

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:

**«Вдосконалення методів управління персоналом підприємства
(на прикладі ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс» м. Кропивницький)»**

«Improving the methods of enterprise personnel management»

Виконав здобувач вищої освіти
2м курсу, групи ЕП-22 м-1,4
ОПП «Економіка підприємства»
спеціальності 051 «Економіка»

_____ Лунгул О.В.

«___» _____ 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 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка підприємства

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 Олександра Васильовича

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Вдосконалення методів управління персоналом підприємства
(на прикладі ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс» 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:

дослідження особливостей формування та реалізації кадрової політики підприємств
та виокремлення напрямів її удосконалення

Завдання: розкрити теоретико-методологічні основи управління персоналом підприємства;

провести характеристика елементів кадрової політики та її видів; розглянути методологію
формування системи управління персоналом; провести організаційно-економічну

характеристику підприємства; проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства;

провести дослідження ефективності системи управління персоналом на підприємстві;
розробити напрями вдосконалення системи планування та організації

підприємства; обґрунтувати заходи щодовпроведення ситем преміювання та

мотивування на підприємстві; розрахувати економічний ефект від реалізації

запропонованих заходів

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	13.01.23-17.01.24	
7.	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, рецензії, рецензії	18.01.24-21.01.24	
8.	Підготовка до захисту	22.01.24-24.01.24	

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 О.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Лунгул О. В. «Вдосконалення методів управління персоналом підприємства (на прикладі ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс» м. Кропивницький)». Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка підприємства» зі спеціальності 051 «Економіка» / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2024. 88 с.

В першому розділі роботи розглядалися теоретико-методологічні засади управління персоналом підприємства. Представлено підходи до аналізу кадрової політики як елемента системи корпоративного управління. Досліджено еволюцію методологічних підходів до формування системи управління персоналом в сучасних умовах. В другому розділі проаналізовано фінансово-господарську діяльність підприємства, а також проведено оцінку ефективності системи управління персоналом. В третьому розділі запропоновані шляхи підвищення ефективності кадрової політики на основі впровадження систем преміювання та мотивування на підприємстві.

Ключові слова: управління персоналом, системи управління персоналом, поліграфія, відділ кадрів, система навчання, співробітники, кадрова політика

ANOTATION

Lunhul, O. V. "Improvement of enterprise personnel management methods (on the example of Ingul-Opt-Service LLC, Kropyvnytskyi)". Qualifying work for the second (master's) level of higher education at the OPP "Enterprise economics" in the specialty 051 "Economics" / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2024. 88 p.

In the first section of the paper, the theoretical and methodological foundations of enterprise personnel management are considered. Approaches to the analysis of personnel policy as an element of the corporate governance system are presented. The evolution of methodological approaches to the formation of a personnel management system in modern conditions is studied. The second section analyzes the financial and economic activities of the enterprise, as well as evaluates the effectiveness of the personnel management system. The third section suggests ways to improve the efficiency of personnel policy through the introduction of bonus and motivation systems at the enterprise.

Key words: personnel management, personnel management systems, printing, HR department, training system, employees, personnel policy

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ	
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Поняття та основні функції управління персоналом на підприємстві.....	7
1.2. Кадрова політика як елемент системи корпоративного управління.....	13
1.3. Методологія формування системи управління персоналом.....	19
2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
НА ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС».....	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	27
2.2. Оцінка фінансового стану підприємства.....	33
2.3. Дослідження ефективності системи управління персоналом на підприємстві.....	44
3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ	
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС».....	53
3.1. Напрями вдосконалення системи планування та організації персоналу підприємства.....	53
3.2. Впровадження систем преміювання та мотивування на підприємстві...	60
3.3. Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.....	71
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. У сучасних умовах європейської інтеграції України, стратегічне керівництво людськими ресурсами стає необхідною основою успішної функціональності підприємств. Ефективна кадрова політика не просто стає ключовим елементом управління, але й створює стратегічну основу для оптимізації персоналу.

Проте під час формування та реалізації кадрової політики виникають виклики, пов'язані зі складнощами підбору та навчання кадрів, їхньою рухливістю та неефективним використанням ресурсів. Значимість цієї проблематики полягає у науковому обґрунтуванні кадрової політики та пошуку способів її вдосконалення в системі управління персоналом. Добре продумана кадрова політика забезпечує ефективну стратегію управління персоналом, адже є основою в процесі її розробки. Це, в свою чергу, підтверджує, що кадрова політика, як і кадрова стратегія управління персоналом, дозволяє сформувати кадровий резерв для розвитку торговельних мереж та їх просування на ринку.

Питання підвищення продуктивності системи планування та організації персоналу розглядалися у роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених: Л. Балабанової [2], Т. Бучинської [4], В. Кучинського [24], І. Лозовецької [55], Ю. Мирошніченко [29], П. Перерви [34], М. Армстронга [55], Г. Десслера [56], К. Сандерс [57] та інших.

Незважаючи на значний обсяг наукових розробок та досвід в удосконаленні методів управління персоналом, на сьогоднішній день виявляється дефіцит системного підходу до вирішення цієї проблеми у сфері оптової торгівлі та управління матеріальними потоками. Ця недолік визначає необхідність проведення комплексного аналізу та підкреслює актуальність подальших досліджень в цьому напрямку.

Мета та завдання дослідження. Кваліфікаційна робота спрямована на обґрунтування конкретних шляхів підвищення продуктивності системи

управління персоналом на підприємстві. Її метою є виявлення та аргументація оптимальних напрямків, які допоможуть удосконалити та підвищити ефективність управління персоналом для досягнення успіху підприємства.

Завдання дослідження були чітко сформульовані відповідно до поставленої мети:

1. Провести аналіз теоретичних положень, що стосуються системи управління персоналом та її ефективності в контексті організаційного менеджменту.

2. Ознайомитися з фінансовим станом підприємства за 2021-2023 роки та його основними техніко-економічними показниками.

3. Провести комплексний фінансово-економічний аналіз, узявши до уваги отримані фактичні дані, для оцінки ефективності діяльності підприємства.

4. Прослідкувати умови, в яких відбувається формування, розвиток та використання персоналу на підприємстві.

5. Виявити найбільш вагомі фактори, які впливають на підвищення ефективності використання персоналу, та обґрунтувати способи покращення системи стимулювання високоякісної праці.

Об'єктом дослідження є вплив господарсько-економічних відносин на систему управління персоналом у сучасному підприємницькому середовищі.

Предметом дослідження є аналіз теоретичних та практичних аспектів управління персоналом на підприємстві в контексті сучасних ринкових реформ Товариства з обмеженою відповідальністю «Інгул-Опт-Сервіс».

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

набули подальшого розвитку:

– методи обґрунтування впливу соціально-економічних умов на якість системи управління персоналом підприємств шляхом визначення наступних параметрів: динаміки кількості найманих працівників і рівня оплати їх праці, показників підготовки та перепідготовки кадрів, освітнього рівня працюючих.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи виступили праці вітчизняних та зарубіжних учених у сфері організації та управління кадровою політикою підприємства; нормативно-правові акти з питань регулювання трудових та соціальних відносин в Україні; матеріали Державної служби статистики України; фінансово-економічна звітність ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс».

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.

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 ґрунтовного дослідження поставлених завдань); розрахунково-конструктивний; оцінно-ситуаційний (визначення якісних показників використання кадрового потенціалу); графічний (зображення теоретичних результатів дослідження та тенденцій розвитку).

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 Центральнотукаїнському національному технічному університеті (12 грудня 2023 року) та оприлюднено в тезах «Стратегії ефективного управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості» матеріалів відповідної конференції [27, 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 88 сторінок друкованого тексту (у тому числі 73 сторінки основного тексту, 5 сторінок списку використаних джерел (включає 53 найменувань джерел), 9 сторінок додатків). Основний текст кваліфікаційної роботи містить 14 таблиць та 3 рисунки.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та основні функції управління персоналом на підприємстві

Сьогодення вимагає від підприємств адаптуватися до стрімко змінюючогося світу, де ключову роль відіграє кадровий потенціал. Сучасні стандарти управління чітко визначають, що успішність підприємства визначається якістю та потенціалом його персоналу.

В наші дні *персонал підприємства* – це не лише просто група співробітників, які працюють у компанії. Це живе дихання організації, складне та багатогранне утворення, що формує його душу та потужний двигун її успіху. Він охоплює широкий спектр особистостей з різних фахових галузей, кожен з яких вносить свій внесок у розвиток та досягнення мети компанії [1].

Персонал підприємства – це творчі індивідуальності та професіонали, які вміють трансформувати відмінності у сили, вирішуючи завдання різної складності. Це не тільки робітники чи менеджери – це команда, що спільними зусиллями рухається вперед, прагнучи досягти гармонії та високих результатів. Вони створюють якісні продукти, впроваджують нововведення та формують позитивну атмосферу в колективі, що сприяє розвитку та росту компанії.

Управління людськими ресурсами вже не обмежується адміністративними функціями. Це відображається у комплексному підході до розвитку персоналу, що включає постійне навчання, розвиток, та створення сприятливого корпоративного середовища, сприяючи формуванню корпоративної культури, що підтримує мотивацію та залучення співробітників[5].

Це не просто підхід, а складова успіху будь-якого підприємства в сучасному світі бізнесу. Компанії, що інвестують у свій персонал, найчастіше стають лідерами та зберігають свою конкурентоспроможність у глобальному бізнес-середовищі.

На сучасному етапі розвитку бізнесу, *кадровий потенціал підприємства* виступає як складова, що формує успішну діяльність. Він складається з різних професійних груп, об'єднаних в єдиний організаційний механізм, який активно впливає на функціонування підприємства та його результативність. Кадровий склад не обмежується лише определеними посадовими або функціональними обов'язками. Це комплекс людських ресурсів, які вносять свій внесок у різні сфери діяльності підприємства. Вони є тими, хто забезпечує плавне функціонування від базових до стратегічних рівнів управління [12, с. 96].

Не лише виконавці завдань, але й стратегічний ресурс, що формує конкурентні переваги компанії, – ось куди розвивається роль кадрового потенціалу. Компетентні, мотивовані та адаптивні співробітники стають ключем досягнення стратегічних цілей у суворих умовах ринкової конкуренції.

В залежності від характеру та обсягу виконуваних завдань, персонал підприємства може бути різноманітним: від робітників, керівників, спеціалістів до службовців. Ця різноманітність дозволяє підприємствам створювати ефективні команди, де кожен член виконує свою функцію на благо спільних стратегічних цілей. Звідси випливає, що розуміння та гнучке управління цим різноманітним складом персоналу стає ключем до успіху будь-якого підприємства в умовах постійних змін та викликів ринкового середовища.

Наявність сильного трудового потенціалу та професійної команди стають основою для досягнення організації великих висот. Спеціалісти високої кваліфікації не лише забезпечують відмінність у виконанні завдань, але й є каталізаторами для інноваційного розвитку [14].

Вкладення у професійний розвиток вашого персоналу – це не лише витрати, це інвестиції у майбутнє. Надання можливостей для постійного навчання та професійного зростання створює основу для необмеженого потенціалу вашої команди. Тільки так можна забезпечити не лише поточні результати, але й підготувати команду до викликів майбутнього [18].

Трудовий потенціал відрізняється від звичайної робочої сили та трудових ресурсів тим, що він фокусується на унікальних особистісних якостях кожного

працівника. Це не просто кількісні дані, але й якісні аспекти талантів та здібностей персоналу. Це поняття дозволяє бачити та оцінювати не лише потенціал окремих працівників, а й їхню спільну сумісність, сприяючи гармонійному та збалансованому розвитку колективу на шляху до спільних успіхів.

Управління персоналом на підприємстві — це комплекс стратегічно-тактичних заходів, спрямованих на оптимізації використання людського капіталу в організації. Це не лише адміністративний процес, але й та система, яка формує та розвиває людські ресурси для досягнення стратегічних цілей компанії.

Управління персоналом стає однією з ключових складових сучасного управління бізнесом. Його головна мета та принципи полягає в створенні сприятливого середовища для розвитку працівників, максимізації їхнього потенціалу та сприянні досягненню стратегічних цілей компанії[2, с. 34].

Функції управління персоналом на підприємстві охоплюють широкий спектр ключових аспектів. Одна з них полягає у плануванні кадрів, де визначають потреби компанії в персоналі, його склад та необхідні компетенції для досягнення поставлених завдань. Інша важлива функція — це набір та рекрутинг, спрямовані на залучення кращих фахівців, відповідно до потреб бізнесу.

Управління персоналом також включає функції розвитку та навчання, спрямовані на підвищення кваліфікації працівників та розвиток їхніх професійних навичок, адаптацію до змін у компанії. Важливою є також функція стимулювання та мотивації персоналу, що сприяє підтримці та підвищенню продуктивності через системи компенсації, бонусів та розвитку корпоративної культури.

Управління персоналом на підприємстві є складною, але невід'ємною частиною стратегічного успіху компанії, оскільки ефективне використання людського капіталу є ключем досягнення конкурентних переваг та стійкого розвитку організації.

Комплекс управлінських систем створює сприятливу обстановку для

розвитку та максимізації потенціалу кадрів. Ця система сприяє поліпшенню трудових відносин, підвищенню мотивації працівників та досягненню оптимальних результатів на всіх рівнях організації – від окремого співробітника до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Управління людськими ресурсами – це насправді мистецтво, що базується на впевненості, високих стандартах та збалансованому підході. Ключовим елементом цього мистецтва є кадрова політика. Вона визначає напрямок досягнення найвищої продуктивності, творчості та успіху вашої організації, спрямовуючи на шлях інновацій та досягнення високих результатів у сфері управління персоналом[21, с. 102].

Кадрова політика – це не просто набір принципів. Це своєрідний керівний документ, що визначає очікування від працівників, установлює стандарти дисципліни та поведінки в організації. Ці принципи оформляються у формі чітких правил, які стають орієнтиром як для керівництва, так і для співробітників підприємства [22].

У сучасній ринковій економіці, кадрова політика стає стратегічним інструментом. Вона має на меті створення високопрофесійного та мотивованого трудового колективу, що відіграє ключову роль у розвитку та успіху організації. Ця політика спрямована на забезпечення відповідності людських ресурсів стратегії та цілям компанії, вирівнюючи корпоративні цілі з потребами та очікуваннями працівників.

В епоху сучасних організацій, управління персоналом потребує глибокого розуміння різноманітних типів кадрової політики, кожний з яких має свої особливості та потенціал впливу на результативність компанії. Аналіз та ретельне дослідження цих типів дозволяє забезпечити ефективне управління персоналом та досягти успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Кадрова політика підприємства становить стратегічну складову в його функціонуванні, оскільки вона визначає основні напрямки та принципи управління персоналом. Залежно від мети, цілей та особливостей компанії, вона приймає різноманітніші форми та напрямки.

Одним із типів кадрової політики є політика стабільності. Цей підхід передбачає довгострокові відносини з працівниками, стабільні умови праці, забезпечення соціальних гарантій та відсутність радикальних змін у штатному розписі. Він спрямований на збереження досвіду та навичок працівників, створення сприятливої атмосфери безпеки й надійності на робочому місці.

Іншим типом є політика адаптації та інновацій. Ця стратегія акцентується на гнучкості та адаптивності персоналу до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Вона сприяє створенню команди спеціалістів, здатних швидко адаптуватися до нових технологій, ринкових викликів та стратегічних змін у підприємстві[36].

Третій тип – політика розвитку та навчання – базується на інвестиціях у навчання та професійний розвиток персоналу. Вона спрямована на розвиток та підвищення кваліфікації працівників, створення умов для неперервного навчання та інноваційного мислення всередині компанії.

Ці типи кадрової політики є лише деякими з можливих стратегій управління персоналом, кожна з яких має свої переваги та відмінності. Обрання відповідної стратегії ґрунтується на основних метах, цілях та внутрішніх потребах підприємства.

Кадрова політика в організації відображає підхід до керування персоналом та формування відносин зі співробітниками. У цьому аспекті виділяють два основних напрямки - відкриту та закриту стратегії, кожна з яких має свої особливості та вплив на корпоративну культуру та взаємовідносини всередині компанії [39].

Відкрита кадрова політика характеризується високою гнучкістю та прозорістю в управлінні персоналом. Організація, яка обирає цю стратегію, активно співпрацює зовнішніми джерелами, зокрема, з ринком праці, та відкрита для залучення нових кадрів через зовнішню рекрутингову політику. Такий підхід дозволяє організації оперативно реагувати на зміни у внутрішньому середовищі та залучати нові ідеї та таланти ззовні та зсередини.

Закрита кадрова політика, навпаки, базується на внутрішніх ресурсах

компанії. Організація, що використовує цей підхід, акцентує увагу на внутрішньому розвитку та збереженні свого персоналу. Така стратегія сприяє розвитку внутрішніх талантів, кар'єрному зростанню та розвитку фахівців всередині компанії. Вона може забезпечувати стабільність та почуття належності співробітників до організації, але водночас обмежувати доступ новим ідеям та підходам.

Обирання одного з цих підходів залежить від завдань, цілей та потреб конкретної організації. Кожен тип кадрової політики має свої переваги та виклики, і вибір стратегії визначається стратегічними цілями та корпоративною культурою компанії [43, с 151].

Відкрита кадрова політика вражає своєю прозорістю. Організація, яка сприймає цей підхід, створює сприятливу атмосферу, де кожен кваліфікований фахівець почуває себе вітаною людиною. Немає обмежень за рівнем досвіду або попередньою роботою. Це розширює коло кандидатів і дає можливість організації обирати найкращих з них.

Закрита кадрова політика є важливим стратегічним кроком для організацій, які прагнуть забезпечити стабільність та розвиток внутрішнього потенціалу. Вона полягає в зосередженні на приверненні нових працівників лише на посади нижчого рівня, а заміщення вакансій проводиться тільки з внутрішнього резерву працівників організації.

Однією з ключових переваг закритої кадрової політики є збереження та розвиток внутрішнього кадрового потенціалу. Організація спрямовує свої зусилля на користь власних співробітників, сприяючи їхньому професійному зростанню та кар'єрному розвитку. Це підвищує мотивацію працівників, зміцнює їхню прив'язаність до організації та допомагає зберегти цінний персонал.

Кадрова політика, під час кризи, виявляє величезне значення для успішного функціонування організації. Навіть у складних кризових умовах, правильно налаштована кадрова політика може стати ефективним інструментом для подолання викликів та забезпечення стабільності[45].

Перш за все, ключовим аспектом є гнучкість та адаптивність кадрової

політики до змін у бізнес-середовищі. Кризові ситуації можуть потребувати швидкого переструктурування організації та зміни пріоритетів. Кадрова політика повинна бути готовою адаптуватися до нових умов та забезпечувати максимальну ефективність роботи персоналу.

Другим важливим аспектом є підтримка та збереження персоналу. У кризові періоди працівники можуть відчувати нестабільність. Ефективна кадрова політика повинна підтримувати працівників, сприяти їхній мотивації та заохочувати їх за зусилля. Це може охоплювати систему стимулювання, розвиток професійних навичок та соціальні пільги.

А Третім фактором є здатність до стратегічного планування та передбачення. Антиципація можливих проблем та реагування на них заздалегідь може бути ключовим для ефективної кадрової політики під час кризових ситуацій. Важливо мати резервний план стосовно заміщення ключових посад, контингентного працівника та планування звільнень, якщо це необхідно.

Ураховуючи ці фактори, кадрова політика може стати ефективним інструментом для збереження стабільності та розвитку персоналу під час кризи. Гнучкість, підтримка працівників та стратегічне планування - ключі до успішного функціонування в непевних умовах.

1.2 Кадрова політика як елемент системи корпоративного управління

Сучасна *кадрова політика* стала дедалі більш ніж просто набором правил та процедур, які стосуються управління персоналом. Вона перетворилася на ключовий елемент системи корпоративного управління, що спрямований на створення, управління та розвиток людських ресурсів в організації, що відображається у функціонуванні підприємства в цілому[35, с. 271].

Кадрова політика має вирішальний вплив на формування корпоративної культури та створення сприятливих умов для зросту персоналу. Її стратегії спрямовані на врахування потреб працівників, підтримку їхнього професійного зросту та мотивацію до досягнення спільних корпоративних цілей.

У рамках корпоративного управління, кадрова політика встановлює не лише стандарти роботи та етики в організації, а й розробляє системи стимулювання та мотивації персоналу. Вона визначає програми навчання, підвищення кваліфікації та можливості кар'єрного росту. Окрім цього, кадрова політика є ефективним інструментом підтримки продуктивності та ефективності працівників у виробничому процесі. Вона встановлює процедури управління внутрішніми відносинами, сприяє створенню сприятливого робочого середовища та розвитку комунікаційних зв'язків.

Врешті, кадрова політика не тільки регулює внутрішні процеси організації, але й має значний вплив на конкурентоспроможність компанії в цілому, сприяючи розвитку внутрішніх ресурсів та формуванню конкурентного поступу на ринку[33].

