

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО
« ____ » _____ 20 ____ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

на тему:

**«Удосконалення системи оцінювання персоналу підприємства
(на прикладі ПП «Л.І.Я.» м. Кропивницький)»**

«Improvement of the company's personnel evaluation system»

Виконав здобувач вищої освіти
2м курсу, групи ЕОБ-22 м-1,4
ОПП «Економіка та організація бізнесу»
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»

_____ Лунгул І.О.
« ____ » _____ 20 ____ р.

Керівник роботи: к.е.н., доцент
_____ Олійник І.В.
« ____ » _____ 20 ____ р.

Рецензент: к.е.н., доцент
_____ Кононенко Л.В.

м. Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет Економічний
Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань Управління та адміністрування
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка та організація бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри

(підпис)
д.е.н., проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО
(наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище)

«__» _____ 202__ року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Лунгула Ігоря Олеговича

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення системи оцінювання персоналу підприємства
(на прикладі ПП «Л.І.Я.» м. Кропивницький)»

2. Керівник роботи Олійник Ігор Вікторович, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту 24 січня 2024

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета кваліфікаційної роботи:

вивчення шляхів вдосконалення системи організації праці та оцінювання персоналу підприємства на конкурентному ринку

Завдання: навести характеристику основних функцій оцінювання персоналу на підприємстві; розглянути структурні характеристики та типологію системи оцінки

персоналу; висвітлити методологічні особливості оцінки кадрового потенціалу підприємства;

провести організаційно-економічну характеристику підприємства; проаналізувати

фінансово-економічний стан підприємства; дослідити систему організації та

оцінювання персоналу організації; розглянути напрями вдосконалення

організаційного механізму оцінювання кадрів підприємства; оцінити можливість

реалізації системних принципів преміювання та мотивування на підприємстві;

розглянути економічну ефективність механізму оцінювання кадрового потенціалу

підприємства

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами	05.09.23-20.09.23	
2.	Написання вступу та першого розділу	21.09.23-10.10.23	
3.	Написання другого розділу	11.10.23-11.11.23	
4.	Написання третього розділу	12.11.23-15.12.23	
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи	16.12.23-28.12.23	
6.	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату	15.01.23-22.01.24	
7.	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, рецензії, рецензії	22.01.24-23.01.24	
8.	Підготовка до захисту	23.01.24-24.01.24	

Дата видачі завдання
«05» вересня 2023 р.

Керівник роботи _____ Олійник І. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання
«05» вересня 2023 р.

Здобувач _____ Лунгул І. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Лунгул І. О. «Удосконалення системи оцінювання персоналу підприємства (на прикладі ПП «Л.І.Я.» м. Кропивницький)». Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка та організація бізнесу» зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2024. 84 с.

В першому розділі роботи розглядалися теоретико-методологічні засади системи оцінювання персоналу підприємства. Наведено структурні характеристики та типологію систем оцінки персоналу. Досліджено методологічні особливості оцінки кадрового потенціалу в сучасних умовах. В другому розділі проаналізовано фінансово-господарську діяльність підприємства, а також проведено оцінку ефективності системи організації та оцінювання персоналу підприємства. В третьому розділі запропоновані шляхи підвищення ефективності системи оцінювання кадрового потенціалу на основі впровадження систем преміювання та мотивування на підприємстві.

Ключові слова: персонал; методи оцінки; критерії оцінки; підходи до оцінки; атестація; тестування; комплексний підхід

ANOTATION

Lunhul, I. O. "Improving the company's personnel evaluation system (on the example of PE L.I.Y., Kropyvnytskyi)". Qualifying work for the second (master's) level of higher education at the OPP "Economics and business organization" in the specialty 076 "Business and trade" / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2024. 84 p.

In the first section of the paper, the theoretical and methodological foundations of the personnel evaluation system of an enterprise are considered. The structural characteristics and typology of personnel evaluation systems are presented. The methodological features of personnel potential assessment in modern conditions are investigated. The second section analyzes the financial and economic activities of the enterprise, as well as evaluates the effectiveness of the system of organization and evaluation of the enterprise's personnel. The third section suggests ways to improve the efficiency of the system for assessing human resources potential through the introduction of bonus and motivation systems at the enterprise.

Key words: personnel; assessment methods; assessment criteria; assessment approaches; certification; testing; integrated approach

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1. ЕЛЕМЕНТИ ТЕОРІЇ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність, цілі та основні функції оцінювання персоналу на підприємстві.....	7
1.2. Структурні характеристики та типологія системи оцінки персоналу.....	13
1.3. Методологічні особливості оцінки кадрового потенціалу.....	22
2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «Л.І.Я.».....	30
2.1. Організаційна характеристика підприємства.....	30
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства.....	35
2.3. Оцінка системи організації та оцінювання персоналу організації.....	45
3. ОБҐРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПП «Л.І.Я.».....	59
3.1. Напрями вдосконалення організаційного механізму оцінювання кадрів підприємства.....	59
3.2. Реалізація системних принципів преміювання та мотивування на підприємстві	65
3.3. Економічна ефективність механізму оцінювання кадрового потенціалу підприємства.....	72
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. Найбільш ефективним методом виявлення талантів, вимірювання результатів роботи та рівня професійної компетентності працівників, а також їх потенціалу у контексті стратегічних завдань підприємства є система оцінювання персоналу. Оцінка персоналу вважається не лише елементом управління, але й системою атестації кадрів, яка застосовується на підприємстві у різних модифікаціях. І в той самий час вона є необхідним інструментом для аналізу якісного складу кадрового потенціалу підприємства, виявлення його сильних та слабких сторін, а також основою для вдосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника та підвищення його кваліфікації.

Ключовим аспектом в оцінці персоналу є встановлення показників та критеріїв. Вони можуть включати загальні моменти, що є рівноцінними для всіх працівників, або специфічні норми для конкретних робочих місць чи посад. Перші визначають приналежність співробітника до конкретної організаційно-соціальної системи, а другі оцінюють його відповідність професійним вимогам. Таким чином, глибоке дослідження теоретичних та практичних аспектів механізму оцінювання персоналу на підприємстві залишається актуальним в сучасних умовах.

Питання підвищення продуктивності системи планування та організації персоналу розглядалися у роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених: Т. Балановської [2], В. Божкової [6], О. Жук [13], І. Лозовецької [55], М. Овчиникової [35], Осовської [31], Л. Сиволап [35], М. Семикіної [34], Г. Десслера [51], М. Стартона [52] та інших.

Незважаючи на значний обсяг наукових розвідок та досвід в удосконаленні методів оцінювання персоналу, на сьогоднішній день виявляється дефіцит системного підходу до вирішення цієї проблеми. Цей недолік визначає необхідність проведення комплексного аналізу та підкреслює актуальність подальших досліджень в цьому напрямку.

Мета та завдання дослідження. Основною метою кваліфікаційної роботи є виявлення та аргументація оптимальних напрямків, спрямованих на удосконалення та підвищення ефективності оцінювання персоналу, з метою досягнення успіху в конкурентному бізнес-середовищі.

Формулювання *завдань* дослідження відповідає поставленій цілі:

1) теоретичне обґрунтування системи організації та оцінювання персоналу підприємства та ретельна характеристика результатів її ефективності.

2) аналіз основних техніко-економічних показників роботи підприємства впродовж 2021-2023 рр. Включає оцінку організації та результативності роботи персоналу, а також їх вплив на виробничо-господарські показники організації в цілому.

3) вдосконалення системи організації оцінювання персоналу та формування кадрового резерву на підприємстві через адаптацію нових методів та стратегій.

Об'єктом дослідження є динаміка та взаємозв'язок факторів, що визначають ефективність стратегій управління людським капіталом.

Предметом дослідження є аналіз теоретичних та практичних аспектів системи оцінювання персоналу підприємства в сучасних господарювання.

Наукова новизна отриманих результатів. До основних результатів кваліфікаційної роботи, які відображають наукову новизну, розкривають зміст роботи та виносяться на захист, належать:

набули подальшого розвитку:

– методи вирішення комплексних проблем управління людським капіталом, в основі яких лежить унікальне поєднання теоретичних концепцій та практичних рішень, що дозволило створити ефективну систему оцінювання персоналу підприємства.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи виступили праці вітчизняних та зарубіжних учених у сфері організації та оцінювання кадрового потенціалу підприємства; нормативно-правові акти з питань регулювання трудових та соціальних відносин в Україні; матеріали Державної служби статистики України; фінансово-економічна звітність ПП «Л.І.Я.».

Теоретико-методологічною основою дослідження є системний підхід щодо комплексності пізнання процесів, фундаментальні наукові положення, праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем підвищення ефективності використання кадрового потенціалу організації та оцінювання ефективності його функціонування.

У дослідженні використані такі методи і прийоми наукових досліджень: абстрактно-логічний (визначення економічних категорій, їх взаємозв'язку, формування висновків і пропозицій); монографічний і системно-структурного аналізу (для ґрунтового дослідження поставлених завдань); розрахунково-конструктивний; оцінно-ситуаційний (визначення якісних показників оцінювання кадрового потенціалу); графічний (зображення теоретичних результатів дослідження, тенденцій розвитку економічних процесів).

Апробація результатів дослідження та їх публікація. Результати дослідження доповідались на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі» в Центральноукраїнському національному технічному університеті (12 грудня 2023 року) та оприлюднено в тезах «Стратегії ефективного управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості» матеріалів відповідної конференції [24, с. 201 - 204].

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, які включають дев'ять підрозділів, висновків, списку використаних джерел і трьох додатків. Загальний її обсяг становить 84 сторінки друкованого тексту (у тому числі 70 сторінки основного тексту, 5 сторінок списку використаних джерел (включає 52 найменування джерел), 9 сторінок додатків). Основний текст кваліфікаційної роботи містить 13 таблиць та 4 рисунки.

1. ЕЛЕМЕНТИ ТЕОРІЇ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, цілі та основні функції оцінювання персоналом на підприємстві

Оцінка працівників на підприємстві стає необхідним елементом стратегічного управління, спрямованого на вивчення та розвиток потенціалу кадрів. Есенція цього інструменту полягає в систематичному аналізі та оцінці компетентностей, навичок, здібностей та внеску працівників у досягнення стратегічних цілей підприємства.

Основною метою оцінки персоналу є створення об'єктивного та детального образу професійного рівня та потенціалу кожного працівника. Це дозволяє компанії ефективно управляти розвитком свого персоналу, визначати потреби у навчанні та розвитку, а також приймати обгрунтовані рішення щодо кар'єрного зростання працівників [35].

Оцінювання персоналу вбира в себе ряд важливих функцій, таких як визначення здібностей та навичок працівників, ідентифікація потреб у підвищенні кваліфікації та визначення внеску кожного працівника в загальний успіх компанії. Цей інструмент є ефективним засобом мотивації працівників, надаючи їм можливість самореалізації та професійного росту. Оцінка персоналу взаємодіє з іншими складовими управлінського процесу, такими як планування кадрових резервів, кар'єрне планування та стратегічне управління талантами. Це стає невід'ємним інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства та формування конкурентоспроможного персоналу [23].

Отже, оцінювання персоналу відіграє важливу роль у сучасному управлінні ресурсами, надаючи компаніям можливість не лише ефективно управляти своїм персоналом, але й стимулювати працівників для досягнення високих результатів та особистого розвитку.

Оцінювання персоналу – це складний інструмент, який включає в себе порівняння різних аспектів працівника (як ділових, так і особистісних якостей, трудової поведінки та результатів роботи) з встановленими еталонами, вимогами та параметрами. У поточній сфері оцінювання виявлені сильні та слабкі сторони працівника порівнюються з очікуваними результатами та вимогами до конкретної посади чи завдань. Це дозволяє приймати рішення щодо найбільш ефективного використання поточного кадрового потенціалу та коригування робочих процесів для досягнення стратегічних й тактичних цілей підприємства [2, с. 266].

Актуальні тенденції у сфері управління людськими ресурсами обумовлені високими вимогами ринку до якості праці та змінами в зовнішньому середовищі, що ставить перед підприємствами ряд ключових викликів. Серед цих тенденцій варто виокремити зростання попиту на висококваліфіковану працю, що призводить до підвищення вартості трудових послуг. Це вимагає від керівників ефективного використання кваліфікацій співробітників для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Значний акцент робиться на посиленні ролі людського фактора у виробництві, що відзначається переходом до стратегічного управління підприємством. Цей підхід вимагає від кожного співробітника високого рівня творчої віддачі. У такому й інших контекстах керівники стикаються з завданням максимально ефективно використовувати кваліфікації працівників для досягнення стратегічних цілей, а також забезпечити найповнішу корисну віддачу та високий рівень мотивації персоналу [9].

Ще однією важливою тенденцією є швидка змінюваність зовнішнього середовища, що вимагає постійного адаптування якісних та кількісних характеристик персоналу до нових вимог. Без цього, перспективні плани організації ризикують залишатися нереалізованими, а роботодавці стикаються з двоїстими втратами. Відповідно до цього, підприємства повинні активно працювати над розробкою та впровадженням ефективних систем оцінювання персоналу, що відповідають новим реаліям ринку праці.

Під час аналізу поточної діяльності визначається, наскільки кожний працівник досягає очікуваних результатів та відповідає вимогам, що випливають з його посадових обов'язків. Цей процес включає в себе детальний огляд трудових досягнень, вмінь та навичок кожного співробітника, порівняно з чітко визначеними стандартами та очікуваннями для його конкретної посади.

Оцінка результатів виконаної роботи здійснюється на основі визначених критеріїв, які можуть включати в себе якість виконаної роботи, дотримання строків, взаємодію з колегами та інші аспекти, відповідно до вимог посадових обов'язків. Цей аналіз допомагає ідентифікувати не як тільки позитивні аспекти роботи працівника, але й визначити області для подальшого розвитку та покращення [13, с. 105].

Такий підхід дозволяє забезпечити об'єктивну оцінку ефективності працівників, визначити їхні сильні сторони та області для потенційного покращення, що набуває ключового елементу стратегічного управління персоналом в організації.

Стратегічне оцінювання персоналу відображає основні об'єктивні потреби сучасних підприємств, що допомагають не лише покращити фахові навички та здібності працівників, але й забезпечити більш ефективну систему управління ресурсами.

Першою важливою потребою є отримання інформації, яка дозволяє вдосконалити навички та здібності працівників. Це необхідно для забезпечення постійного розвитку команди та її готовності відповідати викликам ринку та технологічним трансформаціям.

Друга потреба полягає в інформації для диференціації рівнів матеріальної винагороди. Ефективне визначення зарплат та підвищень забезпечує стимулювання працівників та утримання конкурентоспроможності компанії на ринку праці.

Третя потреба – отримання інформації для визначення індивідуального трудового внеску та кращого використання потенціалу працівника в організації.

Це не лише сприяє оптимізації робочих процесів, але і підсилює мотивацію працівників до досягнення вищих результатів. Така інформація стає стратегічним інструментом для формування ефективного та динамічного управління персоналом.

Вимоги та очікування працівників до процесу оцінювання відображають їхні ключові потреби, які визначають не лише особисті та професійні аспекти, але й сприяють створенню ефективного та мотиваційного робочого середовища.

Серед найважливіших потреб працівників у сфері оцінювання персоналу визначаються [25]:

1. Потреба в інформації про сильні та слабкі сторони своєї діяльності. Кожен працівник має природну бажання зрозуміти, в чому його сильні сторони, щоб підкреслити їх, та виявити слабкі для подальшого самовдосконалення.

2. Потреба в одержанні матеріальної винагороди певного рівня, адекватної затраченим трудовим зусиллям. Прозорість та справедливість у визначенні матеріальних стимулів є важливою для мотивації працівників та підтримання їхнього інтересу до досягнення високих результатів.

3. Потреба в порівнянні власних здобутків з результатами діяльності інших співробітників, щоб підвищити свою конкурентоспроможність. Бажання бути у курсі своєї продуктивності порівняно з колегами допомагає працівникам оцінювати свій внесок та стимулює до подальших досягнень.

Забезпечення цих потреб у процесі оцінювання є критичним для позитивної корпоративної культури та розвитку ефективного та задоволеного персоналу.

Постійне впровадження системи оцінювання персоналу має вагомий вплив на функціонування організації та її конкурентоспроможність. Цей інструмент виявляє ступінь відповідності фактичних досягнень робітників очікуваним стандартам, що дозволяє менеджерам розробляти точні та адаптовані стратегії управління для покращення як загальних, так і індивідуальних результатів праці [29, с. 98].

Систематичне застосування оцінювання дозволяє точно визначити, наскільки виконання завдань відповідає визначеним очікуванням. Це надає можливість менеджерам вчасно виявляти і коригувати будь-які нестачі, вирішуючи завдання вдосконалення як загальних, так і окремих аспектів роботи колективу.

Крім того, система оцінювання дозволяє персоналу визначити свої сильні та слабкі сторони, стимулюючи особистий та професійний розвиток. Це не лише збільшує ефективність організації в цілому, але й формує мотивацію працівників до постійного вдосконалення та досягнення високих результатів.

Оцінка персоналу – це неабиякий катализатор управлінських рішень та стратегій в контексті оптимізації функціонування організації та просування її кадрового потенціалу. Здійснюючи оцінку, вибірково визначається, наскільки працівники відповідають завданням та досягають поставлених цілей, розкриваючи рівень їх продуктивності на всіх етапах [30].

Однак оцінка – це не лише вимірювання ефективності, але й потужний стимул для розвитку. Цільове оцінювання не тільки ідентифікує потреби працівників у навчанні та тренінгах, але й сприяє підвищенню їхньої кваліфікації, удосконаленню професійних навичок та розширенню сфери знань.

Оцінка також виступає катализатором мотивації, що базується на наданні винагород та розробці систем стимулювання. Це важливий інструмент для підтримки високого рівня мотивації та залученості персоналу, зберігаючи позитивний дух в колективі [33].

У контексті кар'єрного планування, оцінка виявляє лідерський потенціал працівників та допомагає їм у реалізації кар'єрних амбіцій. Індивідуалізовані підходи сприяють подальшому розвитку та плануванню кар'єри в організації.

Оцінка персоналу не тільки покращує комунікацію між керівництвом та персоналом, але й встановлює взаєморозуміння через відкритий обмін відгуками та рекомендаціями. Це зміцнює корпоративну культуру та сприяє взаємодії в колективі.

Інформація, отримана під час оцінювання, служить керівництву основою для ухвалення стратегічних управлінських рішень. Вона визначає напрямки розвитку, розподіл завдань та стратегічне управління персоналом, сприяючи досягненню максимальної ефективності та успішності в організації.

Отже, оцінка персоналу відкриває широкий спектр завдань, створених для підтримки розвитку, мотивації та ефективності робочої сили в організації.

Процес оцінювання праці, як складний та творчий етап управління персоналом, виокремлюється своєю унікальністю у різних організаціях. Незважаючи на цю індивідуальність, існують загальні принципові елементи, які характеризують його сутність (табл. 1.1) [38, 321].

Таблиця 1.1 – Алгоритм оцінювання персоналу на підприємстві

Крок	Дії	Зміст робіт	Відповідальний
1	Визначення мети та цілей оцінювання персоналу	Обговорення з керівництвом мети оцінювання та встановлення конкретних цілей	Управління
2	Обрання методів та інструментів оцінювання	Залучення HR для вибору/розробки методів та інструментів	HR-відділ
3	Спілкування з працівниками для узгодження цілей	Проведення нарад та тренінгів для пояснення цілей оцінювання працівникам	HR-відділ
4	Навчання працівників щодо процесу оцінювання	Організація навчання для працівників щодо участі в оцінюванні	HR-відділ
5	Проведення оцінювання (самооцінка та/або колегіальне)	Планування та проведення самооцінки та/або колегіального оцінювання відповідно до обраних методів	Менеджери, колеги
6	Збір та аналіз отриманих результатів	Залучення HR-відділ до обробки отриманих даних та аналізу результатів	HR-відділ
7	Порівняння результатів із встановленими критеріями	Управління визначає критерії оцінювання та порівнює отримані результати	Управління
8	Підготовка індивідуальних звітів для кожного працівника	HR-відділ готує індивідуальні звіти для кожного працівника на основі проведеного оцінювання	HR-відділ
9	Проведення індивідуальних обговорень та надання обратної зворотньої інформації	Менеджери здійснюють індивідуальні зустрічі з працівниками для обговорення результатів та надання обратної зворотньої інформації	Менеджери

Продовження таблиці 1.1

10	Визначення обсягу розвитку та підтримки для кожного працівника	Визначення потреб у розвитку працівників на основі оцінювання	HR-відділ
11	Розробка та впровадження плану розвитку та підтримки	Розробка та реалізація плану розвитку та підтримки працівників	HR-відділ, Менеджери
12	Моніторинг та оновлення оцінювання відповідно до змін	Ревізія кадрової політики підприємства та системи мотивування персоналу підприємства	HR-відділ

Порядок та процедура оцінювання персоналу стоїть на засаді основної ідеї, яка полягає у визначенні об'єкта аналізу та оцінювання. Цей об'єкт націлено на надання всебічної характеристики трудової діяльності працівників, враховуючи як їхні сильні, так і слабкі сторони. Крім того, він має спрощувати виявлення корисної віддачі від працівників [42, с. 73].

Визначення критеріїв оцінювання в організації проводиться відповідно до двох важливих факторів. По-перше, це врахування стратегічних цілей розвитку, які визначають загальний курс організації. По-друге, це врахування вимог, визначених в аналізі робіт, опису та специфікації для кожного конкретного робочого місця. Встановлення критеріїв відображається у відборі оптимальної кількості показників або індикаторів, які служать еталонами для оцінювання різних якостей працівника, його діяльності та результатів праці.

