

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики, та цифрових технологій

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

на тему: «Управління розвитком персоналу підприємства в умовах  
діджиталізації (на матеріалах ТОВ «Нейл»)»

**Виконав:** студент магістратури за  
спеціальністю 073 Менеджмент за  
денною формою

**Луцишин Тимур Юрійович**

---

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** д.е.н., професор,

**Р.О. Кулинич**

---

(науковий ступінь, вчене звання,  
прізвище та ініціали)

**Рецензент:** начальник відділу фінансів  
та контролінгу ТОВ «Нейл»

**А.Г. Черноока**

---

(науковий ступінь, вчене звання,  
прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЇ

**Луцишин Т.Ю. «Управління розвитком персоналу підприємства в умовах діджиталізації (на матеріалах ТОВ «Нейл») - Рукопис.**

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», галузь знань 07 – «Управління та адміністрування» - Хмельницький університет управління і права імені Леоніда Юзькова. – Хмельницький, 2024.

Проведено дослідження теоретичних основ управління розвитком персоналу на підприємстві. Досліджено теоретичні аспекти організації розвитку персоналу в умовах діджиталізації. Проведено дослідження особливостей управління розвитком персоналу ТОВ «Нейл». Розроблено напрями розвитку персоналу на підприємстві в умовах діджиталізації.

## ABSTRACTS

**Lutsyshyn T.Y.«Management of enterprise personnel development in conditions of digitization (based on the materials of "Neil" LLC) - Manuscript.**

Research for obtaining a master's degree in specialty 073 "Management", field of knowledge 07 - "Management and administration" - Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov. – Khmelnytskyi, 2024.

A study of the theoretical foundations of personnel development management at the enterprise was conducted. The theoretical aspects of the organization of personnel development in the conditions of digitalization have been studied. A study of the peculiarities of personnel development management of "Neil" LLC was conducted. Development directions of personnel at the enterprise in conditions of digitalization have been developed.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ .....	7
1.1. Сутність та методирозвитку персоналу .....	7
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності управління розвитком персоналу на підприємствах в умовах діджиталізації .....	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НЕЙЛ» .....	27
2.1. Загальна характеристика та основні техніко-економічні показники діяльності підприємства .....	27
2.2. Характеристика складу та структури персоналу на підприємстві.....	38
2.3. Оцінка ефективності управління розвитком персоналу підприємства ...	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТОВ «НЕЙЛ» .....	59
3.1. Організаційні засади розвитку персоналу на підприємстві .....	59
3.3. Економічне обґрунтування впровадження заходів щодо розвитку персоналу за умов діджиталізації на підприємстві .....	71
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	79
ДОДАТКИ.....	84

## ВСТУП

**Актуальність теми магістерської роботи.** Сучасні тенденції у розвитку технологій визначають необхідність створення нової якісної моделі розвитку працівників, спрямованої на вирішення завдань інноваційного розвитку підприємства та відповідної міжнародним стандартам у соціально-трудої сфері. Проблема управління на корпоративному рівні стає особливо важливою при аналізі взаємозв'язків між короткостроковими і довгостроковими ефектами у економічній діяльності підприємства.

Розробка та впровадження стратегії стають неможливими без створення умов у сфері праці, які сприяють максимальному розкриттю продуктивності персоналу та його трудового потенціалу. У сучасних умовах глобальної конкуренції та цифрової трансформації економіки кваліфікація працівників, їхні навички та знання розглядаються на рівні програмного забезпечення, патентів і брендів, які визначають конкурентоспроможність компанії.

Для роботодавця, який приймає стратегічні рішення у сфері оплати праці, ключовим аспектом стає оптимізація витрат на робочу силу, яка є основою мотивації найманих працівників, та економічна продуктивність працівників, що визначає рентабельність підприємства. Усвідомлюючи, що досягнення стратегічних та поточних цілей компанії залежить від ефективної команди, керівники підприємств все більше приділяють увагу розвитку відповідності професійно-кваліфікаційного рівня працівників вимогам та результатів їхньої професійної діяльності.

Отже, дослідження ефективності розвитку працівників та обґрунтування рекомендацій для поліпшення цього процесу в умовах цифрової трансформації стають особливо актуальними. Такий вибір теми магістерської роботи обумовлений її важливістю та актуальністю для підвищення ефективності діяльності персоналу організації та, відповідно, досягнення успіху компанії в цілому.

Теоретико-методичні та практичні аспекти розвитку працівників досліджуються у працях вітчизняних та закордонних науковців, таких як

Балабанова Л. В., Колот А.М., Цимбалюк С. О., Коул Д., Друкер П., Ткач А. А., Савченко В. А. та інші.

**Мета магістерської роботи** полягає у критичному аналізі теоретичних і прикладних аспектів розвитку працівників та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи оцінювання працівників ТОВ «Нейл».

Для досягнення поставленої мети поставлено та вирішено наступні завдання:

- розкрити сутність та методи розвитку персоналу;
- вивчити методичні підходи до оцінки ефективності управління розвитком персоналу на підприємствах в умовах діджиталізації;
- проаналізувати загальну характеристику та основні техніко-економічні показники діяльності підприємства;
- розглянути характеристику складу та структури персоналу на підприємстві;
- оцінити ефективність управління розвитком персоналу підприємства;
- запропонувати організаційні засади розвитку персоналу на підприємстві;
- провести розрахунок економічного обґрунтування впровадження заходів щодо розвитку персоналу за умов діджиталізації на підприємстві.

**Об'єктом дослідження:** процес розвитку працівників підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні аспекти вдосконалення розвитку персоналу ТОВ «Нейл» в умовах діджиталізації.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань використовувалися комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Загальнонаукові методи включали в себе метод дедукції для структуризації роботи та вивчення предмету дослідження з урахуванням принципу єдності та взаємозалежності його частин, історичний метод для аналізу еволюції трактування сутності поняття «оцінювання працівників», метод аналізу для оцінки системи оцінювання праці на підприємстві та метод індукції для формування висновків.

Поміж спеціальних методів дослідження широко використовувалися метод вертикального та горизонтального аналізу, а також метод фінансових коефіцієнтів для оцінки фінансового стану об'єкта дослідження – підприємства.

Методологічною базою магістерської кваліфікаційної роботи є праці вітчизняних та зарубіжних науковців, присвячені проблемі підвищення ефективності системи розвитку персоналу на підприємстві.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі та нормативні акти України, теоретико-методичні напрацювання вітчизняних і зарубіжних авторів, офіційні дані Державної служби статистики України, дані фінансової та статистичної звітності підприємства, а також результати власних спостережень та розрахунків.

**Структура роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає X сторінка машинописного тексту, основний зміст роботи викладено на X сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

### 1.1. Сутність та методи розвитку персоналу

Персонал відіграє ключову роль у виробничому процесі підприємства. Навіть із використанням передових технологій та інноваційних ідей, без високопродуктивної, належно підготовленої та кваліфікованої роботи персоналу, досягти максимальної користі важко.

Управління персоналом є складним завданням через інтелект та вміння людей мислити. Взаємовідносини між ними постійно впливають на продуктивність, виробництво та загальний клімат на підприємстві.

Сьогодні основні виклики в управлінні персоналом включають підбір та формування кадрів із сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності роботи співробітників та підтримку позитивного робочого середовища [1].

Основна ціль розвитку персоналу полягає в збільшенні продуктивності кожного працівника, структурного підрозділу та організації в цілому. Система розвитку персоналу включає професійне навчання, планування кар'єри, створення кадрового резерву, розкриття потенціалу працівників та оптимальне використання їхніх здібностей, знань і навичок.

Недостатня увага до розвитку персоналу може бути викликана тим, що для підготовки кадрів у межах підприємства потрібні власні ресурси, яких не вистачає у компанії. Крім того, управлінці можуть уникати витрат на навчання персоналу через можливу втрату цих працівників у майбутньому [2].

Аналіз наукових джерел показав, що дослідники до цього часу не прийшли до єдиної точки зору щодо визначення поняття «розвиток персоналу підприємства».

У багатьох джерелах переважають різні розуміння професійного розвитку персоналу як процесу, зокрема:

- системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих обов'язків, професійного росту та формування керівного резерву;
- досягнення рівня кваліфікації працівників, який відповідає стратегії розвитку організації;
- процеси професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, регулярної оцінки персоналу, планування кар'єри та професійного росту тощо.

