впливають на неї. Управління персоналом підприємства. Продуктивність праці, показники і методи її вимірювання. URL: <https://kvpabd.kiev.ua/wp-content/uploads/2021/09/grishhenko-%D1%94.k.-ekonomika-pidpri%D1%94mstva-urok-20-21.pdf> (дата звернення 02.04.2023).

82. Присяжна Л. Порядок оформлення трудових відносин при прийнятті працівників. URL: https://biz.ligazakon.net/news/217345_poryadok-oformlennya-trudovikh-vdnosin-pri-priynyatt-pratsvnikv (дата звернення: 15.05.2023).

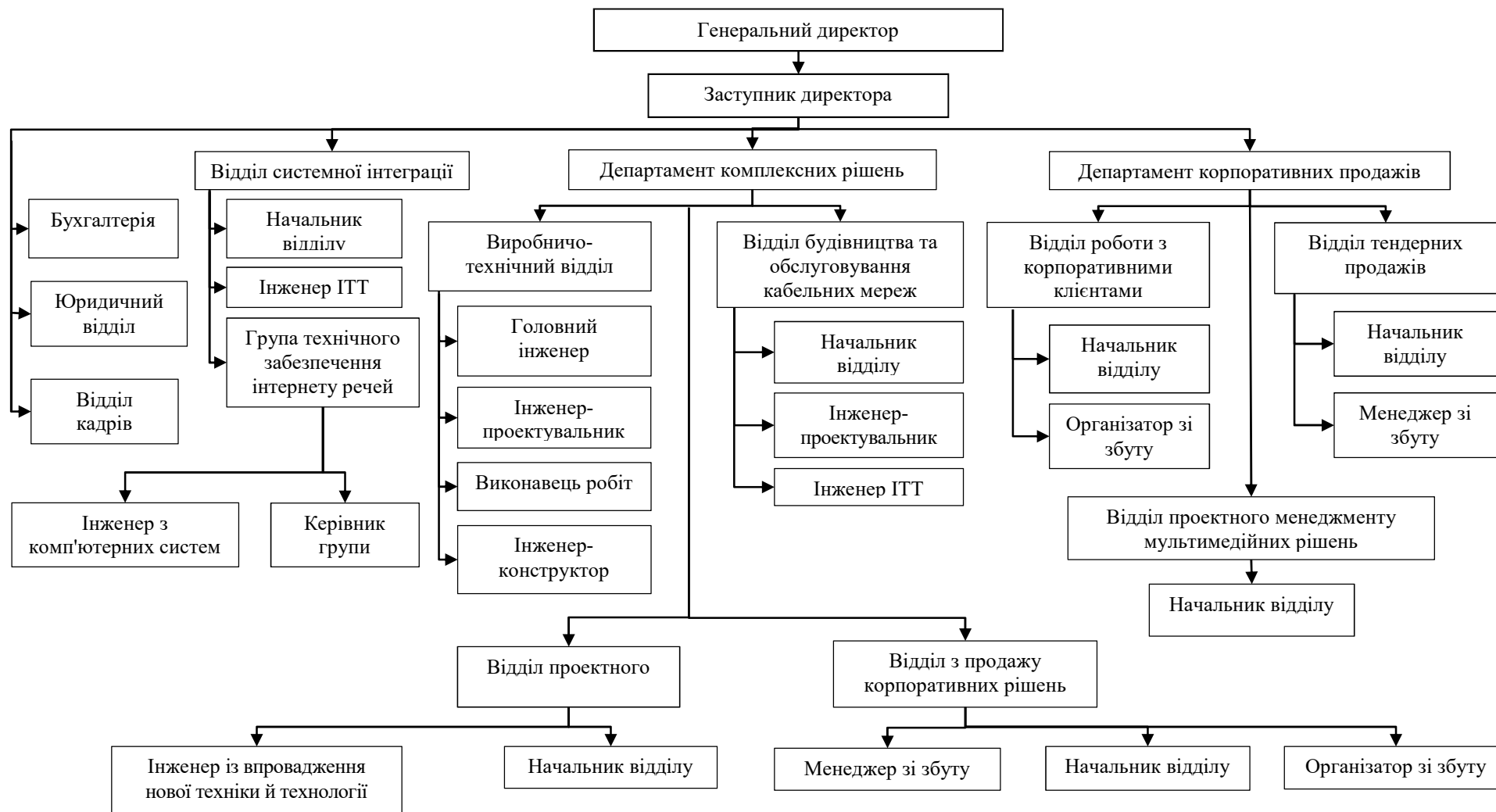
83. Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/other/tema_11_up.pdf (дата звернення: 15.05.2023).

84. Хижняк І. М. Теоретичні аспекти управління рухом персоналу підприємства. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. CPN Publishing Group. Tokyo, Japan. 2022. С. 646–655. URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-science-innovations-and-education-problems-and-prospects-13-15-yanvarya-2022-goda-tokio-yaponiya-arhiv/> (дата перегляду 27.04.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»*



*Розроблено автором

Додаток Б

Характеристика відносних показників руху персоналу*

Показник	Формула	Сутність
Показники, що оцінюють зовнішній рух персоналу підприємства		
Коефіцієнт обороту з прийому	$K_{\text{п}} = \frac{Ч_{\text{п}}}{Ч_{\text{сер}}} \cdot 100\%,$ <p>де $Ч_{\text{п}}$ – чисельність прийнятих працівників в організацію за певний період; $Ч_{\text{сер}}$ – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період.</p>	Відображає питому вагу новоприйнятих працівників у середньообліковій чисельності протягом досліджуваного періоду.
Коефіцієнт обороту зі звільнення (вибуття)	$K_{\text{зв}} = \frac{Ч_{\text{зв}}}{Ч_{\text{сер}}} \cdot 100\%,$ <p>де, $Ч_{\text{зв}}$ – чисельність звільнених працівників з організації за певний період; $Ч_{\text{сер}}$ – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період.</p>	Відображає питому вагу звільнених з будь-яких причин працівників у середньообліковій чисельності персоналу протягом досліджуваного періоду.
Коефіцієнт загального обороту	$K_{\text{заг}} = \frac{Ч_{\text{п}} + Ч_{\text{зв}}}{Ч_{\text{сер}}} \cdot 100\%,$ <p>або $K_{\text{заг}} = K_{\text{п}} + K_{\text{зв}}$</p>	Характеризує питому вагу працівників, які були об'єктом руху – тобто яких прийняли на роботу та звільнили протягом досліджуваного періоду, у середньообліковій чисельності персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{\text{п.к.}} = \frac{Ч_{\text{зв}} - Ч_{\text{н.зв}}}{Ч_{\text{сер}}} \cdot 100\%,$ <p>де $Ч_{\text{н.зв}}$ – чисельність неминуче звільнених працівників за певний період.</p>	Відношення кількості звільнених працівників з організації протягом певного періоду (після виключення неминучих звільнень) до середньооблікової чисельності працівників організації за той самий період.