На практиці, у виробничому середовищі, для оцінювання ділових якостей часто використовуються специфічні критерії, які дозволяють більш точно визначити рівень виконання завдань та досягнення результатів. Такий підхід забезпечує ефективну систему оцінювання працівників, сприяє визначенню їхнього внеску в загальний успіх організації.

1.2 Структурні характеристики та типологія системи оцінки персоналу

Визначення цілей, завдань та елементів процесу оцінювання персоналу виокремлює побудову моделі оцінки, що стає ключовим етапом в діяльності будь-якої організації. Ця важлива та відповідальна справа розкривається через

ряд блоків у загальній системі оцінки персоналу [45, с. 68]:

I. Зміст оцінки. Цей блок охоплює об'єкт аналізу, конкретні якості людини, її трудову поведінку, а також показники результатів праці, які вимагають оцінки. Визначається та розкривається сутність того, що оцінюється та як це відображається на роботі працівника.

II. Система критеріїв оцінювання та їхнє вимірювання. Визначається система критеріїв, які використовуються для оцінки персоналу, а також методика їх вимірювання. Цей блок спрощує процес встановлення стандартів та норм для визначення успішності працівників.

III. Система способів, методів та інструментів оцінювання. Розглядається система засобів та методів, які використовуються для проведення оцінки персоналу. Це включає в себе інструменти, які допомагають збирати та аналізувати необхідні дані.

IV. Процедура оцінювання. Описується процедура оцінювання, включаючи порядок, місце проведення, суб'єкти, терміни й періодичність. Також враховуються технічні й організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу. Це допомагає встановити чіткі кроки та забезпечити систематичність у процесі оцінки.

Управління та оцінка персоналу є ключовими аспектами успішної діяльності будь-якої організації. Структура системи оцінки персоналу визначається комплексом елементів, спрямованих на об'єктивне визначення внеску кожного працівника у загальний успіх організації. Важливим є врахування різноманітних аспектів, які допомагають суттєво та об'єктивно оцінити ефективність працівників (табл. 1.2) [48].

Така гнучка та динамічна структура сприяє тому, щоб компанії розглядали процес оцінювання персоналу як не лише рутинну процедуру, але і як важливий та невід'ємний елемент стратегічного управління та розвитку організації. Забезпечуючи комплексний погляд на внесок кожного працівника, ця система дозволяє не лише визначати поточні сильні та слабкі сторони персоналу, але й акцентує на стратегічних аспектах досягнення цілей.

Таблиця 1.2 – Структура системи оцінки персоналу

№ з/п	Елементи системи оцінювання персоналу	Характеристика елементів системи оцінювання персоналу
1	Визначення цілей оцінювання	Зазначення конкретних цілей, що оцінюються, сприяє визначенню напрямку оцінювання. Вони можуть включати завдання, досягнення стратегічних цілей та розвиток ключових компетенцій.
2	Визначення критеріїв оцінювання	Установлення конкретних критеріїв, за якими проводиться оцінка, включаючи якісні та кількісні показники, що відображають ключові аспекти роботи та досягнень працівника.
3	Система оцінювання	Вибір методів та інструментів для збору та аналізу інформації, включаючи різноманітні форми, анкети, інтерв'ю та використання результатів проєктів чи досягнень.
4	Оцінка компетенцій	Визначення та оцінка ключових компетенцій, які визначають успішність працівника. Це включає виявлення та розвиток цих компетенцій.
5	Формування облікових документів	Створення документації, яка фіксує результати оцінювання, включаючи індивідуальні плани розвитку, рекомендації та інші записи.
6	Зворотний зв'язок і розбір результатів	Організація системи зворотного зв'язку для взаємодії між оцінюючими і працівниками, щоб обговорити результати та визначити подальші кроки у розвитку.
7	Моніторинг та оновлення системи	Постійний моніторинг ефективності системи та адаптація до змін у стратегії організації чи вимогах ринку для забезпечення її актуальності та ефективності.

Відповідно до критеріїв оцінювання розрізняють кілька важливих аспектів, включаючи кількісну та якісну оцінки, оцінку часових орієнтирів та аналітичне оцінювання [52].

1. Кількісна оцінка. Цей підхід використовується для вимірювання результатів чи характеристик працівника у числовому виразі. Наприклад, визначення кількості завдань, досягнень або виробничих показників.

2. Якісна оцінка. Сфера якісної оцінки орієнтується на характеристики, які не можна виміряти чіткою кількістю. Це може включати оцінку міжособистісних вмінь, творчого підходу до розв'язання завдань або рівня взаємодії у команді.

3. Оцінка часових орієнтирів. В даному випадку визначається, наскільки ефективно працівник впорався зі своїми обов'язками в зазначений часовий період. Це може включати дотримання термінів, пунктуальність та здатність пристосовуватися до змін у графіку.

4. Аналітичне оцінювання. Цей підхід передбачає зведення всіх оцінок за

різними критеріями в один аналітичний огляд. Він дозволяє отримати комплексну картину професійного розвитку та внеску працівника в організацію.

Використання цих підходів в оцінюванні дозволяє організаціям отримувати різноманітну та повну інформацію про ефективність свого персоналу, роблячи процес оцінювання більш об'єктивним і збалансованим.

В оцінювальних практиках використовуються дві основні стратегії: системна та безсистемна оцінка, кожна з яких пропонує унікальний підхід до визначення та вимірювання ефективності працівників [46].

Системна оцінка визначається комплексністю та інтегрованістю, охоплюючи всі аспекти системи оцінювання. В цьому випадку проведення оцінки здійснюється для всіх блоків системи оцінки, включаючи визначення цілей, критеріїв, методів, та інструментів. Цей підхід надає внутрішню консистентність та повноту оцінюванню, забезпечуючи об'єктивний погляд на різні аспекти працівника.

З іншого боку, безсистемна оцінка надає оціннику вибір щодо критеріїв, методів, способів та інструментів оцінювання. Це дозволяє адаптувати оцінювання під конкретні потреби та контекст робочої ситуації. Однак, враховуючи велику кількість можливостей, безсистемний підхід може виявитися менш об'єктивним та важким у порівнянні з системною стратегією.

За суб'єктом оцінювання виокремлюють оцінку, проведену керівником, колегами, клієнтами, підлеглими та всебічну 360-оцінку. Кожен з цих підходів має свої переваги та особливості, створюючи різноманітність взаємоповаги та об'єктивності в оцінюванні працівників. Такий комплексний підхід дозволяє здійснювати більш точне та повне оцінювання, враховуючи різноманітні погляди та оцінки різних зацікавлених сторін.

В контексті оцінювання персоналу, інтеграція самооцінки визначається як ключовий елемент, що надає працівникам можливість активно приймати участь у визначенні власного внеску та особистого професійного розвитку. Це не просто про розширення кола суб'єктів оцінювання, але й про створення умов

для власного визначення успіху та напрямку особистого росту.

В самооцінці, яка стає неот'ємною частиною внутрішнього оцінювання персоналу, працівники отримують можливість самостійного аналізу своєї праці, виокремлення сильних та слабких сторін, а також встановлення конкретних цілей для подальшого удосконалення. Цей процес сприяє високому рівню свідомості працівників щодо власного професійного розвитку та стимулює їх активну участь у покращенні своєї діяльності.

Паралельно з цим, інформація, яку можна здобути через самооцінку, стає цінним ресурсом для мотиваційно-оцінного моніторингу. Цей підхід дозволяє відстежувати динаміку мотивації працівника, його особисті цілі та досягнення. Елементи самооцінки регулярно влітаються в атестаційні форми, забезпечуючи комплексне та об'єктивне оцінювання працівників з урахуванням їх власної перспективи та розвитку.

Гармонійне використання внутрішньої та зовнішньої оцінок персоналу відкриває широкі можливості для повнішої реалізації орієнтаційних та стимулюючих функцій оцінювання персоналу [40].

Внутрішня оцінка дозволяє працівникам самостійно оцінювати свої досягнення та розвиток, визначати сильні та слабкі сторони своєї роботи. Це сприяє внутрішній мотивації, підвищує самосвідомість та стимулює саморозвиток. З іншого боку, зовнішня оцінка відкриває можливість отримання об'єктивної оцінки від керівництва, колег та інших стейкхолдерів. Це допомагає визначити зовнішнє визнання, а також виправлення можливих недоліків та розвиток в напрямку стратегічних цілей організації.

Поєднання цих двох підходів дозволяє створити комплексну систему оцінювання, яка не лише допомагає працівникам зрозуміти свій внесок та розвиток, але й забезпечує об'єктивну зовнішню перспективу для подальшого вирішення стратегічних завдань організації. Такий синергетичний підхід забезпечує ефективну взаємодію між внутрішніми та зовнішніми аспектами оцінки персоналу, зміцнюючи механізми підтримки та розвитку персоналу на всіх рівнях.

В сфері професійно-функціонального оцінювання персоналу можна визначити три основних напрямки: оцінка робітників, оцінка службовців (фахівців) та оцінка керівників. Ця систематизація виявляє велике значення, оскільки визначає критерії, методи та процедури оцінювання для кожної з груп.

1. Оцінка робітників. У цьому випадку оцінка спрямована на працівників, які займаються фізичною або ручною працею. Методи та критерії оцінювання орієнтовані на вимірювання ефективності та якості виконаної роботи, ефективне використання ресурсів та дотримання технічних та безпекових стандартів.

2. Оцінка службовців (фахівців). У даному напрямку оцінка адресована працівникам, які володіють конкретними професійними навичками та глибокими знаннями. Критерії оцінювання можуть включати рівень професійної компетентності, освіту та тренінг, а також здатність застосовувати отримані знання у практичній роботі.

3. Оцінка керівників. Оцінка керівників ставить за мету оцінку їхнього лідерства, стратегічного мислення, управлінських навичок та здатності до прийняття рішень. Критерії включають в себе результативність команди, здатність мотивувати підлеглих та досягнення стратегічних цілей.

З урахуванням цієї класифікації визначення критеріїв та вибір методів для оцінювання стають більш специфічними, враховуючи унікальні особливості кожного рівня та типу робочих посад. Такий індивідуальний підхід сприяє створенню точної та адаптованої системи оцінювання персоналу, що враховує специфіку різних категорій працівників та їхніх професійних вимог.

Важливо враховувати, що обмежувати оцінку лише результатами роботи може бути несправедливо, оскільки різні підходи та стилі трудової поведінки можуть призводити до подібних результатів. У моделі комплексної оцінки персоналу враховані не тільки конкретні результати, але й співвідношення трьох ключових груп характеристик працівника. Ця методика формалізується в співвідношенні [37]:

У сучасному вимірі управління персоналом розгортається величезний

арсенал методів оцінювання, які можна класифікувати з різних позицій. Один із ключових критеріїв поділу – форма вираження кінцевого результату. Серед найпоширеніших розділень виділяють описові, кількісні та комбіновані методи.

Описові методи оцінювання відзначаються тим, що оцінка висловлюється у текстовій формі. Це дозволяє докладно описати різні аспекти роботи та професійних якостей працівника, використовуючи словесний аналіз для висловлення вражень і визначення позитивних та негативних сторін [31].

Кількісні методи, у свою чергу, використовують шкали оцінок. Ці шкали створюють можливість кількісного вимірювання різних аспектів виконання робіт та досягнень працівника. Вони розширюють можливості точного та об'єктивного визначення рівня компетентності та внеску працівника в організаційний успіх.

Комбіновані методи об'єднують елементи як описових, так і кількісних методів, надаючи комплексний погляд на оцінюваний об'єкт. Ця гнучкість дозволяє враховувати індивідуальні особливості та комплексно оцінювати працівників, забезпечуючи більш повну картину їхнього внеску у діяльність організації.

Така різноманітність методів оцінювання дозволяє вибирати підходящі інструменти в залежності від конкретних цілей та контексту оцінки персоналу.

У сучасному вимірі управління персоналом розгортається величезний арсенал методів оцінювання, які можна класифікувати з різних позицій. Один із ключових критеріїв поділу – форма вираження кінцевого результату. Серед найпоширеніших розділень виділяють описові, кількісні та комбіновані методи.

Описові методи оцінювання відзначаються тим, що оцінка висловлюється у текстовій формі. Це дозволяє докладно описати різні аспекти роботи та професійних якостей працівника, використовуючи словесний аналіз для висловлення вражень і визначення позитивних та негативних сторін [26].

Кількісні методи, у свою чергу, використовують шкали оцінок. Ці шкали створюють можливість кількісного вимірювання різних аспектів виконання

робіт та досягнень працівника. Вони розширюють можливості точного та об'єктивного визначення рівня компетентності та внеску працівника в організаційний успіх.

Комбіновані методи об'єднують елементи як описових, так і кількісних методів, надаючи комплексний погляд на оцінюваний об'єкт. Ця гнучкість дозволяє враховувати індивідуальні особливості та комплексно оцінювати працівників, забезпечуючи більш повну картину їхнього внеску у діяльність організації.

Така різноманітність методів оцінювання дозволяє вибирати підходящі інструменти в залежності від конкретних цілей та контексту оцінки персоналу.

Серед передових підходів до оцінювання персоналу варто висвітлити концепцію управління загальною якістю (Total Quality Management, TQM), яка надає можливість для глибокої оцінки якості виконання різноманітних функцій та операцій, аналізуючи всі етапи виконання завдань. Сучасний підхід TQM, що активно впроваджується в американських корпораціях, відзначається високим інтересом у сфері управління персоналом [28, с. 351].

Новаторський метод не лише контролює відповідність виконання завдань встановленим стандартам, але й акцентує увагу на постійному вдосконаленні процесів. Він сприяє створенню ефективних комунікаційних зв'язків та розвитку ініціативи серед персоналу. Застосування методу TQM в оцінюванні персоналу передбачає комплексний погляд на діяльність працівників, враховуючи якість їхньої роботи, ефективність взаємодії та досягнення стратегічних цілей організації.

Цей метод сприяє виробленню культури якості в організації та створює умови для постійного вдосконалення. Відкриваючи шлях до визначення та впровадження оптимальних практик у сфері управління персоналом, TQM виявляється ключовим інструментом для покращення якості роботи персоналу та сприяє стратегічному успіху компанії.

Однією із ключових стратегій оцінки персоналу, якою активно користуються як в українських, так і в міжнародних компаніях, є процедура

атестації. Цей важливий механізм дозволяє проводити систематичне оцінювання професійних вмінь та досягнень співробітників, сприяючи розвитку та управлінню кадровим потенціалом підприємства.

Атестація, як форма ефективного оцінювання, включає в себе аналіз різноманітних аспектів роботи працівника, таких як його професійні навички, результативність, взаємодія в колективі, ініціативність та інші ключові характеристики. Цей процес зазвичай ґрунтується на внутрішніх стандартах організації та націлений на визначення потреб у розвитку персоналу, сприяючи досягненню стратегічних цілей компанії.

Методи оцінювання під час атестації можуть включати як індивідуальні, так і групові підходи, а також враховувати письмові та усні звіти працівників. Забезпечення прозорості, справедливості та стимулювання подальшого професійного росту – важливий аспект цього процесу [17].

Атестація, крім того, не лише інструмент оцінювання, але і механізм розвитку лідерських якостей, виявлення талантів та визначення стратегічних потреб компанії у кадровому резерві. Її впровадження сприяє налагодженню ефективного управління персоналом, створює умови для постійного удосконалення та розкриває можливості для стратегічного успіху підприємства.

Отже, процес оцінювання персоналу виступає ключовим елементом в управлінні людськими ресурсами, і він надає менеджерам можливість здійснювати обґрунтовані рішення, спрямовані на мотивацію, навчання, перекваліфікацію та загальний розвиток співробітників, а також їхнє ефективне впровадження в організації.

Розробка та застосування систем та методів оцінювання є важливим і творчим завданням, яке вирішується унікальним чином в кожній організації. Однак, при всій різноманітності підходів, залишається спільними деякі ключові етапи процесу оцінювання, такі як розроблення критеріїв, вимірювання показників, порівняння зі стандартами та прийняття обґрунтованих рішень.

Вибір системи оцінювання повинен ґрунтуватися на відповідності іншим підсистемам управління персоналом, таким як планування, наймання, розвиток

та мотивація. Це допомагає досягти синергетичного ефекту, уникнути конфліктів інтересів та забезпечити гармонійну взаємодію між різними аспектами управління персоналом в організації.

1.3 Методологічні особливості оцінки кадрового потенціалу

Оцінка трудового потенціалу підприємства вимагає системи, що ґрунтується на економічних оцінках індивідуальної здатності людей створювати дохід. Індивідуальна продуктивність та тривалість діяльності працівника прямо впливають на його дохідовий внесок та цінність для підприємства [15].

Без сумніву, оцінка трудового потенціалу компанії повинна базуватися на моделях корисності, використання яких дозволяє прогнозувати економічні наслідки змін у трудовій поведінці співробітника внаслідок заходів підприємства. Цей підхід дозволяє враховувати не лише фактори продуктивності, але і вартість внеску кожного працівника у доходи підприємства. Таке оцінювання сприяє більш ефективному управлінню трудовим потенціалом, допомагаючи підприємствам планувати та впроваджувати стратегічні заходи для оптимізації трудових ресурсів та доходів.

Оцінка потенціалу кадрів стає ключовим компонентом стратегічного управління людськими ресурсами, орієнтованим на виявлення у працівників здатностей та можливостей для досягнення стратегічних метою організації. В методології оцінки кадрового потенціалу враховуються ряд фундаментальних аспектів [10]:

- Стратегічна відповідність. Визначення ключових навичок та компетенцій, які є стратегічно важливими для виконання поставлених завдань, є невід'ємною частиною оцінки кадрового потенціалу.

- Системність. Оцінка повинна охоплювати різні аспекти роботи працівників, включаючи знання, навички, досвід, лідерські якості та можливості для розвитку, створюючи системний підхід.

- Індивідуалізація. Кожен працівник унікальний, і оцінка кадрового потенціалу повинна враховувати індивідуальні особливості та потреби кожного співробітника.

- Проактивність. Методологія оцінки включає елементи, спрямовані на передбачення майбутніх потреб організації та розвиток працівників задовго до їхньої актуальної потреби.

- Використання різноманітних методів. Розгалужені методи, такі як асесмент-центри, 360-градусні звіти, робочі ігри та тестування, використовуються для збору різнобічної інформації про навички та можливості працівників.

- Взаємодія з кадровим плануванням. Оцінка кадрового потенціалу тісно пов'язана з процесами кадрового планування і розвитку, гарантуючи наявність необхідних навичок і лідерів для майбутніх завдань.

- Врахування контексту та культури. Методологія враховує організаційний контекст та корпоративну культуру, розуміючи, що ці фактори впливають на ефективність працівників.

- Неперервний процес. Оцінка кадрового потенціалу стає постійним процесом, який адаптується до змін в компетенціях, стратегіях та потребах організації.

Застосування цих методологічних підходів підкреслює важливість ефективного виявлення, розвитку та утримання талановитих працівників, сприяючи досягненню стратегічних цілей організації [5].

Визначення трудового потенціалу підприємства базується на визнанні здатності працівника до значущого внеску в процес створення доданої вартості в контексті конкретної компанії. Успішність оцінки полягає у розкритті індивідуальних можливостей та вкладу працівника, що визначають його здатність до досягнення вагомих результатів для підприємства. Оцінювання трудового потенціалу спрямоване на визначення, наскільки ефективно співробітник може застосовувати свої унікальні навички та знання для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності компанії. Цей підхід

допомагає підприємствам точно оцінити, як працівники можуть сприяти досягненню стратегічних цілей та забезпечити створення додаткової вартості в умовах конкретного бізнес-середовища.

Неоспоримо, оцінка трудового потенціалу компанії вимагає глибокого розгляду різних категорій персоналу, зокрема технологічного персоналу та менеджерів, які відіграють невід'ємну роль у господарській діяльності. На наш погляд, цей підхід передбачає системне поділ на дві ключові складові — оцінку трудового потенціалу технологічного персоналу та оцінку менеджерів компанії.

Технологічний персонал, який забезпечує технічну компетентність та впровадження новітніх технологій, стає основним фактором успішного функціонування та конкурентоспроможності підприємства. Оцінка їхнього трудового потенціалу дозволяє визначити, наскільки ефективно вони можуть впливати на технічні процеси та стимулювати інновації в компанії [3].

З іншого боку, менеджери грають стратегічну роль у формуванні та виконанні бізнес-стратегії, прийнятті рішень та керуванні персоналом. Оцінка їхнього трудового потенціалу дозволяє визначити їхню здатність до лідерства, планування та вирішення бізнес-завдань.

Такий розподіл оцінки трудового потенціалу створює можливість комплексного врахування внеску різних категорій персоналу у господарські взаємовідносини компанії і створює основу для стратегічного управління людськими ресурсами.

У світлі того, що організації є комплексними спільнотами взаємодіючих працівників, трудовий потенціал технологічного персоналу підприємства можна розглядати як виразну систему характеристик, яка визначає його вплив на загальний успіх організації [12, с. 128].

Для здійснення ефективної оцінки впливу трудового потенціалу технологічного персоналу на загальну вартість підприємства (його потенціалу), слід враховувати, що з точки зору власника-інвестора, значущість професійно-особових та соціокультурних характеристик працівників визначається лише у відношенні до їхнього внеску у виконання виробничих завдань. Відтак, це

перетворює аспекти працівників не лише в ресурс, але й у стратегічний актив, що сприяє досягненню бізнес-цілей підприємства.

Витратні методики оцінки трудового потенціалу підприємства або окремого працівника ґрунтуються на докладному аналізі витрат, пов'язаних із підготовкою, утриманням та майбутнім розвитком працівника. Цей підхід набуває особливого значення в контексті промислово-виробничих підприємств.