Кадрова політика — це комплекс стратегій та бачень, які визначають способи взаємодії між персоналом та управління підприємства. Ця політика ґрунтується на ряді ключових аспектів, які диктують її суть та філософію дії. Одним із таких важливих аспектів є тип влади, що присутній у суспільстві, який відображається у внутрішній структурі та організації підприємства. Поза тим, стиль керівництва, філософія підприємства, внутрішні установи й колективна домовленість, які увійшли до складу кадрової політики, також формують її втілення[24].

Уникнення конфліктів та підтримка внутрішнього порядку є одними з головних пріоритетів кадрової політики. Забезпечення взаєморозуміння між керівництвом і персоналом стає фундаментом для успішної роботи. Шляхом створення сприятливих умов праці, визнання досягнень працівників та розвитку їхнього професійного потенціалу, підприємство забезпечує залучення та утримання висококваліфікованого персоналу. Така політика дозволяє підтримувати ефективну співпрацю між всіма рівнями управління та забезпечує розвиток організації на шляху до досягнення спільних цілей.

Ефективна кадрова політика в сучасному бізнесі вимагає вдосконалених систем мотивації та стимулювання працівників, що включають конкурентні

заробітні плати, чіткі методи оцінки праці, можливості для кар'єрного зростання та навчання. Ця уява відіграє ключову роль у привабленні та утриманні талановитих фахівців, підтримці внутрішньої мотивації і продуктивності працівників, а також сприяє сталому розвитку підприємства.

Якість кадрової політики стає стратегічним кроком у досягненні успіху підприємства. Вона сприяє промоції укріпленню організаційної культури, створенню сприятливого робочого оточення та поліпшенню взаємодії всередині команди. Завдяки грамотно розробленій та успішно впровадженій кадровій політиці, підприємство може здійснювати свої стратегічні наміри та забезпечувати стабільний поступ у сучасному конкурентному середовищі.

Кадрова політика віддзеркалює різні стилі керівництва, які впливають на внутрішню структуру та загальний зміст організації підприємства. Вони визначають тон і напрямки взаємодії між керівництвом і співробітниками. Залежно від типу влади, що панує в суспільстві, керівництво обирає конкретний стиль: авторитарний, демократичний, ліберальний або комбінацію різних стилів.

Авторитарний стиль керівництва відзначається високим рівнем контролю, де керівник приймає рішення самостійно, без значної участі підлеглих. Цей підхід є ефективним у кризових ситуаціях або там, де потрібне оперативне реагування. Натомість такий контроль може призвести до відчуття обмеженості серед працівників, понижуючи їхню мотивацію та захопленість роботою. А це також може спричинити втрату ініціативи серед команди та обмежити їхню творчість[3].

Демократичний стиль керівництва ґрунтується на широкій участі співробітників у процесі прийняття рішень, де керівництво враховує думки персоналу та розподіляє владу. Цей підхід підтримує креативність та мотивацію співробітників, створюючи відчуття важливості кожної думки у колективному прийнятті рішень. Але врешті така широка участь може затягнути процеси, затримати швидкість в прийнятті рішень, особливо в умовах, коли потрібно оперативно реагувати на зміни чи кризові ситуації [4].

Ліберальний стиль управління ґрунтується на високому рівні довіри до

працівників, що стимулює їхню самостійність та інноваційність. Проте, цей підхід потребує ретельного контролю, оскільки при недостатньому нагляді може виникнути безлад в організації.

Усякий стиль, відомо, має свої переваги та обмеження, тож вибір стилю керівництва в кадровій політиці визначається потребами та характеристиками самої організації.

Вибір стилю керівництва гра важливу роль у формуванні ефективних кадрових рішень. Залежно від завдань, ситуацій та вимог, керівництво може комбінувати різні елементи з різних стилів, щоб забезпечити оптимальні результати. Крім трьох основних стилів, комбінований підхід дозволяє досягти більшої гнучкості та адаптивності. Розуміння цих стилів, напевне, допомагає створити на підприємстві сприятливу атмосферу для праці, підтримати мотивацію та задоволеність співробітників, а також досягти стратегічних цілей.

Місія та ключові установи діяльності підприємства, його історія та устої сьогодні спираються на соціальні цінності, прагне забезпечити високий ступінь мобільності своїм послугам. Вони не просто напружені на усунення труднощів, що переслідують організацію, але й сприяють побудові цілісної і гармонійної системи. Це бачення сьогодні лягло в основу сталого розвитку управлінської майстерності, спрямовуючи увагу на основні потреби працівників і зміцнюючи взаємовигідні відносини з акціонерами[1].

Положення внутрішнього трудового порядку є неодмінною частиною функціонування підприємства та відіграють значну роль у налагодженні умов праці співробітників і службовців. Ці стандарти встановлюють чіткі правила й процедури, що регулюють порядок дій і взаємовідносин між роботодавцем і персоналом. Одним з ключових аспектів внутрішнього трудового порядку є процедура набору та звільнення працівників. Вони належним чином визначають порядок співбесід, умови праці, укладення договорів і встановлюють правила відносно припинення трудових відносин. Це сприяє забезпеченню прозорості, справедливості та захисту прав працівників.

Додатково, ці правила регламентують питання робочого часу та

відпочинку, встановлюють режим функціонування підприємства. Вони визначають продовженість робочого дня, робочий графік, перерви та вихідні дні, забезпечуючи належні умови праці та підтримуючи здоров'я працівників. Основні обов'язки персоналу та керівництва також зафіксовані в положеннях внутрішнього трудового порядку, включаючи вимоги до якості виконання роботи, додержання трудової дисципліни, та збереження майна підприємства.

Колективний договір є фундаментальним документом у сфері соціально-трудових зв'язків, який умовлює права та обов'язки найманих працівників та роботодавців. Ця правова угода має вирішальне значення, оскільки впливає на умови праці та соціально-економічний розвиток організації. Вона встановлює правила, процедури та стандарти, регулюючи робочий час, оплату трудових годин, відпустки, соціальні пакети, охорону праці та здоров'я, професійний розвиток та порядок вирішення трудових суперечок[7].

Цей договір є результатом довгих переговорів між представниками роботодавців і профспілок або працівників, спрямованих на врахування інтересів обох сторін. Він сприяє укладенню взаємовигідних умов праці, що впливають на якість життя працівників та продуктивність підприємства. Колективний договір виконує соціальну функцію, захищаючи права працівників і забезпечуючи їх соціальний захист.

Цей документ може містити положення про мінімальні стандарти праці, зростання заробітної плати, підтримку професійного розвитку та сприяти працівникам у ситуаціях, наприклад, звільнення або реструктуризації підприємства.

Колективні переговори виступають як ключовий етап у формуванні колективного договору. Під час цих діалогів обговорюються не лише терміни та процедури, але й розрізняють різні точки зору, шукають компроміси та вирішують можливі розбіжності. Важливою є роль законодавства, особливо Закону України «Про колективні договори і угоди», який визначає процедуру укладання угод та встановлює відповідальність за їх дотримання. Це створює стабільну юридичну основу для угод, що забезпечує їхню правомірність та

консистентність.

Укладання та подальша реєстрація колективного договору представляють собою важливий етап у правовому регулюванні трудових зв'язків, які визначають права та обов'язки як працівників, так і роботодавців. Ці кроки офіційно фіксують угоду та підтверджують її законність перед владою. Після підписання цього документа його реєстрація відповідними органами державної влади надає йому статус офіційної угоди, що набирає чинності.

Чинність колективного договору вступає в дію з моменту підписання представниками сторін або визначеної угодою дати і діє протягом терміну, визначеного в цьому документі. Цей етап є ключовим у встановленні стабільних, систематизованих умов для працівників та роботодавців, гарантуючи їм соціальний захист і визначаючи основні правила та умови трудової діяльності.

Важливо зазначити, що положення колективного договору обов'язкові для всіх працівників організації чи підприємства, незалежно від їхнього членства в професійних спілках. Це сприяє створенню однакових умов і обов'язків для всіх сторін, сприяючи гармонії та стійкості в трудових відносинах[8].

Основні складові кадрової політики охоплюють різноманітні аспекти, починаючи від процесу підбору кадрів та їх навчання, йдучи до створення стимулюючих систем та сприяння розвитку кар'єри. Важливим є також підтримка здоров'я та безпеки працівників, вирішення конфліктних ситуацій, а також управління звільненням та політика диверсифікації середовища на робочому місці.

Ці аспекти визначають спосіб взаємодії працівників та компанії, забезпечуючи їхнє зростання та розвиток в рамках законодавства та внутрішніх правил підприємства. Кадрова політика є не лише важливим інструментом управління персоналом, а й ключовим чинником для досягнення стратегічних цілей та успіху підприємства.

Кадрова політика перетворилася на ключовий елемент, що впливає на конкурентоспроможність та розвиток підприємств. Сучасні стратегії управління людськими ресурсами різноманітні та оцінюються за різними критеріями

ефективності. Вони спрямовані на максимізацію внутрішнього потенціалу колективу, а не на скорочення витрат. Суть полягає у відтягненні уваги на стимулюванні розвитку, мотивації та максимальному використанні можливостей працівників для досягнення цілей компанії.

Також сучасна кадрова політика акцентує на внутрішньому контролі, а не на зовнішньому. Це означає, що співробітникам стимулюється внутрішня саморегуляція, відповідальність і бажання вдосконалюватись, що сприяє більшій продуктивності та розвитку.

Отже, сучасна кадрова політика націлена на максимізацію потенціалу персоналу, підтримку внутрішнього контролю, створення гнучких умов та сприятливої робочої атмосфери для досягнення стратегічних цілей підприємства.

1.3 Методологія формування системи управління персоналом

Запроєктувати ефективну систему управління персоналом — це складний, але надзвичайно важливий процес. Методологія формування такої системи полягає в крокуванні крізь кілька ключових етапів.

Початок починається з аналізу потреб організації та її місії. Цей етап визначає стратегічні цілі підприємства, які у свою чергу впливають на потрібний склад, кількість та навички персоналу[6].

Після цього настає фаза розробки конкретних політик та процедур управління персоналом. Сюди входять програми рекрутингу, системи оцінки роботи, навчання та мотивації. Планування кар'єрного зростання, тренінги, підтримка та системи винагородження — це також важливі складові цього етапу.

Основним аспектом є впровадження та контроль системи управління персоналом. Це охоплює навчання персоналу новим процедурам та постійний моніторинг системи з урахуванням змін у бізнес-середовищі.

Останній етап — це постійне вдосконалення системи, що вимагає аналізу фідбеку від персоналу та керівництва, а також врахування ринкових тенденцій

та інновацій у сфері управління персоналом.

Цей цикл формує стійку та ефективну систему управління персоналом, яка грає ключову роль у досягненні стратегічних цілей компанії та створенні сприятливого середовища для співробітників.

Перший рівень управління визначає три основні напрями, які мають величезний вплив на розвиток кадрової політики: відбір та найм персоналу, розвиток співробітників та управління їхнім потенціалом. Ці аспекти є основою для формування конкретних стратегій управління персоналом, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей підприємства[9].

Другий рівень управління відображає внутрішню структуру системи управління персоналом та функції, які виконуються в межах кожної з підсистем. Виділення функцій лінійного та функціонального управління допомагає зрозуміти, як взаємодіють різні відділи та департаменти у процесі управління персоналом, формуючи стратегії та політику на рівні внутрішньої організації.

Такий дворівневий підхід до управління персоналом допомагає розкрити важливі аспекти кадрової політики, сприяючи встановленню ефективних стратегій управління та досягненню цілей підприємства через оптимальне використання людських ресурсів.

Успішне функціонування підприємства в умовах надвисокого конкурентного та динамічного ринкового оточення залеже від впровадження системи управління персоналом, що ґрунтується на стратегічній та комплексній політиці. Відтак, така система визначає ключові принципи оцінки компетентності, підбору, розвитку та мотивації персоналу, спроможного реалізувати заплановані стратегії та рішення[57].

У сучасних умовах, де зовнішнє середовище відчуває швидких та постійних змін, персонал стає ключовим фактором конкурентних переваг. Надійно підготовлений, мотивований та відповідальний персонал стає необхідністю для успішної конкуренції та досягнення стратегічних цілей компанії. Тому стратегії вдосконалення підприємства все частіше враховують важливість системи управління персоналом, змінюючи підходи та методи роботи з ним.

Управління персоналом в сучасному діловому світі перетворюється на ключовий важель, що впливає на здатність конкурувати та стійкість підприємства до загрозливих впливів. Залученням, розвитком та мотивацією персоналу створюються не лише умови для ефективної праці, але й потенціал для реалізації стратегічних ініціатив та постійного розвитку компанії[53, с. 98].

У сучасній епохі одним із визначальних компонентів успішного керування підприємством стає створення сприятливих умов для розширення знань, постійного самовдосконалення й професійного росту персоналу. Зростання значення наукових досягнень у суспільстві та швидкий розвиток інтелектуальних технологій потребують гнучкого використання людських ресурсів підприємства, посилення творчого підходу та організаційної активності співробітників, а також формування гуманістичної організаційної культури.

У цьому контексті велике значення набувають питання модернізації традиційних систем управління персоналом та впровадження нових моделей, спрямованих на постійний розвиток інтелектуального й творчого потенціалу співробітників. Ефективне керівництво розвитком персоналу є ключовим фактором майбутнього успіху будь-якої організації.

В умовах стрімкого розвитку технологій та постійних змін на ринку важливою стає не лише кадрова політика, але й постійне вдосконалення та підтримка потенціалу та знань персоналу. Тільки такий підхід забезпечить конкурентоспроможність та стійкість компанії у майбутньому[56].

Це, власне, як розгорнутий план, що грає важливу роль у веденні бізнесу та управлінні людьми, які працюють тут. Він встановлює правила та цілі, які вказують, як потрібно взаємодіяти з працівниками на робочому місці. Тут визначено стратегії, які сприяють розвитку людей, стимулюють їх і надихають, а також як тримати найкращих працівників при собі. Це критично важливо для успіху бізнесу та його конкурентоспроможності на ринку. Такі підходи допомагають знаходити, розвивати та утримувати досвідчених фахівців. Це створює умови для досягнення відмінних результатів та стійкого розвитку компанії.

Система управління – це сукупність різноманітних методів та стратегій, що допомагають організовувати та керувати роботою персоналу, процедур і процесів. Ці інструменти допомагають керівникам зрозуміти, як краще виконувати завдання для досягнення своїх цілей. Вони – це просто різні методи, якими люди управляють своєю роботою, щоб досягти того, що вони прагнуть.

Методи управління персоналом – це засоби та прийоми, якими керівництво впливає на команду або окремих працівників, щоб спрямовувати їхню роботу на досягнення цілей компанії та забезпечення координації в їхній діяльності[51].

В управлінні розрізняють різні методи впливу, такі як організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Вибір конкретних методів залежить від цінностей та традицій суспільства, рівня розвитку господарства, виробничих відносин та виду діяльності компанії, яку управляють.

Адміністративні методи управління персоналом охоплюють широкий арсенал прийомів та стратегій, спрямованих на керування людськими ресурсами всередині підприємства чи організації. Вони виступають фундаментом для організації та нагляду за роботою співробітників, сприяючи досягненню стратегічних цілей компанії.

Ці методи включають в себе планування роботи персоналу, встановлення стандартів та процедур, контроль за виконанням завдань, а також організацію та координацію робочих процесів.

Планування роботи персоналу полягає у вивченні потреб компанії у робочій силі, передбаченні змін у вакансіях та розробці стратегій залучення та утримання кваліфікованих працівників.

Стандарти та процедури встановлюють внутрішню структуру та визначають вимоги, що спрощують оцінку та контроль за виконанням обов'язків співробітниками.

Контроль за виконанням завдань дає можливість перевіряти відповідність робочих процесів встановленим стандартам та уникнути можливих відхилень.

Організація та координація робочих процесів є ключовими для досягнення ефективності та гармонії в роботі всього колективу.

Адміністративні методи управління персоналом сприяють створенню стабільного та ефективного робочого середовища, де чітко визначені обов'язки та правила співробітників сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

Зазвичай, економічні методи управління персоналом – це набір стратегій та інструментів, спрямованих на те, щоб компанії використовували свої ресурси раціонально та ефективно. Вони охоплюють різні способи оптимізації витрат, збільшення продуктивності та підвищення ефективності управління людськими ресурсами[49].

Одна з ключових складових – це раціональне використання грошових коштів на підтримку персоналу. Це означає детальний аналіз фінансів, спрямований на те, щоб ефективно витрачати кошти на утримання та підвищення кваліфікації співробітників без втрати якості роботи.

Також, економічні методи включають створення програм мотивації для працівників. Це може бути система премій, бонусів, акцій або навчальних програм, спрямованих на розвиток працівників. Такі програми стимулюють персонал до досягнення вищих результатів, що впливає на продуктивність.

Економічний підхід допомагає компаніям мудро використовувати свої ресурси, ефективно керувати витратами та досягати більшої продуктивності у взаємодії з персоналом.

Соціально-психологічні методи управління персоналом становлять комплекс стратегій та прийомів, спрямованих на взаємодію з працівниками, враховуючи їх соціальні та психологічні потреби. Ці методи базуються на розумінні міжособистісних відносин, особливостей психології та мотивації персоналу[48].

Ключовим аспектом є увага до міжособистісних відносин у колективі, що передбачає створення сприятливого психологічного середовища на робочому місці. Взаємодія, відкритість та підтримка у колективі є основою цих підходів.

До соціально-психологічних методів входить увага до індивідуальних потреб та мотивації працівників. Це може включати в себе менторство, розвиток особистості, психологічну підтримку та стимулювання, враховуючи досягнення кожного співробітника.

Такий підхід сприяє задоволеності працівників, формуванню сплоченості у колективі, підвищенню професійних навичок та збільшенню мотивації досягати спільних цілей компанії.

Технології управління представляють спеціальний набір прийомів, методів та цілей, що використовуються для здійснення впливу на різні аспекти організаційної діяльності. Ці технології можуть охоплювати різноманітні підходи до організації робочих процесів, контролю за ними, а також стратегій впливу на персонал та розвитку організаційних структур. Вони спрямовані на оптимізацію робочих процесів, підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей організації через системний та методичний підхід до управління ресурсами.

Завдяки технологіям управління досягається справжня гармонія між інструментами, методами та процесами, які використовуються для ефективного керування організацією чи проектом. Це великий мозаїчний склад елементів, що включає в себе низку ключових аспектів[40].

В сучасному бізнес-середовищі технології управління персоналом – це не просто набір інструментів, а глибокий комплекс стратегій та методів, спрямованих на організацію та оптимізацію роботи персоналу. Їхнє використання вирішує ключові завдання, пов'язані з управлінням людськими ресурсами, забезпеченням мотивації працівників, їхнім розвитком та збереженням талановитого персоналу в умовах сприятливого робочого середовища. Цей різноманітний спектр технологій включає різні напрямки:

- Інформаційні системи управління людськими ресурсами (HRIS), що автоматизують та оптимізують процеси, від обліку працівників до ведення бази знань та навчання.

- Оцінка та управління ефективністю використовує методики оцінки та встановлення КРІ для обговорення результатів та створення системи звітності.
- Технології розвитку персоналу через e-learning та онлайн-курси, що допомагають у розвитку працівників за допомогою цифрових інструментів.
- Системи електронного управління документами спрощують процеси збору та зберігання документів, від резюме до контрактів.
- Аналітика управління персоналом забезпечує виявлення тенденцій та прогнозування потреб у персоналі для обґрунтованих управлінських рішень.
- Електронні системи зворотнього зв'язку та участі співробітників створюють можливість збору фідбеку та участі працівників у процесах компанії.
- Управління робочим часом та автоматизація процесів допомагають вести облік часу, планувати графіки та автоматизувати процеси HR.

Ці технології націлені на підвищення продуктивності працівників, створення комфортних умов для їхнього розвитку, оптимізацію управлінських процесів та відповідність стандартам HR. Вони стають критичними для досягнення успіху в сучасному підприємницькому середовищі.

Сьогоднішній розвиток суспільства та бізнесу вимагає не просто створення, але й активне використання механізмів управління персоналом на підприємствах. Проте ключовим аспектом стає їхня придатність для реалізації конкретних напрямів, які можуть не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й забезпечити реальні позитивні зміни в соціальному та економічному вимірах.

Економічна ефективність управління персоналом полягає у досягненні організаційних цілей за рахунок оптимального використання людських ресурсів і обмежених матеріальних засобів. Це досягається шляхом забезпечення найвигіднішого співвідношення між результатами праці та витратами ресурсів.

Принцип економічної ефективності управління персоналом реалізується через оптимізацію продуктивності праці, де результати роботи співробітників стають найбільш оптимальними у відношенні до обсягу використання ресурсів. Ефективне управління полягає в забезпеченні найбільш вигідного співвідношення між виконаною роботою та витратами на персонал, що дозволяє

максимізувати результати при мінімальних витратах[25].

Це також означає усвідомлення та впровадження стратегій, що дозволяють ефективно використовувати не лише фінансові, але й інтелектуальні та творчі потенціали персоналу. Такий підхід забезпечує оптимальне співвідношення між результатами роботи співробітників та економічними затратами на їхнє утримання, сприяючи ефективному функціонуванню організації[22, с. 67].