Між тим спектр думок щодо визначення розвитку персоналу є доволі широким (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Систематизація теоретичних підходів до визначення поняття  
«розвиток персоналу»**

Автор	Узагальнення наукових підходів
Зленко А., Мірошніченко Д.	Здобуття працівниками нових вмінь, знань, компетенцій і навичок, які працівник використовує або буде використовувати у своїй професійній сфері.
Данюк В.	Структурований процес постійного професійного навчання працівників для готовності виконувати нові завдання на виробництві, професійного росту, створення потенційних керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.
Грیشнова О., Кібанов А.	Всі заходи, що включають організаційно-економічні дії підприємства у сфері навчання, перепідготовки та перекваліфікації персоналу. Ширше розглядається як професійна адаптація, оцінка кандидатів на вакансії, регулярне оцінювання працівників, планування кар'єри та службово-професійний розвиток.
Лучик С.	Це не лише вибір професії та навчання, а й стратегія побудови кар'єри, формування професійної поведінки, досягнення у сфері професійної діяльності, задоволення від процесу та результатів праці, рішення про зміну або збереження стабільності у роботі та професійному розвитку.
Хміль В.	Процес досягнення рівня кваліфікації працівників, який узгоджується із стратегією розвитку організації.
Савченко В.	Це усвідомлений та систематичний вплив на працівників через професійне навчання під час їхньої роботи у компанії з метою досягнення високої продуктивності та якості наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, а також надання працівникам можливості виконання складніших завдань, максимально використовуючи їхні здібності та потенціал.
Чернушкіна О.	Постійне зростання у професійному плані через самостійне вдосконалення, оновлення знань та навичок і отримання нових компетенцій.

Джерело: [3-8]

Після уважного аналізу та узагальнення наукових поглядів, пропонується розглядати концепцію «розвитку персоналу підприємства» за допомогою двох підходів:

а) На рівні підприємства - це комплекс заходів, спрямованих на безперервне оновлення знань та навичок персоналу, їх адаптацію до ростучих вимог у сфері професійності, зацікавленість у власному професійному розвитку для стимулювання інновацій та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

б) На рівні працівників - це постійний процес розвитку професійних навичок, що базується на поєднанні самостійного росту та професійної підготовки на підприємстві, залученні самомотивації для досягнення інноваційних цілей підприємства.

Таким чином, розвиток персоналу - це процес покращення та опанування нових високоякісних професійних і бізнес-навичок, а також особистісних компетенцій через постійне навчання і особистий розвиток. Розвиток працівника відбувається у гармонійному поєднанні особистих, інтелектуальних, моральних, емоційних та фізіологічних якостей. Це поєднання сприяє високій продуктивності і ефективності та підвищує загальний рівень конкурентоспроможності підприємства. Також розвиток персоналу забезпечується заходами з адаптації персоналу, оцінки кадрів для атестації, планування професійних кар'єр та стимулювання особистісного зросту працівників.

Сучасний стан економіки ставить перед персоналом нові вимоги, оскільки спостерігається швидке «старіння» їхніх знань, вмінь і навичок [9, с. 38]. Тому розвиток персоналу – це цілеспрямований процес, який спрямований на максимальне розкриття внутрішнього потенціалу працівників, включаючи їх кваліфікаційну, психологічну та соціальну сфери, забезпечуючи їхній поступовий розвиток. Це має призвести до підвищення продуктивності праці як на рівні окремого працівника, так і в цілому організації.

Останні дослідження частіше включають в себе перехід від методів розвитку персоналу до використання персонал-технологій як засобу взаємодії

між керівництвом різних рівнів та персоналом. Це спрямовано на ефективне використання обмежених економічних ресурсів на виробництві, зокрема робочої сили та трудового потенціалу всіх працівників [10, с. 35]. У період мінливого середовища методи розвитку персоналу видозмінюються, деякі стають неактуальними, а тому потрібно знаходити сучасні інструменти розвитку персоналу. Серед сучасних методів навчання працівників слід виділити [10, с. 36]:

- коучинг;
- тренінг;
- E-learning (електронне навчання);
- кейс-стаді;
- самонавчання;
- Secondment (своєрідне «відрядження»);
- баскет-метод.

1. Коучинг - це процес навчання, де тренер сприяє самостійному виявленню та розвитку здібностей та навичок людини, а також допомагає вирішувати проблеми. Коуч є наставником, який передає власний досвід та використовує свої професійні навички для максимального розкриття потенціалу клієнта. Цей підхід сприяє розвитку і реалізації потенціалу учня, дозволяючи використовувати нові навички та знання. Тренер як наставник створює стимулююче середовище, що сприяє креативності та зацікавленості учня, сприяє генерації нових ідей та використанню різних методів, що підвищують ефективність роботи. Коучинг вважається одним з найефективніших способів досягнення успіху у бізнесі та користується великим попитом. Основною особливістю коучингу є постійний контакт між тренером і клієнтом, а також обов'язковий зворотний зв'язок, взаєморозуміння та спільна мета [11, с. 164].

2. Тренінг - це метод навчання, спрямований на ознайомлення та закріплення певних ефективних моделей поведінки через активну участь учасників, обмін досвідом і спільну роботу в групі. Основна мета тренінгу - максимальний розвиток знань і навичок учасників для вирішення конкретних завдань. Його особливість полягає в можливості отримати необхідну

інформацію, навіть маючи мінімальне уявлення про завдання, завдяки застосуванню різноманітних вправ, які сприяють розвитку спеціальних навичок працівників. Ефективність тренінгу виявляється в створенні спільної групи, де учасники взаємодіють партнерським способом, враховуються інтереси один одного, утворюється атмосфера співпраці, довіри, підтримки і відкритості. Метод базується на активній участі всіх учасників з метою розкриття творчого потенціалу кожної особи. Основні методи, використовувані в тренінгах, включають лекції, групові дискусії, мозковий штурм, методи роботи з конкретними ситуаціями та ігрові методи. Зазвичай тренінги адресовані керівникам, адміністраторам, управлінцям та менеджерам на всіх рівнях управління [12, с. 16].

3. E-learning, або електронне навчання, це форма дистанційного навчання, яка включає в себе використання електронних матеріалів, таких як електронні книги, відеоуроки та комп'ютерні вправи. Особливість цього методу полягає у його ефективності у тих випадках, коли учасник навчання проявляє достатній інтерес, мотивацію та бажання отримувати нові знання, виявляє здатність до самостійного контролю, оскільки він самостійно керується алгоритмом, наданим тренером. Тренер також повинен постійно консультувати слухача, спілкуватися з ним, відстежувати його прогрес та забезпечувати необхідною інформацією та списком електронних ресурсів для опрацювання необхідного матеріалу. Це вимагає високої самомотивації та самодисципліни учасника. З одного боку, цей метод є складним через потребу в мотивації та самоконтролі учня. З іншого боку, він є вигідним для обох сторін, оскільки економить час як для слухача, так і для тренера. Електронне навчання дозволяє ефективно навчати велику аудиторію протягом короткого часу з максимальним результатом [13, с. 36].

4. Кейс-стаді – це метод навчання, що ґрунтується на описі реальних ситуацій у конкретних сферах діяльності. Його основна мета полягає в короткостроковому тренінгу працівників, які, використовуючи практичний кейс, пропонують варіанти розв'язання або вдосконалення ситуації та приймають конкретні рішення. Цей метод дозволяє отримати глибоку та

конкретну інформацію про тимчасові процеси, щоб аналізувати їх для вирішення завдань, визначити ключові моменти та обрати найбільш доцільний варіант з економічного погляду. Кейс-стаді також сприяє швидкій комунікації та забезпечує зворотний зв'язок, виявляючи ключові якості працівників, такі як лідерство, рішучість, ініціативність, кмітливість, креативність та здатність швидко реагувати на зміну середовища, вирішуючи завдання за обмеженої кількості інформації.

5. Самонавчання представляє собою один з найефективніших способів освоєння працівниками нових знань та навичок. Цей метод вимагає великих зусиль від працівника, який повинен мати високий ступінь мотивації та бажання постійно розвивати свою компетенцію, а водночас керівництво має стимулювати його для досягнення бажаного результату. Найбільш важливим етапом у цьому процесі є оволодіння методами самостійного здобуття знань. Варто зауважити, що для самонавчання готова лише цілеспрямована та рішуча особистість, яка налаштована до досягнення своєї мети без зупинок.

6. Secondment, що можна розглядати як специфічний вид переміщення, передбачає тимчасове переведення працівника на інше робоче місце або в інший підрозділ організації з подальшим поверненням до його попередніх обов'язків. У процесі адаптації до нових умов праці у іншому виробничому середовищі співробітник може освоїти тонкощі трудової діяльності в іншій компанії, провести порівняння соціальних, психофізіологічних та економічних аспектів організації праці в обох компаніях, виокремити переваги та недоліки роботи у цих умовах. У разі співробітників у керівництві, цей процес може сприяти кращому розумінню механізмів стимулювання працівників, розвитку їх творчого потенціалу та використанню зарубіжного досвіду у керуванні персоналом. Цей метод тимчасового переміщення працівника надає можливість переглянути процеси управління персоналом з нової перспективи. Таке тимчасове переведення може бути короткостроковим (наприклад, приблизно 100 годин робочого часу) або тривалим (до року) [14, с. 74].