Оцінка трудового потенціалу організації чи окремого працівника виконується на основі вкладених інвестицій протягом часу. Минулі витрати на навчання, розвиток та утримання стають основою для визначення ефективності використання цього потенціалу. Застосування таких методик в промисловому персоналі дозволяє точно визначити, наскільки ефективно та продуктивно працює кожен працівник чи весь колектив [14].

Головною метою витратних методик є встановлення оптимального співвідношення між витраченими ресурсами та отриманим результатом у вигляді продукції. Збільшення продуктивності праці виступає ключовим показником ефективного використання трудового потенціалу. Це може виявлятися у зростанні обсягів виробництва за той самий період часу чи у скороченні часу, потрібного для виготовлення одиниці продукції.

Такий підхід дозволяє не лише точно визначити ефективність витрачених ресурсів, а й розробити стратегії для подальшого розвитку трудового потенціалу, сприяючи оптимізації процесів та досягненню вищих показників продуктивності.

У порівнянні з попередньою методикою, оцінка потенціалу, заснована на *одиниці живої праці*, відкриває нові можливості для більш точного врахування ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Ця методика, що використовує одиницю живої праці як ключовий параметр, дозволяє глибше проникнути в сутність трудового внеску. Тепер оцінка враховує не лише обсяг витрачених ресурсів, а й їхню реальну вартість у формі виробленої продукції чи наданих послуг. З урахуванням часу, який працівники віддають виробництву, цей підхід дозволяє отримати більш точну картину продуктивності [20].

Оцінка на основі одиниці живої праці не обмежується лише кількістю працівників, враховуючи їхні індивідуальні внески, навички та результативність. Це сприяє розробці оптимальних стратегій для підвищення продуктивності, визначаючи та вдосконалюючи найбільш ефективних працівників та процеси з метою досягнення вищих показників виробництва.

Отже, оцінка потенціалу на основі одиниці живої праці демонструє глибоке розуміння внеску працівників у виробничий процес, роблячи методику більш точною та відображеною у реальній ефективності трудового потенціалу підприємства.

Порівняльні методики оцінки персоналу підприємства представляють собою різноманітні підходи, які ґрунтуються на порівнянні різних аспектів та параметрів працівників для визначення їхньої ефективності та внеску у компанію. Давайме розглянемо декілька ключових порівняльних методик [24]:

1. Оцінка За Результатами Роботи (Performance Appraisal):

Цей підхід базується на конкретних досягненнях та результативності працівників, оцінюючи їх в контексті визначених цілей та завдань. Використовує систему ключових показників продуктивності для вимірювання результатів роботи.

2. 360-градусна оцінка (360-Degree Feedback):

Ця методика враховує оцінки працівників не лише з боку керівників, але й від колег, клієнтів та інших зацікавлених сторін. Забезпечує об'єктивний погляд на різні аспекти роботи та взаємини в колективі.

3. Метод порівняння (Ranking Method):

Процес ранжування працівників виходячи з їхньої відносної ефективності, який дозволяє виділити як найкращих, так і найменших працівників у групі. Забезпечує об'єктивний порівняльний аналіз.

4. Порівняння з ідеальним працівником (Comparison with Ideal Employee):

Ефективність працівників визначається порівнянням їхніх навичок і характеристик з ідеальним зразком працівника. Допомогає виявити різниці між поточними працівниками та ідеальним стандартом.

5. Групова оцінка (Group Assessment):

Процес, в якому працівники оцінюються як частина робочих груп чи команд. Враховує взаємодію та співпрацю між працівниками в груповому середовищі.

6. Оцінка за розробленими компетенціями (Competency-Based Assessment):

Оцінка, що базується на аналізі відповідності працівників заздалегідь визначеним компетенціям чи навичкам. Визначає рівень володіння працівниками ключовими аспектами їхньої робочої області [32].

Кожен з цих підходів має свої переваги та обмеження, і вибір конкретної методики повинен враховувати особливості компанії, тип діяльності та цілі проведення оцінки персоналу.

У кожному з наведених методів оцінки працівників відзначається наявність еталона — будь то конкретного чи уявного. Цей еталон виступає важливим визначником, втілюючи максимальні стандарти окремих критеріїв оцінки.

Іншими словами, кожен метод, будь то оцінка результатів роботи, 360-градусна зворотна зв'язок, ранжування, порівняння з ідеальним працівником, групова оцінка або оцінка за компетенціями, використовує еталон як точку відліку для визначення, наскільки працівник відповідає або перевершує ці стандарти.

Коефіцієнтна методика оцінки трудового потенціалу підприємства – це передовий підхід, який об'єднує в собі найкращі аспекти витратних та порівняльних методів для цільового визначення продуктивності працівників. Основою цього методу є ретельний аналіз різноманітних коефіцієнтів, які можна розділити на кілька ключових груп [16, с. 182]:

1. Показники професійної компетентності. Ці оцінки включають в себе аналіз рівня технічної та професійної експертизи працівника. Здатність працівника ефективно використовувати свої навички та знання для вирішення завдань є ключовою складовою цих коефіцієнтів.

2. Показники творчої активності. Оцінка творчого підходу працівника до розв'язання завдань, його ініціативності та здатності до інновацій визначаються за допомогою цих показників.

3. Показники кількості, якості та оперативності виконаних робіт. Оцінка продуктивності працівника враховує кількість завдань, які він виконав, їхню якість та швидкість виконання, надаючи повну картину продуктивності.

4. Показники трудової дисципліни. Ці показники спрямовані на визначення рівня відданості праці та відповідальності працівника за дотримання робочих стандартів.

5. Показники колективної роботи. Визначення рівня взаємодії та співпраці працівника з іншими членами команди, виявлення його здатності працювати у групі.

Ця інтегрована система коефіцієнтів створює повноцінну картину ефективності працівника та його внеску в трудовий потенціал підприємства. Саме такий комплексний підхід забезпечує об'єктивність та гнучкість у процесі оцінки працівників, що є ключовим для успішного управління трудовими ресурсами підприємства [34].

У відміну від витратних методик, *алгоритми результативної оцінки* трудового потенціалу ґрунтуються на принципі визнання корисності праці персоналу підприємства. Зазвичай, як показник результативності працівників використовують кількість або вартість виготовленої продукції. Однак це призводить до складнощів у точному визначенні конкретних внесків окремих категорій персоналу.

Слід відзначити, що на сьогодні експертні системи є найбільш поширеними засобами оцінки ділових якостей менеджерів компанії. Ці системи базуються на визначенні вагомості кожного фактора системи для компанії в цілому. Вони використовують експертний підхід, що дозволяє залучити фахівців із різних областей для об'єктивної оцінки внеску різних категорій персоналу.

Цей підхід дозволяє уникнути загальних складнощів у визначенні

результатів трудового потенціалу та дозволяє більш точно оцінювати внесок різних категорій персоналу у роботу компанії. Експертні системи є ефективним інструментом для врахування складних факторів та гнучкої адаптації оцінки до конкретних умов та потреб підприємства.

Основна особливість трудового потенціалу полягає в його постійному еволюційному розвитку, вплив на який мають постійні трансформації суспільних форм та видів праці. Цей поступовий розвиток людського фактора веде до посилення якісних характеристик робочої сили. Саме це, у свою чергу, впливає на виробництво та створює потребу у якісному оновленні форм його організації [51, с. 548].

Цей процес супроводжується взаємодією індивідів на трьох рівнях: як носії здатності до праці, як учасники процесу праці та як члени суспільства. Ці відносини визначають основний зміст трудового потенціалу як соціально-економічної категорії.

Тому, трудовий потенціал виступає як домінантна форма реалізації людського фактора. Знаковий зміст поняття, такі як населення, трудові ресурси, робоча сила, конкретизують та надають конкретний вираз цьому фактору на різних етапах його відтворення.

Сприятливе визначення трудового потенціалу на різних стадіях його розвитку надає можливість налаштовувати стратегії управління персоналом. Починаючи від етапу ранньої освіти та навчання і закінчуючи професійним розвитком протягом кар'єри, кожен етап відтворення трудового потенціалу виявляється ключовим для стабільного економічного росту [50].

Це розуміння та ефективне управління трудовим потенціалом не лише забезпечують оптимальну працездатність індивідів, але й сприяють формуванню стійкого та конкурентоспроможного суспільства. Підкреслюється необхідність впровадження вдосконалених стратегій управління персоналом, які враховують кожен етап життєвого циклу працівника.

2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «Л.І.Я.»

2.1 Організаційна характеристика підприємства

Унікальний та успішний шлях компанії «Л.І.Я.» розпочався в далекому 2004 році, коли засновник підприємства, Ткаченко В.В., прийняв стратегічне рішення про створення власної справи. Згідно з рішенням, прийнятим 29 листопада 2004 року, та відповідно до українського законодавства, зокрема Господарського кодексу, Цивільного кодексу та Закону «Про ЗЕД», було засновано приватне підприємство «ЛІЯ.».

Головним державним реєстратором та власником компанії є громадянин України Ткаченко Володимир Володимирович. Його особисті дані включають паспорт серії ВМ № 398798, виданий Ленінським РВ УМВС України в Кропивницькій області 16 вересня 1987 року. Засновник проживає за адресою: м. Кропивницький, вул. Кримська, буд. 46, кв. 3.

Реєстрація та офіційне розміщення підприємства визначені за адресою: м. Кропивницький, вул. Соборна, 4, кімната 502. Це стратегічне розташування слугує підґрунтям для ефективного ведення бізнесу та забезпечує зручний доступ як для клієнтів, так і для партнерів компанії. «Л.І.Я.» гордиться своєю історією та надійністю, надаючи високоякісні послуги відповідно до найвищих стандартів.

Юридична ентитетність та фінансова автономія - це основні стовпи, на яких ґрунтується функціонування підприємства, відомого як 'Підприємство'. Відповідно до чинного законодавства України та визначень цього Статуту, компанія здійснює свою діяльність, враховуючи повний господарський розрахунок, самофінансування та принцип самоокупності. Офіційною датою придбання юридичної особи є момент державної реєстрації підприємства.

Засоби та можливості підприємства включають в себе власний баланс, банківські рахунки, печатку, штампи, бланки та торговельні знаки. Відповідно до чинного законодавства, компанія має повноваження укласти угоди від свого імені, набувати різноманітні права та обов'язки, виступати у ролі учасника судових процесів, арбітражів та третейських судів.

У своїй діяльності підприємство дотримується не лише чинного законодавства та визначень Статуту, але й внутрішніх локальних нормативних актів і положень. Основна мета створення підприємства - сприяння розвитку економіки України, формування ринкових відносин, отримання прибутку та реалізація економічних та соціальних інтересів власника та трудового колективу. Компанія 'Підприємство' прагне створити не лише бізнес, але і сприяти взаємодії для загального блага, визначаючи нові шляхи розвитку індустрії та суспільства.

Маніфест розмаїття та визначності охоплює діяльність прогресивного Підприємства, яке утверджує своє прагнення до вдосконалення та творчості. Предметом його діяльності є вражаюча гармонія різноманітних напрямків, визначених виключно високими стандартами та узгодженими з українським законодавством та цими самими статутними положеннями.

Починаючи від торгівлі, де Підприємство веде оптову та роздрібну торгівлю промисловими, продовольчими товарами, яка охоплює не лише територію України, а й виходить за її межі, до надання транспортно-експедиційних послуг та виконання пакувальних робіт - ця компанія розгортається в широкому спектрі індустріальних галузей.

Створення власних товарів широкого вжитку, від виробів з деревини до столярних виробів, відзначає високий рівень виробничої експертизи. Адже Підприємство не лише створює, але й оптово та роздрібно торгує нафтопродуктами, розробляє та впроваджує торгові марки, проводить науково-дослідницькі та інноваційні проекти.

Територіальна обмеженість не стоїть на шляху Підприємства, оскільки воно активно займається експортно-імпортними операціями, встановлює

сумісні підприємницькі зв'язки з іноземними суб'єктами та реалізує спільні проекти.

Арсенал навичок та можливостей Підприємства включає не лише будівельні та ремонтні роботи, але й виготовлення проектно-кошторисної документації, експлуатацію інженерних комунікацій та засобів обліку ресурсів.

Підприємство 'Підприємство' - це не лише бізнес. Це струмінь інновацій та ефективності, що несе свою силу в різноманітті, щоб підтримувати та стимулювати розвиток сучасного господарства.

Майно Підприємства - це витончений мозаїчний комплекс, в якому виткані основні та оборотні кошти, а також інші цінності, викликаючи уявлення про багатосаровий величезний баланс. Цей баланс найбільш точно відображає всю вагу та різноманіття активів Підприємства. Підприємство, як справжній керованець свого власного долару, є власником майна, яке передали йому власники, продукції, здобутої внаслідок його трудових зусиль, отриманих доходів та інших цінностей, завдяки різноманіттю вигідних угод та обмінів, відповідно до закону.

Це Підприємство має дивовижну свободу управління своїм майном, навіть до того, що може реалізовувати креативні стратегії, такі як передача, обмін, оренда, безкоштовна передача, тимчасове користування чи позика, а також може використовувати власне майно як заставу.

Здатність Підприємства придбавати, отримувати відступки, орендувати чи іншими шляхами одержувати майно та права на нього з відповідних суб'єктів, дозволяє йому побудувати свою активну екосистему та розширювати ринкові можливості.

Управління Підприємством - це витончений танець, де власник поєднує свої права щодо господарського використання майна і принципи самоврядування трудового колективу. Визначення структури органів управління, утримання витрат в межах фонду заробітної плати та формування фонду оплати праці - це привілеція власника, який, ніби митець, створює живописні образи та навіть формує штати підприємства.

Справжній володар Підприємства розглядає цю композицію не лише як майнову справу, але як творення, в якому він може втілювати свої ідеї та визначати курс, будучи непосредствено включеним у управління або делегуючи це повноваження вповноваженим органам.

У світі будівництва, ПП «Л.І.Я» визначається не лише як підприємство, а як майстерність у створенні та втіленні вражаючих будівельних концепцій. Наша основна галузь діяльності - це промислове та цивільне будівництво, де кожен проект виглядає як шедевр. Здійснюємо виробництво стінних блоків з комірчастого бетону, плит теплоізоляційних з пористого бетону та іншої продукції, що стає не лише будівельним матеріалом, але і втіленням наших ідей.

В складі ПП «Л.І.Я» - цілеспрямований асфальтобетонний завод, два виробничих підрозділи для загальнобудівельних та бетонних робіт, ще два, які експертно виконують асфальтобетонні роботи, а також госпрозрахунковий підрозділ для озеленення та благоустрою, ще один для мощення тротуарів та доріг. Продукція підприємства не просто будівельні матеріали, це втілення високих якісних стандартів.

Сертифікована в національній системі України, вона знаходить попит як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Будівельні організації, промислові підприємства, індивідуальні підприємці та фізичні особи - всі вони визнають високу якість продукції, яка стає надійним фундаментом для великих ідей та майстерних реалізацій у світі будівництва.

За період практично січень-грудень 2023 р. ПП «Л.І.Я.» продемонструвало вражаючий успіх у виробництві, випустивши продукції на суму 158,491 грн. Цей вражаючий показник вказує на стабільний темп росту у 101,3%, який свідчить про високу ефективність та динамічний розвиток підприємства. Важливим моментом є зростання виручки від реалізації продукції, яке склало 192,685 грн. за звітний період. Порівняно з попереднім роком, це приріст на 12,502 грн., що свідчить про успішну комерційну стратегію та підвищений попит на вироблені товари.

Аналіз первинного обліку за період 2021-2023 років розкриває вражаючий

обсяг виконаних робіт будівельною організацією ПП «Л.І.Я.», відзначаючи його відзначеннями в табл. 2.1. Ці та інші сигнали свідчать про великий внесок підприємства у будівельну галузь та його високий рівень компетентності у виконанні різноманітних завдань.

Таблиця 2.1 – Узагальнюючі показники роботи ПП «Л.І.Я.»
за 2021-2023 рр., тисяч грн.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2021-2022 рр.		Відхилення 2022-2023 рр.		Відхилення 2021-2023 рр.	
				+/-	%	+/-	%	+/-	%
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1456,6	1885,8	713,8	+429,2	+29,5	-1172,0	-62,1	-742,8	-51,0
Непрямі податки	242,7	314,3	119,0	+71,6	+29,5	-195,3	-62,1	-123,7	-51,0
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1213,9	1571,5	594,8	+357,6	+29,5	-976,7	-62,2	-619,1	-51,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт)	648,9	863,6	591,9	+214,7	+33,1	-271,7	-31,5	-57,0	-8,8
Валовий прибуток (збиток)	47,1	63,6	5,0	+16,5	+35,0	-58,6	-92,1	-42,1	-89,4
Матеріальні витрати	445,3	622,0	238,4	+176,7	+39,7	-383,6	-61,7	-206,9	-46,5
Чистий прибуток (збиток)	37,4	47,7	4,0	+10,3	+27,3	-43,7	-91,6	-33,4	-89,3
Виконано будівельних та монтажних робіт	1455,0	4200,0	3067,0	+2745,0	в 1,9 раза	-1133,0	-27,0	+1612,0	+110,8
Виконано геологорозвідувальних та проектних робіт за рахунок капітальних вкладень	80,0	120,0	200,0	+40,0	+50,0	+80,0	+66,7	+120,0	в 1,5 раза
Введено в дію закінчених об'єктів будівництва	615,0	1858,0	1660,0	+1243,0	в 2 раза	-198,0	-10,7	+1045,0	в 1,7 раза
Капітальний ремонт будівель і споруд	180,0	900,0	620,0	+720,0	в 4 раза	-280,0	-31,1	+440,0	в 2,4 раза
Поточний ремонт будівель, виконаний підрядним способом	120,0	450,0	300,0	+330,0	в 2,8 раза	-150,0	-33,3	+180,0	в 1,5 раза

Насамкінець, аналіз фінансових показників за період 2021-2023 років розкриває динаміку прибутковості підприємства. У 2021 році, підприємство

продemonструвало прибуток у розмірі 37,4 тис. грн. Цей показник зрос на 27,3% у 2022 році, досягши рівня в 47,7 тис. грн. Однак, в 2023 році спостерігається різке зменшення чистого прибутку на 91,6%, порівняно з 2022 роком, і на 89,3%, порівняно з 2021 роком, склавши лише 4,0 тис. грн.

Врешті-решт, ця динаміка призводиться до збільшення операційних витрат підприємства, які перевищують динаміку доходів від реалізації продукції, робіт та послуг виробничого характеру. Однією з негативних тенденцій є значне зменшення оборотних активів підприємства. З 757,9 тис. грн. на кінець 2021 року до 238,7 тис. грн. на кінець 2023 року, що становить скорочення на 68,5%. Це може свідчити про неефективне управління оборотними активами, що вимагає уваги та коригувань у стратегії фінансового управління підприємства.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

У вимірах ефективного управління фінансами малого бізнесу в Україні, ключовою дією є проведення зовнішнього фінансового аналізу на основі публічної звітності. Цей процес стає невід'ємною частиною оцінки фінансового стану підприємства та дозволяє отримати об'єктивну картину його фінансової діяльності. Здійснення вивчення публічних фінансових звітів відкриває перед аналітиками та керівниками можливість аналізу фінансових показників, таких як прибуток, забезпеченість активами та рентабельність.

Фінансова стійкість — це не просто здатність відшкодовувати витрати, але й важливий комплексний показник готовності господарюючого суб'єкта до ефективного управління своїми ресурсами. Ця характеристика визначається його здатністю своєчасно здійснювати відшкодування витрат, пов'язаних з основним і оборотним капіталом, а також нематеріальними активами, і в той же час ефективно виконувати зобов'язання перед сторонами.

Фінансова стійкість також визначається як стан грошових ресурсів, який дозволяє підприємству вільно розпоряджатися ними, гарантуючи при цьому

неперервний процес, його розвиток і модернізацію. Це важливий аспект в управлінні фінансами, який визначає конкурентоспроможність та довгостроковий успіх підприємства.

1. При проведенні аналізу діяльності малих підприємств важливо визначити основний абсолютний показник фінансової стійкості, який відображає наявність власних оборотних коштів. Цей ключовий показник визначає залишок або надлишок оборотних коштів підприємства після здійснення погашення поточних зобов'язань:

$$H_{\text{вк}} = \phi. \text{ № } 1, \text{ р. } 1195 - 1695$$

$$2021 \text{ р. } H_{\text{вк}} = 757,9 - 906,1 = -148,2$$

$$2022 \text{ р. } H_{\text{вк}} = 392,7 - 715,3 = -322,6$$

$$2023 \text{ р. } H_{\text{вк}} = 238,7 - 546,5 = -307,8$$

Здійснення статистичного порівняння фінансової стійкості виявляється особливо ефективним завдяки використанню відносних показників, які визначають структуру капіталу підприємства. Цей метод аналізу надає можливість отримати глибше розуміння фінансових параметрів та надає об'єктивну картину його стійкості.