Отже, побудова систем управління персоналом на підприємствах не обмежується лише створенням. Ці системи повинні бути вирішальними для втілення конкретних стратегій та напрямів, що дозволять досягти реальної соціально-економічної вигоди. Напрями управлінської діяльності повинні не лише існувати на папері, а й активно впроваджуватися в життя підприємствами. Їхня ефективність вимірюється не тільки за наявністю, а й за реальним внеском у соціальний та економічний розвиток.

Тільки використання механізмів управління персоналом у контексті конкретних напрямів та їхня здатність приносити конкретні позитивні зміни забезпечать справжній соціальний та економічний прорив у розвитку підприємств та суспільства в цілому.

2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс» було створено на основі рішення засновників, офіційно затвердженого протоколом №1 від 09.12.2023. Компанія повністю відповідає Господарському та Цивільному кодексам України, а також всім іншим законодавчим нормам, які стосуються її діяльності. Місцезнаходження організації: 25001, місто Кропивницький, вулиця Зінченко, №2. Це сучасний офісний простір і виробничі площі, створені для надання найкращих умов розвитку бізнесу та задоволення потреб наших клієнтів.

ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс» — це довгостроковий партнер для різних галузей бізнесу, який належно зарекомендував себе надійним та досвідченим. Компанія спеціалізується на наданні широкого спектру послуг, охоплюючи оптову та роздрібну торгівлю різноманітними товарами.

Асортимент налічує продукти харчування, добавки до них, горілчані та тютюнові вироби, промислові товари, будівельні матеріали, устаткування для машинобудування, нафтопродукти, металопрокат та багато іншого. Компанія може задовольнити потреби клієнтів у найрізноманітніших товарах в одному місці. Також компанія займається розробкою, виробництвом та ремонтом виробничого обладнання, яке широко використовується в сільському господарстві та переробній промисловості.

Управління Товариством ретельно відповідає вимогам чинного законодавства та віддзеркалюється у наших принципах, зазначених у Статуті. Вищий орган Товариства – Збори засновників, які приймають стратегічні рішення. Ефективне функціонування покладено на виконавчий орган – Директора, а контроль за діяльністю покладено на Ревізійну комісію.

Збори засновників відповідальні за ключові аспекти: визначення стратегії та планів розвитку, контроль фінансово-господарської діяльності, призначення Директора, зміни у Статуті, регулювання капіталу, управління складом Учасників, затвердження звітності та рішень щодо прибутку та збитків. Це стратегічне партнерство між органами управління створює прозоре та відповідальне керівництво, що гарантує ефективність діяльності та відповідність принципам управління.

Директор Товариства вибирається зборами Учасників на строк від 1 до 4 років, проте з можливістю продовження цього терміну за умови підтримки цією пропозицією Учасників. Укладається трудовий договір (контракт) з Директором, і цей контракт укладає Голова Товариства від імені Учасників. Цей процес визначає чіткість та стабільність у керівництві, створюючи механізми для забезпечення компетентності та відповідальності керівництва.

Члени товариства, які займають ключові позиції в Товаристві, не можуть мати приналежність та входити до ревізійної комісії. Збори засновників мають право достроково переобирати окремих членів Ревізійної комісії або комісію в цілому. Основним завданням Ревізійної комісії є перевірка щорічних звітів та балансів Товариства, а також здійснення контролю над фінансово-господарською діяльністю. Вона має повноваження проводити перевірки та розглядати питання, пов'язані з фінансами, що є важливою складовою ефективного управління Товариством.

Спільними зусиллями трудового колективу, з участю вищих або уповноважених органів, Товариство вирішує питання, пов'язані з покращенням умов праці, життя та здоров'я працівників і їх сімей, а також реалізує програми обов'язкового медичного страхування, сприяючи соціальному розвитку відповідно до вимог законодавства.

Система оптової торгівлі, яка функціонує як комерційний посередник між виробниками та роздрібними продавцями, є важливим зв'язком у сфері виробництва та споживання. Вона включає різноманітні торговельно-оптові структури та підприємства, що відрізняються за розмірами обігу, правовим

статусом та формою власності. Операції, пов'язані з торгівлею та технологіями, становлять основу діяльності оптових підприємств, спрямовану на здійснення оптових закупівель та продажів товарів.

Загальна площа підприємства 3100 квадратних метрів. Вона включає різноманітні приміщення, такі як склади для товарів (5 штук), виробничий цех, місце для зразків товарів, два підсобних приміщення, зона опалення, відділи з торгівлі, планування, транспорту та експедиції, збуту, контролю якості, бухгалтерія, офіс керівництва, відділ кадрів і навіть буфет.

На початок 2023 року на підприємстві працювало 42 особи, включаючи 10 фахівців у сфері товарознавства. Компанія оптової торгівлі, ТОВ Інгул-Опт-Сервіс, розпоряджалась флотом з 12 транспортних засобів, серед яких було 5 легкових автомобілів і 7 вантажівок. На період 2023-2024 років заплановано придбати ще 4 вантажні машини.

Протягом останніх років товарообіг компанії "Інгул-Опт-Сервіс" стабільно зростає, перевищуючи заплановані показники. У 2021 р. він перевищив план на 11,03 процентів (882,7 тис.грн.); у 2022 – на 2 проценти, з перевищенням плану на 0,67 процентів (60,6 тис.грн); а у 2023 – зрос на 6,85 процентів, що становить перевиконання плану на 1,91 процентів та в грошовій сумі 181,7 тис.грн.

Спостерігається зростання валового доходу та перевиконання його плану. У 2023 році план перевиконано на 2процентів. Витрати обігу оптовому підприємству вдалося значно зменшити за рахунок економії коштів на комунальні витрати, паливо, запровадженні комп'ютерних програм, що значно покращує якість роботи та скорочує час на її виконання; також деяких працівників організаціїпереведено на погодинну відрядно-преміальну оплату.

Прибуток оптового підприємства в 2023 році у порівнянні з 2021 роком зріс на 20процентів, а його план в 2021та 2022 роках перевищено на 45 процентів; за 9 місяців 2023 року відповідно – на 29 процентів.В той же час, загальна рентабельність діяльності оптового підприємства ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс» знизилася з 20,9 процентів у 2021 році до 16,8 процентів у 2023 році, що потребує

відповідної уваги з боку курівництва організації.

Зафіксовано зростання валового доходу та його перевищення плану. У 2023 році план виконано на 2 проценти. Заощадження на комунальних витратах, паливі та впровадження комп'ютерних програм дозволили оптовому підприємству значно скоротити витрати обігу. Це покращило робочі процеси та оптимізувало час виконання завдань. Деякі працівники перейшли на погодинну оплату праці з преміальними виплатами.

Прибуток оптового підприємства в 2023 році зрос на 20процентів, порівняно з 2021 роком, і перевищив план у 2021 та 2022 роках на 45процентів. За перші 9 місяців 2023 року зростання склало 29 процентів. Але загальна рентабельність діяльності знизилася з 20,9 процентів у 2021 році до 16,8 процентів у 2023 році, що вимагає уважного розгляду зі сторони керівництва підприємства.

ТОВ "Інгул-Опт-Сервіс" працює щодня з 8:00 до 20:00 з перервою з 13:00 та до 13:30. У фокусі комерційної діяльності оптового підприємства "Інгул-Опт-Сервіс" лежать такі складові: аналіз попиту споживачів, формування заявок і замовлень, організація оптових закупівель товарів, реалізація оптових партій зі складу тощо.

Комерційний відділ ТОВ "Інгул-Опт-Сервіс" керується заступником директора і є ключовим органом в організаційній структурі підприємства. Відділ здійснює пряме управління товарними потоками, від закупівлі до реалізації, відповідає за складування та пересування товарів. В його складі працюють висококваліфіковані товарознавці, що керують оптовими закупівлями та реалізацією товарів, спеціалізовані на окремих товарних групах.

На підставі первинного обліку, діяльність підприємства "Інгул-Опт-Сервіс" у 2021-2023 роках можна охарактеризувати за наступними показниками (таблиця 2.1).

За січень-вересень 2023 р. обсяг продукції, яка реалізована до споживачів, на підприємстві склав 22 081,8 тис. грн. Чистий дохід від цієї реалізації становив 19 036,4 тис. грн. Це представляє зростання на 2 252,3 тис. грн., або 13,0%,

порівняно з аналогічним показником за 2022 рік.

Таблиця 2.1–Показники діяльності ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс»
за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2021-2022		Відхилення 2022-2023		Відхилення 2021-2023	
				+/-	процентів	+/-	процентів	+/-	процентів
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	18 067,9	19 469,6	22 081,8	+1 401,7	+8,0	+2 612,2	+13,0	+4 013,9	+22,0
Непрямі податки	2 492,1	2 685,5	3 045,8	+193,4	+8,0	+360,3	+13,0	+553,7	+22,0
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	15 575,8	16 784,1	19 036,4	+1 208,3	+8,0	+2 252,3	+13,0	+3 460,6	+22,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт), у т. ч.:	13 865,9	14 761,1	17 123,6	+895,2	+6,0	+2 362,5	+16,0	+3 257,7	+23,0
– матеріальні витрати	10 873,8	11 073,6	13 452,7	+199,8	+2,0	+2 379,1	+21,0	+2 578,9	+24,0
– витрати на оплату праці	1 296,7	1 656,0	1 567,3	+359,3	+28,0	-88,7	-5,0	+270,6	+21,0
– відрахування на соціальні заходи	479,5	612,7	579,9	+133,2	+28,0	-32,8	-5,0	+100,4	+21,0
Інші операційні витрати	529,2	248,5	496,2	-280,7	-53,0	+247,7	+100,0	-33,0	-6,0
Чистий прибуток (збиток)	1 180,7	1 774,5	1 416,6	+593,8	+50,0	-357,9	-20,0	+235,9	+20,0

Протягом 2023 року відбулося загальне зростання собівартості реалізованої продукції підприємства на 2 362,5 тис. грн. або 16,0%, порівняно з попереднім роком. Також спостерігалось збільшення інших операційних витрат на 247,7 тис. грн., що склало майже 100,0%.

Згідно з таблицею, за період 2021-2023 років підприємство мало прибутковість. У 2021 році чистий прибуток склав 1 180,7 тис. грн. У наступному році цей показник зріс на 50,0% і становив 1 774,5 тис. грн. За 2023 рік відбулося збільшення цього показника на 20,0% в порівнянні з 2021 роком, але зменшення на 20,0% у порівнянні з 2022 роком, досягнувши 1 416,6 тис. грн. Падіння чистого прибутку на підприємстві у 2022-2023 роках має кілька причин. По-перше, це пов'язано з збільшенням обсягу реалізації продукції, робіт і послуг. По-друге, зростання розміру дебіторської заборгованості на 508,8 тис. грн. або 31,0% у цей

період. Це призвело до сповільнення оборотності обігових коштів та зниження загального рівня рентабельності підприємства.

У зв'язку з негативними тенденціями, що характеризують діяльність ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс», до яких відноситься зростання запасів товарно-матеріальних цінностей на 20% або 155,3 тис. грн. протягом 2021-2022 років, спостерігається уповільнення ділової активності компанії. Це є однією з ключових підстав для того, щоб провести глибокий аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.

Важливо проаналізувати ефективність управління ресурсами та оптимізації запасів, оскільки це може вплинути на якість прибутку підприємства. Оцінка та покращення цих аспектів є критичними для зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс» на ринку.

Збільшення запасів товарно-матеріальних цінностей в управлінні компанії є сигналом до перегляду стратегій у цій сфері. Ефективне управління запасами має стратегічне значення для успішного функціонування будь-якого підприємства. Збалансоване управління цим аспектом діяльності дозволяє забезпечити оптимальну взаємодію між виробництвом, зберіганням, транспортуванням товарів та задоволенням попиту споживачів.

Стратегії управління запасами повинні бути налаштовані на забезпечення оптимального рівня запасів, які не будуть надмірними або недостатніми. Надмірні запаси можуть затратити значні фінансові ресурси на їх зберігання, утримання та знищення застарілих товарів, тим самим утруднюючи ліквідність підприємства. З іншого боку, недостатність запасів може призвести до непокриття попиту, втрати клієнтів та негативного впливу на репутацію.

Оптимізація стратегій управління запасами передбачає аналіз попиту, прогнозування споживчих тенденцій, використання сучасних технологій для ведення точних обліків, а також пошук оптимальних постачальників. Ефективне управління запасами є важливою ланкою в успішній стратегії підприємства. Воно дозволяє компанії гнучко реагувати на зміни у вимогах ринку, оптимізує витрати на утримання запасів та забезпечує стабільність фінансового стану. Це

означає, що оптимізація запасів дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змінних умов ринку, уникати перевитрат на утримання надмірних запасів та підтримувати стабільний фінансовий баланс. Такий підхід до управління запасами стає основою для успішної конкурентоспроможності та ефективного функціонування підприємства на ринку.

2.2 Оцінка фінансового стану підприємства

Вивчення фінансового стану підприємства починається з детального огляду його фінансової стійкості. Це ключовий показник, який відображає здатність підприємства утримувати свою діяльність у стійкому фінансовому положенні та оптимально реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Управління фінансовою стійкістю визнається ключовим елементом фінансового управління підприємством, що є невід'ємною складовою для забезпечення стійкого та неперервного розвитку.

Фінансова стійкість визначається як здатність підприємства вчасно покривати витрати пов'язані з основним та оборотним капіталом нематеріальними активами та виконанням фінансових зобов'язань з власних фінансових ресурсів. Це також означає здатність підприємства ефективно використовувати власні кошти для підтримки безперервного виробничого процесу, його розвитку та реалізації стратегічних ініціатив.

Забезпечення фінансової стійкості є критичним для підприємств у змінному бізнес-середовищі, оскільки це сприяє їхній усталеності, відповідальному використанню ресурсів та збереженню конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Суть аналізу фінансової стійкості полягає у визначенні можливості малого підприємства витримати негативний вплив різноманітних чинників, які можуть впливати на його фінансовий стан – незалежно від того, чи це зовнішні, внутрішні або несподівані фактори.

Фінансова стійкість підприємства – це складний концепт, і його статистичний аналіз базується на ряді відносних показників, які відображають не лише структуру капіталу, а й загальний фінансовий стан організації.

Під час аналізу фінансової стійкості багато показників враховують структуру капіталу підприємства, але це лише частина комплексного оцінювання фінансового здоров'я організації. Інші фактори, такі як ліквідність, забезпеченість банківської кредитної лінії, оборотність активів, та платоспроможність, грають так само важливу роль у визначенні фінансової стійкості підприємства.

1. Показник робочого капіталу відображає перевищення чи дефіцит оборотних коштів у підприємстві після розрахунку поточних зобов'язань. Розраховується він як різниця між оборотними активами та поточними зобов'язаннями: $P_k = \text{ф. № 1, р. 1195} - 1695$ (2.1)

$$2021 \text{ р. } P_k = 4244,1 - 1171,2 = 3072,9$$

$$2022 \text{ р. } P_k = 4728,6 - 1444,1 = 3284,5$$

$$2023 \text{ р. } P_k = 5564,9 - 2445,3 = 3119,6$$

2. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами (Кз.в.к) є важливим індикатором, що визначає, наскільки підприємство має можливість використати власні обігові кошти для забезпечення поточних зобов'язань та оборотних активів. Цей показник, в основному, відображає фінансову стійкість підприємства та його здатність конвертувати ресурси у ліквідні кошти. Його розраховують як співвідношення власних обігових коштів до загальної суми оборотних активів: $K_{з.в.к} = P_k / \text{ф. № 1, р. 1195}$ (2.2)

$$2021 \text{ р. } K_{з.в.к} = \frac{3072,9}{(4234,3 + 4253,9) : 2} = 0,72$$

$$2022 \text{ р. } K_{з.в.к} = \frac{3284,5}{(4253,9 + 5203,3) : 2} = 0,69$$

$$2023 \text{ р. } K_{з.в.к} = \frac{3119,6}{(5203,3 + 5926,5) : 2} = 0,56$$

3. Маневреність робочого капіталу ($M_{p.k}$) — це відсоткове співвідношення запасів, тобто матеріальних активів для виробництва, у власних обігових коштах. Цей показник визначає, наскільки ефективно компанія використовує свої власні кошти та обмежує їхню вільність для фінансових маневрів: $M_{p.k} = \Phi. \text{ № 1, р. 1100} / P_k$ (2.3)

$$2021 \text{ р. } K_{\text{абс.лікв}} = \frac{(820,5 + 760,7) : 2}{3072,9} = 0,26$$

$$2022 \text{ р. } K_{\text{абс.лікв}} = \frac{(760,7 + 804,2) : 2}{3284,5} = 0,24$$

$$2023 K_{\text{абс.лікв}} = \frac{(804,2 + 916,0) : 2}{3119,6} = 0,28$$

4. Маневреність власних обігових коштів ($M_{в.о.к}$) — це відсоткове співвідношення абсолютно ліквідних активів у власних обігових коштах. Цей показник визначає, наскільки ефективно компанія використовує свої ліквідні кошти для фінансових маневрів та забезпечує собі вільність дій у фінансовій сфері: $M_{в.о.к} = \Phi. \text{ № 1 р. 1165} / P_k$ (2.4)

$$2021 \text{ р. } K_{\text{абс.лікв}} = \frac{(1702,4 + 1978,5) : 2}{3072,9} = 0,60$$

$$2022 \text{ р. } K_{\text{абс.лікв}} = \frac{(1978,5 + 2765,5) : 2}{3284,5} = 0,72$$

$$2023 K_{\text{абс.лікв}} = \frac{(2765,5 + 2820,0) : 2}{3119,6} = 0,90$$

5. Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів ($K_{\text{заб.в.о.к.}}$) — це індикатор, який відображає ступінь захищеності запасів з найменшою ліквідністю серед оборотних активів за рахунок довгострокових стабільних активів. Цей показник розраховується як співвідношення власних обігових грошей до кількості запасів: $K_{\text{заб.в.о.к.}} = P_k / \Phi. \text{ № 1, р. 1100}$ (2.5)

$$2021 \text{ р. } K_{\text{з.в.к}} = \frac{3072,9}{(820,5 + 760,7) : 2} = 3,89$$

$$2022 \text{ р. } K_{\text{з.в.к}} = \frac{3284,5}{(760,7 + 804,2) : 2} = 4,20$$

$$2023 \text{ р. } K_{\text{з.в.к}} = \frac{3119,6}{(804,2 + 916,0) : 2} = 3,63$$

6. Коефіцієнт покриття запасів ($K_{\text{покр.зап.}}$) – цей показник відображає ефективність використання ресурсів та ступінь залучення коштів у запаси в порівнянні з усією фінансовою структурою підприємства:

$$K_{\text{покр.зап}} = \Phi. \text{ № } 1 * [(p. 1495 - 1095 + 1595 + 1600 + 1610)] / \Phi. \text{ № } 1, p. 1100 \quad (2.6)$$

$$2021 \text{ р. } K_{\text{з.в.к}} = \frac{4438,5 - 1418,5 + 53,0 + 921,4 + 0}{(820,5 + 760,7) : 2} = 5,05$$

$$2022 \text{ р. } K_{\text{з.в.к}} = \frac{4988,7 - 1730,4 + 26,2 + 1373,5 + 0}{(760,7 + 804,2) : 2} = 5,95$$

$$2023 \text{ р. } K_{\text{з.в.к}} = \frac{5996,8 - 2892,3 + 15,1 + 2400,6 + 0}{(804,2 + 916,0) : 2} = 6,42$$

7. Коефіцієнт фінансової автономії ($K_{\text{авт.}}$) відображає можливість підприємства виконати свої зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів та його ступінь незалежності від залучення позикових коштів. Цей показник визначається як відношення власного капіталу до пасивів:

$$K_{\text{авт.}} = \Phi. \text{ № } 1, p. 1495 / \Phi. \text{ № } 1, p. 1900 \quad (2.7)$$

$$2021 \text{ р. } K_{\text{абс.лікв}} = \frac{4188,2 + 4688,8}{5633,8 + 5691,4} = 0,78$$

$$2022 \text{ р. } K_{\text{абс.лікв}} = \frac{4688,8 + 5288,5}{5691,4 + 7226,5} = 0,77$$

$$2023 \text{ р. } K_{\text{абс.лікв}} = \frac{5288,5 + 6705,1}{7226,5 + 9687,8} = 0,71$$

8. Коефіцієнт фінансової залежності ($K_{\text{фін.зал.}}$) відображає рівень підприємством залежності від зовнішніх фінансових зобов'язань. Цей показник є показником того, наскільки компанія покладається на залучення зовнішніх джерел фінансування для підтримки своєї діяльності та виконання фінансових зобов'язань: $K_{\text{фін.зал.}} = 1 - K_{\text{авт.}}$ (2.8)

$$2021 \text{ р. } K_{\text{фін.зал.}} = 1 - 0,78 = 0,22$$

$$2022 \text{ р. } K_{\text{фін.зал.}} = 1 - 0,77 = 0,23$$

$$2023 \text{ р. } K_{\text{фін.зал.}} = 1 - 0,71 = 0,29$$

9. Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу ($K_{\text{ман.в.к.}}$) – цей показник ілюструє ступінь, до якої власні фінансові ресурси використовуються для забезпечення поточних операційних потреб підприємства, визначаючи його фінансову стійкість та здатність до адаптації до змін у внутрішньому середовищі:

$$K_{\text{ман.в.к.}} = P_k / \Phi. \text{ № 1, p. 1495} \quad (2.9)$$

$$2021 \text{ р. } K_{\text{з.в.к.}} = \frac{3072,9}{(4188,2 + 4688,8) : 2} = 0,69$$

$$2022 \text{ р. } K_{\text{з.в.к.}} = \frac{3284,5}{(4688,8 + 5288,5) : 2} = 0,66$$

$$2023 \text{ р. } K_{\text{з.в.к.}} = \frac{3119,6}{(5288,5 + 6705,1) : 2} = 0,52$$

10. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу ($K_{\text{конц.п.к.}}$) – це глибокий взірєць на пропорції й участі позикових коштів у структурі активів, виражений у відсотках від сукупного фінансування:

$$K_{\text{конц.п.к.}} = \Phi. \text{ № 1, [p. 1595 + p. 1695 + p. 1700] / } \Phi. \text{ № 1, p. 1900} \quad (2.10)$$

$$2021 \text{ р. } K_{\text{абс.лікв}} = \frac{53,0 + 1171,2 + 0}{(5633,8 + 5691,4) : 2} = 0,22$$

$$2022 \text{ р. } K_{\text{абс.лікв}} = \frac{26,2 + 1444,1 + 0}{(5691,4 + 7226,5) : 2} = 0,23$$

$$2023 \text{ р. } K_{\text{абс.лікв}} = \frac{15,1 + 2445,3 + 0}{(7226,5 + 9687,8) : 2} = 0,29$$

11. Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування) ($K_{\text{ф.с.}}$) є візуальним показником, який розкриває рівень захищеності підприємства завдяки власним фінансовим ресурсам. Цей показник, визначений як співвідношення власних коштів до позикових, відображає фінансову міцність та стійкість компанії:

$$K_{\text{ф.с.}} = \Phi. \text{ № 1, p. 149 / } \Phi. \text{ № 1, [p. 1595 + p. 1695 + p. 1700]} \quad (2.11)$$

$$2021 \text{ р. } K_{\text{ф.с.}} = \frac{(4188,2 + 4688,8) : 2}{53,0 + 1171,2 + 0} = 3,63$$

$$2022 \text{ р. } K_{\text{ф.с.}} = \frac{(4688,8 + 5288,5) : 2}{26,2 + 1444,1 + 0} = 3,39$$

$$2023 \text{ р. } K_{\text{ф.с.}} = \frac{(5288,5 + 6705,1) : 2}{15,1 + 2445,3 + 0} = 2,44$$

12. Коефіцієнт фінансової стійкості (Кфін.ст.) відображає пропорцію стійких джерел фінансування у загальній структурі підприємства. Цей показник розраховується як співвідношення між власним капіталом та довгостроковими зобов'язаннями підприємства:

$$K_{\text{фін.ст.}} = \Phi. \text{ № 1, } [p.1495 + p. 1595] / \Phi. \text{ № 1, } p. 1900 \quad (2.12)$$

$$2021 \text{ р. } K_{\text{абс.лікв}} = \frac{4438,5 + 53,0}{(5633,8 + 5691,4) : 2} = 0,79$$

$$2022 \text{ р. } K_{\text{абс.лікв}} = \frac{4988,7 + 26,2}{(5691,4 + 7226,5) : 2} = 0,78$$

$$2023 \text{ р. } K_{\text{абс.лікв}} = \frac{5996,8 + 15,1}{(7226,5 + 9687,8) : 2} = 0,71$$

Отримані результати зводимо у табл. 2.2, рис. 2.1.

Таблиця 2.2 – Показники оцінки фінансової стійкості підприємства

за 2021-2023 pp.

№ з/п	Назва показника	Умовне позначення	2021	2022	2023	Відхилення, +/-			Нормативне значення
						2021-2022	2022-2023	2021-2023	
1.	Власні обігові кошти (робочий, функціонуючий капітал), тис. грн.	P_k	3072,9	3284,5	3119,6	+211,6	-164,9	+46,7	Збільшення
2.	Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	$K_{з.в.к}$	0,72	0,69	0,56	-0,03	-0,13	-0,16	Збільшення; рекомендується значення $K_{звк} > 0,1$; за [31] $K_{звк} \geq 2$
3.	Маневреність робочого капіталу	$M_{p.k}$	0,26	0,24	0,28	-0,02	+0,04	+0,02	Зменшення; збільшення запасів призводить до уповільнення оборотності обігових коштів, в умовах інфляції – до залучення дорогих кредитів
4.	Маневреність власних обігових коштів	$M_{в.о.к}$	0,60	0,72	0,90	+0,12	+0,18	+0,30	Збільшення
5.	Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	$K_{заб.в.о.к}$	3,89	4,20	3,63	+0,31	-0,57	-0,26	Збільшення

6.	Коефіцієнт покриття запасів	К _{покр.за п.}	5,05	5,95	6,42	+0,90	+0,47	+1,37	Збільшення
----	-----------------------------	-------------------------	------	------	------	-------	-------	-------	------------

Продовження таблиці 2.2

7.	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	К _{авт.}	0,78	0,77	0,71	-0,01	-0,06	-0,07	Збільшення; має бути К _{авт.} >0,5
8.	Коефіцієнт фінансової залежності	К _{фін.зал.}	0,22	0,23	0,29	+0,01	+0,06	+0,07	Зменшення
9.	Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	К _{ман..в.к.}	0,69	0,66	0,52	-0,03	-0,14	-0,17	Збільшення; має бути К _{ман.в.к.} >0,5
10.	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	К _{конц.п.к}	0,22	0,23	0,29	+0,01	+0,06	+0,07	Зменшення; необхідно аналізувати в залежності від конкретної ситуації
11.	Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	К _{ф.с.}	3,63	3,39	2,44	-0,24	-0,95	-1,19	За нормативне значення К _{ф.с.} > 1
12.	Коефіцієнт фінансової стійкості	К _{фін.ст.}	0,79	0,78	0,71	-0,01	-0,07	-0,08	Має бути К _{фін.ст.} = 0,85-0,90

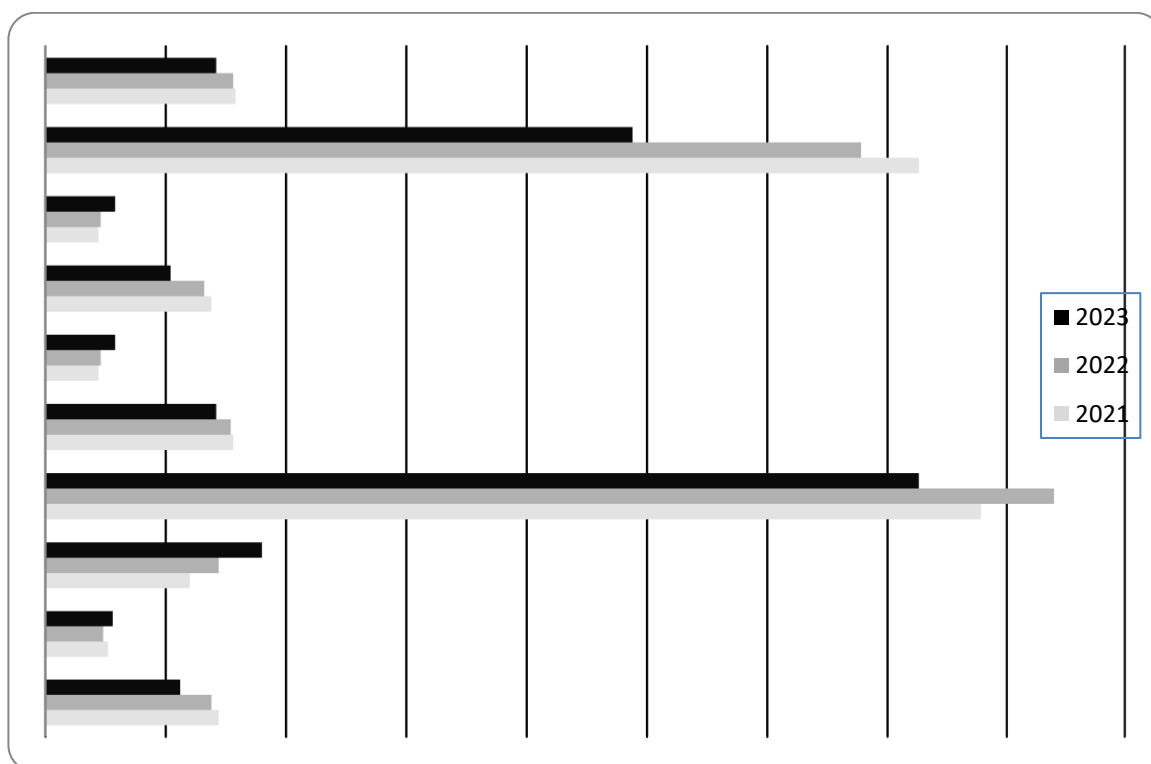


Рисунок 2.1 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс»
за 2021-2023 рр.

З аналізу таблиці за період з 2021 по 2023 роки випливає, що більшість показників фінансового стану підприємства відповідають нормативним значенням. Однак спостерігається тенденція до погіршення фінансової стійкості цього підприємства:

Коефіцієнт автономії зменшився на 0,07 пункту, що вказує на збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової залежності збільшився на 0,07 пункту.

Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу, хоча позначений позитивним значенням, в 2023 році був меншим на 0,17 пункту порівняно з показником 2021 року.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу збільшився на 0,07 пункту.

Коефіцієнт фінансової стійкості зменшився на 0,08 пункту і не відповідає своєму нормативному значенню.

Незважаючи на достатній обсяг власних оборотних коштів та відповідність основних показників фінансової стійкості нормативним значенням, фінансовий стан підприємства можна оцінити як задовільний. Але проблеми, що призвели до погіршення, потребують подальшого уважного аналізу та уваги.

Рентабельність є ключовим показником, який відображає ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства. Цей показник має якісну та кількісну характеристику, оскільки він визначає, наскільки успішно підприємство генерує прибуток у відношенні до своїх ресурсів та інвестицій.

До основних показників рентабельності, які є ключовими у процесі аналізу фінансового стану підприємства, відносяться:

- коефіцієнт рентабельності активів, що відображає, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерації прибутку та доходів;
- коефіцієнт рентабельності власного капіталу, який показник вказує на прибутковість власних інвестицій у підприємство, оцінюючи дохідність капіталу власників;

○ коефіцієнт рентабельності продажів. Він показує відношення чистого прибутку до обсягу реалізованих продажів, що дозволяє оцінити прибутковість виробництва та збуту продукції чи послуг;

○ коефіцієнт рентабельності діяльності – цей показник відображає прибутковість конкретної операційної діяльності підприємства, допомагаючи оцінити ефективність внутрішніх процесів та управління.

1. Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком ($R_{\text{акт.ч.п.}}$) є показником, який вказує на ефективність використання капіталу чи активів у генерації чистого прибутку:

$$R_{\text{акт.ч.п.}} = [\Phi. \text{ № 2, п. 2350} / \Phi. \text{ № 1, п. 1300}] \cdot 100\% \quad (2.13)$$

$$2021 \text{ р. } R_{\text{акт.ч.п.}} = \frac{1180,7}{(5633,8 + 5691,4) : 2} \times 100\% = 20,9\%$$

$$2022 \text{ р. } R_{\text{акт.ч.п.}} = \frac{1774,5}{(5691,4 + 7226,5) : 2} \times 100\% = 27,5\%$$

$$2023 \text{ р. } R_{\text{акт.ч.п.}} = \frac{1416,6}{(7226,5 + 9687,8) : 2} \times 100\% = 16,8\%$$

2. Рентабельність власного капіталу ($R_{\text{в.к.}}$) є показником, що відображає ефективність використання власних коштів у підприємницькій діяльності. Цей показник визначає, у скільки разів чистий прибуток перевищує величину власного капіталу, що дозволяє оцінити рентабельність використання внутрішніх ресурсів компанії:

$$R_{\text{в.к.}} = [\Phi. \text{ № 2, п. 2350} / \Phi. \text{ № 1, п. 1495}] \cdot 100\% \quad (2.14)$$

$$2021 \text{ р. } R_{\text{в.к.}} = \frac{1180,7}{(4188,2 + 4688,8) : 2} \times 100\% = 26,6\%$$

$$2022 \text{ р. } R_{\text{в.к.}} = \frac{1774,5}{(4688,8 + 5288,5) : 2} \times 100\% = 35,6\%$$

$$2023 \text{ р. } R_{\text{в.к.}} = \frac{1416,6}{(5288,5 + 6705,1) : 2} \times 100\% = 23,6\%$$

3. Рентабельність виробничих фондів ($R_{\text{в.ф.}}$) – відображає, у скільки разів чистий прибуток перевищує вартість або витрати на виробничі фонди, які

включають устаткування, машини, будівлі та інші матеріальні активи, використовувані в процесі виробництва:

$$R_{в.ф.} = [\Phi. \text{ № 2, п. 2350} / \Phi. \text{ № 1, п. (1011+1100)}] \cdot 100\% \quad (2.15)$$

$$2021 \text{ р. } R_{в.ф.} = \frac{1180,7}{4363,3 + 790,6} \times 100\% = 22,9\%$$

$$2022 \text{ р. } R_{в.ф.} = \frac{1774,5}{4734,1 + 782,5} \times 100\% = 32,2\%$$

$$2023 \text{ р. } R_{в.ф.} = \frac{1416,6}{5837,8 + 860,1} \times 100\% = 21,2\%$$

4. Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації ($R_{\text{приб. р.}}$) – це ключовий показник, що визначає ефективність генерації прибутку від продажу товарів чи послуг:

$$R_{\text{приб. р.}} = [\Phi. \text{ № 2, п. 2000} - \text{п. 2050} / \Phi. \text{ № 2, п. 2000}] \cdot 100\% \quad (2.16)$$

$$2021 \text{ р. } R_{\text{приб. р.}} = \frac{15575,8 - 13865,9}{15575,8} \times 100\% = 11,0\%$$

$$2022 \text{ р. } R_{\text{приб. р.}} = \frac{16784,1 - 14761,1}{16784,1} \times 100\% = 12,1\%$$

$$2023 \text{ р. } R_{\text{приб. р.}} = \frac{19036,4 - 17123,6}{19036,4} \times 100\% = 10,1\%$$

5. Рентабельність витрат ($R_{\text{витр.}}$) є показником, який вказує на те, скільки прибутку від реалізації продукції припадає на кожну одиницю витрат, спрямованих на виготовлення та реалізацію продукції. Цей показник визначається як відношення прибутку від реалізації до суми всіх витрат, пов'язаних з виробництвом та збутом продукції. Високий рівень рентабельності витрат свідчить про те, що компанія ефективно використовує свої витрати для генерації прибутку, що є ключовим аспектом фінансового здоров'я та ефективності виробничих процесів підприємства:

$$R_{\text{витр.}} = [\Phi. \text{ № 2, п. 2000} - \text{п. 2050} / \Phi. \text{ № 2, п. 2050}] \cdot 100\% \quad (2.17)$$

$$2021 \text{ р. } R_{\text{витр.}} = \frac{15575,8 - 13865,9}{13865,9} \times 100\% = 12,3\%$$

$$2022 \text{ р. } R_{\text{витр.}} = \frac{16784,1 - 14761,1}{14761,1} \times 100\% = 13,7\%$$

$$2023 \text{ р. } R_{\text{витр.}} = \frac{19036,4 - 17123,6}{17123,6} \times 100\% = 11,2\%$$

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

Таблиця 2.3 – Оцінка рівня та динаміки показників рентабельності підприємства за 2021-2023 рр.

№ з/п	Показники	2021	2022	2023	Відхилення		
					2021-22 +/-	2022-23 +/-	2021-23 +/-
1.	Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	20,9	27,5	16,8	+6,6	-10,7	-4,1
2.	Рентабельність власного капіталу	26,6	35,6	23,6	+9,0	-12,0	-3,0
3.	Рентабельність виробничих фондів	22,9	32,2	21,2	+9,3	-11,0	-1,7
4.	Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації на одиницю виручки	11,0	12,1	10,1	+1,1	-2,0	-0,9
5.	Рентабельність витрат	12,3	13,7	11,2	+1,4	-2,5	-1,1

На протязі 2021-2023 років ТОВ "Інгул-Опт-Сервіс" залишалося рентабельним підприємством. Проте, спостерігалось загальне зниження рівня ефективності його діяльності.

Аналізуючи табличні дані (див. табл. 2.7), очевидно, що у 2023 році всі показники рентабельності підприємства погіршилися порівняно з 2021 роком, зокрема рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком, рентабельність власного капіталу та рентабельність продажів.

Коефіцієнт рентабельності активів за чистим прибутком протягом цього періоду зменшився на 4,1 процентних пункту, свідчачи про загальне зниження ефективності використання ресурсів підприємства. Це може бути наслідком несправно обраної стратегії діяльності та неефективної фінансової політики на ринку.

Рентабельність власного капіталу у 2023 році скоротилася на 3,0 процентних пункти порівняно з 2021 роком. Це зменшення вказує на зниження темпів росту прибутку підприємства та свідчить про неефективне вкладення власного капіталу у діяльність підприємства, що в кінцевому підсумку означає погіршення його інвестиційної привабливості.

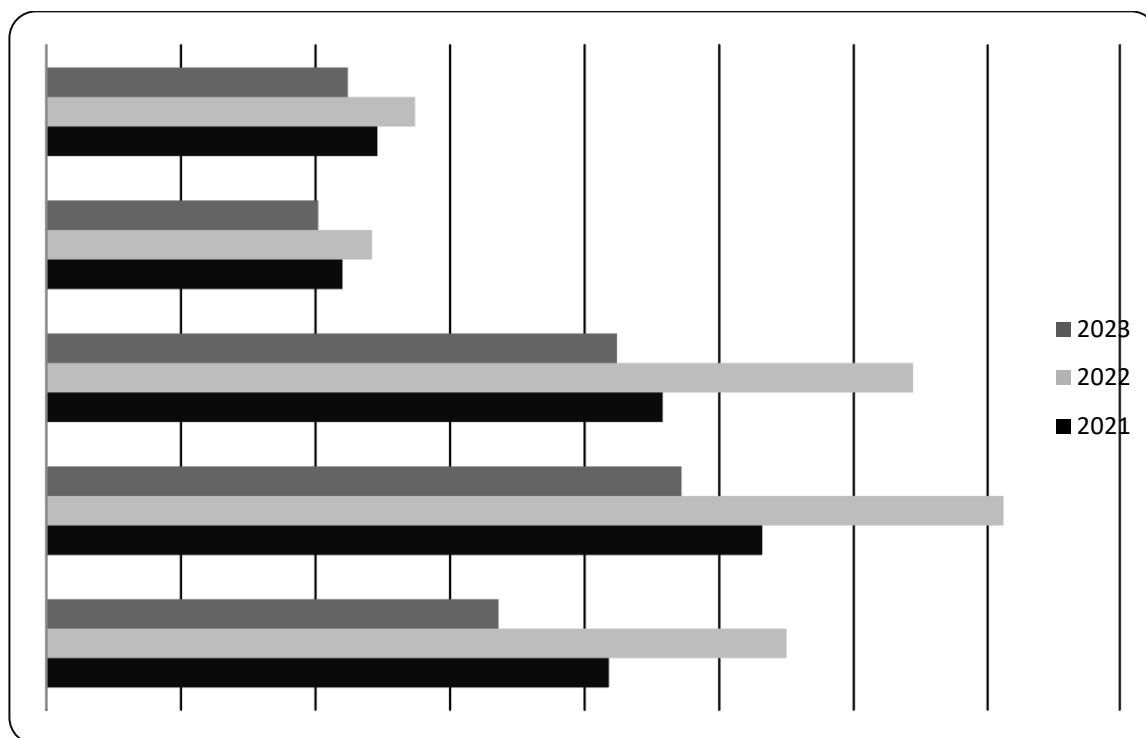


Рисунок 2.2 - Основні показники рентабельності ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс» за 2021-2023 рр.

Зниження коефіцієнта рентабельності реалізованої продукції може бути наслідком декількох факторів. Це може відбутися через зниження цін без відповідного скорочення витрат або внаслідок підвищення собівартості продукції без одночасного підвищення цін на неї. Такий показник може свідчити про падіння попиту на продукцію підприємства, що в свою чергу призводить до зменшення рентабельності продажів. Іншими словами, це означає зменшення прибутку, отриманого від реалізації цієї продукції.

2.3 Дослідження ефективності системи управління персоналом на підприємстві

Структура персоналу підприємства – це комплексний механізм, який еволюює під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, таких як профіль роботи підприємства, масштаби та особливості послуг. Динаміка цього процесу безперервно модифікується в контексті технічних та технологічних зрушень.

Зростання організаційно-технічного рівня технологічного процесу приводить до важливих змін у структурі персоналу, де відбувається релятивне зменшення кількості працівників та збільшення ролі робітників у загальній чисельності працюючих. Це свідчить про поступовий перехід до більш високотехнологічного та ефективного виробництва.