7. Баскет-метод — це стратегія, де працівник моделює ситуацію, що вимагає прийняття рішень, які зазвичай приймає керівник [13, с. 559]. Цей

метод спрямований на виявлення основних навичок та вмінь, необхідних для певної посади. Його особливість полягає в тому, що співробітник стикається з актуальними проблемами організації. Шукаючи рішення для модельованої ситуації, працівник може проявити свої здібності перед вищим керівництвом, яке оцінює його придатність для обраної посади. Цей метод фокусується на індивідуальному розвитку, оскільки акцентується на кандидаті для майбутньої посади. У розв'язанні завдань працівник не лише розкриває свою творчу сторону, але й демонструє стійкість до стресу, емоційну стабільність, рішучість, впевненість і швидкість у вирішенні проблем.

Сучасні методи розвитку персоналу мають свої переваги та недоліки, які можна систематизувати в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Переваги та недоліки використання сучасних методів розвитку персоналу**

Метод 1	Переваги 2	Недоліки 3
Коучинг	Стабільна настанова від наставника; передача знань від досвідченого фахівця; створення учнем нових ідей та думок	Можливість отримання некваліфікованого досвіду від наставника; недостатнє бажання працівника; відсутність навчальної програми для групи людей
Тренінг	Навчання, доступне для обширних груп; розвиток творчого потенціалу у працівників та групова взаємодія; інтеграція теорії та практики для вирішення завдань.	Відсутність взаємодії з кожним учасником; неотримання повної інформації протягом одного тренінгу; обмежена чисельність групи для ефективного засвоєння інформації.
E-learning	Навчання в чисельній аудиторії; швидке отримання обсягової інформації; значна мотивація працівника.	Ймовірність отримання невірної інформації; поява труднощів у засвоєнні матеріалу; брак групової співпраці.
Кейс-стаді	Підвищення взаємодії у групі; розвиток основних здібностей і навичок персоналу; застосування теоретичних знань у практичних завданнях.	Відсутність уваги до розвитку особистих навичок працівника; можливість переважання погляду найбільш активного учасника й зниження значення думок інших.
Самонавчання	Сильне прагнення до досягнень; розвиток різних аспектів особистості; розвиток конкретних навичок і вмінь, необхідних для працівника.	Можливість отримання застарілої та неточної інформації; можливість втрати мотивації у випадку невдачі; доступність лише для самостійних і наполегливих осіб.

Закінчення табл. 1.2

1	2	3
Secondment	Оволодіння способами керівництва кадрами в іншому підприємстві; здобуття необхідних для праці нових умінь; швидке пристосування до нового оточення.	Фізичне та психічне напруження для працівника; виклики у влаштуванні до нового оточення; труднощі у встановленні спілкування з новим керівництвом.
Баскет-метод	Поліпшення необхідних навичок та вмінь для конкретної роботи; швидке встановлення, чи готовий працівник на цю посаду; мотивація й бажання працівника отримати цю посаду.	Складнощі у аналізі даних та перевірці поставленого завдання; фокус на особистому розвитку потенціалу працівника; великі витрати часу на підготовку завдання.

Джерело: [15]

Вибір будь-якого з вищезазначених методів розвитку персоналу залежить від управлінського рішення та конкретної ситуації з кадрами на підприємстві. HR-менеджер має аналізувати переваги та недоліки обраного методу, його особливості й можливість застосування, а також визначати, чи має навчання бути спрямоване на окремого працівника чи на групу людей. Тому розвиток персоналу не лише про навчання та підвищення кваліфікації, але й про управління стратегічним плануванням кар'єрного росту співробітників. [15, с. 196].

Сучасні стратегії для розвитку персоналу становлять необхідну складову в управлінні кадрами. Вони спрямовані на розкриття внутрішнього потенціалу працівників, підвищення рівня їх кваліфікації, а також на посилення відповідальності за виконання завдань. Ці методи сприяють зміцненню взаємовідносин у команді, навчанню співробітників працювати у колективі, враховуючи їхні бажання та інтереси, і спрямовані на досягнення цілей компанії.

Застосування інноваційних методів навчання працівників може призвести до:

- покращення фінансових та економічних показників у підприємства;
- удосконалення знань, навичок та вмінь персоналу;

- підвищення продуктивності як окремих працівників, так і команди в цілому;
- швидшу адаптацію та гнучкість у прийнятті нововведень;
- розвиток креативності та здатності до швидкого прийняття обґрунтованих рішень у співробітників.

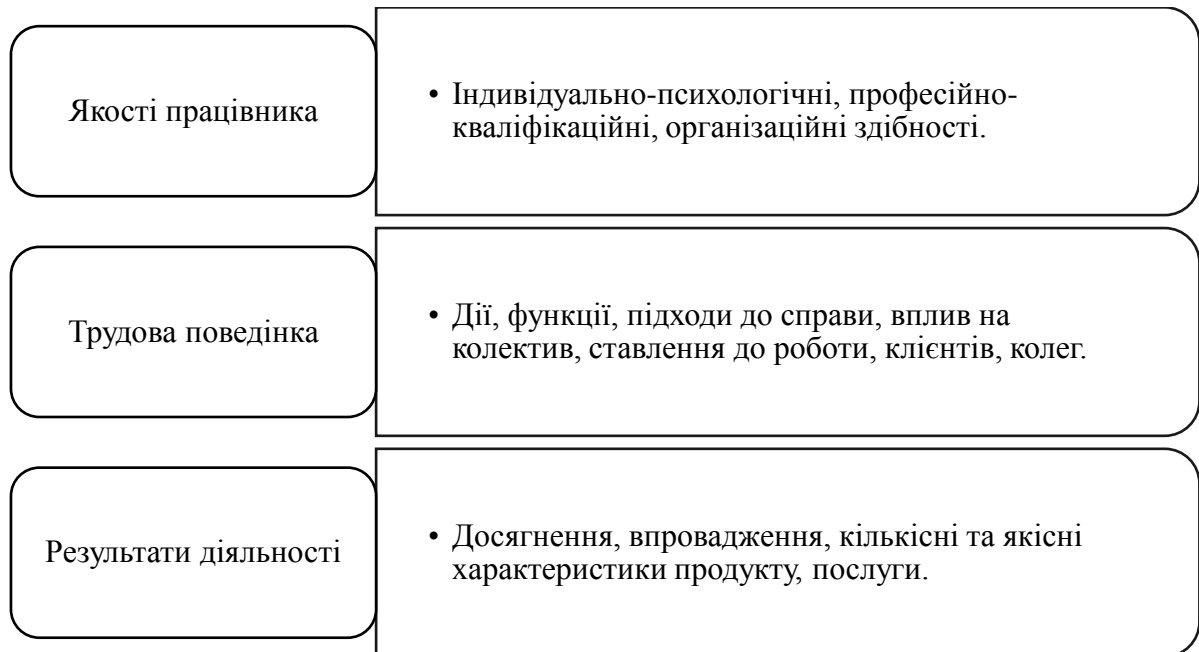
Таким чином, під системою розвитку персоналу розуміють сукупність методів та способів по вдосконаленню вмінь та навичок трудових ресурсів, що є у розпорядженні підприємства, з метою підвищення їх продуктивності праці.

## **1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності управління розвитком персоналу на підприємствах в умовах діджиталізації**

Оцінка рівня компетентності працівників стає ключовою у зв'язку з постійними змінами у вимогах до кваліфікації персоналу. Цей процес визначає знання, вміння та навички, які відсутні у конкретних працівників. Особливу важливість набуває безперервна оцінка працівників, яка спрямована на виявлення їхніх професійних та особистісних якостей, а також оцінку результатів їхньої роботи, що відповідають вимогам організації та специфіці її діяльності [16, с.190].

Комплексний підхід до оцінки працівників можна представити у вигляді моделі, що включає три основні групи характеристик:

- аналіз професійних та особистісних якостей працівника;
- оцінка його трудової (професійної) поведінки;
- оцінка результатів виконання роботи. Цю модель можна зобразити схематично (рис. 1.1) [15, с. 337].



**Рисунок 1.1- Модель комплексного оцінювання працівника**

Джерело: [15, с. 337]

З рисунку 1.1 видно взаємозв'язок між трьома основними групами характеристик працівників. Цей зв'язок базується на тому, що трудова діяльність одночасно відображає здібності, знання та інші професійні якості, а також виявляється у результативності праці.