Продовження Додатку Б

Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	$K_{\text{с.п.з.}} = \frac{Ч_{\text{п}}}{Ч_{\text{зв}}} \cdot 100\%$	Характеризує відношення чисельності прийнятих працівників до чисельності звільнених працівників за досліджуваний період.
Коефіцієнт оновлення персоналу	$K_{\text{он}} = \frac{Ч_{\text{он}}}{Ч_{\text{сер}}} \cdot 100\%,$ <p>де $Ч_{\text{он}}$ – чисельність звільнених працівників, яких потрібно буде замінити новими працівниками.</p>	Відображає питому вагу звільнених працівників у середньообліковій чисельності, яких необхідно буде замінити новими співробітниками у зв'язку з виробничою необхідністю.
Коефіцієнт закріпленості	$K_{\text{з.к.}} = \frac{Ч_{\text{п.с}}}{Ч_{\text{сер}}} \cdot 100\%,$ <p>де $Ч_{\text{п.с}}$ – чисельність працівників з певним стажем роботи, які звільнились, за певний період.</p>	Показує відношення між кількістю працівників з певним стажем, які звільнились з організації протягом певного періоду, до середньооблікової кількості працівників за той самий період.
Коефіцієнт приросту персоналу	$K_{\text{п.п.}} = \frac{Ч_{\text{п}} - Ч_{\text{зв}}}{Ч_{\text{сер}}} \cdot 100\%$	Відображає відношення приросту чисельності персоналу шляхом залучення зовнішніх співробітників до середньооблікової чисельності працівників за досліджуваний період.
Коефіцієнт змінюваності персоналу	$K_{\text{зм}} = \frac{K_{\text{мін}}}{Ч_{\text{сер}}} \cdot 100\%,$ <p>де $K_{\text{мін}}$ – менше зі значень коефіцієнтів обороту з прийому ($K_{\text{п}}$) та звільнення ($K_{\text{зв}}$) в досліджуваному періоді.</p>	Характеризує питому вагу працівників, яких фактично було замінено новими співробітниками протягом досліджуваного періоду, у середньообліковій чисельності працівників за відповідний період.
Показники, що оцінюють внутрішній рух персоналу організації		

Продовження Додатку Б

Коефіцієнт стабільності кадрів	$K_{\text{ст}} = \frac{Ч_1}{Ч_{\text{сер}}} \cdot 100\%,$ <p>де $Ч_1$ – чисельність працівників, що протягом досліджуваного періоду мали стаж роботи в організації більше одного року.</p>	Відображає відношення працівників, які працювали на підприємстві один рік і більше за досліджуваний період до середньооблікової чисельності працівників за той же період.
Коефіцієнт постійності кадрового складу	$K_{\text{п.к.с.}} = \frac{Ч_5}{Ч_{\text{сер}}} \cdot 100\%,$ <p>де $Ч_5$ – чисельність працівників, що протягом досліджуваного періоду мали стаж роботи в організації 5 і більше років.</p>	Відображає питому вагу працівників, які працювали на підприємстві 5 і більше років за досліджуваний період у середньообліковій чисельності працівників за той же період.
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	$K_{\text{в.м.}} = \frac{Ч_{\text{вв}}}{Ч_{\text{сер}}} \cdot 100\%,$ <p>де $Ч_{\text{вв}}$ – чисельність працівників, які прийняли участь у внутрішньовиробничому русі протягом досліджуваного періоду.</p>	Характеризує відношення працівників, які взяли участь у переміщенні в межах організації, до середньооблікової чисельності працівників за відповідний період.

**Розроблено автором на основі [32, 67]*

Додаток В

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ДЕПС
СОЛЮШЕНЗ» за 2019-2021 рр.*

№ з/п	Показник	Роки			Відхилення	
		2019	2020	2021	Абс., +/-	Відн., %
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	242 446,3	157 676,7	294 489,5	52 043,20	21,47
2.	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	37	47	58	21,00	56,76
3.	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	2411,4	7083,4	10531,5	8 120,10	336,74
4.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	215 971,3	131 162,1	274 034,2	58 062,90	26,88
5.	Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	26475,0	26514,6	20455,3	-6 019,70	-22,74
6.	Інші операційні доходи, тис. грн.	290,8	243,0	241,4	-49,40	-16,99
7.	Операційні витрати, тис. грн.	18 700,4	21 717,6	20 687,0	1 986,60	10,62
8.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн. (п.4+п.7)	234 671,7	152 879,7	294 721,2	60 049,50	25,59
9.	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток), тис. грн. (п.5+п.6-п.7)	8065,40	5040,00	9,70	-8 055,70	-99,88
10.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	6 809,2	4 239,7	78,0	-6 731,20	-98,85
11.	Продуктивність праці (п. 1/п.2), тис. грн	6552,60	3354,82	5077,41	-1 475,20	-22,51
12.	Середньорічна заробітна плата штатного працівника, тис. грн. (п.3/п.2)	65,17	150,71	181,58	116,40	178,61

*Розроблено автором на основі внутрішніх документів підприємства

Додаток Г
Статут ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

“ЗАТВЕРДЖЕНО”
Рішенням учасника ТОВ “ДЕПС
СОЛЮШЕНЗ”
Протокол № 16 від 28 вересня 2018 р.

СТАТУТ
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
“ДЕПС СОЛЮШЕНЗ”
(НОВА РЕДАКЦІЯ)
код ЄДРПОУ 40048577

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Товариство діє на основі Цивільного та Господарського кодексів України, Законів України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та іншого чинного законодавства України для здійснення підприємницької діяльності та отримання прибутку.

1.2. Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки у банківських установах, печатки, може від свого імені укладати договори, набувати майнові та пов'язані з ними немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем, відповідачем, третьою особою в суді, господарському суді, третейському суді, міжнародному суді.

1.3. Товариство у своїй діяльності керується чинним законодавством України, цим Статутом, внутрішніми правилами, регламентами, іншими локальними актами Товариства.

1.4. Товариство може бути засновником юридичних осіб, відкривати філії, представництва, інші відокремлені підрозділи, затверджувати положення про них.

1.5. Учасники Товариства несуть відповідальність в межах їх вкладів. Учасники товариства, які не повністю внесли вклади, несуть солідарну відповідальність за його зобов'язаннями у межах вартості невнесеної частини вкладу кожного з учасників.

1.6. Учасником Товариства є **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДЕПС ІНВЕСТ»**, ідентифікаційний код 42024076, місцезнаходження: місто Київ, вулиця Маричанська, будинок 18.

2. НАЙМЕНУВАННЯ ТА МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ ТОВАРИСТВА

2.1. Повне найменування Товариства:

2.1.1. Українською мовою: **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»**.

2.1.2. Російською мовою: **ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»**.

2.1.3. Англійською мовою: **Limited Liability Company DEPS SOLUTIONS**.

2.2. Скорочене найменування Товариства:

2.2.1. Українською мовою: **ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»**.

2.2.2. Російською мовою: **ООО «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»**.

2.2.3. Англійською мовою: **DEPS SOLUTIONS, LLC**.

2.3. Найменування Товариства є його невід'ємною ознакою і може бути використане іншими підприємствами та організаціями не інакше, як за його згодою.

2.4. Місцезнаходження Товариства: 03040, м. Київ, вулиця Маричанська, будинок 18.