2. Коефіцієнт автономії – це вкрай значущий показник, що вказує на частку коштів, які вкладені в підприємство його власниками. Цей коефіцієнт служить індикатором незалежності фінансового стану підприємства від позичених коштів. Зростання значення коефіцієнту автономії свідчить про зменшення фінансових труднощів в майбутньому та збільшення власних резервів для погашення фінансових зобов'язань підприємства.: $K_{\text{н}} = \frac{P1495}{P1900}$.

$$2021 \text{ р. } K_{\text{н}} = \frac{87,7}{993,8} = 0,09$$

$$2022 \text{ р. } K_{\text{н}} = \frac{135,4}{850,7} = 0,16$$

$$2023 \text{ р. } K_{\text{н}} = \frac{139,4}{685,9} = 0,20$$

3. Коефіцієнт фінансової залежності відображає ступінь, на яку активи

підприємства фінансуються за рахунок позичкових коштів. Цей показник розраховується як відношення загального капіталу (вартість балансу) до власного капіталу, або як відношення позичкових коштів до загального капіталу. Чим вищий коефіцієнт фінансової залежності, тим більша частина активів фінансується за рахунок позичкових зобов'язань:

$$K_{\text{фз}} = \frac{P1900}{P1495} \cdot$$

$$2021 \text{ р. } K_{\text{фз}} = \frac{993,8}{87,7} = 11,33$$

$$2022 \text{ р. } K_{\text{фз}} = \frac{850,7}{135,4} = 6,28$$

$$2023 \text{ р. } K_{\text{фз}} = \frac{685,9}{139,4} = 4,92$$

4. Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу представляє собою важливий показник, який допомагає визначити, наскільки легко підприємство може маневрувати своїми фінансовими ресурсами. Цей показник розраховується як відношення різниці між сумою всіх джерел власних коштів та вартістю необоротних активів до суми всіх джерел власних коштів та довгострокових кредитів і позичок: $K_{\text{м.в.к}} = P_{\text{к}} / \Phi. \text{ № 1, р.1495}$

$$2021 \text{ р. } K_{\text{мвк}} = \frac{-148,2}{87,7} = -1,69$$

$$2022 \text{ р. } K_{\text{мвк}} = \frac{-322,6}{135,4} = -2,38$$

$$2023 \text{ р. } K_{\text{мвк}} = \frac{-307,8}{139,4} = -2,21$$

5. *Усі ці аспекти коефіцієнта концентрації залученого капіталу визначають стратегічні аспекти фінансового управління та можуть слугувати орієнтирами для оптимізації структури капіталу та забезпечення стійкості фінансового положення підприємства:*

$$K_{\text{конц.п.к.}} = \Phi. \text{ № 1, [р.1595 + р. 1695 + р. 1700]} / \Phi. \text{ № 1, р. 1900}$$

$$2021 \text{ р. } K_{\text{фс}} = \frac{906,1}{993,8} = 0,91$$

$$2022 \text{ р. } K_{\text{фс}} = \frac{715,3}{850,7} = 0,84$$

$$2023 \text{ р. } K_{\text{фс}} = \frac{546,5}{685,9} = 0,80$$

6. Коефіцієнт фінансової стійкості, що визначається як відношення власного капіталу до залученого капіталу, є ключовим показником, відображаючим стійкість фінансового положення підприємства та те, в якій мірі підприємство оперує власними ресурсами порівняно з позиковими коштами:

$$K_{\text{ф.с.}} = \Phi. \text{ № 1, р.1495} / \Phi. \text{ № 1, [р.1595 + р. 1695 + р. 1700]}$$

$$2021 \text{ р. } K_{\text{фс}} = \frac{87,7}{(0 + 906,1)} = 0,10$$

$$2022 \text{ р. } K_{\text{фс}} = \frac{135,4}{(0 + 715,3)} = 0,19$$

$$2023 \text{ р. } K_{\text{фс}} = \frac{139,4}{(0 + 546,5)} = 0,26$$

Отримані висновки та дані узагальнюємо та систематизуємо в таблиці 2.2 та на графіку 2.1.

Таблиця 2.2 – Показники оцінки фінансової стійкості підприємства за 2021-2023 рр.

№ з/п	Показники	Умовне позначення	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1.	Наявність власних оборотних коштів	$H_{\text{вк}}$	-148,2	-322,6	-307,8
2.	Коефіцієнт автономії	$K_{\text{н}}$	0,09	0,16	0,20
3.	Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{\text{фз}}$	11,33	6,28	4,92
4.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K_{\text{мвк}}$	-1,69	-2,38	-2,21
5.	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$K_{\text{кзк}}$	0,91	0,84	0,80
6.	Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{\text{фс}}$	0,10	0,19	0,26

Аналізуючи дані з таблиці за період з 2021 по 2023 роки, відзначаємо тенденцію до невеликого покращення фінансової стійкості даного підприємства. Коефіцієнт автономії зрос на 0,11 пунктів, свідчаючи про

зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової залежності відповідно зменшився на 6,41 пунктів, що свідчить про зменшення використання позичкових коштів. Коефіцієнт маневреності власного капіталу виявився від'ємним, вказуючи на обмежений обсяг власних фінансових ресурсів. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу зменшився на 0,11 пунктів, а коефіцієнт фінансової стійкості підвищився на 0,16 пунктів.

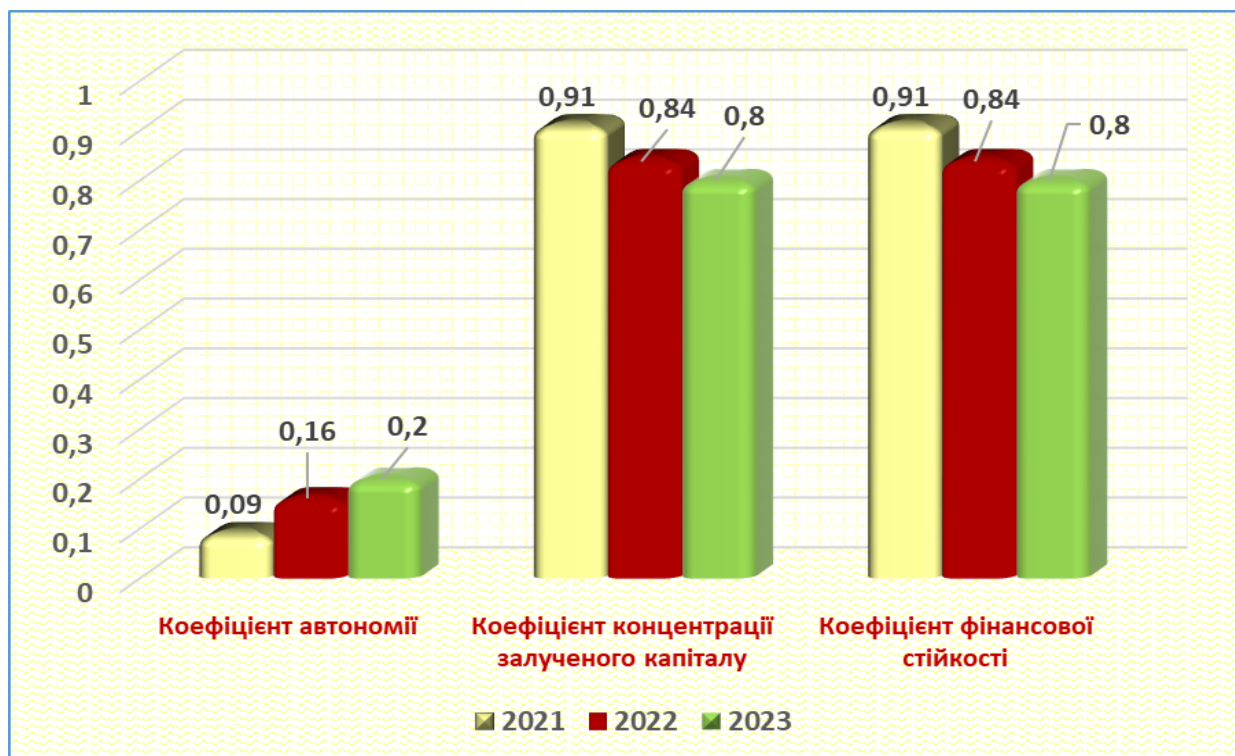


Рисунок 2.1 – Фінансова стійкість ПП «Л.І.Я.» за 2021-2023 рр.

Можна визначити нестійкий фінансовий стан підприємства. Відсутність достатньої кількості власних оборотних коштів свідчить про обмежені можливості підприємства в управлінні поточними фінансовими викликами. Невідповідність основних фінансових показників нормативам підкреслює необхідність прийняття дієвих заходів для його поліпшення.

Оцінка ефективності використання ресурсів підприємства є важливим етапом у вивченні ділової активності. Ця аналітика є ключовою, так як вона визначає не лише ефективність, але й розкриває можливості для удосконалення управлінських стратегій та вдосконалення фінансової позиції підприємства.

1. Коефіцієнт оборотності активів виступає як узагальнюючий показник ефективності управління майновими ресурсами підприємства, виражаючи швидкість обігу всієї активності за балансом:

$$K_{об. акт.} = \Phi. \text{ № 2, } p. 2000 / \Phi. \text{ № 1, } p. 1300$$

$$2021 \text{ р. } K_{фс} = \frac{1213,9}{(829,5 + 993,8) : 2} = 1,33$$

$$2022 \text{ р. } K_{фс} = \frac{1571,5}{(993,8 + 850,7) : 2} = 1,70$$

$$2023 \text{ р. } K_{фс} = \frac{594,8}{(850,7 + 685,9) : 2} = 0,77$$

2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості вказує на здатність позичальника ефективно погашати свої зобов'язання перед постачальниками за отримані товари, роботи та послуги:

$$K_{об. кр. з.} = \Phi. \text{ № 2, } p. 2000 / \Phi. \text{ № 1, } p. 1695$$

$$2021 \text{ р. } K_{фс} = \frac{1213,9}{(386,6 + 400,2) : 2} = 3,09$$

$$2022 \text{ р. } K_{фс} = \frac{1571,5}{(400,2 + 313,5) : 2} = 4,40$$

$$2023 \text{ р. } K_{фс} = \frac{594,8}{(313,5 + 447,8) : 2} = 1,56$$

3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості є ключовим показником, який служить інструментом для визначення ефективності використання оборотних активів підприємства та вимірює швидкість обертання дебіторської заборгованості:

$$K_{об. д. з.} = \Phi. \text{ № 2, } p. 2000 / \Phi. \text{ № 1, } [p. 1125 + p. 1135 + p. 1155]$$

$$2021 \text{ р. } K_{фс} = \frac{1213,9}{(21,7 + 14,2) : 2} = 67,63$$

$$2022 \text{ р. } K_{фс} = \frac{1571,5}{(14,2 + 19,5) : 2} = 93,26$$

$$2023 \text{ р. } K_{фс} = \frac{594,8}{(19,5 + 146,0) : 2} = 7,19$$

Отримані результати зводимо у табл. 2.3, рис. 2.2.

Таблиця 2.3 – Показники ділової активності (оборотності) підприємства за 2021-2023 рр.

№ з/п	Назва показника	Умовне позначення	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1.	Коефіцієнт оборотності активів	K_{oa}	1,33	1,70	0,77
2.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$K_{окз}$	3,09	4,40	1,56
3.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K_{одз}$	67,63	93,26	7,19

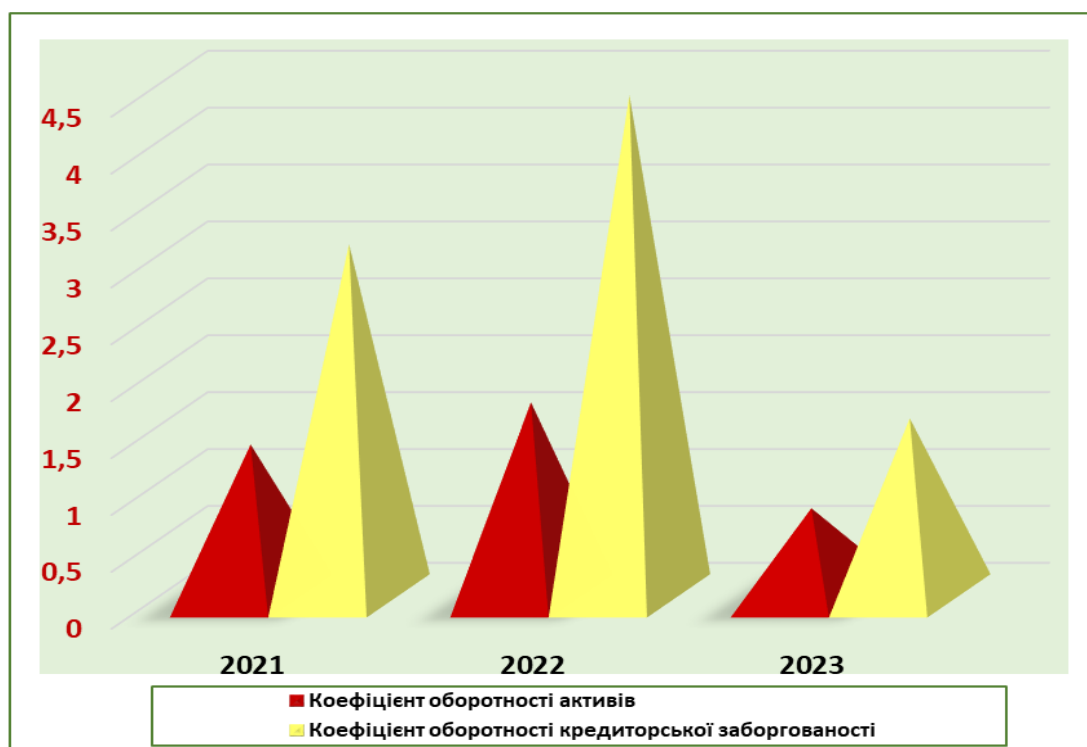


Рисунок 2.2 – Ділова активність підприємства за 2021-2023 рр.

Видно, що загальна ділова активність підприємства відзначилася негативною динамікою протягом розглянутого періоду з 2021 по 2023 рік. Це виражається в зменшенні ключових показників ділової активності: коефіцієнт оборотності активів скоротився на 0,56 пунктів, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості втратив 1,53 пункти, а коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості вразливо впав на 60,44 пунктів.

Це свідчить про те, що здатність підприємства ефективно управляти активами, залучати кредиторські ресурси та вчасно реалізовувати дебіторську заборгованість погіршилася.

Виведемо аналіз рентабельності, використовуючи наступні ключові показники: чистий прибуток, рентабельність активів і рентабельність власного капіталу:

1. Рентабельність активів це показник важливий для оцінки того, наскільки компетентно та ефективно підприємство використовує свій капітал для генерації прибутку:

$$K_{pa} = \frac{\phi.2м.р.2350зр.3}{\phi1м.р1900(зр.3 + зр.4): 2} \times 100\%.$$

$$2021 \text{ р. } K_{pa} = \frac{37,4}{(829,5 + 993,8): 2} \times 100\% = 4,1\%$$

$$2022 \text{ р. } K_{pa} = \frac{47,7}{(993,8 + 850,7): 2} \times 100\% = 5,2\%$$

$$2023 \text{ р. } K_{pa} = \frac{4,0}{(850,7 + 685,9): 2} \times 100\% = 0,5\%$$

2. Рентабельність власного капіталу дає орієнтири наскільки ефективно підприємство генерує прибуток з вкладеного власного капіталу. Управління підприємством часто спрямоване на максимізацію цього показника, оскільки він є важливим критерієм фінансової успішності:

$$K_{pвк} = \frac{\phi.2м..р.2350зр.3}{\phi1м..р.1495(зр.3 + зр.4): 2} \times 100\%.$$

$$2021 \text{ р. } K_{pвк} = \frac{37,4}{(50,3 + 87,7): 2} \times 100\% = 54,2\%$$

$$2022 \text{ р. } K_{pвк} = \frac{47,7}{(87,7 + 135,4): 2} \times 100\% = 42,8\%$$

$$2023 \text{ р. } K_{pвк} = \frac{4,0}{(135,4 + 139,4): 2} \times 100\% = 2,9\%$$

3. Рентабельність продажів це показник, який визначає ефективність компанії у генерації прибутку від своєї основної діяльності та дозволяє визначити відсоток чистого прибутку, який залишається після вирахування витрат, пов'язаних з виробництвом та реалізацією продукції чи послуг:

$$K_{pn.} = [\Phi. \text{ № 2, р. 2000} - \text{р. 2050} / \Phi. \text{ № 2, р. 2000}] \cdot 100\%$$

$$2021 \text{ р. } K_{\text{рп}} = \frac{1213,9 - 445,3 - 97,4 - 36,2 - 39,7}{1213,9} \times 100\% = 49,0\%$$

$$2022 \text{ р. } K_{\text{рп}} = \frac{1571,5 - 622,0 - 102,2 - 39,4 - 66,8}{1571,5} \times 100\% = 47,2\%$$

$$2023 \text{ р. } K_{\text{рп}} = \frac{594,8 - 238,4 - 130,6 - 50,3 - 92,8}{594,8} \times 100\% = 13,9\%$$

4. Рентабельність продажів є важливим інструментом для визначення того, наскільки компанія може забезпечити свою фінансову стійкість та здатність повертати інвестиції в операційну діяльність:

$$K_{\text{рпч}} = [\Phi. \text{ № 2, р. 2000} - \text{р. 2050} / \Phi. \text{ № 2, р. 2050}] \cdot 100\%$$

$$2021 \text{ р. } K_{\text{рпч}} = \frac{1213,9 - 445,3 - 97,4 - 36,2 - 20,6 - 9,7}{1213,9} \times 100\% = 49,8\%$$

$$2022 \text{ р. } K_{\text{рпч}} = \frac{1571,5 - 622,0 - 102,2 - 39,4 - 33,2 - 15,9}{1571,5} \times 100\% = 48,3\%$$

$$2023 \text{ р. } K_{\text{рпч}} = \frac{594,8 - 238,4 - 130,6 - 50,3 - 79,8 - 1,0}{594,8} \times 100\% = 15,9\%$$

5. Рентабельність діяльності дозволяє оцінити ефективність управління підприємством, його здатність генерувати прибуток від основної діяльності:

$$K_{\text{р\o}} = \frac{\phi.2\text{м.р.2350.зр.3}}{\phi 2\text{м.р.2000.зр.3}} \times 100\%.$$

$$2021 \text{ р. } K_{\text{р\o}} = \frac{37,4}{1213,9} \times 100\% = 3,1\%$$

$$2022 \text{ р. } K_{\text{р\o}} = \frac{47,7}{1571,5} \times 100\% = 3,0\%$$

$$2023 \text{ р. } K_{\text{р\o}} = \frac{4,0}{594,8} \times 100\% = 0,7\%.$$

Результати зводимо до таблиці 2.4 та графіка на рисунку 2.3.

Отже, за період від 2021 до 2023 року ПП "Л.І.Я." підтверджує свою рентабельність. Проте, важливо відзначити, що у цьому ж періоді спостерігається загальне зниження рівня рентабельності даного підприємства.

Таблиця 2.4 – Оцінка рівня та динаміки показників рентабельності підприємства за 2021-2023 рр.

№ з/п	Показники	2021	2022	2023	Відхилення		
					2021-2022 +/-	2022-2023 +/-	2021-2023 +/-
1.	Рентабельність активів	4,1	5,2	0,5	+1,1	-4,7	-3,6
2.	Рентабельність власного капіталу	54,2	42,8	2,9	-11,4	-39,9	-51,3
3.	Рентабельність продажів	49,0	47,2	13,9	-1,8	-33,3	-35,1
4.	Рентабельність продажів за чистим грошовим потоком від операційної діяльності	49,8	48,3	15,9	-1,5	-32,4	-33,9
5.	Рентабельність діяльності	3,1	3,0	0,7	-0,1	-2,3	-2,4

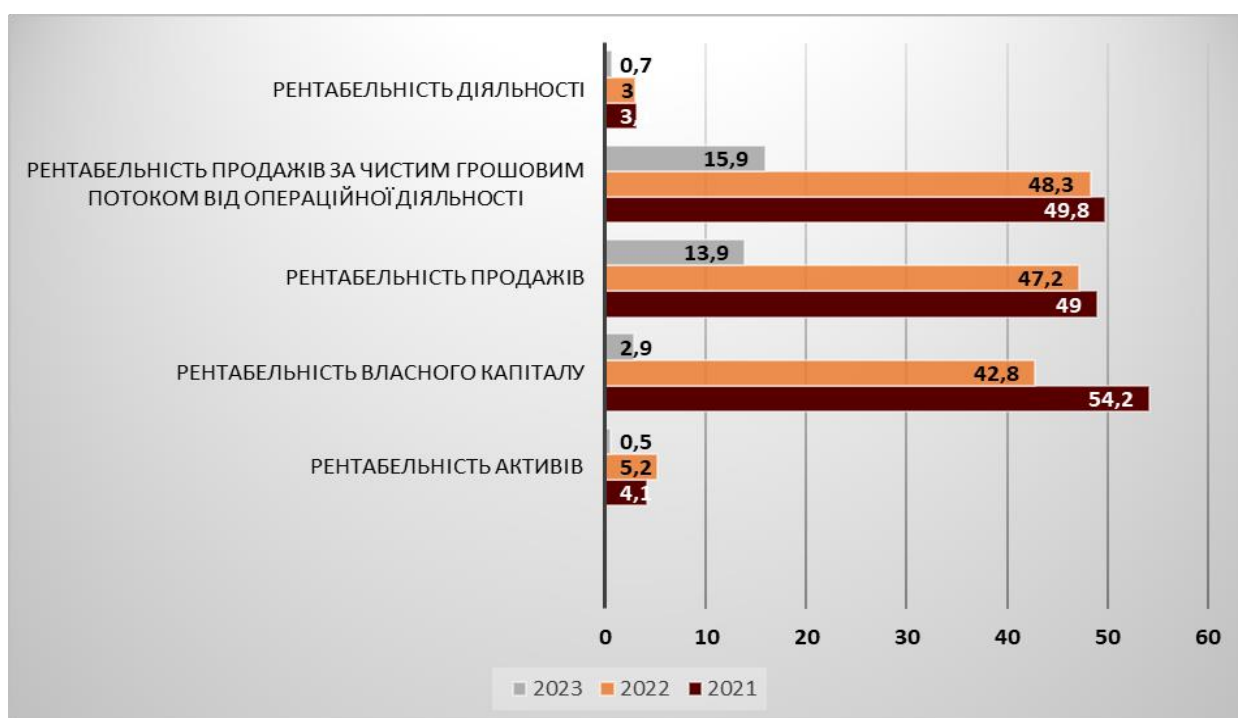


Рисунок 2.3 – Показники ефективності діяльності ПП «Л.І.Я.» за 2021-2023 рр.