Отримані результати виконаної роботи стають важливою частиною всебічної оцінки, оскільки, по-перше, вони формують уявлення про особистісні риси працівника та його робочу поведінку, а по-друге, свідчать про досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей підприємства.

Сучасні стратегії управління персоналом включають безліч методів і технологій для оцінювання працівників. Кожен з цих методів використовується на певному етапі життєдіяльності компанії. Проте всі методи оцінки працівників умовно можна розподілити на дві категорії: традиційні та сучасні (див. рисунок 1.4).



**Рисунок 1.2 - Існуючі методи оцінювання працівників**

Джерело: [17, с.225]

Для традиційних методів оцінки працівників характерні такі основні ознаки:

- Зосередженість на окремих працівниках як індивідах, роздільних одиницях в контексті підприємства, з оцінкою, яка відбувається поза рамками організаційної динаміки.
- Оцінка здійснюється виключно керівником на основі досягнутих результатів, без урахування перспектив розвитку підприємства та потенціалу працівника в майбутньому.

З традиційними методами оцінки працівників пов'язані деякі переваги: їх простота, невеликі витрати на впровадження та широка доступність. Однак ці підходи також мають свої недоліки. Наприклад, вони не враховують особистісні якості працівника, які впливають на результат його праці, а також його потенціал.

Сучасні умови управління підприємствами змінили сприйняття працівників: тепер їх бачать не просто як ресурс, а як людський капітал. Кожен працівник розглядається як активний економічний суб'єкт з власними цілями, здатністю до раціональних рішень і здібністю аналізувати та використовувати інформацію. Він стає не просто окремою особою, а складовою соціально-економічної системи – трудового колективу підприємства. Ці зміни призвели до неможливості застосування звичайних методів оцінки працівників, тому виникла потреба у нових, прогресивних підходах до цієї проблеми.

Важливо виділити основні напрями, які визначають розвиток сучасних методів оцінювання працівників [18]:

- розгляд групи працівників (підрозділу, робочої команди) як основної одиниці аналізу на підприємстві;
- оцінка працівника на основі відгуків його колег та його спроможності працювати в команді;
- оцінка як окремого працівника, так і робочої групи з урахуванням результатів усієї організації;
- врахування не лише успішного виконання поточних обов'язків працівником, а й його готовності до професійного росту та освоєння нових професійних навичок.

Слід дещо детальніше розглянути сучасні методи оцінювання працівників. Коротка характеристика кожного із сучасних методів оцінювання працівників наведена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Особливості методів оцінювання працівників [19-21]

Метод	Особливості застосування	Мета оцінювання
1	2	3
Проведення атестації.	Орієнтується на суб'єктивну оцінку керівника	Оцінка загального рівня працівників; виявлення необхідності у подальшому розвитку та навчанні; встановлення необхідності підвищення кваліфікації.
360° атестації	Не рекомендовано застосовувати у «чистому вигляді» та як самостійний метод	Результати оцінювання можуть служити основою для розробки стратегій мотивації та професійного росту персоналу.

1	2	3
Методика асесмент центрів	Оцінюванню підлягають адмін.персонал, що займає посаду на 2-3 рівні вище ніж інші	Створення резерву кадрів;
Аналіз людських ресурсів (НЯА)	Анонімне оцінювання персоналу	Збір інформації про необхідність навчання та переоснащення працівників. Оцінка якості персоналу; Визначення готовності працівників працювати саме у цій компанії; Розробка ефективних методів зміцнення зв'язку працівників з компанією; Створення рекомендацій для мотивації різних груп співробітників.
Метод управління за цілями	Обов'язковою умовою для використання є наявність стратегічних і оперативних завдань компанії	Оцінювання мотивації працівників підприємства
Метод (КРІ).	Передбачає високий рівень дотримання побудови інтегрованої моделі планування критеріїв оцінювання	Розрахунок адекватної фінансової стимуляції для працівників; Підвищення продуктивності діяльності підприємства; Застосування мотиваційних заходів для підвищення якості виконаної роботи.

Джерело: [19-21]

Один з найпоширеніших способів оцінювання персоналу в Україні - це метод Assessment Center, який використовує технологію оцінювання професійних якостей працівників через структурування ключових аспектів їхньої роботи. Суть методу полягає в створенні завдань, які відтворюють основні сценарії роботи працівника для виявлення ключових професійних якостей. Assessment Center використовує імітаційні завдання для відображення реальних робочих умов учасників.

Ще одним широко використовуваним методом оцінювання працівників є управління за цілями (МВО). Цей метод передбачає спільне створення цілей керівником і співробітником, а також оцінку досягнень на завершення відповідного періоду. Всі посади в компанії, від працівників з нижчим рівнем кваліфікації до топ-менеджерів, підлягають оцінці за допомогою цього методу [19, с. 315].

Ця методологія базується на тому, що на початку періоду (місяця, кварталу) організації, підрозділам, відділам, співробітникам встановлюються

чіткі завдання, від яких залежить їх премія. Цілі і завдання виставляються за принципом SMART:

- Specific – специфічні для організації, співробітника;
- Measurable – вимірюванні (підрахунок продуктивності);
- Achievable — досяжні, реалістичні;
- Result-oriented — орієнтовані на результат, не на зусилля;
- Time-based — обмежені в часі.

На кожному рівні слід уникати надмірної кількості цілей. Рекомендовано утримувати їхню кількість від 3 до 5 для досягнення оптимальних результатів. По завершенні періоду оцінюється до якого ступеня працівникам вдалося реалізувати поставлені цілі, і на це впливає розмір премії, яка буде виплачена пізніше (рис. 1.3).



**Рисунок 1.3 - Процес реалізації методу управління за цілями (МВО)**

Джерело: [21]

Метод управління за встановленими цілями - це стратегія планування, де визначаються мети для кожного рівня організації, проекту або індивіда, і спрямовуються на їх виконання для коригування майбутніх дій. Основний

аспект цього методу полягає у перетворенні загальних цілей на конкретні завдання для окремих підрозділів або працівників компанії.

Методика оцінювання працівників «Key Performance Indicators (KPI)» визначає систему показників, що використовуються у процесі оцінювання. Цей метод спільний зі стандартним плануванням, але його відмінність полягає в тому, що важливо прив'язати показники ефективності виконання цілей кожного окремого працівника до загальних KPI всього колективу та компанії.

Оцінка «360 градусів» - це отримання інформації про дії працівника в реальних умовах роботи та виявлення його професійних якостей. Оцінювання проводиться особами, які спілкуються з працівником на різних рівнях - керівником, колегами, підлеглими, клієнтами. Цей метод використовується для формування кадрового резерву, визначення потреб у навчанні, оцінки результатів праці та розробки індивідуальних планів розвитку.

Але, слід також зазначити, що кожному методу притаманні й окремі недоліки його застосування. Коротко розглянемо їх у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

### Переваги і недоліки методів оцінювання працівників

Метод 1	Переваги методу 2	Недоліки методу 3
Проведення атестації	Витрати на впровадження не є великими, доступність всім; менеджерам не обов'язково мати спеціальну освіту або ресурси для проведення атестації. Допомагає встановлювати рівень ефективності виконання обов'язків працівниками та виявляти їхні сильні та слабкі сторони.	Зазвичай не враховують особистісні якості працівника, які можуть відобразити його вплив на результати роботи або його потенціал. Фокусування на працівнику як на окремому члені колективу підприємства та його подальше оцінювання не враховує організаційний контекст.
360° атестації	Допомагає виявляти рівень ефективності виконуваних обов'язків, що стоять перед працівниками, визначати його сильні та слабкі сторони.	Отримані дані щодо професійних компетенцій працівника не можуть вважатися достовірними
Методика асесмент центрів	Високий рівень об'єктивності результатів, що пов'язано із особистим інтересом тих, хто ініціює проведення процедури.	Висока витратомісткість даного методу; значні затрати робочого часу працівників.

1	2	3
Аналіз людських ресурсів (НЯА)	Дозволяє визначити рівень прихильності працівника до фірми	Отримані дані щодо лояльності працівника не можуть вважатися достовірними на 100%.
Метод управління за цілями	Допомагає перейти від буденного виконання посадових обов'язків до розподілення робочих обов'язків спрямованих на результат.	Оцінюють лише ступінь виконання ключових завдань, що обмежує об'єктивність оцінки.
Метод (KPI)	Зменшення ризиків суб'єктивізму: зниження кількості конфліктних ситуацій. Позитивно сприймається персоналом.	Розробка показників ефективності - дуже трудомісткий процес, що потребує від учасників проекту ґрунтовні знання предметної області, досвіду, творчого підходу та неординарних ідей.