3. МЕТА ТА ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

3.1. Товариство створене з метою здійснення оптово-роздрібною торгівлі електронними компонентами та устаткуванням, радіотелевізійною апаратурою, засобами звуко- та відеозапису та іншими товарами, надання торговельних та інших послуг, здійснення фінансових та торговельних операцій і іншої, не забороненої чинним законодавством України, діяльності, для отримання прибутку на вкладений капітал, задоволення потреб юридичних осіб та громадян України у його послугах, роботах, товарах і інтересів його учасників. Товариство провадить діяльність, пов'язану з державною таємницею України.

3.2. Предметом діяльності Товариства є:

- оптова торгівля електронними компонентами та устаткуванням;
- оптова торгівля іншими машинами та устаткуванням;
- оптова торгівля радіотелевізійною апаратурою та засобами звуко- та відеозапису;
- інші види оптової торгівлі;
- проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, виробництво засобів зв'язку, систем захисту інформації, апаратури спеціального призначення, обробка та зберігання інформації, в тому числі що становить державну таємницю;
- розробка, впровадження та експлуатація комп'ютерних мереж, розподілених баз та банків даних, передача, захист інформації в них, надання доступу до них на комерційній основі;

- взаємодія зі світовими комп'ютерними мережами на комерційних засадах, надання доступу до них на комерційній основі;
- проведення науково-дослідних, експериментальних та впроваджувальних робіт у галузі комп'ютерних систем, інформаційних технологій та комунікацій;
- розробка, адаптація, супроводження та експлуатація програмних та апаратних засобів обчислювальної техніки, засобів автоматизації, управління і зв'язку;
- програмне забезпечення (програмно-технічні робочі місця);
- виробництво радіоелектронної апаратури, засобів обчислювальної техніки, у тому числі з використанням імпортованих елементів, вузлів та програмних продуктів;
- сервісне обслуговування засобів та систем обчислювальної, електронної та оргтехніки;
- створення та підтримка он-лайнних та інформаційних фондів різного профілю та надання доступу до них на комерційній основі.
- проектування, розроблення проектної, технічної документації, виробництво, монтаж, наладка та обслуговування засобів і систем технічного захисту інформації та зв'язку (в тому числі спеціального та урядового зв'язку), апаратури спеціального призначення, електроніки, обчислювальної техніки, програмних та апаратних засобів криптографічного захисту інформації та криптосистем;
- ремонт всіх видів електро і радіо апаратури, обладнання, побутової техніки;
- ремонт та технічне обслуговування передавальної апаратури
- виготовлення, ремонт та сервісне обслуговування засобів сигналізації;
- розроблення, впровадження, дослідження ефективності, супроводження засобів та комплексів технічного захисту інформації в інформаційних системах, інформаційних технологій із захистом інформації від несанкціонованого доступу, надання консультативних послуг;
- виявлення та блокування витоку мовної та видової інформації через закладні пристрої на об'єктах інформаційної діяльності, надання консультативних послуг;
- проектування пожежної сигналізації, систем оповіщення та управління евакуацією людей при пожежі, пожежного спостереження;
- монтаж, технічне обслуговування установок пожежної сигналізації систем оповіщення та управління евакуацією людей при пожежі;
- монтаж, технічне обслуговування та пусконаладжувальні роботи систем охоронної сигналізації;
- надання послуг в галузі комунікації (телефон, телеграф, електронна пошта та таке інше);
- ремонт і технічне обслуговування офісної техніки та електронно-обчислювальної техніки;
- оптова та роздрібна купівля, продаж, ремонт, збирання комп'ютерів та іншої оргтехніки;
- оптова та роздрібна купівля, продаж запасних частин та комплектуючих та іншої оргтехніки;
- розробка та реалізація комп'ютерних програм, а також іншого програмного забезпечення;
- навчання роботи на комп'ютерах та іншій оргтехніці, роботі в Інтернеті;
- оптова та роздрібна та комісійна торгівля засобами зв'язку, а також надання послуг мобільного зв'язку.
- оптова та роздрібна торгівля електрообладнанням;
- діяльність у сфері інжинірингу: консультативні послуги у сфері інноваційної та інжинірингової діяльності, проектування інженерних споруд;
- здійснення архітектурних, проектно-конструкторських, будівельно-монтажних, ремонтно-будівельних та інших підрядних робіт у галузі будівництва і реконструкції всіх типів будівель окрім підприємств важкої промисловості
- ремонтні (реставраційні) роботи та сервісне (гарантійне) обслуговування різноманітного профілю;
- роботи з реконструкції, реставрації та ремонту будівель;
- діяльність по здачі в найм, купівлі-продажу квартир, будинків, об'єктів промислової та непромислової сфери, земельних ділянок та іншої нерухомості;
- виконання пошукових, монтажних, пусконаладжувальних та інших робіт;
- управління власним житловим та нежитловим нерухомим майном;
- управління від імені власника житловою нерухомістю
- управління житлом та іншим нерухомим майном у спів власності;

- виконання комплексу послуг із забезпечення функціонування житлового та нежитлового нерухомого майна (поточне обслуговування та ремонт, контроль систем опалення та кондиціонування, прибирання та загальний догляд за приміщеннями тощо);
- організація будівництва об'єктів нерухомості для продажу чи здавання в оренду;
- здавання в оренду, суборенду власної житлової та не житлової нерухомості;
- здавання в оренду земельних ділянок;
- посередницькі послуги з купівлі, продажу, оренди та оцінювання нерухомого майна;
- надання посередницьких, комерційних, дилерських та дистрибуторських послуг виробничого та невиробничого характеру, здійснення угод по експорту-імпорту;
- виконання представницьких функцій і конкретних доручень підприємств, організацій та приватних осіб, надання агентських послуг;
- торговельно-посередницька, маклерська, брокерська діяльність;
- комісійна торгівля;
- надання послуг з маркетингу та реклами;
- організація і проведення конференцій, симпозіумів, виставок, аукціонів, конкурсів, концертів, а також заходів по зв'язках з громадськістю та співвітчизниками за кордоном;
- розробка різноманітної конструкторської та технологічної документації, програмного продукту, організація пускових, налагоджувальних та ремонтних робіт;
- створення СТО та реалізація автомобілів, запчастин;
- створення центрів прокату, ремонту та обслуговування різноманітної техніки та обладнання, у тому числі нових та комісійних автомобілів вітчизняного та закордонного виробництва (з їх наступною реалізацією);
- надання транспортних послуг;
- складські та транспортно-експедиційні послуги по внутрішнім і зовнішнім грузовим перевезенням, послуги по декларуванню товарів,
- організація всіх видів навчання, підготовки та перепідготовки спеціалістів в різних галузях діяльності в Україні та за кордоном;
- створення сучасної індустрії ділового, сімейного, молодіжного та інших видів туризму, а також туристичного обслуговування;
- організація ділових поїздок за кордон підприємців і прийняття (включаючи повне сервісне обслуговування) представників іноземних ділових та громадських кіл в Україні;
- надання туристичних та екскурсійних послуг фізичним і юридичним особам, організація і експлуатація готельного господарства, розвиток сфери послуг, необхідних для туристичного бізнесу в Україні та за кордоном;
- книговидавнича справа;
- видання газет;
- поліграфічна діяльність, не віднесена до інших угруповань;
- виготовлення та реалізація медичної техніки, обладнання, лікувальних препаратів;
- виготовлення та реалізація медикаментів;
- здійснення будівельно-монтажних, ремонтно-будівельних та підрядних робіт;
- деревообробне виробництво;
- виробнича діяльність по переробці пластмас;
- металообробне виробництво;
- швейне виробництво;
- видобування, розробка, експлуатація та переробка корисних копалин;
- закупівля, реалізація, комісійна, комерційна та роздрібна торгівля, бензином, дизпаливом, паливно-мастильними матеріалами, інше;
- оптова та роздрібна торгівля ювелірними виробами із дорогоцінних металів вітчизняного та імпортного виробництва, закупленими в Україні та за кордоном, згідно з чинним законодавством;
- видобування дорогоцінних металів і дорогоцінних каменів, виготовлення і реалізація виробів з їх подальшим використанням або реалізації;
- збирання, переробка твердих і рідких відходів виробництв, що містять дорогоцінні метали і