Порівнюючи фактичну чисельність персоналу за період 2021-2023 роки, можна визначити, що загальна чисельність зменшилась на 7 чоловік. У 2022 році спостерігалось збільшення на 1 чоловіка в порівнянні з 2021 роком, але в 2023 році вже зафіксовано зменшення на 8 чоловік у порівнянні з 2022 роком.

Аналіз показників персоналу за зазначений період вказує на значущі тенденції. Зокрема, спостерігається збільшення кількості працівників та професіоналів на 4,35% та 33,82% відповідно. У той же час, спостерігається зменшення кількості фахівців та робітників на 21,59% та 5,36% відповідно. Варто відзначити, що кількість технічних службовців залишається стабільною – 1 чоловік.

Ці динамічні зміни у структурі персоналу свідчать про стратегічну адаптацію підприємства до вимог сучасного ринку, де високі технології та професійний розвиток стають визначальними факторами успіху.

Розвиток трудових ресурсів на підприємстві – це важливий аспект, який не тільки обумовлюється процесами «прийняття» та «звільнення», але й визначається динамікою професійного (кар'єрного) росту чи спаду працівників. Важливо враховувати, що такі зміни можуть суттєво впливати на ефективність виробничого процесу.

Нестача робочої сили може призводити до відхилень у виробничому процесі, створюючи труднощі в оптимальному розподілі завдань та використанні робочих ресурсів. З іншого боку, надмір робочої сили може вести до

недозавантаження працівників, зайняття їх завданнями, не відповідними їхній кваліфікації, що веде до зниження продуктивності праці та витрат ресурсів.

Протягом періоду з 2021 по 2023 роки на підприємстві виявилось, що підвищення виробничого потенціалу не відбулося, адже частка робітників в 2023 році зменшилася на 2 процентні пункти (12 осіб) порівняно з 2021 роком. Ситуація залишилася незмінною і в 2022 році порівняно з 2021 роком, а також в 2023 році порівняно з 2022 роком, де частка робітників склала менше на 1,3 (5 осіб) та 0,7 (7 осіб) процентних пунктів відповідно.

Цікаво відзначити, що фактично частка керівників та професіоналів в структурі підприємства у 2023 році зросла на 6,5 процентних пунктів (24 особи). Зауважимо, що це підвищення обумовлене збільшенням кількості кваліфікованих працівників, де частка керівників зросла на 0,3 процентного пункту, а професіоналів – на 6,2 процентних пункти. Такі зрушення в структурі свідчать про важливий розвиток професійного кадрового резерву на підприємстві, що сприяє покращенню ефективності та конкурентоспроможності.

Особлива увага приділяється тщательному аналізу забезпеченості підприємства кваліфікованими кадрами, та надлишку або нестачі працівників у розрізі провідних виробничих підрозділів за професіями та спеціальностями. За період з 2021 по 2023 роки, підприємство ретельно аналізувало професійний склад свого персоналу, щоб забезпечити оптимальну ефективність виробничого процесу.

Згідно з отриманими даними, в 2023 році відбулося збільшення кваліфікованих працівників на 15%, що становить 24 особи. Це підвищення стало наслідком системних заходів, спрямованих на поліпшення структури персоналу. За цей період частка керівників зросла на 3% (8 осіб), а професіоналів – на 12% (16 осіб), визначаючи позитивний тренд у напрямку підвищення кваліфікаційного рівня команди. Важливо відзначити, що такий періодичний аналіз професійного складу працівників не тільки визначає потреби підприємства у різних категоріях фахівців, але й дозволяє вчасно вживати оперативні заходи для поліпшення цього складу. Такий підхід в сфері управління

персоналом є стратегічно важливим для досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Протягом періоду з 2021 по 2023 роки активна робота з кадрами на ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс» відбувалася на основі наказів та директивної політики Дирекції. Основний акцент був зроблений на укомплектуванні команди фахівцями високого професійного рівня з значним практичним досвідом у галузі виробничо-торгівельної діяльності. Ці заходи спрямовані на виконання стратегічних завдань розвитку організації та зміцнення трудової та технічної дисципліни для забезпечення стабільності та закріплення кваліфікованого персоналу.

У 2023 році спостерігається збільшення потреби в заміщенні посад фахівцями з вищою повною освітою порівняно з попередніми двома роками (зростання на 24 особи порівняно з 2021 роком та на 8 осіб порівняно з 2022 роком). Це може бути наслідком розширення діяльності підприємства або посилення вимог до якості послуг та виконання робіт.

З метою забезпечення високого рівня професійної підготовки працівників на підприємстві діє постійно діюча атестаційна комісія. Протягом 2021 року було проведено 5 засідань атестаційної комісії та присвоєно вищу кваліфікаційну категорію 9 фахівцям. У 2022 та 2023 роках атестаційна комісія проводила перевірку працівників керівного складу, надаючи випробувальний термін у разі виявлення некомпетентності працівника – 1 рік. Робота з підготовки та підвищення кваліфікації фахівців ведеться відповідно до нормативних документів та річних планів-графіків, що допомагає підтримувати високий стандарт навчання та розвитку персоналу на ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс».

Протягом трьох років, з 2021 по 2023 рік, на ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс» було проведено підвищення кваліфікації для працівників. У 2021 році підвищили кваліфікацію 73 особи, в 2022 році - 40 осіб, а в 2023 році - 39 осіб. Підсумовуючи ці дані, видно, що загальна кількість співробітників, які підвищили свій кваліфікаційний рівень протягом трьох років, становить 152 особи.

Розглядаючи відсоткове співвідношення за кожен рік, можна відзначити, що в 2023 році ця кількість склала 25,7% від загальної кількості підвищених кваліфікацій, в 2022 році - 26,3%, і в 2021 році - 48%. Це свідчить про зменшення кількості працівників, які підвищують свою кваліфікацію, в 2023 році порівняно з двома попередніми роками. Це може бути ознакою того, що компанія можливо досягла необхідного рівня кваліфікованих працівників або виправляє внутрішні процеси для досягнення цього.

Система підвищення кваліфікації здійснюється відповідно до діючих нормативних документів, а діяльність по цьому питанню підтримується постійно діючою кваліфікаційною комісією. Присвоєння вищого кваліфікаційного розряду проводиться з урахуванням рекомендацій цієї комісії, і в 2021 році таким чином було підвищено розряди для 17 робітників.

Для досягнення раціонального використання трудових ресурсів важливо зосередитися на економному та ефективному використанні робочого часу. Здійснюємо аналіз використання трудових ресурсів, представленого в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Використання трудових ресурсів підприємства

Показники	Умовні познач.	Один. виміру	Факт за 2021 рік	Факт за 2022 рік	Відхилення 2021 - 2022		Факт за 2023 рік	Відхилення 2022-2023		Відхилення за період (2021–2023рр.)	
					+/-	%		+/-	%	+/-	%
Середньоспиксова чисельність працівників	ЧР	чол.	404	405	1	0,25	397	-8	-1,98	-7	-1,73
Відпрацьовано одним робітником днів	Д	дні	251	252	1	0,40	250	-2	-0,79	-1	-0,40
Відпрацьовано одним робітником годин	Тзаг	год.	1958	1991	33	1,69	1950	-41	-2,06	-8	-0,41
Середня тривалість робочого дня	Т	год.	7,8	7,9	0,1	1,28	7,8	-0,1	-1,27	-	-
Непродуктивні витрати робочого часу	Тнв	тис. год.	2,35	2,98	0,63	26,81	1,28	-1,7	-57,1	1,07	-45,53

Аналізуючи таблицю, можна зазначити, що у 2023 році середня тривалість робочого дня залишилась на тому ж рівні, що й у 2021 році, складаючи 7,8 годин.

У порівнянні з 2021 роком та 2023 роком у 2022 році цей показник був трошки вищим – на 1,28% та 1,27% відповідно. Важливо відзначити, що зростання середньої тривалості робочого дня ще не гарантує покращення використання робочого часу. Скоріше, це вказує на подовження часу, протягом якого робітники перебувають на роботі, але не обов'язково на збільшення продуктивного робочого часу. За показниками непродуктивних втрат робочого часу в 2023 році спостерігається зменшення порівняно з 2021 роком на 1,07 тис. годин або на 45,53%, а також порівняно з 2022 роком – на 1,7 тис. годин або на 57,05%. Це свідчить про позитивні тенденції у використанні робочого часу та зменшення непродуктивних витрат, що може сприяти більш ефективному використанню трудових ресурсів на підприємстві.

Успішність використання трудових ресурсів відзеркалюється у показниках продуктивності праці – ключової критерії якісного використання трудових ресурсів підприємства. Збільшення рівня продуктивності праці виступає необхідною умовою для розширення обсягів надання послуг та є основним стимулом економічного зростання, про що свідчать дані в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Дані для аналізу продуктивності праці

Показники	Ум. познач.	Од. виміру	Факт за 2021 рік	Факт за 2022 рік	Відхилення 2021 - 2023		Факт за 2023 рік	Відхилення 2022 - 2023		Відхилення за період (2021 – 2023)	
					абсол.	%		абсол.	%	абсол.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Обсяг наданих послуг у вартісному вираженні	ВП	тис. грн.	270000	276000	6000	2,22	285000	9000	3,26	15000	5,56
2. Чисельність працюючих	ЧП	чол.	404	405	1	0,25	397	-8	-1,98	-7	-1,73
3. з них робітників	ЧР	чол.	224	219	-5	-2,23	212	-7	-3,20	-12	-5,36
3.1 Питома вага робітників у загальній чисельності працівників,	ПВ	%	54,4	54,1	-0,3	- 0,55	53,4	-0,7	-1,29	-1	-1,84
4. Загальна кількість відпрацьована усіма робітниками:	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х
4.1 людино-днів	ЛДр	тис.	56,22	55,19	-1,03	-1,83	53,0	-2,19	-3,97	-3,22	-5,73

4.2 людино-годин	ЛГр	тис.	438,52	436,0	-2,52	-0,57	413,4	-22,6	-5,18	-25,12	-0,06
------------------	-----	------	--------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------	-------

Продовження таблиці 2.5

5. Кількість відпрацьов. днів одним робітником	Д	дні.	251	252	1	0,40	250	-2	-0,79	-1	-0,40
6. Середня тривалість робочого дня	Тс	год.	7,8	7,9	0,1	1,28	7,8	-0,1	-1,27	-	-
7. Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником	Гс	год.	1958	1991	33	16,85	1950	-41	-20,59	-8	-4,08
8. Середня продуктивність праці одного працівника	РВп	грн.	668316	681481	13165	1,97	717884	36403	5,34	49568	7,42
9. Середня продуктивність праці одного робітника	РВр	грн.	1205357	1260273	54916	4,56	1344339	84066	6,67	138982	11,53

Подана у табл. 2.3 інформація свідчить про стійкий ріст показників продуктивності праці на протязі періоду 2021–2023 років на даному підприємстві. Середня продуктивність праці одного працюючого в 2022 році в порівнянні з 2021 роком зросла на 19,7%, в 2023 році в порівнянні з 2022 роком на 53,41%, а загалом за цей тримісячний період (2021–2023 роки) – на вражаючі 74,17%. Показник продуктивності одного робітника також зазнав значущого зростання, а саме, на 45,56%, 66,69% та 11,53% відповідно за роками. Ці високі показники свідчать про успішне впровадження всіх запланованих заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Обсяг наданих послуг, визначений фінансовим відділом підприємства, виражається у вартості: у 2021 році – 270 млн. грн., в 2022 році – 276 млн. грн. і в 2023 році – 285 млн. грн.

Проведений аналіз показує, що у 2023 році продуктивність праці виросла за всіма показниками порівняно з 2021 роком, але цей ріст не є однаковим для всіх показників.

Зокрема, щодо середньої продуктивності праці одного працюючого і одного робітника, різниця за період становить 4,11% (11,53 – 7,42), що може пояснюватися зменшенням частки робітників у загальній чисельності працівників на 1% (53,4 – 54,4).

Щодо середньоденної продуктивності праці одного робітника і середньої продуктивності праці, різниця за період становить 108,15% (119,68 – 11,53). Це виникає через цілоденні втрати робочого часу, що склали 1 день або 0,4% на кожного робітника.

Щодо середньогодинної продуктивності праці одного робітника і середньоденної продуктивності праці, різниця за період становила 0,02% (119,7 – 119,68). Цей мінімальний відсоток різниці свідчить про малі внутрішні втрати робочого часу в 2023 році порівняно з 2021 роком.

Отже, найбільша різниця в 2023 році порівняно з 2021 роком спостерігається між показниками середньоденної продуктивності праці та середньої продуктивності праці одного робітника (108,15%).

Одним із ключових показників продуктивності праці є середня продуктивність праці одного працюючого (ПОД). Цей показник визначається продуктивністю робітників, їхньою часткою в загальному персоналі, а також кількістю відпрацьованих ними днів і тривалістю робочого дня.

Результати аналізу вказують на те, що середній виробіток одного працюючого в 2023 році перевищує дані 2021 року на 49568 грн. (717884 — 668316). Цей ріст обумовлений збільшенням середньогодинного виробітку одного робітника на 143715 грн. Проте цілоденні втрати робочого часу негативно вплинули на цей показник, зумовивши зменшення середньогодинного виробітку одного робітника на 4802 грн. Внутрішньозмінні втрати робочого часу за аналізований період (2021 – 2023 роки) залишилися незмінними. Подолання цього негативного фактору становить потенційний резерв для підвищення середнього виробітку одного робітника.

Отже, позитивна тенденція в середньому виробітку є результатом збільшення годин праці одного робітника, проте необхідно акцентувати увагу на

покращенні управлінських практик та зменшенні внутрішніх втрат часу для подальшого підвищення цього показника.

Отже, при розробці планів та організації надання послуг обов'язково враховуйте потенційні можливості підвищення рівня показників, пов'язаних із цілоденними, внутрішньозмінними та невиробничими втратами робочого часу. Додатково, важливо враховувати можливе зростання продуктивності праці робітників.

Посилення уваги на цих аспектах дозволить оптимізувати використання трудових ресурсів, покращити ефективність виробничих процесів і забезпечити більш ефективне функціонування підприємства. Планування, яке враховує різноманітні аспекти витрат робочого часу та фактори, що впливають на продуктивність праці, стане важливою основою для досягнення успішних результатів та високих стандартів обслуговування.

Однак важливо розрізняти зростання продуктивності праці від її інтенсивності, яка визначається підвищенням ступеня експлуатації. Цей аспект є ключовим як у сфері управління трудовими відносинами, так і з позиції соціальної справедливості праці. Зростання продуктивності праці стає можливим лише за умови додаткових інвестицій, що передбачає необхідність обґрунтованої оцінки завдань, спрямованих на поліпшення її продуктивності.

Це означає, що в управлінні трудовими ресурсами важливо розглядати ширший контекст, враховуючи соціальні аспекти та забезпечуючи справедливі умови праці. Інвестування в зростання продуктивності повинно ґрунтуватися на аналізі та оцінці, щоб забезпечити ефективне та економічно обґрунтоване вдосконалення трудового процесу.

3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»

3.1 Напрями вдосконалення системи планування та організації персоналу підприємства

В наші дні кадрова політика підприємств оптово-роздрібної торгівлі націлена на досягнення стратегічних цілей, охоплюючи ключові напрямки. Серед них виділяються формування кадрового потенціалу, розробка принципів та методів добору персоналу, забезпечення ефективного навчання та розташування кадрів, проведення професійної орієнтації та перепідготовки, а також системи атестації та оцінки рівня кваліфікації.

В контексті цих завдань особлива увага приділяється питанню підвищення кваліфікації та професійного рівня працівників. Збагачення як теоретичних, так і практичних навичок у сфері товарного обігу стає важливим стратегічним вектором для забезпечення конкурентоспроможності персоналу. Розробка та встановлення чітких вимог до кваліфікації працівників торгівлі є ключовим аспектом, сприяючи формуванню високопрофесійного колективу.

Нові управлінські кадри виявляються особливим акцентом, що вимагає від них компетентності та здатності працювати на перспективу. Створення ефективної системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників визнається пріоритетним завданням для торговельної галузі, що має на меті відповідь на виклики сучасного економічного середовища та забезпечення узгодженості зі стратегічними цілями сталого розвитку.

Оптимізація кадрового забезпечення передбачає впровадження цілеспрямованих заходів, серед яких важливе місце займає розробка та впровадження спільно з навчальними закладами окремої регіональної програми перепідготовки кадрів, що спеціалізуються на обслуговуванні споживачів. Важливим елементом стає організація і проведення інформаційно-

консультативних семінарів, що охоплюють такі аспекти, як правові, маркетингові та фінансові питання, а також ведення торговельного бізнесу.

Систематичне проведення відкритих конкурсів, оцінка та визначення кращих торговельних підприємств і підприємців, присвоєння звань «майстер», «краща фірма року» стають важливим інструментарієм для стимулювання якості в цій галузі. Такі заходи сприяють підвищенню конкурентоспроможності та розвитку висококваліфікованих кадрів, забезпечуючи належний рівень сервісу та ефективність торговельних підприємств.

З метою підвищення ефективності кадрової політики у ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс» важливо акцентувати увагу на декількох ключових напрямках роботи з персоналом:

1. Кадрове планування. Спрямоване на відображення стратегії та політики організації, кадрове планування повинно визначати якісні та кількісні потреби в персоналі. Задача полягає в установленні чітких параметрів, щодо професійної приналежності, кваліфікації та чисельності працівників, необхідних для оптимального функціонування.

2. Аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання. Забезпечення вироблення вимог і критеріїв для відбору кандидатів на конкретні посади на основі аналізу роботи, нормування праці та об'єктивної оцінки виконання завдань.

3. Система стимулювання. Спрямована на створення політики стимулювання праці та розробку механізмів, що привертають кандидатів, відповідних вимогам організації, а також сприяють утриманню ініціативних працівників.

4. Організаційна культура. Встановлення порядків, норм поведінки та трудових цінностей, які відображаються в критеріях добору нових працівників. Важливо формувати колектив, спроможний приймати і втілювати в дію існуючі в організації норми та цінності.

5. Система адаптації нових працівників. Розробка та впровадження заходів для легкого впровадження нових працівників в організацію та їх швидкого

адаптування до трудового колективу. Забезпечення їхнього швидкого досягнення необхідного рівня робочих показників.

Ці напрями спільно створять систему кадрової політики, що сприятиме оптимізації персоналу, забезпеченню його високої ефективності та відповідності стратегічним цілям підприємства.

Керівництву підприємства слід вдосконалювати процеси планування кар'єри робітників, спрямовані на стратегічне визначення етапів розвитку та професійного зростання фахівців. Цей захід передбачає аналіз потенційних можливостей, здібностей та особистих цілей працівника в контексті вимог організації. Суть його полягає в розробці програми, яка оптимально враховує стратегію і плани розвитку підприємства.

Одним із ключових напрямків підвищення компетентності та кваліфікації персоналу є впровадження посадової ротації. Цей підхід передбачає горизонтальне переміщення співробітників, що сприяє накопиченню досвіду, полегшує обмін інформацією між різними підрозділами, покращує комунікацію та стимулює більш ефективне використання неформальних зв'язків. Важливою перевагою посадової ротації є можливість адаптації до проблем та особливостей інших відділів та функціональних областей.

Ці підходи спільно сприяють створенню системи, що підвищує мотивацію працівників, сприяє їхньому професійному росту та забезпечує виробничий успіх підприємства.

У контексті розвитку та ускладнення виробництва, а також швидкого науково-технічного прогресу, стає очевидним необхідність адаптації кадрів до зростаючих вимог. Зміни в економіці та технологіях ставлять перед працівниками нові завдання, а, отже, вимагають від них високого рівня загальноосвітньої, економічної, технічної та технологічної підготовки. Одночасно з цим зростає і кваліфікаційний поріг, який служить важливим критерієм оцінки ефективності працівників.

Суттєві трансформації в сфері виробництва породжують необхідність раціонального використання трудових ресурсів та вдосконалення систем оцінки

діяльності персоналу. Підняття рівня кваліфікації стає стратегічним завданням, а ефективна робота з кадрами стає ключовим фактором успішної діяльності підприємства.

Зазначено, що значну частину кадрової роботи ведуть самі керівники, що свідчить про важливість їхньої ролі у цьому процесі. Організація роботи кадрового діловода, яка забезпечує правильний підбір та розміщення персоналу, стає ключовим завданням керівника. Це спрямовано на забезпечення виконання стратегічних завдань, що стоять перед підприємством, через оптимальне управління людськими ресурсами.

Розглядаючи обов'язки керівника, не можна обійти питання підвищення ролі кадрового діловода на підприємстві. Керівництво повинно не лише визнавати, але й підтримувати важливість ролі кадрового діловода, який відіграє ключову роль у формуванні та управлінні людськими ресурсами.

Початковим завданням для ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс» є підвищення кваліфікації своїх працівників. Цей процес орієнтований на послідовне удосконалення професійних знань, умінь і навичок, спрямованих на зростання майстерності. Сучасні програми підвищення кваліфікації визначають завдання, спрямовані на комплексне вирішення проблем та розвиток командної праці.