Джерело: [18-21]

Отже, аналіз сучасних методів оцінювання працівників підтверджує широкий спектр їхнього застосування. У конкретному управлінському контексті підприємства виникає можливість, іноді навіть необхідність, використання цих методів у будь-якій чи зазначеній комбінації. Інтегроване застосування таких підходів дозволить забезпечити ефективний механізм оцінки працівників на підприємстві.

Також важливо підкреслити, що визначення ефективності працівників може бути здійснене через незалежну оцінку, що визначає рівень продуктивності праці. Продуктивність праці відображає обсяг виробництва за одиницю часу або кількість часу, що було витрачено на виробництво певної одиниці продукції. Рівень виробництва визначається як співвідношення обсягів виробленої продукції (у різних вимірах: натуральному, трудовому або вартісному) до витраченого часу або середньої кількості працівників. Це показник, який оцінює кількість виробленої продукції за певний період або одним працівником (1.1:

$$W = Q / T, \quad (1.1)$$

де Q - обсяг виробленої продукції

W - виробіток

T - витрати робочого часу (середньоспискова чисельність працівників).

Перевага вартісного методу полягає у здатності порівнювати різні рівні продукції з витратами на її виготовлення.

Показник продуктивності праці, який визначається за методикою валової чи товарної продукції, має свої плюси й мінуси. Один з недоліків полягає у тому, що рівень виробітку більш залежить від минулих, аніж поточних витрат праці.

Показники валової та товарної продукції також мають свої відмінності. Валова продукція характеризує загальний обсяг виробництва підприємства, тоді як товарна продукція включає обсяг, який введено у економічний обіг протягом певного періоду [22, с. 49].

Жолонський Є. стверджує, що рівень продуктивності праці виступає вказівником ефективного використання ресурсів праці. У світовій практиці найчастіше використовують показник чистої продуктивності праці або продуктивність доданої вартості (1.2) [23]:

$$VAR = \text{Додана вартість} / \text{Чисельність працівників}, \quad (1.2)$$

Додана вартість відображає суму, яку підприємство згенерувало за певний час та охоплює витрати на зарплату, амортизацію та прибуток від операційної діяльності до сплати податків [23].

Але найбільш зрозумілим та прийнятним у випадку підприємств з різноманітною продукцією є показник продуктивності праці, який можна визначити за формулою (1.3):

$$ПТоб = \text{Виручка від реалізації} / \text{Загальний фонд оплати праці}, \quad (1.3)$$

де, дохід від продажу включає суму отриманих коштів як від основної (пов'язаної з виробництвом), так і від неосновної діяльності (на основі майнових прав, патентів) протягом звітного періоду; фонд оплати праці - це

сума коштів, витрачених на виплату заробітної плати для працівників, що працюють на підприємстві, а також витрат на залучення працівників з підрядних організацій, включаючи загальні витрати на забезпечення операційного процесу. Рівень продуктивності праці працівників значною мірою визначається їхньою мотивацією та стимулюванням. Система стимулювання на підприємстві включає як матеріальну, так і нематеріальну мотивацію, і доцільно досліджувати ці дві компоненти окремо.

Для оцінки системи матеріальної мотивації на підприємстві необхідно провести аналіз фонду оплати праці, що включає:

- 1) Аналіз динаміки фонду оплати праці протягом досліджуваного періоду для визначення абсолютних та відносних змін у фонді оплати праці.
- 2) Аналіз структури фонду оплати праці за відповідний період, що передбачає розрахунок та оцінку частки основної заробітної плати, додаткових винагород, інших стимулів та компенсаційних виплат; аналіз їхньої динаміки. Це дозволить з'ясувати спрямованість системи матеріальної мотивації працівників на підприємстві. Так, високий рівень основної заробітної плати свідчить про підтримку принципів, таких як гарантованість та стабільність рівня оплати праці. Збільшення частки додаткової заробітної плати вказує на спрямованість на підвищення ефективності витрат на оплату праці. Росту розміру інших стимулів та компенсаційних виплат свідчить про орієнтацію системи мотивації на результати діяльності підприємства.
- 3) Аналіз середньої заробітної плати на підприємстві. Середня заробітна плата працівників підприємства визначається за формулою (1.3):

$$\overline{ЗП} = \frac{\sum \text{ФОП}}{\bar{ч}}, \quad (1.3)$$

де  $\overline{ЗП}$  – середня заробітна плата одного працівника;

$\sum \text{ФОП}$  – сума фонду оплати праці штатних працівників підприємства;

$\bar{ч}$  – середньооблікова чисельність працівників на підприємстві [28].

Для оцінки конкурентоспроможності заробітної плати на ринку праці потрібно порівняти рівень і зміни середньої заробітної плати на підприємстві зі середньою заробітною платою в галузі, регіоні та країні.

Під час аналізу системи мотивації працівників на підприємстві необхідно визначити її ефективність. Це визначається наступними показниками:

1) зарплатомісткість, яка характеризує суму витрат на оплату праці, що міститься в сумі витрат на виробництво (реалізацію) одиниці продукції (1.4):

$$ЗМ = \frac{\text{ФОП}}{\text{ВП (РП)}}, \quad (1.4)$$

де ЗМ – зарплатомісткість продукції;

ФОП – фонд оплати праці;

ВП(РП) – обсяг валової (реалізованої) продукції [24];

2) продуктивність праці, що характеризує ефективність праці та визначається як відношення кількості виготовленої продукції та затрат праці на виготовлення цієї продукції (1.5):

$$\text{ПП} = \frac{Q}{\bar{ч}}, \quad (1.5)$$

де ПП – продуктивність праці;

Q – обсяг виготовленої продукції;

$\bar{ч}$  – середньооблікова чисельність працівників на підприємстві;

3) коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці, який показує наскільки темп зростання продуктивності праці випереджає темп зростання середньої заробітної плати (1.6):

$$\text{Квип} = \frac{I_{\text{пп}}}{I_{\text{зп}}}, \quad (1.6)$$

де Квип – коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці;

$I_{\text{пп}}$  – індекс зростання продуктивності праці;

$I_{\text{зп}}$  – індекс зростання середньої заробітної плати;

4) коефіцієнт плинності кадрів, який визначається як співвідношення чисельності працівників звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни та середньооблікової чисельності працівників (1.7):

$$\text{Кпл} = \frac{Ч_{\text{зв}}}{\bar{ч}}, \quad (1.7)$$

де  $K_{пл}$  – коефіцієнт плинності кадрів;

$Ч_{зв}$  – чисельність працівників, звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни;

$\bar{Ч}$  – середньооблікова чисельність працівників на підприємстві.

Один з найбільш інформативних показників успішності системи мотивації персоналу – це рівень задоволення працівників заходами мотивації. Для оцінки використовують різноманітні соціологічні методи, причому анкетування є одним з найпоширеніших. Це дозволяє швидко опитати багато працівників, а правила процедури забезпечують точність даних, анонімність збільшує надійність відповідей [24].

Отже, для створення ефективної системи оцінки працівників на конкретному підприємстві, спочатку варто вивчити мотиви та потреби персоналу. На основі цих даних можна створити систему оцінки працівників. Основна мета розробки власної системи оцінки полягає у тому, щоб злити інтереси працівників та підприємства в єдиний цільовий механізм. Цей механізм повинен бути орієнтований на досягнення цілей та завдань компанії та задоволення індивідуальних потреб кожного працівника, що дозволить кожному використати свій потенціал на повну.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НЕЙЛ»

#### 2.1. Загальна характеристика та основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Базою дослідження особливостей управління розвитком персоналу стало товариство із обмеженою діяльністю «Нейл» (далі – ТОВ «Нейл»), розташоване за адресою: 29009 Україна, м. Хмельницький, вул. Маршала Красовського, 64. ТОВ «Нейл» було створено в 1994 році для виробництва цвяхів, а зараз воно відоме як сильна та динамічна компанія, що пропонує найширший асортимент цвяхів в Україні. Крім традиційних видів для будівництва, столярництва та покрівельних робіт, ТОВ «Нейл» також виготовляє спеціальні типи цвяхів - як у бобінах, так і розсипні, які застосовуються у виробництві дерев'яних тар та піддонів.

Компанія надає сертифіковані Європейською Палетною Асоціацією цвяхи для виробників EUR-палет. Крім цього, асортимент даного підприємства включає різноманітні засоби кріплення, такі як саморізи, шурупи, конфірмати, болти, гайки, шайби, різьбові стержні, анкери, свердла та інше.