- дорогоцінне каміння та їх брухту;
- виробництво засобів автоматизації, зв'язку, іншого обладнання та виробів з електронними компонентами;
- вирощування лікарських, декоративних, квіткових та деревинно-кущових рослин і насіння;
- організація виробництва лікарських препаратів, вітамінів, продукції медичного призначення на основі розвитку своєї виробничої бази;
- оптова та роздрібна торгівля фармацевтичними препаратами;
- виробництво, оптова, роздрібна торгівля лікарськими засобами;
- створення лікувально-консультативних центрів по навчанню та впровадженню нетрадиційних методів лікування і діагностики;
- закупівля та реалізація промислових товарів народного споживання, агропромислової та господарської продукції, виробів народних промислів та ремесел;
- виробництво товарів народного споживання;
- виробництво, збереження та переробка сільськогосподарської і харчової продукції;
- виробництво бджолиного меду і продуктів його переробки;
- здійснення художніх, поліграфічних, граверних, граверно-ливарних робіт, виготовлення кліше, друкованої та іншої продукції;
- закупівля у населення, селянських (фермерських) господарств, колективних сільськогосподарських підприємств, інших господарств сільськогосподарської продукції і сировини, виробів підсобних господарств та промислів, дикорослих плодів, ягід, грибів, лікарсько-технічної сировини для наступної переробки та реалізації;
- виробництво продовольчих та непродовольчих товарів із сільськогосподарської продукції, що закуплена, дикорослої та іншої сировини, а також з сировинні матеріалів, що централізовано виділяється державою або виділено іншому порядку, не забороненому чинним законодавством України;
- закупівля та реалізація промислових товарів народного споживання, агропромислової та господарської продукції, виробів народних промислів та ремесел;
- створення мережі ринків;
- проведення науково-дослідних робіт;
- розробка різноманітної конструкторської та технологічної документації, програмного продукту, організація пускових, налагоджувальних та ремонтних робіт;
- патентування, супроводження відкриттів, раціоналізаторських пропозицій;
- будівництво та експлуатація готелів та кемпінгів, інших комунальних закладів, дизайн, розробка та виготовлення інтер'єрів громадських, житлових та інших приміщень, виробництво будівельних матеріалів, включаючи цеглу, облицювальну плитку, видобуток та обробку мармуру та граніту;
- здійснення операцій по обміну валют;
- торгівельна діяльність, в тому числі оптова, дрібнооптова, роздрібна, комісійна, торгово-закупівельна та торгово-посередницька діяльність; створення оптово-роздрібних підприємств торгівлі і послуг населенню, продаж різноманітних товарів через власну торгівельну мережу;
- роздрібна торгівля залізними виробами, фарбами і склом;
- організація і здійснення збирання, переробки та реалізації вторинної сировини та відходів виробництва;
- переробка відходів гальванічного виробництва та реалізація продуктів цієї переробки;
- пошук (розвідка) та експлуатація корисних копалин;
- оптова та роздрібна торгівля товарами народного споживання;
- оптова та роздрібна торгівля промисловими товарами;
- роздрібна торгівля непромисловою групою товарів;
- оптова та роздрібна торгівля продовольчими товарами;
- оптова та роздрібна торгівля іншими групами товарів;
- торгівля з вантажного автомобіля на ринку;
- торгівля по каталогах, посилочна торгівля;
- створення кафе, ресторанів та інших закладів громадського харчування виробництво та

- реалізація хлібобулочних та кондитерських виробів;
- реалізація через підприємства громадського харчування безалкогольних напоїв, квасу;
 - посередництво в торгівлі різними товарами;
 - дослідження ринку та вивчення суспільної думки;
 - експорт та імпорт товарів, послуг та капіталів;
 - здійснення всіх видів зовнішньоекономічної діяльності;
 - комерційна діяльність, пошук потенційних зовнішньоекономічних партнерів;
 - надання всяких видів рекламних послуг, проведення рекламних компаній;
 - організація теле- і радіопрограм, включаючи придбання власного ефірного часу;
 - організація зйомки, постановки, виробництва, прокату та реалізації відео та кінопродукції;
 - видавництво рекламно-інформаційних бюлетенів;
 - підготовка інформаційно-аналітичних матеріалів за замовленнями підприємств і організацій;
 - інвестиційна діяльність;
 - надання консультаційних послуг у сфері ризиків менеджменту та страхування;
 - надання консультаційних послуг у сфері торговельних, фінансових за експортно - імпорتنих операцій суб'єктам підприємницької діяльності України;
 - фінансове посередництво, допоміжна діяльність у сфері фінансового посередництва;
 - консультування з питань комерційної діяльності та управління;
 - експорт та імпорт товарів, послуг та капіталів;
 - надання послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності: консультаційних, маркетингових, посередницьких, агентських, управлінських, інформаційних та інших, що прямо і виключно не заборонені законодавством України;
 - представлення інтересів іноземних юридичних та фізичних осіб на території України, представлення інтересів юридичних та фізичних осіб України за її межами;
 - спільна підприємницька діяльність з іноземними підприємствами та організаціями, що включає створення спільних підприємств різних видів і форм, проведення спільних господарських операцій на території України та за її межами;
 - товарообмінні (бартерні) операції та інша діяльність, побудована на формах зустрічної торгівлі між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;
 - орендні, в тому числі лізингові, операції з іноземними суб'єктами господарської діяльності;
 - операції по придбанню, продажу та обміну валюти на валютних аукціонах, валютних біржах та на міжбанківському валютному ринку;
 - здійснення всіх інших видів зовнішньоекономічної діяльності передбачених Законом України „Про зовнішньоекономічну діяльність” в межах предмету діяльності Товариства;
 - інша діяльність не заборонена законодавством України.

3.3. Відповідно до мети, визначеної цим Статутом, Товариство здійснює інші види діяльності, не заборонені чинним законодавством України.

3.4. Усі види діяльності, які згідно з чинним законодавством України потребують спеціальних дозволів та ліцензій, Товариство здійснює тільки після отримання у встановленому законодавством порядку зазначених дозволів та ліцензій.