Ключовими завданнями підвищення кваліфікації є:

- Забезпечення ефективного виконання нових завдань.
- Підвищення гнучкості управління і придатності до інновацій.
- Продвиження по посаді або горизонтальне переміщення.
- Освоєння нових професій.
- Підвищення розряду і адаптація працівників до нової техніки та технологій.

З метою досягнення цих завдань працівники повинні пройти виробничо-технічні курси, курси цільового призначення, а також скористатися можливістю навчання на факультетах підвищення кваліфікації в університетах або навчальних закладах за кордоном.

Важливо зауважити, що підвищення кваліфікації робітників для ТОВ

«Інгул-Опт-Сервіс» є ефективною, цілеспрямованою та менш тривалою формою професійного розвитку, порівняно з новою підготовкою кадрів.

Недостатньо досліджена сфера мотивації персоналу стає другою проблемою, що впливає на продуктивність праці. Для висококваліфікованого керівника організації важливо розуміти, чому його підлеглі виконують свою роботу, бачити в кожному працівникові індивідуальність та створювати умови для розкриття особистісного потенціалу, враховуючи їхні бажання та цілі.

Враховуючи, що кожна людина має свої унікальні інтереси, потреби та цінності, основна проблема полягає в тому, що дослідження мотивації, здійснюване тільки з психологічного погляду, не надає чіткої картини того, що підштовхує людину до активності. Таким чином, виникає необхідність системного підходу до проведення спеціальних операцій щодо мотивації та стимулювання персоналу, виявлення конкретних потреб робітників та їхнє задоволення.

Мотиваційні фактори, які підштовхують до трудової активності, можуть включати:

- Статусні мотиви, пов'язані із суспільним визнанням та вагою трудової діяльності.
- Мотиви, спрямовані на одержання матеріальних благ.
- Мотиви, пов'язані із визначеною інтенсивністю роботи.
- Мотиви суспільної корисності праці.

Дослідження і задоволення цих мотивів визначають успішність стратегій мотивації та створення благоприятного трудового середовища.

Створення «банку ідей» є ефективним механізмом для виявлення ініціативи серед співробітників, а також надає можливість керівнику уважно слухати та враховувати їхні побажання та ідеї. Новаторський підхід до управління та створення позитивної робочої атмосфери визначається важливістю цього інструменту для ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс».

Однак, іншою не менш важливою аспектною проблемою для компанії є необхідність висококваліфікованих працівників на всіх рівнях. Забезпечення

безпеки праці та створення ергономічних робочих місць є ключовим елементом, спрямованим на забезпечення продуктивності та задоволення персоналу.

Планування потреб у персоналі стає важливою частиною загального стратегічного планування організації. Використання різних комп'ютерних моделей, побудованих на основі інформації від лінійних менеджерів, дозволяє фахівцям з управління людськими ресурсами здійснювати точний і надійний прогноз потреби в персоналі. Цей підхід дозволяє використовувати різні методи прогнозування, забезпечуючи точні та достовірні результати.

У контексті сучасної жорсткої конкуренції, важливість завоювання нових сегментів ринку та постійного підвищення прибутковості для підприємства невіддільна від стратегії активного залучення висококваліфікованих спеціалістів. Ефективне управління та розвиток компанії визначаються у першу чергу якісним укомплектуванням персоналом — фахівцями, здатними вирішувати різноманітні завдання, пов'язані з діяльністю підприємства.

Набір висококваліфікованих кадрів, які володіють необхідними навичками та знаннями для ефективного впровадження стратегії росту, має значний вплив на продуктивність праці. Високий рівень професійної компетентності сприяє не лише вирішенню поточних завдань, але й вдосконаленню бізнес-процесів, що є ключовим чинником для стабільного розвитку та утримання конкурентоспроможності на ринку.

Отже, при вирішенні викликів конкурентного середовища, пріоритетним завданням є вірне та стратегічне управління персоналом, зокрема привертання та утримання висококваліфікованих фахівців, які сприятимуть подальшому розвитку та зростанню ефективності підприємства.

Питання оптимізації кадрової політики на ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс» виявляється четвертим важливим аспектом, що потребує уваги. Зокрема, існує потреба в удосконаленні заходів, спрямованих на підвищення ефективності кадрового управління, таких як набір та відбір персоналу, атестація, підвищення кваліфікації, а також системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників.

Розуміння завдань та обов'язків кадрового діловода є ключовим елементом для ефективного керівництва кадровою роботою підприємства та для забезпечення систематичного контролю за діяльністю. Удосконалення кадрової політики ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс» передбачає привертання висококваліфікованих та професійно здібних працівників до служб персоналу. Важливо враховувати, що успішна реалізація кадрової політики та виконання основних функцій кадрової роботи залежить від кваліфікації та професійності кадрового діловода. Відповідно, найняття кваліфікованого фахівця в цій області забезпечить ефективне вирішення широкого спектру кадрових завдань.

З метою вдосконалення кадрової політики ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс» були впроваджені ряд практичних заходів:

1. Укомплектування кваліфікованим кадровим діловодом. Здійснено набір спеціаліста з високою кваліфікацією, який має навички та знання для успішного вирішення різноманітних питань у сфері управління персоналом.

2. Введення нових функцій для кадрового діловода. Розширено перелік обов'язків, включаючи формування оптимального управлінського апарату, контролінг персоналу, кадровий маркетинг, кадровий моніторинг та кадровий консалтинг. Це дозволяє більш комплексно підходити до кадрового управління.

3. Оновлення нормативно-правових документів. Впроваджено зміни та доповнення до діючих нормативно-правових актів, які регулюють діяльність кадрового діловода, з метою адаптації до сучасних вимог та стандартів.

4. Сучасна інформаційно-технічна база. Перехід до сучасних інформаційних технологій в галузі управління кадрами для покращення ефективності роботи та забезпечення доступу до актуальної інформації.

5. Планомірна робота з управлінським персоналом та резервом. Введення систематичного планування та розвитку управлінського персоналу, а також робота з формуванням та підтриманням резерву кваліфікованих кадрів для ефективної заміни та висування на ключові посади.

Компанія розглядає активне підвищення кваліфікації як стратегічний підхід до розвитку персоналу. Регулярне проходження навчальних курсів і

тренінгів дозволяє працівникам не лише удосконалювати свої навички, а й залишатися в ногу із сучасними тенденціями у своїй галузі. Регулярна переоцінка та удосконалення стратегій набору, атестації, підвищення кваліфікації та системи стимулювання дозволяє підприємству адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

3.2 Впровадження систем преміювання та мотивування на підприємстві

Для ефективного вирішення проблем оцінювання рівня мотивації персоналу на ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс», необхідно уважно структурувати та визначити оптимальний набір кількісних та якісних параметрів. Цей набір повинен враховувати умови повноти, дієвості та мінімальності, забезпечуючи повноцінне оцінювання рівня мотивації працівників.

Важливим етапом є формування належної кількості параметрів, що в повній мірі відображають різні аспекти мотивації працівників на підприємстві. Цей підхід передбачає охоплення трьох основних компонентів мотивації праці:

1. Бажання бути «частиною підприємства». Ця складова виражає сильне прагнення працівника відчувати себе ключовим учасником підприємницького процесу, а не просто виконавцем завдань.

2. Бажання виконувати свою роботу. Ця компонента включає економічну закономірність, де працівник мотивований результатами своєї праці, що відображається через показники результативності.

3. Бажання виконувати роботу краще. Визначається когнітивною закономірністю і передбачає стимулювання працівника для підвищення якості виробленої продукції.

Інноваційний підхід до оцінки мотивації персоналу гарантує повноту, дієвість та мінімізацію параметрів для максимальної ефективності оцінювання. Вирішальним етапом є підготовчий, який забезпечує надійність та об'єктивність отриманих даних, що є ключем до прийняття управлінських рішень. Визначені

завдання, адекватні методи та технології збору та обробки інформації визначають успішність на цьому етапі.

Інформаційний компонент нашого аналізу включає в себе збір та обробку даних, спрямованих на ретельне вивчення задоволення потреб працівників, досягнення цілей управлінського персоналу та підприємства. Наш аналітичний підхід орієнтований на об'єктивну оцінку результатів та їх порівняння за визначеними критеріями. Практична сторона цього підходу полягає в ухваленні конкретних управлінських рішень, виходячи з отриманих висновків щодо необхідності внесення коректив у діючий механізм мотивації персоналу.

При аналізі використання трудових ресурсів, підвищенні продуктивності праці та мотивації праці на ТОВ "Інгул-Опт-Сервіс", ключовим аспектом є розгляд цих факторів в контексті оплати праці. Стан взаємозв'язку між цими елементами визначає ефективність управління персоналом та підприємством в цілому. За високої продуктивності праці виникає необхідність у відповідному підвищенні рівня оплати праці. Проте, вирішальним стає розподіл фінансових ресурсів, забезпечуючи такий баланс, при якому темпи зростання оплати праці узгоджуються із темпами підвищення продуктивності праці. Ця стратегічна гармонія сприяє створенню сприятливого середовища для нарощування темпів розширеного надання послуг.

На ТОВ "Інгул-Опт-Сервіс" система оплати праці ретельно побудована на основі схем посадових окладів (тарифних ставок), які відповідають вимогам, визначеним у Генеральних та Галузевих угодах, а також у Законі України "Про оплату праці". Цей підхід гарантує не лише справедливість, але й відповідальність при визначенні оплати праці, що виступає важливим елементом для досягнення ефективності та стабільності на підприємстві.

У період з 2021 по 2023 роки, з фокусом на професійний рівень та внесок кожного працівника, підприємство проводило систематичне підвищення посадових окладів (тарифних ставок), доплат і встановлювало місячні оклади. Ці заходи мали на меті вдосконалення структури заробітної плати, стимулювання

працівників матеріально, підвищення продуктивності праці та забезпечення неперервності роботи засобів зв'язку. Все це спрямовано на підтримку високого рівня професіоналізму та мотивації персоналу, щоб забезпечити успішне функціонування підприємства.

У відповідності до рішення керівництва ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс» від 04.08.2021 року №19 та наказу №333 від 09.08.16 "Про введення в дію Схеми посадових окладів (тарифних ставок) працівників ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс», з 1-го вересня 2022 року проведено підвищення посадових окладів і тарифних ставок для всіх працівників підприємства. Упродовж цього періоду застосовувалась почасово-преміальна система праці, де премія розподілялась диференційовано по підрозділам, враховуючи важливість і вагомість внеску кожного працівника. Середній відсоток премії на ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс» складає 67,5%.

Проведений аналіз витрат на оплату праці за період 2021-2023 років (табл. 3.1) вказує на тенденцію зростання загальних витрат на оплату праці на ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс». За даними табл. 3.1 можна зробити висновок, що витрати зросли на 1083,1 тис. грн. (24,55%): у 2022 році порівняно з 2021 роком – на 404 тис. грн. (9,16%), а у 2023 році порівняно з 2022 роком – на 679,1 тис. грн. (14,10%). У 2023 році витрати на оплату праці перевищили планові на 100,2 тис. грн. (1,86%).

Цей факт свідчить про систематичне нарощування обсягів витрат на оплату праці, що може бути результатом обдуманих стратегічних рішень, спрямованих на стимулювання працівників та забезпечення стабільності підприємства. Зростання витрат на оплату праці може бути індикатором визнання важливості та цінності вкладу працівників у загальний успіх компанії. Такий стратегічний підхід сприяє створенню мотивуючого середовища, що сприяє високій робочій продуктивності та задоволенню працівників. Подібні ініціативи можуть бути ключовим елементом у побудові ефективної корпоративної культури, сприяючи залученню та утриманню висококваліфікованого персоналу на підприємстві.

Таблиця 3.1 – Аналіз витрат на оплату праці на ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс» за період 2021 – 2023 роки (тис. грн.)

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2021 – 2022		2023 рік		Відхилення 2022 – 2023		Відхилення факту від плану 2023 р		Відхилення 2021 - 2023	
			+/-	%	план	факт	+/-	%	+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Оплата за окладами і тарифами	1803,2	2228,8	425,6	23,60	2348,5	2350,1	121,3	5,44	1,6	0,07	546,9	30,33
Премія за виробничі результати	1224,2	1331,1	106,9	8,73	1330,1	1327	-4,1	-0,31	-3,1	-0,23	102,8	8,40
Доплати та надбавки	398,2	509,5	111,3	27,95	540,8	541,6	32,1	6,30	0,8	0,15	143,4	36,0
в т.ч. надбавка за безперерв.стаж роботи	165,5	221	55,5	33,53	224	224	3	1,36	-	-	58,5	35,35
Оплата відпусток	238,8	298	59,2	24,79	298,1	297,2	-0,8	-0,27	-0,9	-0,30	58,4	24,46
Оплата іншого невідпрацьованого часу	166,3	153,8	-12,5	-7,52	183,6	184,5	30,7	19,96	0,9	0,49	18,2	10,94
В тому числі: додатково оплач.відпустки	-	-	-	-		81,2	81,2	-	81,2	-	81,2	-
Виплати в порядку компенсації внаслідок зростання споживчих цін	-	-	-	-	-	19,5	19,5	-	19,5	-	19,5	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	580,4	293,9	-286,5	-49,36	692,9	774	480,1	163,35	81,1	11,70	193,6	33,36
Винагорода по результатах роботи за рік	-	-	-	-	300,1	378,0	378	-	77,9	25,96	378	-
Всього витрат	4411,1	4815,1	404	9,16	5394,0	5494,2	679,1	14,10	100,2	1,86	1083,1	24,55

Видно, що витрати на оплату праці за окладами та тарифами в 2022 році зросли на 425,6 тис. грн. (23,6%) порівняно з попереднім роком. У 2023 році ці витрати, порівняно з 2022 роком, збільшились на 121,3 тис. грн. (5,44%), а в порівнянні з 2021 роком — на 546,9 тис. грн. (30,33%).

Витрати на премії за виробничі результати у період 2021–2023 років зросли на 102,8 тис. грн. (8,4%). У 2022 році вони, порівняно з 2021 роком, зросли на 106,9 тис. грн. (8,73%), а в 2023 році, у порівнянні з 2022 роком, зменшились на 4,1 тис. грн. (0,31%).

Витрати на доплати та надбавки за період 2021–2023 років зросли на 143,4 тис. грн. (36%). У 2022 році ці витрати, порівняно з 2021 роком, зросли на 111,3 тис. грн. (27,95%), а в 2023 році, порівняно з 2022 роком, зросли на 32,1 тис. грн. (6,3%). Щодо витрат на надбавку за безперервний стаж роботи, то протягом періоду вони зросли на 58,5 тис. грн. (35,35%).

Це свідчить про систематичний ріст витрат на різні види оплати праці, що може бути зумовлено стратегічними заходами для підтримки та мотивації персоналу, а також створення стабільної та конкурентоздатної робочої атмосфери на підприємстві.

Протягом трьох років, від 2021 до 2023 року, спостерігалось систематичне зростання витрат на оплату відпусток на ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс». За цей період, ці витрати збільшились на 58,4 тис. грн., що представляє собою імпозантний приріст на 24,46%. У 2022 році, порівняно з 2021, спостерігається ще більше вражаюче зростання, а саме на 24,79%, або 59,2 тис. грн. Проте, у 2023 році витрати на оплату відпусток зменшились на невеликий показник - 0,8 тис. грн., що становить 0,27%.

Витрати на оплату іншого невідпрацьованого часу показали позитивну тенденцію зростання, збільшившись на 18,2 тис. грн., або 10,94% протягом періоду. У 2023 році, порівняно з 2022, цей ріст становить 30,7 тис. грн., або 19,96%. За 2022 рік вартість оплати цього виду часу зменшилась на 12,5 тис. грн., що складає 7,52%.

Щодо додатково оплачуваних відпусток, компенсаційних виплат через зростання споживчих цін та винагороди за результатами роботи, витрати за цими статтями були реалізовані лише у 2023 році. Зокрема, витрати на додатково оплачувані відпустки становлять 81,2 тис. грн., компенсаційні виплати через зростання споживчих цін - 19,5 тис. грн., а винагорода по результатам роботи за рік - 378 тис. грн. Загальні виплати на заохочувальні та компенсаційні виплати протягом трьох років підвищилися на 193,6 тис. грн., що свідчить про наполегливий підхід підприємства до стимулювання та винагородження.

Порівнюючи фактично понесені витрати з запланованими на 2023 рік, можна відзначити невелике відхилення від плану. Наприклад, фактичні витрати на премію за виробничі результати, оплату відпусток та інші виплати виявилися меншими, ніж було заплановано, на 3,1 тис. грн. (0,23%), 0,9 тис. грн. (0,3%) та 0,2 тис. грн. (9,09%) відповідно. Проте фактичні значення інших показників витрат перевищили заплановані. Використовуючи дані з таблиці 3.2, ми можемо провести оцінку ефективності використання коштів на оплату праці за період 2021-2023 років. Це дозволяє провести більш глибокий аналіз витрат та визначити, наскільки компанія забезпечує оплати праці та підтримки мотивації працівників.

Таблиця 3.2 - Аналіз ефективності використання коштів на оплату праці

Показники	Факт за 2021 рік	Факт за 2022 рік	Відхилення 2021 - 2022		Факт за 2023 рік	Відхилення 2022 – 2023		Відхилення 2021–2023рр.	
			+/-	%		+/-	%	+/-	%
1. Обсяг наданих послуг у вартісному вираженні	270000	276000	6000	2,22	285000	9000	3,26	15000	5,56
2. Фонд оплати праці, тис. грн.	4411,1	4815,1	404	9,16	5494,2	679,1	14,10	1083,1	24,55
3. Обсяг наданих послуг на 1 грн. оплати праці	61,20	57,31	-3,89	-6,36	51,87	-5,44	-9,49	-9,33	-15,25
4. Середня продуктивність праці одного працівника, грн./чол.	668316	681481	13165	1,97	717884	36403	5,34	49568	7,42

На основі проведеного аналізу, представленого в таблиці, можна зробити висновок, що протягом періоду з 2021 по 2023 роки обсяг наданих послуг за 1 гривню оплати праці зменшився на 15,25%. Це свідчить про негативну тенденцію, що вимагає уваги та ретельного вивчення.

Особливу увагу слід приділити перевищенню темпів зростання фонду оплати праці на 24,55% над темпами зростання продуктивності, які складають лише 7,42%. Цей дисбаланс може вказувати на можливі проблеми у використанні ресурсів та неефективне управління. Показники преміювання робітників основного виробництва на ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс» представлені в таблиці 3.3 і потребують уважного розгляду та оптимізації. Для робітників, які зайняті обслуговуванням виробництва, доцільно встановити конкретні показники, такі як забезпечення безперебійної та ритмічної роботи обладнання, своєчасний ремонт устаткування, збільшення міжремонтних періодів, ритмічне забезпечення робочих місць матеріалами, а також скорочення витрат на ремонт.

Таблиця 3.3 – Показники преміювання робітників основного виробництва

Напрямки стимулювання	Показники преміювання
1. Покращення якості продукції, робіт, послуг	○ поліпшення сортності продукції; ○ збільшення здавання продукції з першого пред'явлення; ○ відсутність претензій з боку споживачів; ○ скорочення кількості випадків повернення неякісної продукції.
2. Ріст продуктивності праці	○ збільшення виробітку продукції на одного працюючого; ○ зниження трудомісткості одиниці продукції.
3. Освоєння нової техніки та прогресивної технології	○ скорочення терміну освоєння; ○ підвищення коефіцієнта завантаження нового устаткування; ○ зменшення витрат на експлуатацію нового обладнання.
4. Зниження матеріальних витрат	○ економне використання усіх видів матеріальних ресурсів (сировина, матеріали, інструмента, паливно-енергетичних ресурсів); ○ зменшення відходів на одиницю продукції проти нормативних.

Система "оцінки заслуг" є ключовим інструментом для нарахування конкретних сум коштів на ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс». Цей підхід ґрунтується на системі оцінки ефективності індивідуальних результатів праці робітників, враховуючи їх особисті якості та відношення до праці.

Принцип роботи системи полягає в застосуванні бальної оцінки, яка подальше конвертується в інтегральний коефіцієнт оцінки результатів праці робітника. Це, в свою чергу, дозволяє коригувати розмір стимулюючих виплат, які відображені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Система бальної оцінки результатів праці робітників

Чинники та показники оцінки	Коефіцієнт	Бальна оцінка результатів праці робітника з урахуванням коефіцієнта				
		1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
I. Майстерність						
1. Освіта	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
2. Досвід	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
II. Зусилля						
3. Фізичні	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
4. Розумові та візуальні	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
III. Відповідальність						
5. Виконання норм праці та виробничих (нормованих) завдань	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75
6. Використання устаткування	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
7. Додержання техпроцесів	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
8. Раціональне використання сировини та матеріалів	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
9. Якість робіт та продукції	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
10. Забезпечення безпеки оточуючих робітників	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
IV. Умови праці						
11. Загальний характер	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
12. Неминучі ризики	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
V. Особиста оцінка						
13. Ініціативність	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
14. Старанність	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25

Важливо відзначити, що процедура оцінки здійснюється один раз на рік. За ініціативою безпосереднього керівника заповнюється індивідуальна карта кожного робітника. На основі цих об'єктивних оцінок приймаються відповідні рішення щодо

заохочення працівників, а також визначаються виплати винагороди за вислугу років та за підсумками роботи за рік. Цей процес допомагає створити справедливу та мотивуючу систему винагород та заохочення, сприяючи тим самим підвищенню продуктивності та задоволення працівників.