Головне виробництво розташоване у Хмельницькому, а філії з продажу успішно працюють у Києві, Львові, Івано-Франківську, Мукачеві, Вінниці, Житомирі та Кропивницькому. Загальна інформація про підприємство представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

#### Основні відомості про ТОВ «Нейл»

1. Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю
2. Код ЄДРПОУ	21336490
3. Дата проведення державної реєстрації	26.04.1994
4. Статутний капітал (грн)	8 127 111,41 грн.
5. Основний вид діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД	25.93 Виробництво виробів із дроту, ланцюгів і пружин

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Нейл»

Основний принцип діяльності підприємства - це якість і відповідальність. Використання передових технологій і високий стандарт обслуговування гарантують задоволення потреб навіть найвимогливіших клієнтів в Україні та Європейському Союзі, куди підприємство постійно експортує свою продукцію.

У процесі організації своєї діяльності ТОВ «Нейл» має ряд переваг:

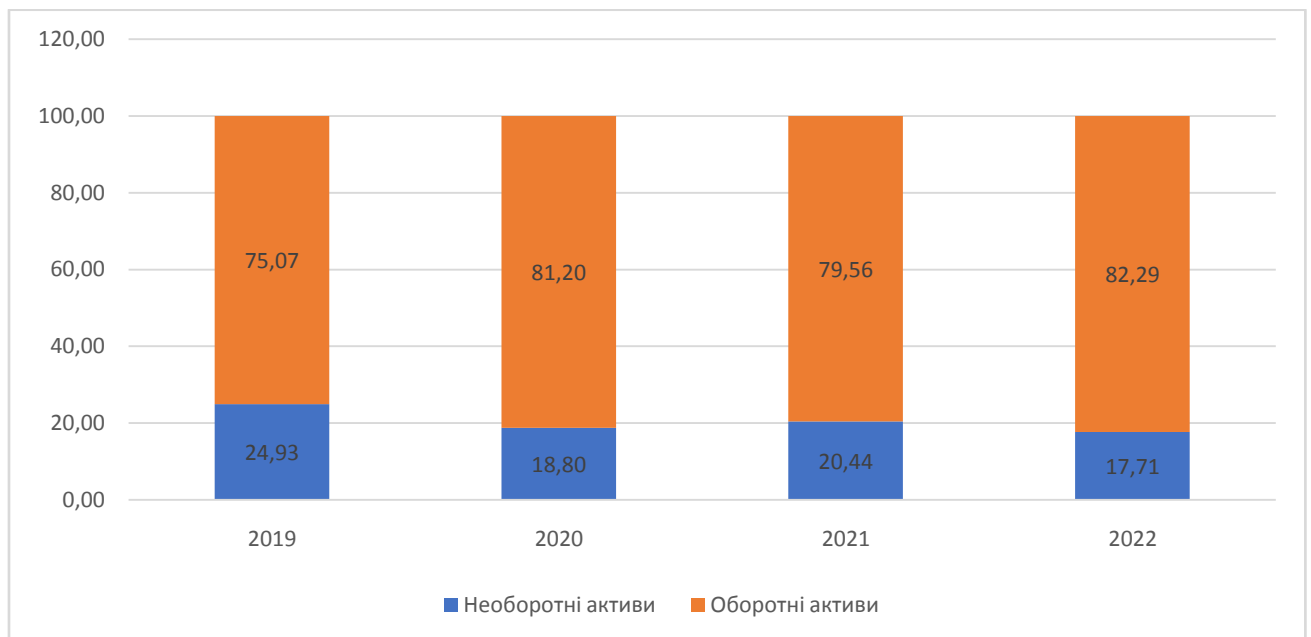
1. Багаторічний досвід. Вже протягом двадцяти років компанія успішно працює на ринку промислових товарів. За цей час навчилися задовольняти потреби не лише українських, а й закордонних споживачів.
2. Перевірена якість. Вся продукція сертифікована і пов'язана на ринку з високою якістю. З 2012 року якість постійно підтверджується у міжнародних організаціях EPAL та UIC.
3. Сучасне обладнання. Компанія завжди в курсі передових технологій у виробництві і намагається впроваджувати їх на своїх підприємствах для подальшого удосконалення процесу виробництва.
4. Широке територіальне покриття. Головний офіс та виробничі потужності розташовані у м. Хмельницькому, але компанія має вісім відділів продажу у різних містах України: Хмельницькому, Києві, Вінниці, Івано-Франківську, Мукачеві, Львові, Житомирі та Кропивницькому.
5. Невисока плинність кадрів.
6. Підприємство пропонує індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Таким чином, завдяки такому клопіткому підходу до своєї діяльності підприємство стає одним із передових підприємств в Україні за своєю спеціалізацією.

Тому тепер варто перейти до оцінки фінансових показників діяльності організації. Тому для проведення аналізу діяльності ТОВ «Нейл» було використано його фінансову звітність, яка містить достовірну, повну і всебічну інформацію про товариство. В процесі аналізу фінансової діяльності товариства було досліджено динаміку та структуру його активів, зобов'язань та власного капіталу загалом та в розрізі їх окремих видів.

Оцінка фінансово стану підприємства починається з аналізу майна (ресурсів) підприємства та джерел їхнього фінансування, що проводять за допомогою складання агрегованого порівняльного аналітичного балансу. На основі даних щодо структури і складу майна підприємства, на початок і на кінець досліджуваного періоду визначають активи, що характеризують його виробничий потенціал. Після проведення аналізу майна товариства оцінюють склад та структуру джерел фінансування його активів. При проведенні аналізу пасиву балансу підприємства, необхідно визначити співвідношення в структурі між власним і позиковим капіталом. Для цього варто скласти агрегований (порівняльний баланс) (табл. 2.2, табл. 2.3).

На рис. 2.1 наведено графічне співвідношення структури активів підприємства.



**Рисунок 2.1 – Структура активів ТОВ «Нейл» у 2019-2022 роках, %**

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Нейл»

За результатами аналізу слід відмітити, що співвідношення оборотних та необоротних активів підприємства було досить однаковим протягом досліджуваного періоду. У структурі активів переважає оборотний капітал, що становить близько 80% від загальної суми. Необоротні активи підприємства, що

представлені в основному основними засобами та нематеріальними активами, складають близька 20%.

Таблиця 2.2

## Актив порівняльного аналітичного балансу за 2019-2022 р. ТОВ «Нейл»

Статті активу	2019		2020		2021		2022		Зміни	
	Тис.грн	%	Тис.грн	%	Тис.грн	%	Тис.грн	%	Тис.грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
I. Необоротні активи у тому числі										
– основні засоби	11 290	24,93	9 871	18,80	14 004	20,44	11 380	17,71	90	0,80
– нематеріальні активи	173	0,38	123	0,23	76	0,11	33	0,05	-140	-80,92
II. Оборотні активи, у тому числі:									0	
– виробничі запаси	5 208	11,50	5 142	9,80	40 921	59,73	38 835	60,45	33 627	645,68
– товари	12 915	28,52	15 839	30,17	20 759	30,30	19 039	29,64	6 124	47,42
– дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	5 209	11,50	5 054	9,63	8 944	13,06	9 364	14,58	4 155	79,77
– дебіторська заборгованість за розрахунками	697	1,54	3 247	6,19	3 406	4,97	2 925	4,55	2 228	319,66
– грошові кошти в національній та іноземній валюті	1 296	2,86	1 074	2,05	983	1,43	1 539	2,40	243	18,75
Інші оборотні активи	21 411	47	27 984	53	176	0	164	-100	-21 247	-99,23
Баланс	45 284	100	52 495	100	68 510	100	64 240		18 956	41,86

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Нейл»