3.5. Виконання робіт пов'язаних з державною таємницею під час проектування, розроблення проектної, технічної документації, виробництва, монтажу, налагодка та обслуговування засобів і систем технічного захисту інформації та зв'язку (в тому числі спеціального та урядового зв'язку), апаратури спеціального призначення, електроніки, обчислювальної техніки, програмних та апаратних засобів криптографічного захисту інформації та криптосистем відповідно до Закону України «Про державну таємницю», Конституцією України, Законом України "Про інформацію", договорами та іншими нормативно-правовими актами;

4. УЧАСНИКИ ТОВАРИСТВА

4.1. Учасниками Товариства є особи, зазначені в цьому Статуті. Учасниками можуть стати юридичні та фізичні особи, які визнали Статут Товариства і набули частку в Статутному капіталі Товариства.

4.2. Учасники Товариства мають право:

- 4.2.1. Брати участь в управлінні справами Товариства в порядку, передбаченому законодавством України та Статутом;
 - 4.2.2. Брати участь у розподілі прибутку Товариства та одержувати його частку (дивіденди);
 - 4.2.3. Одержувати інформацію про діяльність Товариства. На вимогу учасника Товариство зобов'язане надати йому для ознайомлення річні баланси, звіти про фінансово-господарську діяльність Товариства, протоколи зборів органів управління Товариства тощо;
 - 4.2.4. Вийти в передбаченому порядку зі складу Товариства;
 - 4.2.5. Вносити пропозиції на розгляд вищого органу та інших органів Товариства;
 - 4.2.6. Здійснити відчуження часток у Статутному капіталі товариства в порядку, встановленому Законом.
 - 4.2.7. Отримати у разі ліквідації Товариства частину майна, що залишилась після розрахунків з кредитором або його вартість.
- 4.3. Учасники Товариства зобов'язані:
- 4.3.1. Додержуватися Статуту Товариства та виконувати рішення органів управління Товариства;
 - 4.3.2. Виконувати свої зобов'язання перед Товариством, в тому числі і пов'язані з майновою участю, а також вносити вклади у розмірі, в порядку та засобами, передбаченими цим Статутом;
 - 4.3.3. Не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність Товариства;
 - 4.3.4. Нести інші обов'язки, передбачені діючим законодавством України.

5. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТОВАРИСТВА ТА ЙОГО УЧАСНИКІВ

- 5.1. Товариство самостійно відповідає за своїми зобов'язаннями усім належним йому майном.
- 5.2. Учасники Товариства несуть відповідальність в межах їх вкладів. Учасники Товариства, які не повністю внесли вклади, несуть солідарну відповідальність за його зобов'язаннями у межах вартості невнесеної частини вкладу кожного з учасників.
- 5.3. Держава, її органи та організації не несуть відповідальності за зобов'язаннями Товариства так само, як і Товариство не несе відповідальності за зобов'язаннями держави, її органів та організацій.
- 5.4. Товариство не відповідає за зобов'язаннями створених ним юридичних осіб, а вони не відповідають за зобов'язаннями Товариства, крім випадків, передбачених законодавчими актами України.

6. ПЕРЕХІД ЧАСТКИ ТА ВИКЛЮЧЕННЯ УЧАСНИКА

- 6.1. Учасник Товариства має право продати чи іншим чином відступити свою частку (її частину) у Статутному капіталі Товариства одному або кільком учасникам цього ж Товариства або третім особам.
- 6.2. Учасники Товариства користуються переважним правом купівлі частки (її частини) учасника, який її відступив, пропорційно до розмірів їх часток у Статутному капіталі Товариства або в іншому погодженому між ними розмірі.
- 6.3. Купівля здійснюється за ціною та на інших умовах, на яких частка (її частина) пропонувалася для продажу третім особам.
- 6.4. Якщо учасники Товариства не скористаються своїм переважним правом протягом місяця з дня повідомлення про намір учасника продати частку (її частину), частка (її частина) учасника може бути відчужена третій особі.
- 6.5. Частка учасника Товариства може бути відчужена до її повної сплати лише у тій частині, в якій її уже сплачено.
- 6.6. При передачі частки (її частини) третій особі відбувається одночасний перехід до неї всіх прав та обов'язків, що належали учаснику, який відступив її повністю або частково.
- 6.7. Товариство має право придбавати частки у власному статутному капіталі без його зменшення на розмір такої частки лише за умови, що на день такого придбання товариство сформує резервний капітал у розмірі ціни придбання викупленої частки, який не може використовуватися для здійснення виплат на користь учасників такого товариства. Відплатний договір про набуття товариством частки у власному статутному капіталі укладається лише за одностайним рішенням загальних зборів учасників, у яких взяли участь всі учасники товариства. Частки, що належать товариству, не враховуються при визначенні результатів голосування на загальних зборах учасників при розподілі прибутку товариства, а також при розподілі майна товариства у разі його ліквідації. У разі придбання

частки (частини частки) учасника самим товариством без зменшення статутного капіталу товариства воно зобов'язане здійснити відчуження такої частки відплатно не пізніше ніж через один рік з дня придбання частки (частини частки).

6.8. У разі смерті або припинення учасника Товариства його частка переходить до його спадкоємця або правонаступника у порядку передбаченому законодавством.

6.9. Учасника Товариства може бути виключено з Товариства у випадках у порядку, передбаченому законодавством.

7. ВИХІД УЧАСНИКА З ТОВАРИСТВА

7.1. Учасник товариства, частка якого у статутному капіталі товариства становить менше 50 відсотків, може вийти з товариства у будь-який час без згоди інших учасників. Учасник товариства, частка якого у статутному капіталі товариства становить 50 або більше відсотків, може вийти з товариства за згодою інших учасників. Рішення щодо надання згоди на вихід учасника з товариства може бути прийнято протягом одного місяця з дня подання учасником заяви. Якщо для виходу учасника необхідна згода інших учасників товариства, він може вийти з товариства протягом одного місяця з дня надання такої згоди останнім учасником, якщо менший строк не визначений такою згодою. Учасник вважається таким, що вийшов з товариства, з дня державної реєстрації його виходу. Вихід учасника з товариства, внаслідок якого у товаристві не залишиться жодного учасника, забороняється.

7.2. Не пізніше 30 днів з дня, коли товариство дізналося чи мало дізнатися про вихід учасника, воно зобов'язане повідомити такому колишньому учаснику вартість його частки, надати обґрунтований розрахунок та копії документів, необхідних для розрахунку. Вартість частки учасника визначається станом на день, що передував дню подання учасником відповідної заяви у порядку, передбаченому Законом України "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань".

7.3. Товариство зобов'язане протягом одного року з дня, коли воно дізналося чи мало дізнатися про вихід учасника, виплатити такому колишньому учаснику вартість його частки.

7.4. Вартість частки учасника визначається виходячи з ринкової вартості сукупності всіх часток учасників товариства пропорційно до розміру частки такого учасника. За погодженням учасника товариства, який вийшов, та товариства зобов'язання зі сплати грошових коштів може бути замінено зобов'язанням із передачі іншого майна. Товариство виплачує учаснику, який вийшов з товариства, вартість його частки або передає майно лише пропорційно до розміру оплаченої частини частки такого учасника.