У системі матеріального стимулювання для керівників, фахівців і службовців використовується ефективний метод преміювання, що охоплює як індивідуальні, так і колективні досягнення у сфері їхньої професійної діяльності.

У системі матеріального стимулювання відзначається використання різноманітних показників для преміювання, які не лише визначають ефективність працівників, але й стимулюють їх до досягнення виняткових результатів у сфері професійної діяльності.

В системах преміювання адміністративно-управлінського персоналу та службовців структурних підрозділів визначається інноваційна методологія, що включає кілька ключових аспектів: основні умови преміювання, ключові показники, визначення розміру премії та додаткові умови, які належать до функціональних обов'язків структурних підрозділів.

Особливу увагу слід звернути на важливість преміювання інженерно-технічних працівників та службовців, яке враховує коефіцієнти якості і ефективності їхньої роботи. Система визначення премії розподіляється таким чином, щоб 50% від загальної суми визначалося виконанням обов'язкових основних показників, 25% – за досягненням додаткового показника, а саме коефіцієнта якості праці, та останні 25% – за результативну працю.

У сфері матеріального стимулювання робітників з відрядною та погодинною оплатою праці використовується інноваційний підхід до преміювання, що враховує якісні та ефективні аспекти виконаної роботи. Половина встановленої премії виплачується за виконання обов'язкових основних показників, а інша половина – за досягнуте високе значення коефіцієнта ефективності та якості роботи бригади. Останній є додатковим показником, який підсилює систему преміювання, визнаючи колективний внесок в ефективність та якість виконаної роботи.

Нарахування премії може мати дві форми: індивідуальне для окремих працівників складів, цехів, відділів, лабораторій та інших служб, або колективне, що розподіляється між всіма працівниками певного підрозділу. Важливо відзначити, що при колективному нарахуванні премії може застосовуватися коефіцієнт трудового внеску (КТУ) для більш справедливого розподілу премії між працівниками, включаючи й їхніх керівників.

Впровадження преміальних систем, що ґрунтуються на визнанні професійної майстерності та розкритті максимального інтелектуального потенціалу працівника, визначається як перспективний шлях стимулювання працівників. На основі дослідження позитивного досвіду стимулювання зниження трудомісткості продукції на ТОВ "Інгул-Опт-Сервіс", що ініціює бригадну форму організації праці, виокремлюється як впливовий учасник у цьому процесі.

Досвід показує, що робітники, які працюють за новими (переглянутими) нормами, можуть отримувати доплату за освоєння цих норм, і це може бути регульовано спеціальною шкалою (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Додаткова оплата за освоєння переглянутих норм праці
на ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс»

Процент підвищення в разі перегляду	Місяць	Додаткова оплата в % від різниці між розцінками за старими та новими нормами в разі перегляду норм*		Процент підвищення в разі перегляду	Місяць	Додаткова оплата в % від різниці між розцінками за старими та новими нормами в разі перегляду норм*	
		за календарним планом	з ініціативи робітників			за календарним планом	з ініціативи робітників
В межах 20	1-й	60/50	70/50	Більше за 20	1-й	70/50	90/60
	2-й	55/40	65/40		2-й	60/40	8-/50
	3-й	50/30	55/30		3-й	55/30	70/40
	4-й	35/-	40/-		4-й	50/25	60/30
	5-й	30/-	35/-		5-й	45/-	55/25
	6-й	-/-	30/-		6-й	40/-	45/-

Цей інноваційний підхід не лише визначає та винагороджує високий рівень професійної експертизи, але і мотивує працівників до постійного розвитку та удосконалення своїх навичок.

Додатково, визначення розміру премії стає гнучким та адаптивним завдяки оцінці рівня освоєння проектної трудомісткості. Ця інноваційна система враховує керований підхід до надання винагород, що сприяє стимулюванню високих стандартів роботи. Наприклад, розмір премії може коливатися в залежності від наступних параметрів: при рівні освоєння від 1,4 і вище – 10% від тарифної ставки; від 1,3 до 1,4 – 12%; від 1,3 до 1,2 – 14%; від 1,2 до 1,1 – 16%; від 1,0 до 1,1 – 18%. При $K = 1,0$ – 20%; від 0,99 до 1,0 – 21%; від 0,98 до 0,99 – 22%; від 0,97 до 0,98 – 23%; від 0,96 до 0,97 – 24%. При рівні освоєння від 0,96 до 0,96 – 25%.

Цей диференційований підхід не лише враховує внесок працівників у проектну трудомісткість, але й надає стимул до постійного удосконалення та саморозвитку. Така гнучкість у визначенні розміру премії сприяє мотивації персоналу та досягненню оптимальних результатів в рамках проектної діяльності.

Важливо відзначити, що за допомогою одноразових премій і винагород можна ефективно виправити недоліки в оплаті праці на ПП "Л.І.Я.", які часто виникають на виробництві. Це також сприяє прискоренню вирішення термінових та непередбачуваних завдань, а також винагородженню показників та характеристик трудового внеску, які не враховуються постійними заохочувальними системами.

Найскладнішим і водночас відповідальним етапом в розробці системи преміювання є економічне обґрунтування відносних розмірів премії та об'єктивна оцінка ефективності застосування такої системи. Це вимагає ретельного аналізу та врахування всіх факторів, що впливають на результативність та мотивацію працівників. Оптимально налаштована система преміювання може стати ключовим фактором в досягненні високої продуктивності та ефективності на підприємстві.

3.3. Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів

У світлі постійної потреби у раціональному використанні ресурсів, підприємство систематично проводить оптимізацію витрат у виробництві. Внесення змін у технологічні процеси дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси, що, в свою чергу, призводить до підвищення продуктивності та приносить більше прибутку, забезпечуючи рост рівня рентабельності.

Спрямоване на удосконалення виробництва впровадження високоефективних засобів механізації та автоматизації визначається як оптимальний шлях для підприємства у досягненні високих показників ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Це не просто вкладення в виробничий процес, але й стратегічний крок у напрямку оптимізації ресурсів, підвищення якості продукції та зменшення часових витрат.

Впровадження передових технологій механізації і автоматизації не лише сприяє оптимізації виробничих процесів, але й гарантує точне управління ресурсами. Це трансформує кожен етап виробництва в більш ефективний та продуктивний, розкриваючи нові перспективи для росту та розвитку компанії. Все це дозволяє підприємству не лише пристосуватися до змін в економічному середовищі, але й зайняти вищий рівень у світі конкуренції, будуючи стійку та перспективну стратегію розвитку.

Автоматизація процесу розробки конструкторської документації виявляється ключовим кроком у полегшенні створення та аналізу елементів конструкцій. Використання комп'ютеризованих систем резонує із швидким вирішенням графічних завдань, які включають великі обсяги даних та складні параметри. Підприємство наразі активно розглядає можливість впровадження стрічкопильних верстатів італійського виробництва "SPECIAL 260 A" для різання дерева чи металу. Мета цих верстатів – звільнення працівників від рутинних операцій та зниження навантаження на інші механізми. Такий крок спрямований на оптимізацію витрат на оплату праці та підвищення ефективності виробничих процесів.

Загальна вартість одного обладнання включає в себе не лише матеріальні витрати, але й необхідні витрати на перенавчання персоналу, необхідного для ефективного запуску та роботи з цим обладнанням протягом трьох робочих днів. Цей аспект управління вартістю обладнання подробично відображений у табличному представленні (див. табл. 3.6). Такий комплексний підхід сприяє не лише модернізації виробничих процесів, але й оптимізації витрат на впровадження нового обладнання, забезпечуючи максимальну ефективність та сприяючи підвищенню загальної продуктивності підприємства.

Таблиця 3.6 - Порівняння витрат до і після впровадження верстатів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зниження
Кількість деталей, тис. шт.	13,384	-	-
Трудовітність на програму, хв.			
- до впровадження станків	283.4	120.9	-162.5
Основна заробітна плата, тис. грн.			
- до впровадження	376.3	199.95	-176.5
Додаткова заробітна плата, тис. грн.			
- до впровадження	56.68	24.18	-32.5
Нарахування на заробітну плату, тис. грн.			
- до впровадження	58.21	25.27	-32.92

Залучення передових верстатів «SPECIAL 260 A» відзначилося значними змінами у витратах на виробництво продукції, основним фактором яких стало зменшення трудовітності. Результати цих трансформацій систематично представлені у таблиці 3.7.

Завдяки новому обладнанню вдалося скоротити трудовітність виробництва на 12%. Це призвело до автоматичного зменшення як основної, так і додаткової заробітної плати на відповідні 12%, або конкретно на 10.8% за обчисленнями нарахувань на зарплату. Такий крок суттєво вплинув на Фонд заробітної плати, де економія склала 259.2 тис. грн., що призвело до зниження

загальних витрат на 0.76%.

Важливо зауважити, що впровадження нових станків також супроводжується зростанням витрат на утримання та експлуатацію обладнання. Перегляд нових даних та вирахувань витрат зазначений у табличному форматі 3.7, що ілюструє суттєві зміни в бізнес-процесах підприємства. Ці зміни визначають нові напрямки оптимізації та підсилюють важливість ефективного управління виробничими ресурсами для досягнення більш високого рівня продуктивності та прибутковості.

Таблиця 3.7 – Затрати на експлуатацію техніки

Показник	Значення
Амортизація, тис. грн.	4073.04
Норма амортизації, %	15.0
Балансова вартість, тис. грн.	237.6
Накопичена амортизація, тис. грн	35.6
Залишкова вартість, тис. грн.	202
Зміни по статті „Амортизація, тис. грн.”	35.6
%	0.9
Прибуток, тис. грн.	4638.2
Запас безпеки, %	6

Витрати на експлуатацію відновлених агрегатів становлять 4108.64 тис. грн. після впровадження верстатів «SPECIAL 260 A», що призвело до лише 0.009% загальних витрат на утримання та експлуатацію. Це демонструє велику ефективність нового обладнання, яке відзначається мінімізацією витрат. Впровадження цих верстатів привело до зменшення витрат на виробництво продукції на 223.6 тис. грн. $(-259.2 + 35.6)$, що відповідає 0.66% загальних витрат на виробництво. Подані значення свідчать, що при врахуванні витрат на нове обладнання загальні витрати скоротилися на 0.67%. Це свідчить про високий рівень ефективності та економічності впровадження нових технологій, що сприяють оптимізації виробничих процесів.

Впровадження нових верстатів на підприємстві призведе до реалізації економічного ефекту, що обчислюється за формулою (3.6):

$$E=(C1-C2)-0.15 \cdot Z_{ED}, \quad (3.1)$$

де E – річний економічний ефект в тисячах гривень, $C1$ та $C2$ – собівартість виготовленої продукції до та після впровадження станків відповідно, 0.15 – нормативний коефіцієнт порівняльної економічної ефективності інвестицій.

Проведено ретельний аналіз та розрахунки економічного вигаду внаслідок впровадження нових технологій на підприємстві ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс». У результаті обчислень враховано вартість введення обладнання та нормативні параметри, відповідно до чого передбачається отримання додаткового прибутку в розмірі 187,96 тисяч гривень.

Наступним кроком є впровадження піскострільних машин у виробничий процес. Це призведе до підвищення якості виготовлених стержнів, зменшення витрат на обробку та транспортування, а також до економії електроенергії. З огляду на специфіку виробництва і вартість матеріалів, приведено таблицю зі співвідношенням між видами відливок та їх вартістю, а також інформацію про машину та витрати палива у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 - Початкові дані

ПОКАЗНИК	ЗНАЧЕННЯ
ВСЬОГО ВІДЛИВОК, ТОН	796
ВАРТІСТЬ 1 ТОНИ ПРИДАТНОГО, ГРН. ЛИТТЯ	1248
ВАРТІСТЬ 1 ТОНИ ПРИДАТНОГО, ГРН. КОВКИЙ ЧУГУН	930
ВАРТІСТЬ 1 ТОНИ ПРИДАТНОГО, ГРН. СТАЛЬ	450
МАСА ВІДЛИВОК, ТОН: ЛИТТЯ	810
МАСА ВІДЛИВОК, ТОН: КОВКИЙ ЧУГУН	210
МАСА ВІДЛИВОК, ТОН: СТАЛЬ	120
БАЛАНСОВА ВАРТІСТЬ МАШИНИ, ТИС.ГРН.	100
НОРМА АМОРТИЗАЦІЇ, %	15
НАКОПИЧЕНА АМОРТИЗАЦІЯ, ТИС.ГРН.	15
ВИТРАТИ ПАЛИВА, КВТ/ГОД	20
ВАРТІСТЬ 1КВТ/ГОД, ГРН	2,64

Оптимізація витрат на утримання та експлуатацію обладнання базується на ретельному аналізі ключових факторів:

Сума витрат, пов'язаних з балансовою вартістю та амортизацією машини, становить 115,000 гривень, що складає 13% від загальної суми.

Витрати на паливо для виготовлення стержнів оцінюються в 22,800 кіловат-годин, що дорівнює 4,100 гривень. Зниження цих витрат на 13% призведе до економії в розмірі 439,600 гривень.

Зменшення маси відливок на 1% призведе до витрат:

Лиття: зменшення на 10,100 гривень

Ковкого чугуна: зменшення на 2,000 гривень

Сталі: зменшення на 500 гривень Загальні витрати складуть -12,600 гривень, що становить -93% від загальної маси відливок.

У результаті вказаних змін очікується зниження витрат на утримання та експлуатацію обладнання на -16,700 гривень.

Впровадження піскострільних машин призведе до фінансових змін: зростання амортизаційних витрат на 13%, проте зменшення витрат на паливо та матеріали на 16,700 гривень. Це призведе до загального зниження витрат на виробництво продукції на 0.05%.

Враховуючи обчислення, економічний вигаиш від впровадження піскострільних машин оцінюється в розмірі 1,700 гривень.

Впровадження програмного забезпечення та програмованих електронних обчислювальних машин (ПЕОМ) стали важливим кроком для оптимізації виробничих процесів. Використання цих технологій відкриває нові можливості та сприяє підвищенню ефективності на різних етапах виробничого циклу. Програмне забезпечення грає ключову роль у прискоренні розробки конструкцій, креслень та технологічних процесів. Це дозволяє значно збільшити швидкість виробничих процесів та зменшити час, потрібний для приведення нових продуктів на ринок. Швидка та ефективна розробка нових конструкцій впливає на нормування витрат та визначення собівартості машин та їх компонентів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Витрати на утримання штату конструкторів і технологів

Найменування структурного підрозділу	Чисельність, чол.	Річні витрати на оплату праці, тис.грн	Річні витрати відрахування на заробітну плату, тис.грн	Всього витрат, тис.грн
Конструкторське бюро:				
-до впровадження	45	198.1	74.3	272.4
-після впровадження	25	110	41.3	151.3
Зміни	-20	-88.1	-33	-121.1
Технологічне управління:				
-до впровадження	72	306.2	114	421
-після впровадження	48	204.2	76.6	280
Зміни	-24	-102	-37.4	-141
Всього:				
-до впровадження	117	504.3	189.1	693.4
-після впровадження	73	314.2	117.8	432
Зміни	-44	-191.1	-71.3	-261.4

Закупівля нового програмного забезпечення стала важливим кроком для компанії, що визначився як значний виграш у ефективності та раціоналізації витрат. Вартість цього інноваційного засобу склала 520 тисяч гривень, і після врахування амортизаційних відрахувань у розмірі 104 тисяч гривень, загальні річні витрати до впровадження зросли до 693.4 тисяч гривень.

Проте, важливо відзначити вражаючі зміни, які настали після впровадження нового програмного забезпечення. Річні витрати знизилися з 452 тисяч до 432 тисяч гривень, що свідчить про істотну економію в розмірі 239.4 тисяч гривень порівняно з попереднім показником до впровадження. Ці числа ілюструють не лише фінансові вигоди, а й високий рівень оптимізації та ефективності внутрішніх процесів в компанії.

Таблиця 3.10 подробиць відображає цей імпресивний вплив нового програмного забезпечення на фінансові результати та показники витрат компанії. Такий крок виявляється вдалою стратегією для досягнення оптимальної ефективності в управлінні витратами та підвищенням конкурентоспроможності.

Таблиця 3.10 – Вплив економії заробітної плати на собівартість виготовленої продукції

Найменування статей витрат після впровадження ПЗ та ПЕОМ	Витрати, тис.грн.
ФОП з урахуванням відрахувань на заробітну плату, тис.грн	4322
Витрати на навчання, тис.грн	22
Всього витрат, тис.грн	454
Витрати до впровадження, тис.грн	693.4
% зниження витрат	37.7
Зниження собівартості за рахунок економії ФЗП, %	-0.44

Ці дані вказують на різноманітні аспекти змін витрат після впровадження ПЗ та ПЕОМ. Зокрема, вони відображають значну знижену витрату різних категорій, таких як фонд заробітної плати (ФЗП) та витрати на навчання. Такі зміни призвели до загального зниження витрат на 37.7%. Незважаючи на це, спостерігається невелике зниження собівартості в розмірі -0.44%, що може бути пояснено деякими іншими факторами, що впливають на виробничий процес.

Звітування про ефективність впровадження програмного забезпечення (ПЗ) та програмованих електронних обчислювальних машин (ПЕОМ) в ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс» показує значний позитивний вплив на фінансовий стан компанії. Проведені розрахунки вказують на великий економічний ефект від впровадження цих технологій. Перше, зниження витрат на річному рівні на 261.4 тисяч гривень із розрахунку після впровадження порівняно з попереднім показником. Додатково, компанія отримає прибуток у розмірі 57 тисяч гривень завдяки впровадженню ПЗ та ПЕОМ.

Загальний економічний ефект, об'єднуючи ці числа з попередніми прибутками, становить 246.7 тисяч гривень. Ці заходи удосконалення технологічного процесу виявилися важливими для зниження технологічної собівартості та підвищення капіталовкладень на рік у ТОВ «Інгул-Опт-Сервіс». Результатом цих змін є відмітний приріст додаткового прибутку у розмірі 246.7 тисяч гривень на річній основі, що свідчить про успішність впровадження цих нововведень.

ВИСНОВКИ

Управління людським капіталом на підприємстві визначається як складний комплекс стратегічних та тактичних заходів, спрямованих на оптимізацію використання потенціалу людей в організації. Це набагато більше, ніж просто адміністративний процес; це система, що створює та розвиває людські ресурси для досягнення стратегічних цілей компанії.

Функції управління персоналом охоплюють широкий спектр ключових аспектів. Однією з них є планування кадрів, що включає в себе визначення потреб компанії у персоналі, його структуру та необхідні компетенції для досягнення стратегічних мет. Інша важлива функція – це набір та рекрутинг, спрямовані на залучення висококваліфікованих фахівців відповідно до потреб бізнесу.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Інгул-Опт-Сервіс» визначається основними напрямками своєї діяльності, включаючи:

1. Оптова торгівля: охоплює широкий асортимент продукції, такий як продукти харчування, добавки до харчів, горілчані та тютюнові вироби, промислові товари, будівельні матеріали, устаткування машинобудування, нафтопродукти та металопрокат.

2. Роздрібна торгівля: охоплює ті ж види продукції, як і оптова торгівля, але з фокусом на індивідуальних покупцях та масовому споживачеві. Це включає в себе різноманіття продуктів від харчових товарів до будівельних матеріалів та промислових товарів.

3. Розробка, виготовлення та ремонт виробничого обладнання: спеціалізується на створенні та обслуговуванні обладнання для переробної промисловості. Це включає в себе виробництво нового обладнання, розробку інноваційних рішень та надання послуг з ремонту.

За час від 2021 до 2023 року, Товариство з обмеженою відповідальністю "Інгул-Опт-Сервіс" продемонструвало прибутковість. У 2021 році компанія заробила чистий прибуток у висоту 1 180,7 тис. гривень. За наступний рік, 2022,

чистий прибуток зрос на 50,0%, до 593,8 тис. гривень. У 2023 році цей показник вирос на 20,0% порівняно з 2021 роком, але в порівнянні з 2022 роком скоротився на 20,0%, становлячи 1 416,6 тис. гривень.

Однак, серед негативних тенденцій стоїть збільшення обсягів товарно-матеріальних цінностей на підприємстві на 155,3 тис. гривень або 20,0% протягом трьох років, що призвело до уповільнення ділової активності ТОВ "Інгул-Опт-Сервіс".

У той самий період фондоозброєність на підприємстві зросла на 25,0 тис. гривень на кожного працівника порівняно з 2021 роком, що свідчить про підвищення рівня механізації та автоматизації праці.

З іншого боку, рівень фондovіддачі в 2023 році зменшився порівняно з 2022 роком на 2,66 грн./грн. та на 3,94 грн./грн. в порівнянні з рівнем 2021 року. Це свідчить про зниження ефективності використання основних засобів виробництва на ТОВ "Інгул-Опт-Сервіс".