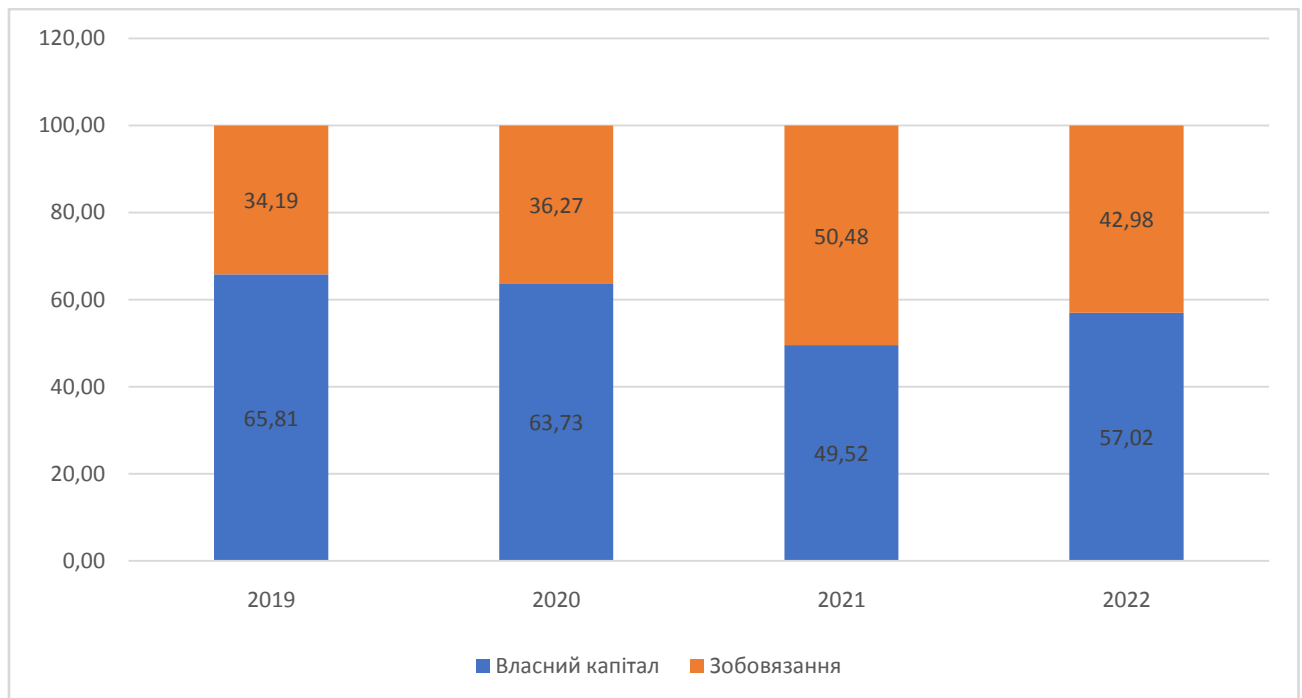
Таблиця 2.3

## Пасиві порівняльного аналітичного балансу за 2019-2022 р. ТОВ «Нейл»

Статті активу	2019		2020		2021		2022		Зміни	
	Тис.грн	%	Тис.грн	%	Тис.грн	%	Тис.грн	%	Тис.грн	%
I. Власний капітал	29 803	65,81	33 457	63,73	33 928	49,52	36 629	57,02	6 826	22,90
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1 826	4,03	33	0,06	2 113	3,08	11 621	18,09	9 795	536,42
III. Поточні зобов'язання, у тому числі:										
– короткострокові кредити банків	10 138	22,39	16 110	30,69	18 853	27,52	9 396	14,63	-742	-7,32
– кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2 002	4,42	824	1,57	9 657	14,10	3 637	5,66	1 635	81,67
– поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	209	0,46	307	0,58	150	0,22	932	1,45	723	345,93
Інші поточні зобов'язання	779	1,72	1 081	2,06	1 297	1,89	1 235	1,92	456	58,54
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття										
Баланс	45 284	100	52 495	100	68 510	100	64 240	0	18 956	41,86

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Нейл»

На рис. 2.2 графічно зображено структуру джерел фінансування активів підприємства.



**Рисунок 2.2 – Структура пасивів ТОВ «Нейл» у 2018-2022 роках, %**

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Нейл»

За результатами аналізу бачимо, що підприємство досить активно фінансує свою діяльність за рахунок власних джерел фінансування – власного капіталу, у структурі якого переважає нерозподілений прибуток. Але тим часом ТОВ «Нейл» також залучає й додаткові джерела фінансування – позиковий капітал. Структурне співвідношення власних та позичених коштів не є критичним, тому можна відмітити, що підприємство має стабільний фінансовий стан.

Як було зазначено вище, протягом останніх років підприємство активно фінансувало свою діяльність за рахунок власних коштів, вагому роль у його структурі становить нерозподілений прибуток, що підприємство накопичує. Тому у табл. 2.4 представлено динаміку прибутковості ТОВ «Нейл».

За результатами аналізу, що представлено у табл. 2.4, слідує, що підприємство діє досить ефективно, адже протягом досліджуваного періоду отримує чистий прибуток як результат діяльності.

Таблиця 2.4

## Динаміка прибутковості ТОВ «Нейл»

Показник	Значення, тис.грн				Відхилення 2019 р. до 2022 р	
	2019	2020	2021	2022	Тис.грн	%
1	3	4	5	6	7	8
Виручка (валовий дохід), тис. грн.	109 915	129 924	177 270	174 043	64 128	58,34
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	82 129	100 391	142 460	140 483	58 354	71,05
Собівартість, в % до виручки	-74,72	-77,27	-80,36	-80,72	-6	8,03
Прибуток (збиток) від реалізації, тис. грн.	27 786	29 533	34 810	33 560	5 774	20,78
Рівень рентабельності, % (п.4/п1*100)	-33,83	-29,42	-24,43	-23,89	10	-29,39
Прибуток від реалізації, в % до виручки	25,28	22,73	19,64	19,28	-6	-23,72
Балансовий прибуток, тис. грн.	7 654	7 024	6 926	7 090	-564	-7,37
Платежі до бюджету, тис. грн.	4 887	4 523	3 627	3 313	-1 574	-32,21
Чистий прибуток, тис. грн.	3 989	3 654	2 971	2 701	-1 288	-32,29

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Нейл»

Собівартість продукції підприємства становить значну частку його витрат, до того ж цей показник в динаміці помітно збільшувався: із 82 129 тис.грн у 2019 році до 140 483 тис.грн у 2022 році, тобто на 58 354 тис.грн. Зростання собівартості є свідченням зростання обсягів діяльності, оскільки підприємство також почало отримувати значно більшу суму виручки від реалізації. Розвиток бізнесу є досить ефективним, адже після вирахування всіх витрат підприємства (адміністративних, витрат на збут та інших витрат) підприємство отримує чистий прибуток. Цей чистий прибуток підприємство направляє на збільшення власного капіталу, тобто відноситься відповідально до свого фінансового стану.

Комплексну оцінку рівня фінансової стійкості підприємства можна провести за допомогою розрахунку фінансових коефіцієнтів. Результати дослідження необхідних коефіцієнтів для ТОВ «Нейл» представлено у табл. 2.5.

Перший комплекс показників свідчить про майновий стан підприємства. Аналізуючи підібрані коефіцієнти, слідує, що підприємство не займається оновленням своєї матеріально-технічної бази, адже коеф.оновлення протягом досліджуваних років зменшується.

Таблиця 2.5

## Зведена таблиця фінансових показників підприємства ТОВ «Нейл»

№ з/п	Показник	Нормативне значення	На кінець року				Відхилення 2019 р. до 2022 р
			2019	2020	2021	2022	
1	2	3	5	6	7	8	8
1.	Аналіз майнового стану підприємства						
1.1.	Коефіцієнт зносу основних засобів	зменшення	0,54	0,61	0,57	0,65	0,12
1.2.	Коефіцієнт оновлення основних засобів	збільшення	0,17	0,8	-0,17	-0,1	-0,27
1.3.	Коефіцієнт вибуття основних засобів	повинен бути менше, ніж коефіцієнт оновлення основних засобів	0,13	0,11	0,2	0,12	-0,01
2.	Аналіз ліквідності підприємства						
2.1.	Коефіцієнт покриття	>1	0,66	0,64	0,50	0,57	-0,09
2.2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	2,09	1,95	0,41	0,87	-1,22
2.3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	0,09	0,06	0,03	0,10	0,00
2.4.	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	>0 збільшення	20080,00	23259,00	21805,00	36763,00	16683,00
3.	Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства						
3.1.	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>0,5	0,66	0,64	0,50	0,57	-0,09
3.2.	Коефіцієнт фінансування	<1 зменшення	0,70	0,64	0,53	0,75	0,05
3.3.	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	>0,1	3,50	4,52	0,48	0,65	-2,86
3.4.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	1,13	1,26	1,60	1,44	0,31

Закінчення табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
4.	Аналіз ділової активності підприємства						
4.1.	Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	2,43	2,47	2,59	2,71	0,28
4.2.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	18,62	15,67	14,36	14,18	-4,43
4.3.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	8,05	6,84	5,46	10,88	2,84
4.4.	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	19,34	22,98	25,06	25,38	6,04
4.5.	Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	44,72	52,66	65,94	33,07	-11,65
4.6.	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	21,11	25,27	4,33	4,48	-16,62
4.7.	Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільшення	9,74	13,16	12,66	15,29	5,56
4.8.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	3,69	3,88	5,22	4,75	1,06
5.	Аналіз рентабельності підприємства						
5.1.	Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,088	0,070	0,043	0,042	-0,05
5.2.	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	0,134	0,109	0,088	0,074	-0,06
5.3.	Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0 збільшення	0,036	0,028	0,017	0,016	-0,02
5.4.	Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	0,338	0,294	0,244	0,239	-0,10

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Нейл»

Показники ліквідності підприємства демонструють високий рівень ліквідності підприємства. Всі показники даної групи зростають, що свідчить про високу можливість підприємства розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Винятком є лише коефіцієнт швидкої ліквідності – він зменшився на 1,22 пункти.