Детальний аналіз таблиці 2.4 вказує на те, що у 2023 році порівняно з 2021 роком відбулося погіршення всіх ключових показників рентабельності підприємства. Зокрема, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність продажів, рентабельність за чистим грошовим потоком від операційної діяльності та рентабельність діяльності зменшилися. Ці показники можуть свідчити про можливе затримання темпів економічного

зростання та розвитку підприємства, яке потребує додаткового аналізу та стратегічного вдосконалення.

Отже, в умовах існування різноманітних протиріч і протилежностей, підприємство зазнає переходу від одного типу фінансового стану до іншого. Важливо відзначити, що зазначені елементи фінансового стану представляють собою відокремлені економічні концепції, що відображають різні аспекти діяльності суб'єкта господарювання. Кожна з цих складових фінансового стану має свою власну методологічну базу, систему фінансових показників та факторів, які на них впливають.

2.3 Оцінка системи організації та оцінювання персоналу організації

Протягом періоду з 2021 по 2023 роки, управління персоналом на підприємстві Дирекції ПП «Л.І.Я.» відзначалося високим рівнем стратегічності та цілеспрямованості. Вирішення завдань щодо кадрового забезпечення базувалося на наказах та директивах, виходячи із стратегічних цілей розвитку організації. Основним фокусом було укомплектування тим, що володіє необхідним професійним рівнем та практичним досвідом в сфері виробничо-торгівельної діяльності.

Надавалась особлива увага підвищенню кваліфікації всіх категорій працівників з метою впровадження стратегічних завдань розвитку. Цей підхід спрямовувався на зміцнення трудової та технічної дисципліни, а також закріплення кадрів для забезпечення сталого зростання організації.

Щодо запланованих посад, які підлягали заміщенню фахівцями із вищою повною освітою, можна відзначити успішне виконання цієї мети протягом великої частини періоду. Загалом, виникло лише незначне відхилення в 2022 році, коли було заміщено на одну посаду менше, ніж було заплановано.

Однак, що стає відомо, не всі заплановані посади були заміщені працівниками із вищою повною освітою. Зазначено випадки заміщення деякої кількості посад працівниками з вищою базовою освітою. У 2021 році це

становило 32,0%, у 2022 році - 35,8%, та в 2023 році - 37,4%. Це вказує на те, що відсутність фахівців із вищою повною освітою ускладнювала процес повного заміщення.

Цей етап управління людьми свідчить про важливість урахування не тільки кількості, але й якості заміщення посад, зокрема у високоосвічених категоріях. Забезпечення комплексної та дієвої кадрової політики відіграло ключову роль у виконанні стратегічних завдань, покликаних забезпечити стабільний та конкурентоспроможний розвиток підприємства.

У 2023 році очікуємо значне збільшення потреби у заміщенні вакансій кваліфікованими фахівцями із вищою повною освітою, що свідчить про можливе розширення діяльності підприємства чи посилення вимог до якості надання послуг та виконання робіт. В порівнянні з 2021 роком, кількість необхідних фахівців зросла на 24 особи, а порівняно з 2022 роком – на 8 осіб.

Однак найбільшою вразливістю у системі оцінювання персоналу на сучасному етапі є відсутність відповідності між реальними цілями та заявленими категоріями працівників на підприємстві. Невідповідність цих двох аспектів може призвести до суттєвих ризиків для ефективності та стійкості бізнесу.

Важливо відзначити, що неграмотна та несвоєчасна атестація персоналу призводить до серйозних наслідків, включаючи зменшення кількості працівників від 142 осіб до 103 у 2022 році. Також виникає проблема зі скороченням персоналу, який володіє практичною цінністю, та значною кількістю освідчених працівників. Велика плінність кадрів та відсутність системної стратегії можуть вплинути на сталість та результативність підприємства.

Отже, виявили ми кілька нещасливих випадків у тому, як ми оцінюємо наших трудівників в компанії "Л.І.Я.". А тепер настав час змін. Щоб точно визначити, наскільки ми вміємо свою справу, ми вирішили використовувати експертну оцінку. Цей метод допомагає виявити наші сильні сторони і ті місця, де можна трошки покращитися, щоб бути справжніми фахівцями, завжди

відповідати високим стандартам і вирішувати завдання, які ставить перед нами сучасний бізнес. Однією з ключових ланок у нашому стратегічному плані є впровадження ініціатив, спрямованих на залягодження між реальними потребами компанії і навичками нашого персоналу. Це не лише сприяє сталому розвитку, але й робить нас конкурентоспроможними в сучасному світі бізнесу.

На нашому заводі завжди функціонує спеціальна комісія, яка регулярно проводить атестації. Протягом 2021 року комісія зосередила свою увагу на оцінці роботи всіх керівників, проведучи п'ять нарад. І ось результат – дев'ять наших висококваліфікованих фахівців отримали підвищену кваліфікаційну категорію, роблячи їх ще більш високопрофесійними. У 2021 та 2023 роках комісія також активно перевіряла відповідність обов'язків керівного персоналу. Якщо були виявлені недоліки у роботі когось з них, надається можливість для самостійного вдосконалення, забезпечивши працівникові цілий рік на покращення своїх навичок та відповідності вимогам.

Менеджмент персоналом у ПП "Л.І.Я." має свої особливості, а в них основний акцент робиться на організації навчань та підвищенні кваліфікації. Згідно з усіма вимогами відповідних документів та річних планів, постійно вдосконалюємо компетенції нашого персоналу. Цей підхід не лише допомагає утримувати їх на високому рівні кваліфікації, а й готовість реагувати на виклики, які ставлять перед нами у сучасному світі бізнесу. Стратегічний поступ і робота іноді непрості, і відрізняється від інших організацій. Спостереження атестаційної комісії та постійні можливості навчання підтримують у високих стандартах управління персоналом в компанії. Цей підхід допомагає не лише вдосконалювати індивідуальні навички працівників, а й піднімати ефективність та конкурентоспроможність підприємства в цілому. Більше того, це сприяє особистій участі у цьому процесі та сприяє власному розвитку.

Система оцінки персоналу компанії "Л.І.Я." є доволі розробленою і спрямованою на визначення важливих аспектів трудової ефективності. Процес оцінки триває 14 днів і здійснюється стратегічно з метою уникнення порушень

виробничого процесу. Перед початком оцінки кожен керівник зосереджує увагу на визначенні профілю компетенцій працівників. Це дає керівництву можливість розуміти, як заохочувати і розвивати працівників, а також як сприяти їхньому саморозвитку та досягненням у планах якості та ефективності "Л.І.Я.". Оцінка проводиться на основі об'єктивних показників особистого профілю, застосовується п'ятибальна система оцінювання.

Система оцінки персоналу "Л.І.Я." виявилася потужним інструментом, який допомагає не лише визначати ефективність працівників, але і виявляти їхній професійний потенціал для подальшого розвитку. Це оптимізує процеси підбору персоналу, формує кадровий резерв, визначає потребу в підвищенні кваліфікації та встановлює високі стандарти якості в діяльності ЛІЯ.. Такий комплексний підхід зміцнює силу та стабільність команди.

У сучасних умовах конкурентного бізнесу, використання ефективних інструментів управління є ключовим фактором успіху підприємства. Одним із таких інструментів є система "Л.І.Я.", яка, згідно з нашими дослідженнями, виявляється значущим фінансовим інструментом. Зважаючи на різноманітність критеріїв, їх оптимальна кількість враховується завдяки ретельному вибору. Визначення лідерів базується на сумі балів за всіма цими критеріями, що забезпечує комплексний підхід до оцінки. Результати анкетування, проведеного з виробничим керівником, вказують, що критерій "Комунікації" виставляється найвищим балом (5,21), тоді як "Саморозвиток" отримує найменше значення - 2,04. Шляхом використання пелюсткової діаграми на рисунку 2.4 можна відтворити динаміку оцінок за різними критеріями, створюючи візуальне відображення їх руху.

Ця пелюсткова діаграма не лише дозволяє відтворити динаміку оцінок за різними критеріями, але і відкриває можливість зрозуміти взаємозв'язки між ними. Вона служить не тільки інструментом для візуалізації, але й інтегративним засобом для аналізу та прийняття стратегічних рішень. Пелюсткова діаграма дозволяє визначити, які критерії взаємодіють між собою та впливають на загальний результат оцінки.



Рисунок 2.4 – Оцінки критеріїв керівника підрозділу

З аналізу рисунку 2.4 вибігає, що керівник підрозділу демонструє свій унікальний професійний стиль, який стабільно утримується в межах однакових параметрів. Високий рівень професійних відносин свідчить про те, що керівник є надійним діловим партнером та ефективним керівником виробничої структури. Однак, згідно з діаграмою, перспективні вимоги до начальника знаходяться на низькому рівні, що свідчить про певні відхилення. Ця ситуація обумовлена невисоким стажем керівника, відсутністю чітких стратегій розвитку та недостатньою увагою до навчання. Це вказує на необхідність поліпшення у цих аспектах з метою підвищення ефективності та перспективності у керівництві. Такий глибокий аналіз відкриває можливості для подальшого розвитку та удосконалення роботи начальника підрозділу.

З урахуванням відображеної на діаграмі інформації можна визначити, що поточні вимоги до начальника перебувають на середньому рівні. Це свідчить про те, що виконання завдань, якість їх виконання та своєчасність частково відповідають очікуванням вищого керівництва. Ймовірні причини цього

можуть включати некоректну постановку завдань або занадто тугі терміни виконання. Планування навчання та підвищення кваліфікації персоналу повинно базуватися на ретельному аналізі стратегічних завдань підприємства. Необхідність в навчанні персоналу має визначатися відповідно до рекомендацій проведених процедур і планів професійного розвитку працівників структурних підрозділів. Відсутність цього підходу ускладнює дії керівників та утруднює прийняття управлінських рішень в умовах сучасного економічного середовища. Запровадження цього плану дій допоможе досягти більш ефективного управління та адаптації до вимог сучасного бізнесу.

У 2021 році було підвищено кваліфікацію 73 співробітників. На наступний рік, 2022, ця цифра зменшилася до 40 працівників, а в 2023 році – до 39. Аналіз цих даних вказує на тенденцію зниження загальної кількості співробітників, які підвищують свою кваліфікацію протягом періоду з 2021 по 2023 рік – загалом 152 людей.

Зацікавлює той факт, що у 2023 році відсоток працівників, які підвищили кваліфікацію, склав 25,7% від загальної кількості, в порівнянні з 26,3% у 2022 році. Це може свідчити про те, що ЛІЯ стежить за раціональнішим та більш точним розподілом підвищення кваліфікації серед працівників.

Однак, важливо відзначити, що порівняно із 2021 роком (48% працівників), в 2023 році спостерігається зменшення на 22,3% учасників, які взяли участь у програмах підвищення кваліфікації. Це може бути індикатором двох можливих сценаріїв: або підприємство вже досягло оптимального рівня кваліфікованості персоналу, або наявність висококваліфікованих працівників вже задовольняє потреби компанії. Збалансований підхід до підвищення кваліфікації може грати ключову роль у досягненні ефективного управління та відповіді на змінні потреби підприємства в майбутньому.

Підвищення кваліфікаційного рівня працівників нашого підприємства відбувається відповідно до чинних нормативних документів і з врахуванням рекомендацій постійно діючої кваліфікаційної комісії. Присвоєння вищого

кваліфікаційного розряду нашим робітникам проводиться з дотриманням визначених критеріїв та відповідно до висновків кваліфікаційної комісії.

У 2021 році були підняті кваліфікаційні розряди для 17 працівників. Детальний аналіз якісного складу наших трудових ресурсів включає врахування таких параметрів, як вік, стать, освіта та стаж роботи. Результати цього аналізу представлені в таблиці 2.5. Наша компанія віддана принципам об'єктивності та справедливості при оцінці та підвищенні кваліфікаційного рівня працівників. Ретельний підхід до цього процесу сприяє створенню ефективної команди та забезпечує високий стандарт якості виробництва нашого підприємства.

Таблиця 2.5 – Професійно-демографічна характеристика персоналу підприємства за період 2021 - 2023 рр.

Показники	2021 РІК		2022 РІК		2023 РІК	
	чисельність працівників, чол.	Питома вага, %	чисельність працівників, чол.	Питома вага, %	чисельність працівників, чол.	Питома вага, %
За віком, років						
до 30	86	21,29	76	18,77	82	20,65
від 31 до 40	120	29,70	113	27,90	88	22,17
від 41 до 50	130	32,18	136	33,57	143	36,02
від 51 до 55	52	12,87	59	14,57	56	14,11
від 56 до 60	8	1,98	14	3,46	24	6,05
Старші 60	8	1,98	7	1,73	4	1,0
Разом	404	100,0	405	100,0	397	100,0
За статтю						
чоловіки	295	73,02	300	74,07	294	74,0
жінки	109	26,98	105	25,93		
Разом	404	100,0	405	100,0	397	100,0
За рівнем освіти						
повна вища (1-2 рівень акредитації)	142	63,11	149	61,57	100	41,32
неповна та базова вища (3-4 рівень акредитації)	83	36,89	93	38,43	142	58,68
Разом	225	100,0	242	100,0	242	100,0

Аналіз подання у таблиці даних дозволяє зробити висновок про преобладання працівників у віці від 31 до 50 років на підприємстві протягом трьох років (з 2021 по 2023 рік). У 2023 році ця категорія складає 231 особу

(58,19% від загальної кількості працівників), у 2022 році – 249 осіб (61,47%), що на 18 осіб більше, ніж у 2023 році, та у 2021 році – 250 осіб (61,88%), що на 19 осіб більше, ніж у 2023 році. Висока присутність представників цієї вікової групи свідчить про тенденцію "старіння" персоналу, підтверджену низькою часткою працівників віком до 30 років: у 2023 році – 20,65%, у 2022 році – 18,77%, і в 2021 році – 21,29%.

Кількість чоловічих працівників на підприємстві значно перевищує кількість жінок: у 2023 році – на 74%, у 2022 році – на 74,07%, і в 2021 році – на 73,02%. Це свідчить про те, що характер виконуваних робіт на підприємстві більш традиційно асоціюється із чоловіками. Також важливо відзначити, що відсоткова різниця за розглянутий період майже стабільна.

Таблиць також вказують на те, що у 2023 році кількість працівників із повною вищою освітою зменшилась на 42 особи порівняно з 2021 роком і на 49 осіб порівняно з 2022 роком. У той же час кількість працівників із повною та базовою вищою освітою зросла відповідно на 59 осіб та 49 осіб. При аналізі розподілу робочого часу на підприємстві, важливо розглянути загальні витрати робочого часу. Загальні витрати робочого часу визначаються наступним чином:

1. Як різниця між фактично відпрацьованим часом всіма працівниками протягом звітнього періоду в урочний час (з врахуванням та вирахуванням відрахування часу, відпрацьованого у режимі надурочної роботи) та часом, який відводиться для виконання планових завдань у звітному періоді, перерахованого на фактичну кількість працівників. Алгоритм розрахунку цього показника включає в себе: [деталі алгоритму].

$$\Delta T_{\phi\lambda} = [\Phi \chi_{n\phi} - T_{ав}] - [\Phi \chi_{nn} / \chi_{б} * \chi_{n\phi}] \quad (2.1)$$

2. Це обчислювальний показник, який визначається як сума добутку втрат робочого часу, що його допускає один робітник, на фактичну чисельність робітників, помножену на кількість додатково відпрацьованих годин:

$$\Delta T_{\phi\lambda} = [T_{\phi\lambda} - T_{б}] * + (\pm T_{n\phi}) \quad (2.2)$$

Цей показник враховує витрати часу, що виникають від кожного працівника, і взаємодіє з фактичною чисельністю робітників та кількістю

додатково відпрацьованих годин. Отримана сума відображає загальний вплив цих факторів на робочий час на підприємстві:

Аналізуючи таблицю, ми можемо визначити загальні втрати робочого часу, використовуючи наступні обчислення: $= (774,15 - 1,28) - (790,95 : 404 * 397) = - 4,38$ (тис.год.) $= (1950 - 1958) * 404 + (- 1,28) = -3233,28$ (тис.год.)

Ці значення вказують на негативний вплив на робочий час і можуть служити підґрунтям для подальших стратегій оптимізації та управління часом в робочому процесі. Запропоновані формули враховують різноманітні аспекти втрат часу, що дозволяє більш глибоко зрозуміти та ефективно управляти цим важливим ресурсом для досягнення оптимальних результатів.

Піддавши аналізу стан трудової дисципліни на ПП «Л.І.Я.» протягом 2021-2023 років, можемо відзначити наступні тенденції: у 2021 році було зафіксовано 9 порушень, в той час як у 2022 та 2023 роках лише по одній догані за незначні недоліки у роботі. Згідно з внутрішніми нормами, до всіх порушників застосовуються заходи матеріального впливу, включаючи позбавлення премій як за поточний місяць, так і за підсумками року.

Не дивлячись на це, показники продуктивності праці на підприємстві впродовж аналізованого періоду виявили зростання. Середня продуктивність праці одного працюючого в 2022 році зросла на 19,7% порівняно з попереднім роком, а в 2023 році цей показник збільшився на 53,41%, що в цілому за три роки становить вражаючі 74,17%. Варто зазначити, що в 2023 році саме і тільки усереднена продуктивність одного робітника зросла на 11,53%.

За результатами розрахунків фінансового відділу, обсяг наданих послуг на ПП «Л.І.Я.» в вартісному вираженні продемонстрував стабільне зростання: 270 млн.грн. у 2021 році, 276 млн.грн. у 2022 році та 285 млн.грн. у 2023 році. Ці показники свідчать про успішну експлуатаційно-господарську діяльність підприємства та його здатність до стабільного фінансового зростання.

Ретельний аналіз даних також свідчить, що у 2023 році відзначається значущий ріст продуктивності праці, порівняно із показниками 2021 року, але цей ріст не розподілений рівномірно між різними категоріями працівників.

Специфічно, відзначається ростом середньої продуктивності праці як для працюючих загалом, так і для робітників, але цей ріст виявився нерівним.

Порівнюючи середню продуктивність праці одного працюючого та одного робітника, виділяється різниця в 4,11% (11,53 – 7,42), яка пояснюється зменшенням питомої ваги робітників в загальному числі працівників на 1% (53,4 – 54,4). У сфері ушредньої продуктивності праці одного робітника та середньої продуктивності праці виявляється різниця в 108,15% (119,68 – 11,53), яка обумовлена наявністю цілоденних втрат робочого часу, становлячи 1 день або 0,4% на кожного робітника.

Важливо також відзначити мінімальну різницю в 0,02% (119,7 – 119,68) у сфері середньогодинної продуктивності праці одного робітника та середньоденної продуктивності праці. Цей низький відсоток свідчить про ефективне використання робочого часу у 2023 році, порівняно з 2021 роком. Отже, найзначніше відхилення в показниках спостерігається у сфері середньоденної продуктивності праці та середньої продуктивності праці одного робітника, досягаючи 108,15% різниці у 2023 році порівняно з 2021 роком.

Оцінка продуктивності та ефективності персоналу в структурних підрозділах підприємства визначається не тільки кадровими аспектами, але й технічною оснащеністю цих одиниць. Результативний аналіз впливу технічних показників на функціонування структурних підрозділів є ключовим для здійснення ефективних стратегій у сфері кадрової політики підприємства.

Особливу увагу приділяємо допоміжним цехам та господарствам, оскільки їхній внесок в ефективність роботи та рівень продуктивності праці на ПП «Л.І.Я.» визначається не лише кількістю працівників, а й технічними можливостями. Акцент на оптимізацію технічних процесів і ресурсів дозволяє досягти синергії між кадровими зусиллями та технічною ефективністю, сприяючи загальному підвищенню робочої ефективності нашого підприємства.

Аналіз та багатогранне дослідження витрат на підприємстві включає в себе комплексне вивчення рівня, динаміки та структури загальновиробничих витрат, зокрема тих, що пов'язані з цеховою діяльністю. Цей вид витрат

виявляється складним, оскільки включає різноманітні елементи, і вимагає системного підходу до складання кошторисів з метою планування, обліку та контролю. На підставі конкретних даних про роботу допоміжних підрозділів, зокрема ремонтного та автотранспортного господарства, за 2023 рік, можна розробити кошторис непрямих витрат (див. Таблицю 2.6).

Таблиця 2.6 - Кошторис витрат на допоміжного виробництва ПП «Л.І.Я.»