8. ЗВЕРНЕННЯ СТЯГНЕННЯ НА ЧАСТИНУ МАЙНА ТОВАРИСТВА, ПРОПОРЦІЙНУ ЧАСТЦІ УЧАСНИКА У СТАТУТНОМУ КАПІТАЛІ

8.1. Звернення стягнення на частину майна Товариства, пропорційну частці учасника Товариства у статутному капіталі, за його особистими боргами здійснюється у порядку, передбаченому законодавством України.

8.2. Звернення стягнення на всю частку учасника в статутному капіталі Товариства з обмеженою відповідальністю припиняє його участь у товаристві.

9. СТАТУТНИЙ КАПІТАЛ ТОВАРИСТВА

9.1. Статутний капітал Товариства складається з вартості вкладів його учасників і становить **7 296 000 (сім мільйонів двісті дев'яносто шість тисяч) гривень 00 копійок.**

Частка учасника Товариства – ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДЕПС ІНВЕСТ», ідентифікаційний код 42024076, місцезнаходження: місто Київ, вулиця Маричанська, будинок 18 складає 7 296 000 (сім мільйонів двісті дев'яносто шість тисяч) гривень 00 копійок, що становить 100 відсотків Статутного капіталу Товариства.

9.2. Зменшення Статутного капіталу Товариства здійснюється у порядку та у строки, передбачені законодавством.

9.3. Збільшення Статутного капіталу Товариства здійснюється після внесення усіма його учасниками вкладів у повному обсязі. Збільшення статутного капіталу товариства, яке володіє часткою у власному статутному капіталі, не допускається. При збільшенні статутного капіталу за рахунок додаткових вкладів номінальна вартість частки учасника товариства може бути збільшена на суму,

що дорівнює або менша за вартість додаткового вкладу такого учасника. Збільшення статутного капіталу за рахунок додаткових вкладів здійснюється у порядку, передбаченому законодавством. Статутний капітал може бути збільшений без внесення додаткових вкладів у порядку, передбаченому законодавством.

10. ЮРИДИЧНИЙ СТАТУС ТОВАРИСТВА

10.1. Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки у банківських установах, круглу печатку, кутовий штамп з власним найменуванням, бланки, торговельну марку (знак для товарів та послуг), іншу атрибутику юридичної особи, може від свого імені укладати договори, набувати майнові та пов'язані з ними немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в суді, господарському суді, третейському суді.

10.2. Товариство набуває права юридичної особи з дня його державної реєстрації. Державна реєстрація здійснюється за місцезнаходженням Товариства у порядку, визначеному чинним законодавством.

10.3. Товариство для досягнення мети своєї статутної діяльності має право від свого імені укладати будь-які не заборонені чинним законодавством правочини, набувати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки.

10.4. Товариство є власником належного йому майна. Товариство володіє, користується та розпоряджається своїм майном відповідно до мети своєї діяльності та призначення майна.

10.5. Товариство має право створювати на території України та за її межами представництва, філії та виробничі кооперативи, а також дочірні підприємства відповідно до чинного законодавства України.

10.6. Товариство веде бухгалтерський облік, складає і подає статистичну інформацію та адміністративні дані у порядку, встановленому законодавством.

11. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВАРИСТВА

11.1. Товариство самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність згідно з чинним законодавством та цим Статутом.

11.2. Товариство, здійснюючи зовнішньоекономічну діяльність, може відкривати за межами України свої представництва, філії та виробничі підрозділи, утримання яких здійснюється за кошти Товариства.

11.3. Товариство має право укладати будь-які, не заборонені чинним законодавством України, зовнішньоекономічні угоди (договори, контракти).

11.4. Товариство відряджає за кордон та приймає в Україні національні та закордонні організації, а також спеціалістів для вирішення питань, пов'язаних з діяльністю Товариства.

11.5. Товариство здійснює підготовку та стажування за кордоном спеціалістів.

12. МАЙНО, ФОНДИ ТОВАРИСТВА

12.1. Товариство є власником:

12.1.1. майна, переданого його учасниками у власність як вклад до Статутного капіталу;

12.1.2. продукції, виробленої Товариством в результаті господарської діяльності;

12.1.3. одержаних доходів;

12.1.4. іншого майна, набутого на підставах, не заборонених законом.

12.2. Вкладом до Статутного капіталу Товариства можуть бути гроші, цінні папери, інше майно, якщо інше не встановлено законом. Вклад у негрошовій формі повинен мати грошову оцінку, що затверджується одностайним рішенням загальних зборів учасників, у яких взяли участь всі учасники Товариства.

12.3. Ризик випадкової загибелі або пошкодження майна, що є власністю Товариства або передане йому в користування, несе Товариство.

13. РОЗПОДІЛ ТА ОБЛІК ПРИБУТКУ, ЗБИТКІВ

13.1. Прибуток Товариства утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат, а також витрат на оплату праці.

13.2. З балансового прибутку Товариства сплачуються проценти по кредитах банків та по облігаціях, а також вносяться передбачені законодавством України податки та інші платежі до бюджету. Чистий

прибуток, одержаний після зазначених розрахунків та сплати дивідендів, залишається у повному розпорядженні Товариства і використовується відповідно до рішення учасників.

13.4. Товариство здійснює первинний (оперативний) та бухгалтерський облік результатів своєї роботи, складає статистичну інформацію, надає відповідно до вимог закону фінансову звітність та статистичну інформацію щодо своєї діяльності, інші дані визначені законодавством України.

13.5. Товариство веде розрахунки за своїми зобов'язаннями як у безготівковому порядку, так і готівкою, відповідно до діючих правил здійснення розрахункових і касових операцій.

14. ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВА

14.1. У Товаристві створюються наступні органи управління:

14.1.1. Вищим органом Товариства є Загальні збори учасників.

14.1.2. Виконавчим органом Товариства є Директор.

15. ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ УЧАСНИКІВ ТОВАРИСТВА

15.1. Вищим органом Товариства є Загальні збори учасників, які складаються з учасників Товариства або призначених ними представників.

15.2. Загальні збори учасників Товариства мають право приймати рішення з усіх питань діяльності Товариства, у тому числі і з тих, що віднесені до компетенції виконавчого органу.

15.3. Загальні збори учасників скликаються виконавчим органом товариства. Виконавчий орган товариства скликає загальні збори учасників шляхом надсилання повідомлення про це кожному учаснику товариства. Виконавчий орган товариства зобов'язаний повідомити учасників товариства не менше ніж за 30 днів до запланованої дати проведення загальних зборів учасників. У повідомленні про загальні збори учасників зазначаються дата, час, місце проведення, порядок денний. Якщо до порядку денного включено питання про внесення змін до статуту товариства, до повідомлення додається проект запропонованих змін. Пропозиції учасника або учасників товариства, які в сукупності володіють 10 або більше відсотками статутного капіталу товариства, підлягають обов'язковому включенню до порядку денного загальних зборів учасників. У такому разі таке питання вважається автоматично включеним до порядку денного загальних зборів учасників. Виконавчий орган товариства зобов'язаний повідомити учасників товариства про внесення змін до порядку денного не менше ніж за 10 днів до запланованої дати загальних зборів учасників. До порядку денного можуть бути внесені будь-які зміни за згодою всіх учасників товариства.