Навіть при певному погіршенні фінансової стійкості підприємства, більшість фінансових показників за зазначений період відповідають стандартам. Все ж спостерігається тенденція до певного погіршення фінансового стану компанії.

Вивчаючи структуру та динаміку персоналу підприємства, можна відмітити тенденцію до збільшення оборотності кадрів, що має негативний вплив на ефективність ТОВ "Інгул-Опт-Сервіс". Ця ситуація обумовлена виходом працівників зі служби з сімейних обставин та при завершенні строку трудового договору (зокрема, сезонних працівників). Показники оборотності персоналу склали 3,6% у 2021 році, 1,5% у 2022 році та 2,7% у 2023 році. Також зафіксовано зменшення середньоденного виробітку одного працівника на 4802 гривні, обумовлене зростанням загальних втрат робочого часу. Зменшення чисельності працівників і зменшення кількості робочих днів на одного робітника негативно сказалося на обсязі наданих послуг, який скоротився до 30 468 тис. гривень.

Ці динамічні зміни в персональному складі і продуктивності вказують на необхідність удосконалення стратегій управління персоналом та оптимізації трудових процесів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключове значення в системі матеріальної мотивації трудової діяльності на ТОВ "Інгул-Опт-Сервіс" надається заробітній платі, що виступає основною формою доходу для найманих працівників. Високий рівень заробітної плати, порівняно з ринковим середнім, відіграє двояку роль в сприянні ефективності та стабільності трудового колективу. По-перше, вища заробітна плата є потужним інструментом для зниження оборотності персоналу. По-друге, політика високої заробітної плати відкриває можливість привернення висококваліфікованих та ініціативних працівників на ринку праці. У цілому, використання заробітної плати як стратегічного інструменту стимулювання персоналу на ТОВ "Інгул-Опт-Сервіс" сприяє стабільності колективу та забезпечує приведення на ринок високопрофесійних фахівців, що впливає на загальну продуктивність підприємства.

На ТОВ "Інгул-Опт-Сервіс" нематеріальна мотивація відіграє не менш важливу роль, розвиваючи ефективні та взаємовигідні відносини зі співробітниками. Цей підхід спрямований на забезпечення підвищення лояльності та зацікавленості персоналу в роботі, при цьому не збільшуючи значно витрат на компенсацію трудовитрат.

Важливо відзначити, що ефективність цих заходів може виявитися відмінною, адже вони спрямовані на забезпечення більш глибокого задоволення працівників від їхнього трудового процесу. При впровадженні суміщення професій, надання відпусток без оплати праці та системи преміювання, компанія може очікувати значного економічного ефекту у розмірі 18 986,93 ум. од., що перекладається приблизно в 759 477,2 грн. річно, а також можливості скорочення чисельності працівників на 6 чоловік. Це свідчить про те, що вдосконалення системи нематеріальної мотивації може привести до позитивних економічних та організаційних результатів на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атанасов М.В. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу : переваги та недоліки. Економіка та суспільство. – 2022. – № 39. URL :<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1385/133510>)
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підруч. – Київ : ЦУЛ, 2020. – 468 с.
3. Брич В. Я., Ткач У. В. Інноваційні підходи в управлінні персоналом підприємств / В. Я. Брич, У. В. Ткач // Бізнес Інформ. – 2018. – № 10. – С. 404–409.
4. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. Економіка та управління підприємствами. – 2017. – Вип. 1 (57). – С. 59-64.
5. Вдовічен А. А., Чичун В. А., Полянко Г. О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. – 2020. – № 19-20. – С. 29–34.
6. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2018. – № 3 (102). – С. 72–79.
7. Гончар М. Ф. Науково-методичний підхід з розвитку соціально-психологічних інструментів формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. Економіка, фінанси, право. – 2018. – № 2. – С. 4–8.
8. Грузіна І. А., Щербак А. М. Компетентнісний підхід у менеджменті підприємства. Інфраструктура ринку. – 2021. – Вип. 4. – С. 92–97.
9. Гудзь О. Є., Коваль І. М. Креативний менеджмент підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2020. – № 4. – С. 4–7.
10. Гусєва О.Ю., Воскобоева О.В., Легомінова С.В., Ромащенко О.С., Хлевицька Т.Б. Соціально-трудові відносини та економіка праці: навч. посіб. – Київ: Державний університет телекомунікацій, 2019. – 167с.

11. Дашко І. М., Крилов, Д. В., Михайліченко, Л. В. (2022). Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. Економічний простір. – 2022. – № 179. – С. 50-54.
12. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.
13. Економічний аналіз : навчальний посібник для здобувачів вищої Е 45 освіти/ Н. Ю. Рекова, Є. О. Підгора, В. В. Ровенська, О. В. Латишева, Т. П. Гітіс, І. Ю. Єрфорт, І. І. Смирнова, С. В. Касьянюк. – Краматорськ : ДДМА, 2021. – 200 с.
14. Зайченко В. В. Стратегічні пріоритети забезпечення технологічної конкурентоспроможності економіки України. Регіональна економіка. 2020. №1(95). С. 134-143. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-1-14>.
15. Захарчин Г. М., Захарчин Н. Р. Знання та емоційний інтелект як об'єкти управління в системі менеджменту. Інфраструктура ринку. – 2022. – Вип. 63. – С. 48–52.
16. Зленко А. М. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці / А. М. Зленко, Д. А. Мірошніченко // Економічний вісник університету. – 2015. – Вип. 24 (1). – С. 34–38.
17. Коваленко В. С., Маркова С. В., Олійник О. М. Розвиток та оцінка персоналу як системоутворюючий елемент поліпшення результатів діяльності підприємства в нестабільних умовах // Вісник Класичного приватного університету. – 2019. – № 1 (12). – С. 82-89.
18. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Сучасні аспекти управління персоналом в системі менеджменту виробничого підприємства. Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем: монографія / за ред. С.В. Філіппової, О.І. Продіус. – Одеса : Бондаренко М.О., 2021. – С. 184–205.
19. Ковтуненко К. В., Фоміна Н. М. Особливості управління персоналом в міжнародних організаціях : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Виклики та перспективи розвитку міжнародного бізнесу та вищої освіти» (НЛТУ України, м. Львів, 28-29 жовтня 2021 р.). – Львів : Національний

лісотехнічний університет України, 2021. – С. 28–30.

20. Копчак Ю. С., Кулініч Т. В., Гилка У. Л. Практичні засади використання підходів до менеджменту організацій: досвід України та зарубіжних країн. Інвестиції: практика та досвід. – 2021. – № 22. – С. 44–48.

21. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Формування стратегій управління персоналом підприємства : моногр. – Харків: ХНАДУ, 2014. – 187 с.

22. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Бодарецька О. М., Жежуха В. Й. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: [монографія]. – Львів: Галицька видавнича спілка, 2020. – 216 с.

23. Кузьмін О. Є., Яворська Ж. Б. Економічна оцінка та способи зменшення управлінського ризику в системі менеджменту підприємств: монографія. – Львів, 2014. – 160 с.

24. Кучинський В. А. Формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій / В. А. Кучинський, О. М. Гуцан // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2021. – № 4. – С. 45-51.

25. Лобза А. В., Щербина К. В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ. Молодий вчений. – 2018. – №12 (64). – С. 291-295.

26. Лозовецька В.Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах : монограф. – Київ : Інститут професійно-технічної освіти НАПН України, 2015. – 279 с.

27. 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.2. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2023. С. 201-204 с.

28. Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та

інструменти її проведення. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 19. С. 484-489.

29. Мирошніченко Ю. В. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств / Ю. В. Мирошніченко, Т. С. Молчанова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2015. – № 4. – С. 45–50.

30. Мошек Г. Є., Ковальчук М. М., Поканєвич Ю. В., Погодаєв І. В., Сиваненко Г. П., Соломко А. С., Юрківська Т. Р. Менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. Г. Є. Мошека. 2-ге вид., допов., перероб. – Київ : Ліра-К, 2020. – 548 с.

31. Олійник І.В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві / І.В. Олійник // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка: Науковий журнал. Вип. 16. – Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2023. С. 222-228. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/>

32. Основи економічного аналізу : навч.-метод. посібник / В. М. Микитюк, Т. М. Паламарчук, О. П. Русак [та ін.]; за ред. В. М. Микитюка. – Житомир: Рута, 2018. – 440 с.

33. Оцінювання персоналу : Навч. посіб. / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. – К.: КНЕУ, 2021. – 311 с.

34. Перерва П. Г. Розвиток ринкового потенціалу підприємств на основі ефективного формування і використання людського капіталу / П. Г. Перерва, В. А. Кучинський // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2019. № 3 (9). С. 94–103.

35. Семикіна М. В. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : кол. моногр. / [М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : КОД, 2021. – 442 с.

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

37. Савчинський О. О. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємства.

Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. – 2019. – № 315. – С. 315–323.

38. Семенова В. Г., О. Ю. Кобилінський. Стимулювання працівників як спосіб активізації інноваційної діяльності на підприємстві. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. –2022. –№8. –С. 83–87.

39. Скрипник Н. А., Гуральська В. В., Шаркова Г. І. Адаптація і розвиток кадрового потенціалу як інструменту підвищення конкурентоспроможності організації. Економіка. Фінанси. Право. – 2021. – № 6/2. – С. 21–23.

40. Соколовська В.В., Бабчинська О.І., Іванченко Г.В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. Агросвіт. – 2019. –№20. –С. 93-98.

41. Смирнова, І. І., Сімаков, К. І. Концептуальні засади розвитку та оцінки персоналу промислового підприємства на принципах соціальної відповідальності в умовах модернізації // Економічний вісник Донбасу. – 2020. – 1 (59) –С. 130–136.

42. Степанова, Л. В., Тужилкіна, О. В. Формування позитивного бренда роботодавця в сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2018. – № 5. – С. 125-130.

43. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій: (Монографія) / За заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової, канд. екон. наук, доцента О. С. Балабаш – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с.

44. 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.

45. Хомич О. В., Артеменко Л. П., Стратегічне Agile управління сучасними організаціями // Фаховий збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці» (НАУ). – 2019 – № 6(74). – С.155-159.

46. Храпкіна В. В., Дерев'янка І. С. Управлінський контроль в системі менеджменту підприємства. Держава та регіони. –2021. –№ 3. –С. 59–64.

47. Чайка Г. Л. Ефективність в управлінні : навч. посібник / Г. Л. Чайка, О. Г.

Чайка. – Київ : Знання, 2018. – 334 с.

48. 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.

49. Черненко О.В. Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. Вчені записки Університету «КРОК». – 2019. – №. 2 (54). – С. 159-168.

50. Чернявська М.К. Сутність інновацій торговельного підприємства // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. – Вип. 1(7). – 2017. – С.102-107.

51. 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.

52. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2021. – 311 с.

53. Швачич Г. Г., Толстой В. В., Петречук Л. М., Іващенко Ю. С., Гуляєва О. А., Соболенко О. В. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології: навчальний посібник. – Дніпро : НМетАУ, 2017. – 230 с.

54. Kaufman, N. & Zelentsova, S.. (2022). HR Tech and staff training interaction. Vestnik Universiteta. 23-30. 10.26425/1816-4277-2022-6-23-30.

55. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page Publishers, 2006. 982 p.

56. Dessler G. Fundamentals of Human Resource Management. Pearson Education, 2013 г. 486 p.

57. Sanders, Karin & Song, Lynda & Wang, Zhen & Bednall, Timothy. (2022). New Frontiers in HR Practices and HR Processes: Evidence from Asia. Asia Pacific Journal of Human Resources. 10.1111/1744-7941.12344.

ДОДАТКИ

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

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

			КОДИ		
			2022	01	01
Підприємство	ТОВ "Інгул-Опт-Сервіс"	за ЄДРПОУ	23683378		
Територія	Кіровоградська	за КОАТУУ	3510136300		
Організаційно-правова форма господарювання	приватна	за КОПФГ			
Орган державного управління	Підприємств засн. фіз. особами	за СПОДУ			
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля	за КВЕД	49.41		
Середня кількість працівників	16	Контрольна сума			
Одиниця виміру: тис. грн.					
Адреса	вул. Зінченка, буд. 2, Кіровоградська обл., 25001				

Баланс
на **31.12.** 2021 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	93.1	236.6
первісна вартість	031	157.5	336.3
знос	032	(64.4)	(99.7)
Довгострокові біологічні активи:			
справедлива (залишкова) вартість	035	–	–
первісна вартість	036	–	–
накопичена амортизація	037	()	()
Довгострокові фінансові інвестиції	040	–	–
Інші необоротні активи	070	30.1	–
Усього за розділом I	080	123.2	236.6
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	11.6	100.6
Поточні біологічні активи	110	–	–
Готова продукція	130	–	–
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	–	59.8
первісна вартість	161	–	59.8
резерв сумнівних боргів	162	()	()
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	170	3.5	2.7
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	–	852.4
Поточні фінансові інвестиції	220	–	–
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	667.7	459.8
в іноземній валюті	240	–	73.7
Інші оборотні активи	250	–	125.6
Усього за розділом II	260	682.8	1674.6
III. Витрати майбутніх періодів	270	–	–
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275	–	–
Баланс	280	806.0	1911.2

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	342.2	694.8
Неоплачений капітал	360	()	()
Усього за розділом I	380	362.7	715.3
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	443.3	258.8
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з бюджетом	550	—	13.1
зі страхування	570	—	2.4
з оплати праці	580	—	27.1
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утриманими для продажу	605	—	—
Інші поточні зобов'язання	610	—	894.5
Усього за розділом IV	620	443.3	1195.9
V. Доходи майбутніх періодів	630	—	—
Баланс	640	806.0	1911.2

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 попереднього року
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	7322.4	1044.4
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	020	(1148.0)	(174.0)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (010 - 020)	030	6174.4	870.4
Інші операційні доходи	040	97.4	106.9
Інші звичайні доходи	050	10.0	—
Надзвичайні доходи	060	—	—
Разом чисті доходи (030 + 040 + 050 + 060)	070	6281.8	977.3
Збільшення (зменшення) залишків незавершеного виробництва і готової продукції	080		
Матеріальні затрати	090	(4124.8)	(610.8)
Витрати на оплату праці	100	(512.1)	(226.2)
Відрахування на соціальні заходи	110	(191.1)	(85.8)
Амортизація	120	(18.2)	(16.1)
Інші операційні витрати	130	(1040.2)	(142.4)
у тому числі:	131	()	()
	140	()	()
Інші звичайні витрати	150	()	()
Надзвичайні витрати	160	()	()
Податок на прибуток	170	(42.8)	(10.8)
Разом витрати (090 + 100 + 110 + 120 + 130 + 140 + 150 ± 080+ 160 + 170)	180	(5929.2)	(1092.1)
Чистий прибуток (збиток) (070 - 180)	190	352.6	-114.8

Керівник _____

/ Фурлет О.Г. /

Головний

бухгалтер _____

/ Право одного підпису /

ДОДАТОК Б

Додаток 1

до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25

«Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2023	01	01
Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Інгул-Опт-Сервіс"	за ЄДРПОУ	23683378		
Територія КІРОВОГРАДСЬКА	за КОАТУУ	3500000000		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Орган державного управління ПІДПРИЄМСТВА УКРАЇНИ, ЗАСНОВАНІ ФІЗИЧНИМИ ОСОБАМИ	за КОДУ	7774		
Вид економічної діяльності Оптова торгівля	за КВЕД	49.41		
Середня кількість працівників 18				
Одиниця виміру: тис. грн.				
Адреса вул. Зінченка, буд. 2, Кіровоградська обл., 25001				
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності				

"v"

1. Баланс
на **31 грудня 2022** р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	020		
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	236.6	198.3
первісна вартість	031	336.3	318.9
знос	032	(99.7)	(120.6)
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	236.6	198.3
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	100.6	533.6
Поточні біологічні активи	110	–	–
Готова продукція	130	–	125.1
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	59.8	101.1
первісна вартість	161	59.8	101.1
резерв сумнівних доходів	162	(–)	(–)
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	170	2.7	15.7
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	852.4	231.7
Поточні фінансові інвестиції	220	–	–
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	459.8	340.7
у тому числі в касі	231	–	–
в іноземній валюті	240	73.7	150.6
Інші оборотні активи	250	125.6	51.7
Усього за розділом II	260	1674.6	1550.2
III. Витрати майбутніх періодів	270	–	–
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275	–	–
Баланс	280	1911.2	1748.5

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного 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	694.8	1349.2
Неоплачений капітал	360	(–)	(–)
Усього за розділом I	380	715.3	1369.7
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	258.8	252.3
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з бюджетом	550	13.1	27.0
зі страхування	570	2.4	13.1
з оплати праці*	580	27.1	27.2
Інші поточні зобов'язання	610	894.5	59.2
Усього за розділом IV	620	1195.9	378.8
V. Доходи майбутніх періодів	630	–	–
Баланс	640	1911.2	1748.5

*3 рядка 580 графа 4

Прострочені зобов'язання з оплати праці (665) –

2. Звіт про фінансові результати за рік 2022 р.

Форма № 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	6948.4	7322.4
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	020	(1158.1)	(1148.0)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (010-020)	030	5790.3	6174.4
Інші операційні доходи	040	3.1	97.4
Інші доходи	050	0.7	10.0
Разом чисті доходи (030 + 040 + 050)	070	5794.1	6281.8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	080	(4763.5)	(4846.2)
Інші операційні витрати	090	(287.7)	(1040.2)
у тому числі:	091	–	–
	092	(–)	(–)
Інші витрати	100	(–)	(–)
Разом витрати (080 + 090 + 100)	120	(5051.2)	(5886.4)
Фінансовий результат до оподаткування (070 — 120)	130	742.9	395.4
Податок на прибуток	140	(88.5)	(42.8)
Чистий прибуток (збиток) (130 — 140)	150	654.4	352.6
Забезпечення матеріального заохочення	160	–	–

Керівник

(підпис)

Фурлет Олександр Григорович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Не передбачено

(ініціали, прізвище)

ДОДАТОК В

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
«Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

		КОДИ	
Дата (рік, місяць, число)		2024	01 01
Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Ігул-Опт-Сервіс"		за ЄДРПОУ 23683378	
Територія Кіровоградська		за КОАТУУ 3500000000	
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОПФГ 240	
Орган державного управління Підприємства України, засновані фізичними особами		за КОДУ 7774	
Вид економічної діяльності Оптова торгівля		за КВЕД 49.41	
Середня кількість працівників 22			
Одиниця виміру: тис. грн.			
Адреса вул. Зінченка, буд. 2, Кіровоградська обл., 25001			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):		"V"	
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

1. Баланс
на 31 грудня 2023 р.

Форма № 1-м
Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	020		
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	198.3	230.7
первісна вартість	031	318.9	372.6
знос	032	(120.6)	(142)
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	198.3	230.7
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	533.6	678.5
Поточні біологічні активи	110	–	–
Готова продукція	130	125.1	157.2
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	101.1	86.1
первісна вартість	161	101.1	86.1
резерв сумнівних доходів	162	(–)	(–)
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	170	15.7	12.6
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	231.7	403.9
Поточні фінансові інвестиції	220	–	–
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	340.7	652.5
у тому числі в касі	231	–	–
в іноземній валюті	240	150.6	193.1
Інші оборотні активи	250	51.7	88.0
Усього за розділом II	260	1550.2	2271.9

III. Витрати майбутніх періодів	270	—	—
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275	—	—
Баланс	280	1748.5	2502.6
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	на кінець звітного 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	1349.2	2128.0
Неоплачений капітал	360	(—)	(—)
Усього за розділом I	380	1369.7	2148.5
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	252.3	153.6
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з бюджетом	550	27.0	24.0
зі страхування	570	13.1	9.6
з оплати праці*	580	27.2	29.1
Інші поточні зобов'язання	610	59.2	137.8
Усього за розділом IV	620	378.8	354.1
V. Доходи майбутніх періодів	630	—	—
Баланс	640	1748.5	2502.6

*3 рядка 580 графа 4

Прострочені зобов'язання з оплати праці (665)

—

2. Звіт про фінансові результати

за рік 2023 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	7812.1	6948.4
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	020	(1308.8)	(1158)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (010-020)	030	6503.3	5790.3
Інші операційні доходи	040	35.6	3.1
Інші доходи	050	4.9	0.7
Разом чисті доходи (030 + 040 + 050)	070	6543.8	5794.1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	080	(5287.4)	(4764)
Інші операційні витрати	090	(372.3)	(288)
у тому числі:	091	—	—
	092	(—)	(—)
Інші витрати	100	(—)	(—)
Разом витрати (080 + 090 + 100)	120	(5659.7)	(5051)
Фінансовий результат до оподаткування (070 — 120)	130	884.1	742.9
Податок на прибуток	140	(105.3)	(88.5)
Чистий прибуток (збиток) (130 — 140)	150	778.8	654.4
Забезпечення матеріального заохочення	160	—	—

Керівник

(підпис)

Фурлет Олександр Григорович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Не передбачено

(ініціали, прізвище)