№ п.п	Стаття витрат	2022 рік			Відхилення			
		За кош-торисом тис. грн.	план тис. грн.	факт тис. грн..	факту від кошторису		факту від плану	
					+/-	%	+/-	%
1	Амортизація обладнання	190	190	182	-8	-4,2	-8	-4,2
2	Експлуатація обладнання	104	104,6	120	+16	15	+15,4	+14,7
3	Поточний ремонт	42	42,4	50	+8	19	+7,6	+0,2
4	Внутрішньо – заводське переміщення вантажів	26	26,2	32,2	+6,2	23,8	+6	+0,6
5	Знос малоцінних і швидкозношувальних інструментів	40	40,3	43,4	+3,4	8,5	+3,1	+7,7
6	Інші витрати	16	16	17,5	+1,5	9,4	+1,5	+9,4
Загалом		418	419,5	445,1	27,1	6,5	25,6	6,1
1	Утримання апарату управління	52	52	56	4	7,7	4	7,7
2	Управління іншого цехового персоналу	22	22	20	-2	-9,1	-2	-9,1
3	Амортизація будинків, споруд	23,4	23,4	23,4	-	-	-	-
4	Інші витрати	108,5	108,5	130	+21,5	+19,8	+21,5	+19,8
5	Непродуктивні витрати	-	-	8	+8	-	+8	-
Усього		205,9	205,9	234,7	+31,5	15,3	31,5	15,3

Порівнюючи витрати на обслуговування виробництва з плановими кошторисними показниками, виявлено відхилення у розмірі +27,1 тис. грн. (або +6,5%). Одночасно фактичні загальні витрати перевищують планові на 25,6 тис. грн. (або 6,1%).

Розглянемо деталізацію перевитрат за різними статтями витрат: на експлуатацію обладнання (+14,7% або 15,4 тис. грн.), поточний ремонт (+0,2% або 6,7 тис. грн.), внутрішньозаводське переміщення вантажів (+0,6% або 6 тис. грн.), знос малоцінних і швидкозношуваних інструментів (+7,7% або 3,1 тис. грн.).

грн.), інші витрати (+9,4% або 1,5 тис. грн.). Важливо відзначити, що фактичні витрати на амортизацію обладнання менше за планові розрахунки на 4,2% або 8 тис. грн.

Оцінивши фактичні витрати на управління допоміжного виробництва порівняно з кошторисом, виявлено перевитрати в розмірі 26,6 тис. грн. (або 12,1%). Це переважно пов'язано із збільшенням (зменшенням) витрат на деякі статті, такі як експлуатація обладнання та поточний ремонт, що вимагає уважного аналізу та векторної корекції стратегій управління ресурсами для оптимізації витрат та підвищення ефективності виробничого процесу.

Позначимо, що фактичні загальні витрати на управління допоміжного виробництва виявилися вищими за планові на тридцять одна тисяча гривень (або п'ятнадцять з десятими відсотків). Це відхилення пов'язане з низкою змін у структурі витрат на управління допоміжного виробництва порівняно з плановими показниками:

Витрати на утримання апарату управління зросли на чотири тисячі гривень (або сім з десятими відсотків). Витрати на утримання іншого цехового персоналу зменшилися на дві тисячі гривень (або дев'ять з десятими відсотків). Фактичні витрати на амортизацію будинків та споруд залишилися тотожні плановим показникам. Інші витрати зросли на двадцять одну тисячу п'ятсот гривень (або дев'ятнадцять з восьмими відсотками). Сума непродуктивних витрат становила вісім тисяч гривень. Іншими словами, перевитрати на управління в дві тисячі двадцять другому році склали тридцять одна тисяча п'ятсот гривень. За допомогою аналізу таблиці 2.7 ми розглянемо ці ж самі витрати у дві тисячі двадцять третьому році та порівняємо їх з аналогічними витратами у дві тисячі двадцять другому році.

Порівнюючи витрати на обслуговування виробництва, можна відзначити, що фактичні витрати перевищують кошторисні показники на 100,3 тис. грн. (або 2,5%), тоді як планові витрати перевищують фактичні на 6,9 тис. грн. (або 1,7%). Це свідчить про несподівані коливання в обсязі витрат, що можуть виникнути в ході виробничого процесу та вимагати уваги при плануванні та

контролі витрат на майбутнє.

Таблиця 2.7 – Загальні витрати на допоміжне виробництво

№ П.п	Стаття Витрат	2023 рік			Відхилення			
		За кош- торисом тис. грн.	план тис. грн.	факт тис. грн..	факту від кошторису		факту від плану	
					+/-	%	+/-	%
1	Амортизація обладнання	150	150	140	-10	-6,6	-10	-6,6
2	Експлуатація обладнання	125	125	134,8	+9,8	+7,8	+9,8	+7,8
3	Поточний ремонт	50	51,2	54,3	+4,3	+8,6	+3,1	6,1
4	Внутрішньо заводське переміщення вантажів	24	24,3	23,2	-0,8	-3,3	-1,1	-4,5
5	Знос малоцінних і швидкозношувальних інструментів	41	42,3	44,5	+3,5	+8,5	+2,2	+5,2
6	Інші витрати	18	18,6	21,5	+3,5	+19,4	2,9	15,6
Усього		408	411,4	418,3	+10,3	+2,5	+6,9	+1,7
1	Утримання апарату управління	56	56	59,4	+3,4	+6,1	+3,4	+6,1
2	Управління іншого цехового персоналу	10	10,2	12	+2	20	+1,8	17,6
3	Амортизація будинків, споруд	23,4	23,4	24,2	+0,8	+3,4	+0,8	+3,4
4	Інші витрати	130	132,3	140,2	10,2	7,8	+7,9	6,0
5	Непродуктивні витрати	-	-	10,2	+10,2	-	+10,2	-
Усього		219,4	221,9	246	+26,6	+12,1	+24,1	+10,9

У структурі фактичних витрат на обслуговування виробництва у 2023 році відбулися значущі зміни в порівнянні з плановими показниками. Амортизація обладнання відобразила зниження на десять тисяч гривень (6,6%), тоді як витрати на експлуатацію обладнання зросли на дев'ять тисяч вісімсот гривень (7,8%). Вартість поточного ремонту збільшилася на три тисячі сто гривень (6,1%), в той час як витрати на внутрішнє заводське переміщення вантажів зменшилися на одну тисячу сто гривень (4,5%). Знос малоцінних і швидкозношуваних інструментів показав зростання на дві тисячі двісті гривень (5,2%), і інші витрати збільшилися на дві тисячі дев'ятсот гривень (15,6%).

Щодо фактичних витрат на управління, вони перевищили планові розрахунки на двадцять чотири тисячі сто гривень (10,9%). Зокрема, витрати на утримання апарату управління збільшилися на три тисячі чотириста гривень

(6,1%), а утримання іншого цехового персоналу виросло на одну тисячу вісімсот гривень (17,6%). Амортизація будівель та споруд виросла на вісімсот гривень (3,4%), і інші витрати збільшилися на сім тисяч дев'ятсот гривень (6,0%). Непродуктивні витрати склали десять двісті гривень. Всі ці зміни свідчать про несподівані виклики в управлінні, які потрібно урахувати при подальшому плануванні та управлінні.

Аналізуючи фактичні дані за 2022 та 2023 роки, відзначаємо наступні тенденції: загальні витрати на обслуговування виробництва впали на 26,8 тисяч гривень (6,0%). Це зумовлено зниженням амортизації обладнання на 42 тисячі гривень (23%) та витрат на внутрішньозаводське переміщення вантажів на 9 тисяч гривень (27,5%). У той самий період інші витрати зросли, зокрема витрати на експлуатацію обладнання на 14,8 тисяч гривень (12,3%), витрати на поточний ремонт на 4,3 тисячі гривень (8,6%), знос малоцінних і швидкозношуваних інструментів на 1,1 тисяч гривень (2,5%), інші витрати на 4 тисячі гривень (22,9%). Ці зміни у витратах обумовлені рядом необхідних витрат, спрямованих на вдосконалення процесів та забезпечення ефективності.

Порівнюючи витрати на управління за 2022 та 2023 роки, відзначаємо такі зрушення: витрати на утримання апарату управління збільшилися на 3,4 тисячі гривень (6,1%), витрати на утримання іншого цехового персоналу впали на 8 тисяч гривень (40%), амортизація будівель та споруд зросла на 0,8 тисяч гривень (3,4%), інші витрати піднялися на 10,2 тисячі гривень (7,8%), непродуктивні витрати збільшилися на 2,2 тисяч гривень (27,5%). Загальні витрати на управління зросли на 8,6 тисяч гривень (3,6%).

Ці додаткові витрати виникли через частково неефективну організацію роботи з управління персоналом, проведення додаткових наукових досліджень, впровадження інновацій, експериментів, а також вдосконалення систем безпеки праці та інших ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності управління.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПП «ЛІЯ»

3.1 Напрями вдосконалення організаційного механізму оцінювання кадрів підприємства

Оцінка працівників на підприємстві – це камінь кутовий ефективного управління людськими ресурсами. Для досягнення вражаючих результатів та підтримки стійкого розвитку компанії необхідно постійно удосконалювати механізм оцінювання персоналу, враховуючи сучасні тенденції у сфері управління та забезпечуючи його високу об'єктивність та адаптивність.

Одним із стратегічних напрямків удосконалення оцінки потенціалу кадрів на ПП «ЛІЯ» є впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє вимірювати конкретні результати та внесок кожного працівника у досягнення стратегічних цілей підприємства. Наприклад, встановлення метрик для продуктивності, якості виконаної роботи та рівня спілкування у команді допомагає значно підвищити якість оцінювання.

Поширення ролі 360-градусного оцінювання виявляється як важливий компонент. Цей підхід враховує думку не лише керівників, але й підлеглих, колег, клієнтів та інших зацікавлених сторін. Наприклад, якщо понад 80% колег визнають високу ефективність роботи конкретного працівника, це стає об'єктивним підтвердженням його професійного розвитку.

З впровадженням нового механізму оцінювання важливо використовувати інноваційні технології, такі як аналіз даних та штучний інтелект. Ці інструменти дозволяють ретельно аналізувати величезний обсяг інформації та отримувати точні підказки для управління персоналом.

На завершення важливо налагодити системну зворотню зв'язок стосовно результатів оцінювання та активно впроваджувати корекційні заходи.

Врахування поглядів працівників, відгуків від клієнтів та корекція стратегій дозволяють компанії адаптуватися до змін на ринку та посилювати свою конкурентоспроможність.

В результаті вдосконалення організаційного механізму оцінювання кадрів підприємство ЛІЯ отримає інструмент для визначення сильних та слабких сторін персоналу, що сприятиме стабільному розвитку компанії та утриманню лідерської позиції в галузі (табл. 3 1).

Таблиця 3.1 – Шляхи вдосконалення механізму оцінювання кадрів ПП «Л.І.Я.»

Напрямки вдосконалення	Зміст/Заходи
Впровадження КРІ	Розробка ключових показників ефективності
	Вимірювання конкретних результатів працівників
	Оцінка внеску у досягнення стратегічних цілей
	Встановлення метрик для продуктивності та якості
360-градусне оцінювання	Залучення думки керівників, підлеглих, колег, клієнтів та інших зацікавлених сторін
	Врахування поглядів різних груп оцінювання
	Оцінка ефективності з позицій різних сторін
Використання інноваційних технологій	Впровадження інноваційних технологій в аналізі даних та оцінюванні кадрів
	Використання штучного інтелекту для точного аналізу інформації та підказок управлінню
Забезпечення зворотного зв'язку	Систематичний збір та аналіз відгуків від працівників, клієнтів та інших зацікавлених сторін
	Активне впровадження корекційних заходів на основі результатів зворотного зв'язку

У даному графічному зображенні визначені чіткі напрями для покращення організаційного механізму оцінювання персоналу підприємства. Кожен з цих напрямків представляє собою конкретний шлях до удосконалення, підкріплений конкретними дієвими заходами, які можна застосовувати в межах кожної області. Завершуючи цей аналіз, систематичний збір та аналіз

зворотного зв'язку стає важливим кроком для вдосконалення. Активне впровадження корекційних заходів на основі відгуків працівників та клієнтів дозволяє компанії гнучко реагувати на зміни та підсилювати свою конкурентоспроможність.

Таким чином, ця детальна таблиця виокремлює конкретні кроки для удосконалення організаційного механізму оцінювання, надаючи визначені напрями та заходи для кожного з них.

У сучасному світі, ключовим напрямком оптимізації методів оцінювання персоналу на підприємствах, незалежно від їх розміру чи складності, стає зростаюча акція на стимулювання праці. Це виявляється особливо важливим у випадках, коли підприємство, необхідно відзначити, що, навіть будучи простим за своєю структурою, враховує та вдосконалює механізми оцінювання персоналу.

Зростання значимості стимулювання праці у сучасних умовах набирає нових форм, спрямованих на покращення якості продукції та підвищення трудової дисципліни. Підприємства виявляють зацікавленість в удосконаленні систем преміювання, які мотивують співробітників до досягнення виняткових результатів.

Крім того, важливим елементом стратегії удосконалення є залучення та утримання висококваліфікованих кадрів. Фірми все більше інвестують у навчання та підвищення кваліфікації свого персоналу, щоб забезпечити не лише ефективну роботу в сучасному конкурентному середовищі, але й створити динамічну та інноваційну команду.

Отже, в умовах невеликих чи простих підприємств, переосмислення та удосконалення методів оцінювання персоналу включає в себе інноваційні підходи до стимулювання праці та акцент на розвитку та утриманні талановитих кадрів. Це не лише зміцнює внутрішню структуру підприємства, але й забезпечує йому конкурентні переваги на ринку.

У контексті фірм сучасного бізнесу, підвищення важливості фондів з преміювання виявляє конкретні риси, що стають джерелом приросту прибутку,

доходу та інших показників, сприяючи вигоді акціонерам та стейкхолдерам. Однак, важливо підкреслити, що це відбувається не просто через механічне накопичення фінансових ресурсів, а через конкретні результати, які стають очевидними в контексті поліпшення виробничих показників та зменшення прогулів.

Спеціалісти та менеджери, демонструючи високий професіоналізм, віддають перевагу підходам, де стимулювання праці здійснюється на рівні колективу. Замість індивідуальних заходів, їхні розрахунки спрямовані на досягнення колективного успіху та спільного преміювання. Ця тенденція логічно впливає з необхідності синхронної взаємодії між всіма ланками технологічного комплексу, що стає необхідністю в умовах стрімкого науково-технічного прогресу.

Зростання виробничої ефективності та уникнення небажаних диспропорцій у виробничому процесі стають головними факторами, які визначають напрями розвитку систем стимулювання праці. Це не лише підвищує ефективність внутрішнього управління, але й покращує загальний стан підприємства в контексті здатності адаптуватися до змін та утримання стабільності у конкурентному середовищі.

В сучасному підприємницькому середовищі розподіл функцій, пов'язаних з оцінкою працівників, відбувається між лінійними керівниками та службами управління персоналом. Останні, віддавши перевагу внутрішній корпоративній стратегії, формують ефективні процедури та методики оцінювання. Їхні обов'язки включають в себе впровадження систем оцінок, розробку освітніх програм, проведення анкетувань та збереження всієї необхідної інформації у базах даних.

Отримана фактична та оціночна інформація у численних компаніях стає дійсним фундаментом для кадрового планування, розрахунків потреб у допоміжному персоналі, прогнозування програм внутріфірмового навчання, організації конкурсів на вакантні посади і, звісно, визначення оплати праці працівників. В кожній організації наголос ставиться відповідно до кадрової

політики та акцентується на конкретних аспектах управління персоналом.

Ключова роль у процесі оцінки персоналу належить безперечно начальнику, який не лише добре ознайомлений зі своїм колективом, включаючи підлеглих, помічників і простих робітників, але і несе повну відповідальність за результати їхньої діяльності. Також, він відповідає за застосування ефективних заходів заохочення та покарань, включаючи фінансові стимули за їхнє навчання та розвиток.

Більшість компаній регулярно проводять оцінку та атестацію працівників, зокрема ті, що використовують спрощені процедури оцінки. Зауважимо, що багато компаній акцентують на своїх керівниках обов'язок постійного контролю за діяльністю підлеглих. Це забезпечує не тільки ефективне управління, але й створює механізм для надання вчасного фідбеку та коригування стратегій для досягнення кращих результатів в майбутньому, що і стає важним для ПП «ЛіЯ».

Таблиця 3.2 – Прогресивні види атестації кадрів

ВИД АТЕСТАЦІЇ	ОПИС
Кваліфікаційна атестація	Оцінка рівня кваліфікації та професійної підготовки співробітника відповідно до його посади.
Професійна атестація	Визначення спеціальних навичок та компетенцій, пов'язаних з конкретною сферою діяльності.
Атестація результатів	Оцінка конкретних досягнень та внеску співробітника в проекти, завдання та загальні цілі компанії.
Соціальна атестація	Врахування соціальних навичок, комунікативних здібностей та адаптації до корпоративної культури.
Атестація лідерства	Оцінка лідерських якостей, здатності до прийняття рішень та керування командою.
Оцінка особистого росту	Визначення рівня особистого та професійного росту співробітника протягом певного періоду часу.

Ця таблиця надає загальний огляд різних видів атестації співробітників та їхніх основних характеристик. Кожен вид атестації може бути корисним для

визначення конкретних аспектів праці та розвитку кожного співробітника в організації

Вивчення практики управління в організації "ЛіЯ" демонструє, що система оцінювання персоналу виступає не лише як інструмент контролю, але й як потужний стимул до досягнення високих результатів. В управлінській практиці даного підприємства виявлено використання двох видів оцінки працівників: за фактичними результатами їхньої діяльності та за якостями, які впливають на досягнення цих результатів.

Оціночна таблиця, яку застосовує компанія, поділена на два ключових розділи, в кожному з яких керівник виставляє бальні оцінки. Цей підхід дозволяє комплексно оцінити працівника, враховуючи його внесок у досягнення результатів та особливості, що впливають на якість виконаної роботи. Важливим елементом корпоративних процедур є індивідуальне обговорення підсумків оцінки з кожним підлеглим.

Працівники мають можливість висловити свою думку і в письмовій формі висловити несхвалення висновків керівника, а також зафіксувати будь-які специфічні обставини, які вплинули на їх результати праці. Такий відкритий та індивідуалізований підхід до оцінки створює атмосферу взаєморозуміння та сприяє подальшому професійному розвитку співробітників у компанії.

Однією з ключових мет цілей оцінки працівників є виявлення потенційних можливостей для підвищення їхньої ефективності в роботі. Цей процес дозволяє ідентифікувати та розвивати резерви, які сприятимуть подальшому професійному зростанню та успішній реалізації співробітників. Крім того, оціночна процедура створює необхідний документальний контроль, який дозволяє об'єктивно оцінити роботу керівника та забезпечує систематизацію та відстеження важливих аспектів управління персоналом. Такий підхід є ключовим для вдосконалення корпоративного управління та забезпечення найвищого стандарту якості в організації.

В ситуаціях, коли розробляються програми дій на основі оцінок, важливо враховувати не лише конкретні заходи, але й чіткі терміни їх виконання.

Особлива увага повинна бути приділена методологічному аспекту процедури оцінки, особливо проведенню співбесід. Хист ефективно обговорювати результати оцінки з підлеглими стає ключовим фактором для успішності програм оцінки працівників. Необхідно акцентувати увагу на тренінгах для керівників на різних рівнях, спрямованих на підвищення їхньої ефективності в оцінці діяльності підлеглих.

Ключовим методичним інструментом є уважне обговорення результатів оцінки на робочому місці працівника та можливостей її вдосконалення. Психологічні експерти рекомендують проводити індивідуальні співбесіди для обговорення результатів оцінки, приділяючи не менше однієї години на цей процес. Очільники повинні ретельно вивчати конкретну роботу підлеглого та володіти інформацією, що висвітлює як результати праці, так і особисті якості працівника.

3.2 Реалізація системних принципів преміювання та мотивування на підприємстві

Реалізація системних принципів преміювання та мотивації на підприємстві ПП «Л.І.Я.» є визначальним кроком в досягненні ефективного управління персоналом, орієнтованого на стратегічні цілі та стійкий розвиток компанії. Збір та дослідження комплексних підходів до преміювання та мотивації працівників дозволяє адаптувати підприємство до найсучасніших тенденцій у сфері управління та розвитку бізнесу.

Системний принцип, що ґрунтується на встановленні чіткої та справедливої системи преміювання, реагуючої на досягнення завдань і внесок кожного працівника у загальний успіх компанії, стає рушійною силою для підвищення мотивації та стимулювання творчості працівників. Така система бонусів та премій не лише заохочує, але й сприяє збереженню талановитих кадрів, розкриваючи їхній потенціал та підтримуючи продуктивність.

Іншим важливим аспектом є індивідуалізація підходів до мотивації, де

унікальність кожного працівника розглядається як ключовий момент для стимулювання ефективного внеску в загальний успіх. Гнучкі системи мотивації, які дають працівникам можливість вибору та адаптації своїх програм, створюють сприятливе та мотивуюче робоче середовище.

Розвиток системи навчання та професійного зростання, як ефективного інструмента мотивації, забезпечує працівникам можливість постійно покращувати свої навички, що не лише підвищує їхню продуктивність, але й сприяє збереженню лояльності до компанії.

Напрямок розвитку системи преміювання та мотивації також пов'язаний із використанням інноваційних технологій та аналізом даних. Впровадження інструментів штучного інтелекту та аналітики дозволяє точніше визначати результати праці, адаптувати програми мотивації та оперативно реагувати на зміни в середовищі.

Реалізація системних принципів преміювання та мотивації на підприємстві створює здорову та продуктивну робочу атмосферу, що сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих працівників і сприяє загальному успіху компанії в умовах постійних змін на ринку.

Створення системи стимулювання для ПП "Л.І.Я." – це не просто етап управління персоналом, а справжній екзистенціальний курс для компанії. Він є необхідним шляхом для успішного розвитку та впорядкування управління людським капіталом. Початок цього заходу передбачає не просто аналіз, а глибоке поглиблене вивчення і мотивоване визначення причин впровадження системи стимулювання. Важливо виявити абсолютну чіткість в тому, за що саме працівники отримують винагороду. Чи це досягнення стратегічних цілей, високий рівень продуктивності або інші ключові внески, це визначення визначає орієнтири для успішного впровадження системи стимулювання.