15.4. Представники учасників (учасника) діють на підставі довіреності, виданої відповідним учасником і засвідченої у встановленому законодавством порядку.

15.5. Загальні збори учасників приймають рішення на своїх засіданнях шляхом голосування та оформляють їх протоколами, у товаристві, що має одного учасника, рішення приймаються таким учасником товариства одноособово та оформлюється письмовим рішенням такого учасника.

15.6. Учасники (учасник) Товариства мають кількість голосів, пропорційну розміру їх часток у Статутному капіталі.

15.7. Загальні збори учасників вважаються повноважними, якщо на них присутні учасники (представники учасників), що володіють у сукупності більш як 50 відсотками голосів.

15.8. Загальні збори учасників скликаються у випадках, передбачених законодавством, статутом Товариства а також:

15.8.1. за пропозицією Директора Товариства та для вирішення справ, що потребують негайного розгляду, у разі неплатоспроможності товариства, а також у будь-якому іншому випадку, якщо цього потребують інтереси Товариства в цілому, зокрема, якщо виникає загроза значного скорочення статутного капіталу. Зокрема, якщо вартість чистих активів товариства знизилася більш як на 50 відсотків порівняно з цим показником станом на кінець попереднього року, виконавчий орган товариства скликає загальні збори учасників, які мають відбутися протягом 60 днів з дня такого зниження. До порядку денного таких загальних зборів учасників включаються питання про заходи, які мають бути вжиті для покращення фінансового стану товариства, про зменшення статутного капіталу товариства або про ліквідацію товариства.

15.8.2. за пропозицією учасників (учасника), що мають у сукупності більше 10% статутного капіталу товариства. Вимога про скликання загальних зборів учасників подається виконавчому органу товариства в письмовій формі із зазначенням запропонованого порядку денного. У разі скликання загальних зборів учасників з ініціативи учасників товариства така вимога повинна містити інформацію про розмір часток у статутному капіталі товариства, що належать таким учасникам.

Виконавчий орган товариства зобов'язаний вчинити всі необхідні дії для скликання загальних зборів учасників у строк не пізніше 20 днів з дня отримання вимоги про проведення таких зборів. У разі якщо протягом 10 днів з дня, коли товариство отримало чи мало отримати вимогу про скликання загальних зборів, учасники не отримали повідомлення про скликання загальних зборів учасників, особи, які ініціювали їх проведення, можуть скликати загальні збори учасників самостійно. У такому випадку обов'язки щодо скликання та підготовки проведення загальних зборів учасників, покладаються на учасників товариства, які ініціювали загальні збори учасників.

15.9. До компетенції Загальних зборів учасників Товариства належить:

- 15.9.1. визначення основних напрямів діяльності Товариства, затвердження його планів і звітів про їх виконання;
 - 15.9.2. внесення змін до Статуту Товариства, в тому числі зміна розміру його Статутного капіталу;
 - 15.9.3. створення та відкликання виконавчого органу Товариства, призначення на посаду та звільнення з посади Директора Товариства;
 - 15.9.4. визначення форм контролю за діяльністю виконавчого органу, створення та визначення повноважень відповідних контрольних органів;
 - 15.9.5. затвердження річних звітів та бухгалтерських балансів, розподіл прибутку та збитків Товариства;
 - 15.9.6. вирішення питання про придбання Товариством частки (частини частки)учасника;
 - 15.9.7. виключення учасника з Товариства
 - 15.9.8. прийняття рішення про виділ, злиття, поділ, приєднання, ліквідацію та перетворення Товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу, затвердження порядку припинення товариства , порядку розподілу між учасниками Товариства у разі його ліквідації майна, що залишилося після задоволення вимог кредиторів.
 - 15.9.9. обрання та відкликання членів Ревізійної комісії, затвердження її звітів та висновків;
 - 15.9.10. розподіл чистого прибутку Товариства, прийняття рішення про виплату дивідендівзатвердження порядку розподілу прибутку, строк та порядок виплати частки прибутку (дивідендів), визначення порядку покриття збитків, визначення режиму створення та використання фондів Товариства;
 - 15.9.11. створення, реорганізація та ліквідація дочірніх підприємств, філій та представництв, затвердження їх статутів та положень;
 - 15.9.12. визначення розмірів, форми, порядку і строків внесення учасниками (учасником) додаткових вкладів;затвердження грошової оцінки не грошового вкладу учасника, перерозподіл часток між учасниками товариства у випадках, передбачених законодавством.
 - 15.9.13. винесення рішень про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб органів управління Товариства;
 - 15.9.14.створенняінших органів Товариства, визначення порядку їх діяльності;
 - 15.9.15. визначення умов оплати праці посадових осіб органів управління Товариства, його дочірніх підприємств, філій та представництв
 - 15.9.16. укладення трудового договору (контракту) з Директором.
 - 15.9.17. прийняття інших рішень, віднесених законодавством до компетенції загальних зборів учасників.
- 15.10. Повноваження, передбачені підпунктами 15.9.1. – 15.9.17. пункту 15.9., належать до виключної компетенції Загальних зборів учасників і не можуть бути передані іншим органам Товариства.
- 15.11 Рішення з питань внесення змін до статуту товариства, прийняття рішення про здійснення діяльності Товариства на підставі модельного статуту, про зміну розміру статутного капіталу товариства, про виділ, злиття, поділ, приєднання, ліквідацію та перетворення товариства, обрання комісії з припинення (ліквідаційної комісії) затвердження порядку припинення товариства, порядку розподілу між учасниками товариства у разі його ліквідації майна, що залишилося після задоволення вимог кредиторів, затвердження ліквідаційного балансу приймаються трьома чвертями голосів усіх учасників товариства; рішення про затвердження грошової оцінки не грошового вкладу учасника, перерозподіл часток між учасниками товариства у випадках, передбачених законодавством, створення інших органів товариства, визначення порядку їх діяльності, про придбання товариство частки(частини частки) учасника приймаються одностайно всіма учасниками товариства, які мають право голосу з відповідних питань.Рішення загальних зборів учасників з усіх інших питань приймаються більшістю голосів усіх учасників товариства, які мають право голосу з відповідних питань.
- 15.12. Рішення, прийняті з порушенням чинного законодавства чи цього Статуту, можуть бути оскаржені у судовому порядку.

15.13. Питання, не віднесені до виключної компетенції Загальних зборів учасників, вирішуються виконавчим органом Товариства.

15.14. Повноваження представника Учасника на підписання протоколу загальних зборів учасників Товариства про виплату дивідендів повинні бути підтверджені протоколом загальних зборів учасників такого Учасника – юридичної особи.

16. ДИРЕКТОР

16.1. Виконавчим органом Товариства є Директор. На посаду Директора може бути обрана також особа, яка не є учасником Товариства.

Посада директора повинна бути внесена до номенклатури посад працівників, зайняття яких потребує оформленню допуску до державної таємниці. Згідно з законом України «Про державну таємницю» на посаду Директора можуть бути призначеними лише громадянами України, стосовно яких не виявлено обставин, які перешкоджають наданню їм допуску до державної таємниці.