В рамках цього процесу враховані ключові принципи, які формують не тільки стратегічний, але й глибокий екзистенціальний підхід до управління персоналом в ПП "Л.І.Я."

1. Прозорість основ стимулювання: Кількість стимулів має точно

відображати вагу та внесок працівника у величезний пазл загального успіху компанії. Це не просто винагорода, а визнання внеску важливих елементів.

2. Розподіл на ключові та допоміжні показники: Основні показники визначаються як ключові для успіху команди, в той час як допоміжні служать для підтримки менших досягнень. Це розуміння важливості кожного пристосованого елемента у мозаїці досягнень.

3. Умови для мотивації та їх виконавчий порядок: Обов'язкове виконання основних умов є ключем до отримання стимулу, але виконання додаткових умов може привести до додаткових нагород. Це створює ступінь гнучкості та стимулює до вищих досягнень.

4. Обмеження показників: Оптимальна кількість показників від 2-3 до максимуму 4 забезпечує точність та чіткість вимірювань, уникаючи зайвого розплуту.

5. Взаємозв'язок показників і умов: Важливо, щоб вони взаємодіяли гармонійно, будуючи міцний мотиваційний фундамент та уникаючи суперечливостей.

6. Чіткість критеріїв для нарахування стимулів: Завдання компанії та досягнення працівників повинні відображатися у критеріях для нарахування стимулів, що робить їх об'єктивними та обґрунтованими.

7. Відповідність розмірів стимулів трудовому внеску: Розміри стимулів повинні точно відображати вагу та внесок працівників у спільний успіх компанії, створюючи справедливий масштаб.

8. Рівноправність зусиль та стимулів: Дотримання принципу однакової винагороди за однакові зусилля гарантує справедливий підхід до кожного працівника.

Такий глибокий та витончений підхід не лише формує стратегію компанії, але і розкриває її справжню сутність та відношення до команди працівників. Це вже не просто стратегія, а внутрішній шлях самовираження, який визначає життєвий курс компанії у світі бізнесу.

Щоб впровадити більш ефективну систему преміювання, важливо

зробити її справедливою та стимулюючою для всіх працівників. Якщо ви прагнете, щоб люди отримували більше премій, то логічно було б винагороджувати тих, хто вкладає більше зусиль або виконує більше важкої роботи. Важливо дотримуватися основних принципів при визначенні, за що конкретно працівники отримують премії. Це повинно включати їхню результативність та внесок у загальний успіх компанії.

Для чіткості та прозорості визначення розміру та порядку обчислення премій має бути врегульоване системою преміальних положень. Також розподіл премій на основні та спеціальні може стимулювати за досягнення загальних та конкретних цілей. Наприклад, якщо ваша компанія виробляє продукцію для експорту або долучає зусиль до зменшення витрат енергії, можна розглядати надання додаткових премій. У плані оплати за годину чи відрядній формі показники преміювання можуть включати досягнення виробничих завдань, підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції та інші важливі внески. Це сприятиме більш високим досягненням та ефективністю у роботі всього колективу.

Успішне функціонування ПП "Л.І.Я." визначається в першу чергу розвитком її персоналу. У світі швидкого старіння теоретичних знань та навичок, здатність компанії постійно розвивати своїх працівників стає ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності на ринку, оновлення та росту обсягів виробництва та надання послуг. Це стає вирішальним аспектом у забезпеченні організації потужностями для ефективного впровадження інновацій та вдосконалення процесів.

Стратегічна вага навчання та розвитку персоналу визначається необхідністю адаптації до швидких змін в сучасному бізнес-середовищі. Навчання персоналу не просто стає інструментом для збільшення знань, але й ключовим елементом, який сприяє створенню гнучкої та інноваційної команди.

Постійна підтримка професійного зростання сприяє формуванню внутрішнього резерву талановитих фахівців, що стають двигуном для досягнення нових висот. В інтенсивному ритмі розвитку бізнесу важливо вміти

швидко адаптуватися та впроваджувати інновації, і освіта персоналу є вирішальним фактором в цьому процесі.

Отже, в індустрії, де кожен день приносить нові виклики, важливою стає система постійного розвитку працівників, що дозволяє ПП "Л.І.Я." утримувати свою конкурентоспроможність та тримати крок із змінами в бізнес-середовищі.

Центральна концепція повного аналізу персоналу через використання бальної системи полягає в можливості числово виразити найсуттєвіші характеристики як індивіда, так і його професійної діяльності. Балів в цьому випадку використовуються як інструмент для кількісної оцінки, що дозволяє здійснити об'єктивний та системний аналіз якостей працівника та якості виконуваних ним завдань. Цей підхід надає можливість визначити та узагальнити ключові аспекти працівника та його вкладу в робочий процес.

Бальна система дозволяє не лише виділити сильні сторони співробітника, але й точно визначити області для подальшого розвитку та вдосконалення. Такий комплексний підхід до оцінки персоналу сприяє об'єктивності та прозорості у визначенні потреб в підвищенні кваліфікації та розвитку команди. Крім того, він є ефективним інструментом для розробки персоналізованих стратегій мотивації та стимулювання продуктивності на робочому місці.

Для визначення характеристик працівника дана методика застосовує кількісну оцінку його професійно-кваліфікаційного рівня та ділових якостей, які є важливими передумовами для виконання функціональних обов'язків. Ключовими ознаками, які описують роботу, є складність завдань, функцій та досягнутий результат. Ці ознаки взаємодіють між собою: оцінка поточних результатів роботи підтверджує оцінку ділових якостей.

Однак для повноцінної оцінки персоналу рекомендується враховувати ці кількісні характеристики в комплексі, оскільки вони взаємодоповнюють одна одну. Головною перевагою даної методики є можливість побудови єдиної шкали оцінок, яка охоплює працівників від тих, що виконують прості завдання, до керівників на рівні директора. Комплексна оцінка кожного конкретного працівника проводиться атестаційною комісією ПП "Л.І.Я".

Елементи комплексного оцінювання персоналу виявляють різний рівень стійкості. Умови працівників, такі як професійно-кваліфікаційний рівень, ділові якості та складність виконуваних функцій, практично не зазнають змін протягом короткого періоду, що робить їх менш динамічними. З іншого боку, оцінка результативності роботи є більш динамічною і проводиться, як правило, щомісячно. Професійно-кваліфікаційний рівень працівника визначається загальним набором об'єктивних ознак, таких як освіта, стаж роботи та активність участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Можливі ознаки оцінки ділових якостей робітників

Ознака	Опис
Точність виконання завдань	Якість та акуратність виконання робіт
Ініціативність	Здатність до самостійного вирішення завдань та внесення новаторських ідей
Співпраця в команді	Здатність працювати ефективно в групі та взаємодіяти з колегами
Організованість	Здатність до систематизації та ефективного розподілу завдань
Вміння працювати під тиском	Спроможність ефективно працювати у стресових ситуаціях
Адаптивність	Здатність швидко адаптуватися до змін в робочих умовах
Комунікаційні навички	Якість спілкування та передачі інформації колегам та керівництву
Відповідальність	Ступінь відповідальності та відданості виконанню призначених завдань
Вміння працювати з технічним обладнанням	Знання та ефективне використання робочого обладнання
Творчий підхід до розв'язання проблем	Здатність до творчого мислення та пошуку нестандартних рішень

Щодо ділових якостей, складності і результатів роботи, ці аспекти оцінки характеризують працівників різних категорій, і вони відрізняються за змістом та важливістю ознак. Оцінка професійно-кваліфікаційного рівня використовує

однаковий набір ознак для робітників, спеціалістів і керівників, присвоюючи їм відповідні бальні оцінки відповідно до розподілу за освітою.

Загальна оцінка здійснюється за найбільш універсальними ознаками, які істотно впливають на індивідуальну продуктивність праці та морально-психологічний клімат у колективі (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Бальні оцінки характеристики ділових ознак

ОЗНАКА	ПИТОМА ЗНАЧУЩІСТЬ (У ЧАСТКАХ ОДИНИЦІ)			
	незадовільний	низький	середній	високий
1. Професійна компетентність (знає справу) (К ₁)	0,10	0,17	0,21	0,39
2. Виявляє винахідливість та ініціативу (К ₂)	0,09	0,15	0,18	0,35
3. Добре організує роботу (К ₃)	0,08	0,14	0,16	0,30
4. Точно виконує всі доручення (К ₄)	0,07	0,13	0,14	0,26
5. Уміє ефективно працювати в колективі (К ₅)	0,09	0,15	0,18	0,35
6. Сприйнятливий до змін (К ₆)	0,09	0,15	0,18	0,35
7. Емоційно витриманий (К ₇)	0,11	0,13	0,15	0,17

Ці аспекти суттєво визначають атмосферу трудового процесу і його конкретні результати. Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні виявлення та оцінюється в балах: низький - 0,5, середній - 1, вище середнього - 2, високий - 3 бали. Загальна оцінка встановлюється для кожного працівника з урахуванням питомого значення кожної ознаки в діапазоні від 0,5 до 3 балів. Зазвичай ця тенденція проявляється у вигляді стійкої залежності, яка визначає характер ситуації.

Це наочно демонструє наступне рівняння, що цілісно та всебічно стосується пред'явлених параметрів багаторівневої оцінки робітників.

Щоправда така система знаходиться в постійній динаміці та розвитку:

$$K_{int} = K1 * K2 * K3 * K4 * K5 * K6 * K7 \quad (3.1)$$

Ключові оцінки комплексу ділових якостей формуються завдяки систематизованому підсумовуванню рівнів ознак, враховуючи їх вагомість. Оцінка складності виконуваних функцій робітниками здійснюється за критеріями, закладеними в тарифно-кваліфікаційному довіднику та відображеними в тарифному розряді.

Паралельно з цим враховуються і ті ознаки, які, хоч і не внесені до тарифно-кваліфікаційного довідника, але суттєво впливають на складність праці робітників, вимагаючи від них додаткових зусиль, досвіду та відповідальності. Серед таких ознак виокремлюються різноманіття завдань, управління ланкою чи бригадою, додаткова відповідальність в технологічному процесі (наприклад, виконання фінішних операцій), а також робота з самоконтролем.

3.3 Економічна ефективність механізму оцінювання кадрового потенціалу підприємства

Однією з важливих причин збільшення фонду оплати праці на підприємстві «Л.І.Я.» є збільшення кількості робітників, що невідмінно призводить до розширення фонду робочого часу. Для раціонального управління цією ситуацією ефективним рішенням є впровадження системи суміщення професій для працівників. Таким чином, працівник, який успішно впорався з обов'язками двох різних професій, отримує винагороду за основну роботу, розраховану на повну ставку, а також додатково не менше 30% від основної зарплати за виконану роботу у другій професії.

Введення цього заходу стає доцільним у процесі утилізації відходів, оскільки виробничі процеси часто уповільнюються внаслідок великої кількості допоміжних операцій, таких як вантажно-розвантажувальні роботи, фасування

борошна та оброблювання бракованих виробів. Зниження кількості працівників, які займаються цими роботами, може бути досягнуте за рахунок суміщення їхніх обов'язків із працівниками основного виробництва. Основні робітники володіють унікальним досвідом та знаннями щодо виробничих процесів утилізації відходів.

Припустимо, що загальна кількість працівників, які суміщають професії, складає 6 осіб. Троє фасувальників 4-го розряду можуть виконувати обов'язки просіювача борошна, а троє дробильщиків можуть одночасно працювати оброблювачами ветсан-браку. При цьому будемо враховувати мінімальні доплати за суміщення професій: 30% за просіювача борошна і 30% за роботу оброблювача ветсан-браку. Якщо цей захід, крім економії заробітної плати, також підвищить продуктивність праці та ефективність виробництва, можна розглянути збільшення доплат за суміщення професій в порівнянні з встановленими нормами.

В результаті проведеного аналізу стає очевидним, що річна кількість прогулів постійно зростає, і в той же час всі доступні відпустки для працівників ПП «Л.І.Я.» вже були вичерпані. Це свідчить про те, що працівники все частіше відмовляються від виконання робочих обов'язків з особистих причин або користуються різноманітними можливостями для відпочинку та поїздок.

У сучасному світі зростає популярність гнучкого робочого графіку, що надає можливість індивідуального підходу до організації праці найманих працівників. Таким чином, надання співробітникам можливості взяти відпустку без оплати стає доцільним рішенням. Проте для забезпечення неперервності виробничого процесу та збереження високої продуктивності важливо уважно організувати систему надання цих відпусток.

Узагальнено, важливо дотримуватися системи почерговості при наданні відпусток, враховуючи складність робіт та заплановані обсяги виробництва. Наприклад, якщо кілька операторів котлів висловили бажання взяти відпустку одночасно, важливо розподілити цю можливість між ними, з урахуванням напруженого графіку роботи в котельні, де працює шість робітників у кілька

змін на добу, при чому вони можуть працювати не тільки у дві, а у три зміни.

Додатково, надання відпусток без оплати праці може бути спрямоване, наприклад, на тих працівників, які виконали більше роботи, проявили старанність або працювали без відпустки протягом тривалого періоду. Є можливість встановлення ієрархії в наданні таких відпусток. Головна мета - створити стимул для працівників бути відповідальними та підходити до своєї роботи з бажанням, навіть при використанні відпусток без оплати праці.

Планується впровадження нової системи відпусток без оплати праці з метою оптимізації фонду заробітної плати. Важливо відзначити, що максимальний термін таких відпусток складає 15 днів. Наприклад, за рік можливо припустити, що 9 працівників скористаються цією можливістю і візьмуть відпустку без оплати праці на 14 днів кожен. Подальший аналіз та розрахунок даного заходу будуть представлені у наступних розрахунках. У разі, коли матеріальна допомога виплачується працівнику тільки один раз на рік у розмірі посадового окладу, премії можуть стати регулярним стимулом і виплачуватися щомісяця, якщо працівник відзначається високими досягненнями.

Враховуючи, що премії є ключовим та дієвим методом стимулювання найманих працівників, пропонується впровадити систему оцінювання роботи за конкретними критеріями. Серед них важливість мають: професійна майстерність, творчість, якість виконання, дисциплінованість, самостійність та безпечність. Надається концепція проведення оцінювання робіт за трьохбальною шкалою, де кожен бал відповідає певному відсотковому значенню, залежно від розряду робітника. Цей підхід спрямований на підвищення продуктивності праці, не збільшуючи чисельність робітників.

З одного боку, чітко видно, що потрібно час від часу оновлювати кадровий склад, але на сьогоднішній день для ПП «Л.І.Я.» це може бути економічно необґрунтовано, оскільки приваблення та утримання нового персоналу, а також розвиток їхніх навичок вимагають додаткових фінансових витрат. Таким чином, завдяки системі преміювання поточні працівники

матимуть можливість максимально реалізувати свої здібності та показати наполегливість. Щоб оцінити ефективність впровадження заходу "суміщення професій", скористаємося даними:

Кількість працівників 4-го розряду, які одночасно виконують обов'язки просіювача борошна, складає 3 особи. Годинна тарифна ставка фасувальника 4-го розряду становить 2,18 гривень за одиницю часу. Середньомісячний баланс робочого часу фасувальника 4-го розряду складає 148,5 годин.

Доплата за суміщення професії просіювача борошна становить 30%, а місячна тарифна ставка просіювача борошна складає 352 умовні одиниці.

Щодо дробильщиків 4-го розряду, які одночасно виконують обов'язки оброблювача ветсанбраку, їх кількість становить 3 особи. Годинна тарифна ставка дробильщика складає 2,18 умовних одиниць. Середньомісячний баланс робочого часу дробильщика 4-го розряду складає 128,6 годин.

Доплата за суміщення професії оброблювача ветсанбраку для дробильщиків становить 30%, а місячна тарифна ставка оброблювача ветсанбраку 4-го розряду складає 420 умовних одиниць.

Проведемо розрахунок щомісячної економії витрат на оплату праці після впровадження запропонованого заходу:

$$E_m = 3 \times (352 - 2.18 \times 148.5 \times 0.30) + 3 \times (420 - 2.18 \times 128.6 \times 0.30) = 1,299.04 \text{ (ум.од.)}.$$

$$E_m = 3 \times (352 - 2.18 \times 148.5 \times 0.30) + 3 \times (420 - 2.18 \times 128.6 \times 0.30) = 1,299.04 \text{ (ум.од.)}.$$

Тоді річний економічний ефект складатиме:

$$E_r = 1,299.04 \times 12 = 15,588.53 \text{ (ум.од.)}. E = 1,299.04 \times 12 = 15,588.53 \text{ (ум.од.)}.$$

Отже, впровадження цього заходу протягом року призведе до економії в розмірі 15,588.53 умовних одиниць, а також зменшення середньої чисельності персоналу на 6 чоловік.

Для розрахунку ефективності впровадження другого заходу, який передбачає надання відпусток без оплати праці, ми будемо використовувати інші вихідні дані та параметри.

Нижче подано дані щодо різних професій на підприємстві, включаючи кількість відпусток на одного робітника, чисельність працівників, місячну

тарифну ставку в умовних одиницях (ум. од.), тарифну ставку, середню тривалість робочого дня в годинах, та тривалість відпустки в днях:

- Оператор котла 6-го розряду: Кількість відпусток на одного робітника: 1; Чисельність працівників: 2; Місячна тарифна ставка: 349,98 ум. од.; Тарифна ставка: 2,70 ум. од.; Середня тривалість робочого дня: 16 годин; Тривалість відпустки: 14 днів.

- Оператор котла 5-го розряду: Кількість відпусток на одного робітника: 1; Чисельність працівників: 1; Місячна тарифна ставка: 461,87 ум. од.; Тарифна ставка: 2,40 ум. од.; Середня тривалість робочого дня: 16 годин; Тривалість відпустки: 14 днів.

- Дробильщик 5-го розряду: Кількість відпусток на одного робітника: 1; Чисельність працівників: 3; Місячна тарифна ставка: 280,35 ум. од.; Тарифна ставка: 2,18 ум. од.; Середня тривалість робочого дня: 8 годин; Тривалість відпустки: 14 днів.

- Оброблювач ветсанбраку 4-го розряду: Кількість відпусток на одного робітника: 1; Чисельність працівників: 3; Місячна тарифна ставка: 262,488 ум. од.; Тарифна ставка: 2,40 ум. од.; Середня тривалість робочого дня: 8 годин; Тривалість відпустки: 14 днів.

На підставі проведених розрахунків визначимо річний економічний ефект заходу щодо надання відпусток без оплати праці:

$$E = 2 \cdot 14 \cdot 16 \cdot 2,7 + 1 \cdot 14 \cdot 16 \cdot 2,4 + 3 \cdot 14 \cdot 8 \cdot 2,18 + 14 \cdot 8 \cdot 2,4 = 3286,08 \text{ (ум.од.)}$$

$$E = 2 \cdot 14 \cdot 16 \cdot 2,7 + 1 \cdot 14 \cdot 16 \cdot 2,4 + 3 \cdot 14 \cdot 8 \cdot 2,18 + 14 \cdot 8 \cdot 2,4 = 3286,08 \text{ (ум.од.)}$$

За виходом з розрахунків видно, що впровадження заходу з надання відпусток без оплати праці призведе до річного економічного ефекту у розмірі 3 286,08 ум. од. Додатково, фонд оплати праці для шести працівників після впровадження заходу складе 30 198,048 ум. од.

Для успішного впровадження третього заходу, а саме системи преміювання, планується розробити комплексну систему оцінювання. Важливо

враховати, що ці премії виступатимуть не лише як винагороди, але й як компенсації, спрямовані на підтримку та регулювання виробничої продуктивності, що в свою чергу впливатиме на ефективність використання фонду оплати праці.

На етапі введення системи преміювання спостерігатиметься економія фонду оплати праці. Завдяки збереженню частини цього фонду можна буде створити преміальний фонд для подальшого розвитку системи. За результатами третьої техніко-економічної практики, де отримано інформацію про рівень виконання робіт працівниками ПП «Л.І.Я.», розглядається можливість впровадження системи преміювання в котельні.

Проведемо аналіз місячної економії витрат на оплату праці працівникам котельні після впровадження комплексу заходів. Цей розрахунок включає віднімання розрахованої суми заробітної плати від фактичної місячної заробітної плати: $E_m = 623,74 - 611,88 = 11,86$ (ум. од.).

Розглянемо річний економічний ефект даного заходу: $E = 11,86 * 12 = 142,32$ (ум. од.).

Далі, обчислимо сумарний річний економічний ефект від впровадження всіх трьох заходів: $E_{\text{сумарний}} = 15\,588,53 + 3\,286,08 + 142,32 = 18\,986,93$ (ум. од.).

Таким чином, після впровадження на ПП «Л.І.Я.» заходів, таких як суміщення професій, надання відпусток без оплати праці та преміювання, отримаємо сумарний річний економічний ефект у розмірі 18 986,93 ум. од., а також можливість скорочення чисельності працівників на 6 чоловік.

ВИСНОВКИ

Оцінка персоналу є ключовою процедурою, спрямованою на визначення відповідності працівника певним критеріям, таким як його трудова поведінка, якість роботи та результати діяльності. Цей процес має за ціль підтримку адміністративних, інформаційних та мотиваційних аспектів управління. Серед всіх мет цієї процедури найважливішою є покращення управління діяльністю організації.

Атестація персоналу є систематичною формалізованою процедурою оцінки відповідності працівників вимогам роботи, включаючи якість виконаної роботи та їхній потенціал. Цей процес надає інформацію для управлінських рішень та допомагає вдосконалити управлінську діяльність в організації.

Головною сферою діяльності компанії "Л.І.Я." є проведення робіт у промисловому та цивільному будівництві. Спеціалізація підприємства включає випуск високоякісних стінних блоків з комірчастого бетону, плит теплоізоляційних з пористого бетону, а також цегли силікатної та вапнякового будівельного повітряної. До асортименту продукції також входять супутні товари, такі як подрібнений утеплювач, борошно вапнякове, вапняно-піщана суміш та інші. Виробництво ПП "Л.І.Я." славиться високими стандартами якості, і його продукція засвідчена сертифікатами національної системи сертифікації України, що й гарантує високий рівень якості продукції.

Протягом трьох років, з 2021 по 2023 рік, ПП "Л.І.Я." продовжує підтримувати свою рентабельність, але спостерігається загальне зниження цього показника. Особливо важливою є динаміка коефіцієнта рентабельності активів, яка може вказувати на сповільнення темпів економічного розвитку та зростання підприємства.

Згідно з аналізом організації праці та використання персоналу ПП "Л.І.Я.", можна зробити наступні висновки. Виявлено тенденцію до збільшення плінності кадрів, що негативно впливає на ефективність діяльності підприємства. Це зумовлено звільненням працівників з родинних причин та

завершенню трудового договору (зокрема, сезонні робітники). У 2021 році плинність кадрів становила 3,6%, у 2022 році – 1,5%, а в 2023 році – 2,7%. Також важливо відзначити зниження середнього виробітку одного робітника за годину на 4802 гривні, що обумовлено зростанням цілоденних втрат робочого часу. Ці фактори свідчать про необхідність удосконалення стратегій управління персоналом та роботи з ефективністю, щоб забезпечити стабільні та продуктивні показники діяльності ПП "Л.І.Я." у майбутньому.

Система оцінки та атестації працівників нашої компанії сьогодні потребує вдосконалення, оскільки виявляється недостатньо об'єктивною. Існуючі методи враховують лише часткову систему показників діяльності та поведінки персоналу, а також не забезпечують достатньої кількості інформації для розрахунків показників. При цьому, професійні, ділові та моральні якості наших працівників залишаються непоміченими.

З метою підвищення ефективності процесу оцінки персоналу на ПП "Л.І.Я.", пропонується впровадження нової системи, що включатиме наступні етапи: визначення чітких цілей, предмета, критеріїв і об'єкта оцінки; ретельне визначення показників і стандартів оцінки; розробка програми оцінювання; аргументація ефективності впровадження системи; та розробка необхідної документації для забезпечення надійності оцінки діяльності персоналу.

Впровадження комплексу заходів з покращення результативності мотиваційного механізму на підприємстві відзначається значним позитивним впливом, про що свідчить сумарний річний економічний ефект, що склав приблизно 19 тисяч умовних одиниць. Цей результат відкриває нові перспективи для розвитку підприємства та відзначає ефективність впроваджених ініціатив. Ключовою концепцією при комплексній оцінці персоналу, яка ґрунтується на використанні бальної системи, є можливість кількісного висловлення найсуттєвіших характеристик як самого працівника, так і виконаної ним роботи. Ця система дозволяє оцінити професійно-кваліфікаційний рівень та ділові якості працівника, створюючи оптимальні передумови для успішного виконання функціональних обов'язків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєв С. Б. Визначення ринкового потенціалу торговельного підприємства. Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2014. – № 4. – С. 36-39.
2. Балановська Т. І. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб / Т. І. Балановська, М. В. Михайліченко, А. В. Троян. – Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. – 466 с.
3. Батьковець Г.А., Заяць Н.О. Управління бізнес-процесами торговельних підприємств на основі формування ефективного інформаційного поля. Інноваційна економіка. – 2013. – № 5(43). – С. 309-312.
4. Безус А. М. Перспективи інноваційного розвитку роздрібної торгівлі в Україні / А. М. Безус, П. І. Безус, М. Б. Шевчун // Економіка та держава. – Вип. № 5. – 2019. – С. 24-28.
5. Боднар Т. І. Характеристика основних методів менеджменту в контексті забезпечення ефективного функціонування підприємства. Держава та регіони. – 2020. – № 1. – С. 93–95.
6. Божкова В. В. Використання матричного інструментарію у стратегічному маркетинговому плануванні діяльності вітчизняних промислових підприємств / В. В. Божкова, Л. В. Горета // Проблеми системного підходу в економіці. – 2018. – № 4 (66). – С. 27–33.
7. Ведерніков М.Д. Сучасні технології управління персоналом : компетенційний підхід / М.Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна,
8. Мантур-Чубата О. С. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. – № 19, Ч. 1. – С. 39-43.
9. Вергал К. Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції [Електронний ресурс] / К. Ю. Вергал // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – 2018. – № 3. – С. 33-40.
10. Дзямулич М. І. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах

економічної глобалізації [Електронний ресурс] / М. І. Дзямулич, Т. О. Шматковська // Економічний форум. – 2020. – № 3. – С. 138–142. – Режим доступу до електронних ресурсів Наукової бібліотеки ім. В.І. Вернадського : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2020_3_23

11. Дончак Л. Г. Механізм формування системи управління персоналом на торговельному підприємстві / Л. Г. Дончак, В. В. Добіжа, Д. Г. Шкварук // Економічний простір. – 2020. – №154. – С. 104-108. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-19>.

12. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. [Видання друге, переробл. і доповнено]. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

13. Жук Оксана. Управління людськими ресурсами : навч. посібник / Оксана Жук. – Львів : Видавець ФОП Марченко Т.В., 2021. – 338с.

14. Задовська О.О., Артеменко Л.П. Методи оцінювання реалізації стратегії підприємства // Інфраструктура ринку. – №19. – 2018. – С. 185-189.

15. Згодник Л.В. Корпоративний людський капітал: проблеми перепідготовки працівників. Управління персоналом. 2007. № 24 (178). С. 44–46.

16. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу: Навч. посіб. – 5-те вид., випр. і доп. / Івахненко В.М. – К.: Знання, 2006. – 261 с. – (Вища освіта ХХІ століття).

17. Калашникова Л. Маркетинг персоналу / Л. Калашникова // Служба кадрів і персонал. – 2008. – № 8. – С. 63–65.

18. Клочан І. В., Трегубов О. С., Гнатенко І. А., Парохненко О. С. Управління розвитком підприємництва в інноваційній економіці: моделювання ефективного використання ресурсів та мінімізація трансакційних витрат. Інвестиції: практика та досвід. –2021. –№ 17. – С. 5–10.

19. Когут О.О. Стресостійкість як елемент ефективної організаційної культури // Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. 2020. Том 31 (70). № 4. С.208-212

20. Козак К., Корсікова Н., Древова В. Психологія управління персоналом в умовах економічних кризових явищ, спровокованих COVID-19 // Наукові

перспективи (Naukovì perspektivi). 2021. №. 2 (8). С. 107-124. doi: 10.52058/2708-7530-2021-2(8)-107-124

21. Конкурентні стратегії безпеки розвитку України у глобальному середовищі : монографія / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені

22. М. І. Долішнього НАН України»; за заг. ред. А. І. Мокія. – Львів, 2019. – 872 с.

23. Котовська І. В., Юрик Н. Є. Дослідження етапів стратегічного планування в контексті управління діяльністю підприємств. Інфраструктура ринку. – 2020. – Вип. 39. – С. 183–189.

24. Лунгул І.О., Лунгул О.В. Стратегії ефективного управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості // Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., 12 груд. 2023 р., м. Кропивницький / Центральноукраїн. нац. техн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи ; [редкол. : А.А. Тихий, В.В. Зайченко та ін.]. В 2х частинах. Ч.1. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2023. С. 201-204 с.

25. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. Економіка і суспільство, 2018. Вип. 19. С. 484-489.

26. Мартиненко О. Маркетинг персоналу: теоретичний і методичний аспекти / О. Мартиненко // Управління персоналом. – 2009. – № 8. – С. 74–80.

27. Матвієнко О.В., Цивін М.Н. Основи менеджменту інформаційних систем: Навч. пос. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 176 с.

28. Менеджмент організацій: Підруч. для ВУЗів / За заг. ред. Л.І. Федулової. – К.: Либідь, 2008. – 448 с.

29. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. пос. – К.: Знання, 2021. – 311 с.

30. Овчиникова М.О., Делієва Є.С. Забезпечення ефективного проведення оцінки персоналу. Вісник ХНТУ. 2020. № 1(72). Ч. 2. С. 62–67. DOI: 10.35546/kntu2078-4481.2020.1.2.8

31. Осовська Г.В., Семенюк Т.В., Осовський О.А. Атестація як основний метод оцінювання персоналу. Ефективна економіка. 2017. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5873#>

32. Пушкар З. М. Атестація державних службовців: особливості та методика її проведення. Наука молода : зб. наук. праць молодих вчених ТНЕУ. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. № 24. С. 5-12.

33. Савенкова Т. Маркетинг персоналу в інноваційно-інвестиційному середовищі / Т. Савенкова // Проблеми теорії й практики управління. – 2009. – № 11. – С. 108–116.

34. Семикіна М. В. Розвиток та реалізація інноваційної компоненти людського капіталу на основі вдосконалення мотиваційного механізму у сфері праці / М. В. Семикіна, Л. Д. Запирченко, А. В. Семикіна, М. В. Бугаєва // Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр. - Кропивницький : ЦНТУ, 2020. - Вип. 4 (37). - С. 86-100.

35. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9560>

36. Стадник В.В. Теоретико-методологічні основи інвестування розвитку підприємства / В.В. Стадник, Н.І. Непогодіна. // Актуальні проблеми економіки. – 2009. - №1(79). – с.60-70.

37. Суліменко Д.В. Щодо питання поняття й правового значення оцінювання працівників. Право і суспільство. 2020. № 2. Ч. 2. С. 82–86. DOI: 10.32842/2078-3736/2020.2-2.13

38. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

39. Управління сучасним видавництвом : навчальний посібник / В.І. Шпак. – К.: ДП «Експрес-об'ява», 2019. – 368 с.

40. Федулова Л. Інноваційність розвитку сфери торгівлі // Вісник КНТЕУ. – Вип. № 3. – 2016. –С. 17-33.

41. Фоміна О.В. Управлінський облік у торгівлі: монографія. – Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2016. – 468 с.
42. Формування сучасних технологій менеджменту персоналу на промислових підприємствах Харківського регіону : монографія [Електр.рес.] / Н.Л. Гавкалова, В.Г. Соболев. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 195 с.
43. Храпкіна В. В., Дерев'янка І. С. Управлінський контроль в системі менеджменту підприємства. Держава та регіони. – 2021. – № 3. – С. 59–64.
44. Цибульська Е. І. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. – Київ : Кондор, 2021. – 348 с.
45. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2021. 311 с
46. Чевганова В.Я. Формування концепції управління персоналом торговельного підприємства в сучасних умовах / В.Я. Чевганова, Ю.О. Прийма // Інфраструктура ринку. – 2020. – №41. – С. 187-193.
47. Чухлата Ж.Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – № 62. – С. 362 – 367.
48. Шаповал О. А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом / О. А. Шаповал, А. О. Іваній, А. О. Гальченко // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2018. – №5 (17). – С. 149-151.
49. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегічного управління. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 1. – С. 222–229.
50. Яремчук Д. Г., Малафєєв Т. Р. Особливості та проблеми стратегічного менеджменту підприємств України. Інфраструктура ринку. – 2019. – Вип. 35. – С. 446–451.
51. Dessler G. Human Resource Management 15th ed. Pearson, 2016. 720 p.
52. Starton M., Niesel K., Bauman N. Milestone-oriented usage of Key Performance Indicators – an industrial case study. e-Informatica Software Engineering Journal. 2018. Vol. 12. Issue 1. P. 217–236.12. DOI: 10.5277/e-Inf180109

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Додаток
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
затвердженого наказом Мініфіну України
від 25 лютого 2000 р. N 39
(у редакції наказу Міністерства фінансів України
від 11 грудня 2006 р. N 1176)

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ СУБ'ЄКТА МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Підприємство ПП «Л.І.Я.»
Територія м. Кропивницький
Організаційно-правова
форма господарювання приватне підприємство
Орган державного управління самостійне
Вид економічної діяльності неспеціалізована оптова торгівля
Середня кількість працівників 24
Одиниця виміру : тис. грн.

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за СПОДУ
за КВЕД

Коди
32791484
46.90

| 01 |

Контрольна сума

--

Адреса вул. Соборна, 4, кім. 502

БАЛАНС на 31 грудня 2021 р.

Форма N 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершене будівництво	020		
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	204,8	235,9
первісна вартість	031	213,3	246,9
знос	032	(8,5)	(11,0)
Довгострокові біологічні активи:			
справедлива (залишкова) вартість	035		
первісна вартість	036		
накопичена амортизація	037	()	()
Довгострокові фінансові інвестиції	040		
Інші необоротні активи	070		
Усього за розділом I	080	204,8	235,9
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	23,7	30,0
Поточні біологічні активи	110		
Готова продукція	130		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	21,7	14,2
первісна вартість	161	29,8	19,5
резерв сумнівних боргів	162	()	()
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	170	3,9	3,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	210		
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	77,2	92,7
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250	498,2	617,6
Усього за розділом II	260	624,7	757,9
III. Витрати майбутніх періодів	270		
Баланс	280	829,5	993,8

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	20,5	20,5
Додатковий капітал	320		
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	29,8	67,2
Неоплачений капітал	360	()	()
Усього за розділом I	380	50,3	87,7
II. Забезпечення наступних витрат і цільове фінансування	430		
III. Довгострокові зобов'язання	480		
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	386,6	400,2
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з бюджетом	550		
зі страхування	570	1,9	2,5
з оплати праці	580	7,8	7,1
Інші поточні зобов'язання	610	382,9	496,3
Усього за розділом IV	620	779,2	906,1
V. Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640	829,5	993,8

**2. ЗВІТ
ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
за рік 2021 р.**

Форма N 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період поперед- нього року
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	1456,6	978,4
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	020	(242,7)	(163,1)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)(010-020)	030	1213,9	815,3
Інші операційні доходи	040		
Інші звичайні доходи	050	6,5	4,9
Надзвичайні доходи	060		
Разом чисті доходи (030 + 040 + 050 + 060)	070	1220,4	820,2
Збільшення (зменшення) залишків незавершеного виробництва і готової продукції	080	534,1	368,0
Матеріальні затрати	090	(445,3)	(273,8)
Витрати на оплату праці	100	(97,4)	(78,1)
Відрахування на соціальні заходи	110	(36,2)	(28,8)
Амортизація	120	(39,7)	(29,4)
Інші операційні витрати	130	(20,6)	(12,8)
у тому числі	131	()	()
	140	()	()
Інші звичайні витрати	150	()	()
Надзвичайні витрати	160	()	()
Податок на прибуток	170	(9,7)	(6,8)
Разом витрати (090 + 100 + 110 + 120 + 130 + 140 + 150 ± 080 + 160+170)	180	(1183,0)	(797,7)
Чистий прибуток (збиток) (070 -180)	190	37,4	22,5

Керівник _____ Кузнєцов М.М.

Головний бухгалтер _____ Святченко Н.М.

ДОДАТОК Б

Додаток
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство	ПП "Л.І.Я."	за ЄДРПОУ	32791484
Територія	м. Кропивницький	за КОАТУУ	
Організаційно-правова форма господарювання	приватне підприємство	за КОПФГ	
Орган державного управління	самостійна	за СПОДУ	
Вид економічної діяльності	неспеціалізована оптова торгівля	за КВЕД	46.90
Середня кількість працівників	24	Контрольна сума	
Одиниця виміру: тис. грн.			
Адреса			
вул. Соборна, буд. 4, км. 502			

Баланс
на **31. 12.** 2022 р.

Форма N 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершене будівництво	020		
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	235.9	458.0
первісна вартість	031	246.9	535.8
знос	032	(11.0)	(77.8)
Довгострокові біологічні активи:			
справедлива (залишкова) вартість	035		
первісна вартість	036		
накопичена амортизація	037	()	()
Довгострокові фінансові інвестиції	040		
Інші необоротні активи	070		
Усього за розділом I	080	235.9	458.0
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	30.0	66.0
Поточні біологічні активи	110		
Готова продукція	130		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	14.2	19.5
первісна вартість	161	19.5	146.0
резерв сумнівних боргів	162	()	()
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	170	3.4	0.7
Інша поточна дебіторська заборгованість	210		
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	92.7	72.5
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250	617.6	234.0
Усього за розділом II	260	757.9	392.7
III. Витрати майбутніх періодів	270		
Баланс	280	993.8	850.7

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	20.5	20.5
Додатковий капітал	320		
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	67.2	114.9
Неоплачений капітал	360	()	()
Усього за розділом I	380	87.7	135.4
II. Забезпечення таких витрат і цільове фінансування	430		
III. Довгострокові зобов'язання	480		
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	400.2	313.5
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з бюджетом	550		3.7
зі страхування	570	2.5	3.5
з оплати праці	580	7.1	8.1
Інші поточні зобов'язання	610	496.3	386.5
Усього за розділом IV	620	906.1	715.3
V. Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640	993.8	850.7

2. Звіт про фінансові результати
за _____ рік 2022 р.

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	1885.8	1456.6
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	020	(314.3)	(242.7)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (010 - 020)	030	1571.5	1213.9
Інші операційні доходи	040		
Інші звичайні доходи	050	7.1	6.5
Надзвичайні доходи	060		
Разом чисті доходи (030 + 040 + 050 + 060)	070	1578.6	1220.4
Збільшення (зменшення) залишків незавершеного виробництва і готової продукції	080	651.4	534.1
Матеріальні затрати	090	(622.0)	(445.3)
Витрати на оплату праці	100	(102.2)	(97.4)
Відрахування на соціальні заходи	110	(39.4)	(36.2)
Амортизація	120	(66.8)	(39.7)
Інші операційні витрати	130	(33.2)	(20.6)
у тому числі:	131	()	()
	140	()	()
Інші звичайні витрати	150	()	()
Надзвичайні витрати	160	()	()
Податок на прибуток	170	(15.9)	(9.7)
Разом витрати (090 + 100 + 110 + 120 + 130 + 140 + 150 ± 080+ 160 + 170)	180	(1530.9)	(1183.0)
Чистий прибуток (збиток) (070 - 180)	190	47.7	37.4

Керівник _____

Кузнецов М.М.

Головний
бухгалтер _____

Святченко Н.М.

ДОДАТОК В

Додаток

до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25

"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ **суб'єкта малого підприємництва**

КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)		01
за ЄДРПОУ	32791484	
за КОАТУУ		
за КОПФГ		
за СПОДУ		
за КВЕД	46.90	
Контрольна сума		

Підприємство ПП "Л.І.Я."

Територія м. Кропивницький

Організаційно-правова форма господарювання приватне підприємство

Орган державного управління самостійна

Вид економічної діяльності неспеціалізована оптова торгівля

Середня кількість працівників 23

Одиниця виміру: тис. грн.

Адреса вул. Соборна, буд. 4, км. 502

Баланс
на 31.12. 2023 р.

Форма N 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершене будівництво	020		
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	458.0	447.2
первісна вартість	031	535.8	617.8
знос	032	(77.8)	(170.6)
Довгострокові біологічні активи:			
справедлива (залишкова) вартість	035		
первісна вартість	036		
накопичена амортизація	037	()	()
Довгострокові фінансові інвестиції	040		
Інші необоротні активи	070		
Усього за розділом I	080	458.0	447.2
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	66.0	92.4
Поточні біологічні активи	110		
Готова продукція	130		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	19.5	146.0
первісна вартість	161	19.5	146.0
резерв сумнівних боргів	162	()	()
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	170	0.7	
Інша поточна дебіторська заборгованість	210		
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	72.5	0.3
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250	234.0	
Усього за розділом II	260	392.7	238.7
III. Витрати майбутніх періодів	270		
Баланс	280	850.7	685.9

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	20.5	20.5
Додатковий капітал	320		
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	114.9	118.9
Неоплачений капітал	360	()	()
Усього за розділом I	380	135.4	139.4
II. Забезпечення таких витрат і цільове фінансування	430		
III. Довгострокові зобов'язання	480		
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	313.5	447.8
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з бюджетом	550	3.7	1.7
зі страхування	570	3.5	5.5
з оплати праці	580	8.1	11.2
Інші поточні зобов'язання	610	386.5	80.3
Усього за розділом IV	620	715.3	546.5
V. Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640	850.7	685.9

2. Звіт про фінансові результати
за _____ рік _____ 2023 р.

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	713.8	1885.8
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	020	(119.0)	(314.3)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (010 - 020)	030	594.8	1571.5
Інші операційні доходи	040		
Інші звичайні доходи	050	28.5	7.1
Надзвичайні доходи	060		
Разом чисті доходи (030 + 040 + 050 + 060)	070	623.3	1578.6
Збільшення (зменшення) залишків незавершеного виробництва і готової продукції	080	26.4	651.4
Матеріальні затрати	090	(238.4)	(622.0)
Витрати на оплату праці	100	(130.6)	(102.2)
Відрахування на соціальні заходи	110	(50.3)	(39.4)
Амортизація	120	(92.8)	(66.8)
Інші операційні витрати	130	(79.8)	(33.2)
у тому числі:	131	()	()
	140	()	()
Інші звичайні витрати	150	()	()
Надзвичайні витрати	160	()	()
Податок на прибуток	170	(1.0)	(41167.0)
Разом витрати (090 + 100 + 110 + 120 + 130 + 140 + 150 ± 080+ 160 + 170)	180	(619.3)	(1530.9)
Чистий прибуток (збиток) (070 - 180)	190	4.0	47.7

Керівник _____

Кузнєцов М.М.

Головний
бухгалтер _____

Святченко Н.М.