16.2. Директор Товариства підзвітний Загальним зборам учасників і організовує виконання їх рішень. Директор вправі приймати рішення з будь-якого питання діяльності Товариства, крім тих, що належать до виключної компетенції Загальних зборів учасників.

16.3. Директор Товариства здійснює свою діяльність за трудовим договором (контрактом), що укладається між Товариством, від імені якого трудовий договір (контракт) підписує особа, уповноважена загальними зборами учасників Товариства, та особою, яка призначається на посаду Директора Товариства.

16.4. Директор:

16.4.1. Керує оперативною діяльністю Товариства, включаючи вирішення питань, пов'язаних з укладанням договорів (контрактів);

16.4.2. Без довіреності діє від імені Товариства, представляє його в установах, підприємствах та організаціях, у тому числі у банківських установах, як в Україні, так і за кордоном.

16.4.3. У відповідності до чинного законодавства України та цього Статуту розпоряджається майном Товариства, здійснює будь-які угоди та інші юридичні акти без довіреності, відкриває у банках рахунки (в т.ч. валютні) Товариства, визначає склад та обсяг відомостей, що є комерційною таємницею, та порядок їх захисту.

16.4.4. У встановленому порядку приймає на роботу і звільняє з роботи персонал Товариства, вирішує питання стимулювання праці, видає накази та розпорядження, обов'язкові для персоналу Товариства, виконує інші функції, що впливають з цього Статуту.

16.5. Директор відповідає за шкоду, заподіяну ним Товариству, в межах і порядку, передбаченому законодавством України.

17. ПЕРСОНАЛ ТОВАРИСТВА І ОПЛАТА ПРАЦІ

17.1. Усі громадяни, які своєю працею приймають постійну участь у діяльності Товариства на основі трудового договору (контракту), а також інших форм угод, що регулюють трудові відносини, становлять трудовий колектив Товариства.

17.2. Інтереси трудового колективу в Товаристві представляє уповноважений трудовим колективом орган, члени якого обираються таємним голосуванням на зборах (конференції) трудового колективу строком на 2-3 роки більшістю не менш як 2/3 голосів.

Трудовий колектив (уповноважений ним орган) вирішує за згодою з керівництвом Товариства питання соціального розвитку Товариства та інші питання самоврядування трудового колективу, передбачені чинним законодавством України.

17.3. Товариство самостійно розробляє та затверджує штатний розклад, визначає для працівників Товариства та робітників, що залучаються, оклади, форми і системи оплати праці, які стимулюють підвищення продуктивності праці, якості та культуру обслуговування, зниження непродуктивних витрат, та враховує принципи розподілу винагороди за кінцевим результатом.

17.4. Загальний розмір виплат за результатами праці окремих працівників Товариства не обмежується.

17.5. У разі необхідності для виконання конкретних робіт і надання послуг Товариство має право залучати громадян, виробничі, творчі та інші колективи, спеціалістів науково-дослідних закладів, вищих навчальних закладів, підприємств та організацій (поза робочим часом за основним місцем

роботи) на підставі індивідуальних договорів, зокрема: договорів підряду, доручення, трудових угод, контрактів та інших форм угод, що передбачені діючим законодавством, з оплатою праці на договірних засадах:

17.6. На посади працівників товариства які в процесі діяльності будуть внесені до номенклатури посад працівників, зайняття яких потребує оформлення допуску до державної таємниці, згідно з законом України «Про державну таємницю» можуть бути призначеними лише громадяни України, стосовно яких не виявлено обставин, які перешкоджають наданню їм допуску до державної таємниці.

18. ФІНАНСОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

18.1. Фінансовий рік Товариства в перший рік існування встановлюється з дня державної реєстрації Товариства до 31 грудня поточного року. У подальшому фінансовий рік Товариства співпадає з календарним роком.

18.2. Фінансова діяльність Товариства здійснюється на основі планів, затверджених Загальними зборами учасників.

18.3. Фінансова звітність Товариства повинна відповідати положенням цього Статуту та правилам складання такої звітності згідно з чинним законодавством України.

18.4. Кожний учасник або представники учасників повинні мати доступ, на їх прохання, до всіх документів податкової звітності та бухгалтерської документації Товариства.

18.5. Майно, а саме матеріальні носії секретної інформації (далі -МНСІ), а також конфіденційна інформація, що є власністю держави, яке було отримано чи виготовлено в процесі діяльності, не підлягає передачі іноземним юридичним або фізичним особам, а також українським юридичним або фізичним особам, які не мають на це встановленого законодавством права. Усі МНСІ в разі реструктуризації, продажу або ліквідації підприємства мають бути знищені відповідно до законодавства в сфері захисту державної таємниці України.

18.6. Для досягнення статутної мети Товариство:

18.6.1. Відкриває рахунки в будь-яких фінансово-кредитних установах та проводить через них всі касові та кредитно-розрахункові операції в національній та в іноземній валюті, по безготівковому розрахунку без обмежень сум платежів. Форми розрахунків визначаються Товариством по узгодженню з усіма контрагентами та з урахуванням вимог чинного законодавства.

18.6.2. Вивчає кон'юнктуру ринку товарів та послуг.

18.6.3. Здійснює види діяльності, передбачені Статутом.

18.6.4. Набуває, отримує в оренду чи на лізингових умовах техніку, будівлі, споруди та інше майно, необхідне для статутної діяльності.

18.6.5. Отримує від будь-яких фінансово-кредитних установ кредити на договірних умовах.

18.6.6. Самостійно встановлює порядок і умови отримання та передачі майна, а також ціни, ставки, тарифи та розцінки на товари, послуги та роботи, що реалізуються, надаються чи виконуються Товариством.

19. ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

19.1. Порядок виділу товариства а також припинення його діяльності визначається чинним законодавством України.

20. ІНШІ ПИТАННЯ

20.1. У всьому, що не врегульовано цим Статутом, учасники керуються чинним в Україні законодавством.

20.2. Зміни та доповнення до Статуту Товариства вносяться рішенням Загальних зборів учасників у порядку, визначеному чинним законодавством України.

ПІДПИСИ УЧАСНИКІВ:

Від імені

ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДЕПС ІНВЕСТ», ідентифікаційний код 42024076, місцезнаходження: місто Київ, вулиця Маричанська, будинок 18.

Директор



А.С. Дібцев

Handwritten signature and initials.

-іє, Україна двадцять восьмого вересня дві тисячі вісімнадцятого року.

Я, Груциньська О.В., приватний нотаріус Київського міського нотаріального округу, засвідчую справжність підпису Директора Товариства з обмеженою відповідальністю «ДЕПС ІНВЕСТ» Дібцева Анатолія Семеновича, який зроблено у моїй присутності.

Особу представника встановлено, його дієздатність та повноваження перевірено.

Зареєстровано в реєстрі за № 2093.

Стягнуто плати: згідно ст. 31 Закону України «Про нотаріат»



[Handwritten signature]

Груциньська О.В.



[Handwritten signature]
Простито, проінформовано та в'єлено
печаткою 13 вересня 2018
Приватний нотаріус
Груциньська О.В.