Наступна група показників характеризує рівень платоспроможності.

На основі аналізу коефіцієнтів платоспроможності ТОВ «Нейл» слідує, що підприємство є досить платоспроможним, але на даному етапі розвитку не має достатньої можливості повністю фінансувати оборотний капітал за рахунок власних ресурсів, підприємству доводиться залучати позикові кошти. Але політика запозичення є ефективною, що не несе загрози фінансовому стану підприємства.

Далі слід розглянути групу показників, що характеризують рівень ділової активності підприємства.

Ділова активність підприємства за всіма показниками є свідченням недостатньо ефективного використання наявних ресурсів, адже коефіцієнти оборотності зменшуються, а періоди обороту зростають. Така динаміка може бути поясненям загальноекономічним розвитком держави, що має своє відображення і на діяльності даного підприємства.

Важливою групою показників є показники рентабельності. Спадна динаміка у отриманні чистого прибутку негативним чином відобразилася й на рівні рентабельності підприємства. Хоча рентабельність підприємства і знизилася у досліджуваному періоді, проте її рівень залишається досить високим.

Таким чином, загальну картину діяльності ТОВ «Нейл» слід розглянути через аналіз основних техніко-економічних показників (табл. 2.6).

Таким чином, загальний аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Нейл» підтверджує вищенаведені припущення. Протягом досліджуваного періоду спостерігається помітне зростання обсягів діяльності підприємства, підприємство помітно нарощує кількість робітників та помітно нарощує обсяги виручки від реалізації.



**Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за  
2019-2022 р.**

№ з/п	Показники	Роки				Темп росту 2019 р. до 2022 р , %
		2019 р.	2020р.	2021р.	2022р.	
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн.	109 915	129 924	177 270	174 043	58,34
2.	Середньоспискова чисельність, осіб:	220	225	234	233	5,91
	- працівників					
	- робітників	165	169	176	175	5,91
3.	Середньорічний виробіток, тис.грн:	499,61	577,44	757,56	746,97	49,51
	- одного працівника					
	- одного робітника	666,15	769,92	1010,09	995,95	49,51
4.	Фонд оплати праці, тис.грн	44880	45900	47736	47532	5,91
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	22666,67	22666,67	22666,67	22666,67	0,00
6.	Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	-82129	-100391	-142460	-140483	71,05
7.	Чистий прибуток (збиток) всього, тис.грн	3 989	3 654	2 971	2 701	-32,29
8.	Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн	-0,747	-0,773	-0,804	-0,807	8,03
9.	Рентабельність продукції, робіт, послуг, %	3,629	2,812	1,676	1,552	-57,24
10.	Рентабельність продажу, %	-4,857	-3,640	-2,085	-1,923	-60,41
11.	Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	11 290	9 871	14 004	11 380	0,80
12.	Фондовіддача, грн./грн.	9,74	13,16	12,66	15,29	57,09

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Нейл»

Але спостерігалася тенденція до зменшення чистого прибутку, що зумовила падіння решти залежних показників, знизився рівень ефективності використання як основних, так і оборотних фондів, знизився рівень фондівіддачі діяльності підприємства. Проте, навіть за скорочення діяльності, підприємство вийшло на прибутковий рівень та тримає таку динаміку із 2019 по 2022 роки, що свідчить про досить ефективний рівень менеджменту підприємства.

## 2.2. Характеристика складу та структури персоналу на підприємстві

Оцінку характеристики складу та структури наявного трудового потенціалу ТОВ «Нейл» варто розпочати із оцінки організаційної структури підприємства.

Організаційна структура ТОВ «Нейл» представлена на рис. 2.3.

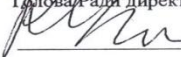
ТОВ «Нейл» згідно із типологією організаційно-управлінських структур належить до лінійно-функціональної організаційної структури управління. Ця структура спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Вона дає змогу організувати управління за лінійною схемою, а функціональні відділи апарату управління лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. При цьому лінійних керівників підпорядковано керівникам функціональних відділів апарату управління.

Підприємство ТОВ «Нейл» складається з виробничих структурних підрозділів, а також функціональних структурних підрозділів апарату управління.

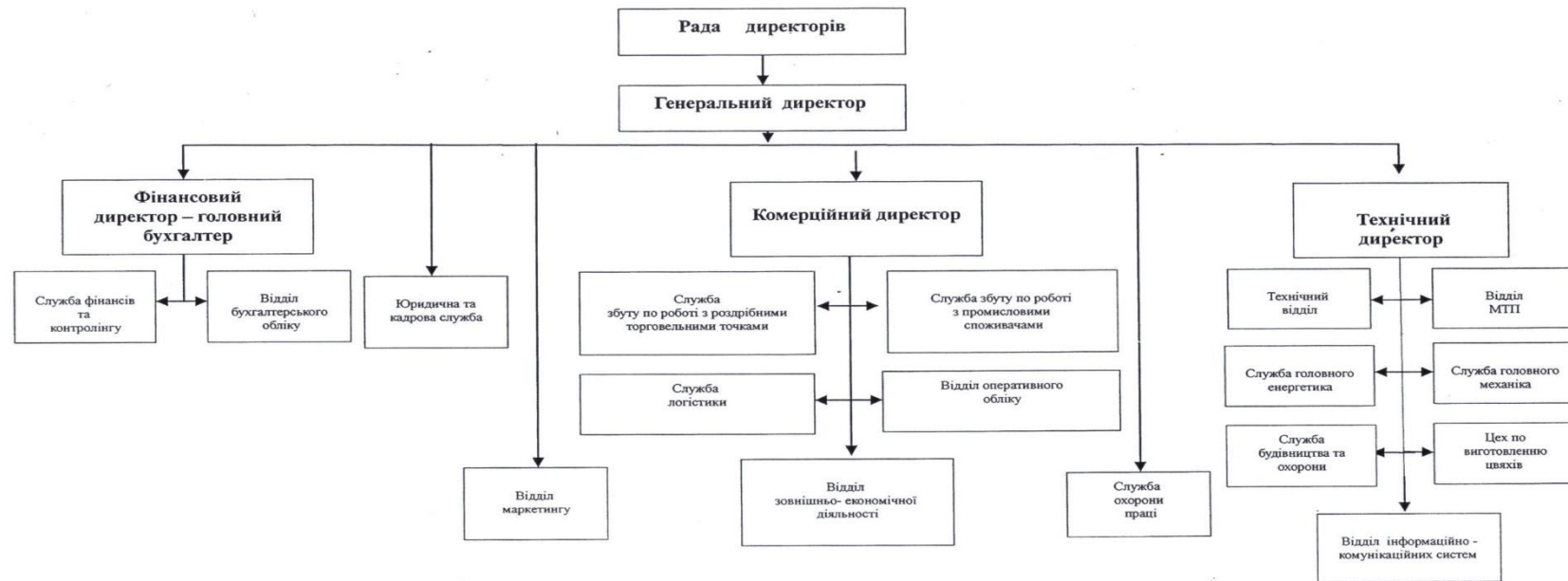
Функції, права та обов'язки структурних підрозділів підприємства визначаються положеннями про них, які затверджуються в порядку, визначеному статутом підприємства або іншими установчими документами.

Варто наголосити, що трудовий потенціал досліджуваного підприємства є досить великим. Тому слід проаналізувати динаміку кадрового забезпечення підприємства (2.7).

Таким чином, ТОВ «Нейл» має досить значну чисельність персоналу, до того ж протягом 2019-2022 років кількість працівників щорічно зростала, в загальному протягом досліджуваного періоду кількість працівників зросла на 13 чоловік, що є позитивною динамікою, адже також є свідченням динаміки росту підприємства.

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**  
 Протоколом Ради директорів  
 № 80-3 від 23 жовтня 2018 р.  
 Голова Ради директорів  
 В.В. Цвяк

**ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ТОВ «НЕЙЛ»**



**Рисунок 2.3 – Організаційна структура ТОВ «Нейл»**

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Нейл»

Таблиця 2.7

**Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу  
ТОВ «Нейл» за 2019-2022 рр.**

Категорії персоналу	2019 р.	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2019 р. від 2022 р. (+, -), осіб
1	2	3	4	5	7
Чисельність персоналу, всього, осіб.	220	225	234	233	13
з них:					
– керівники	11	11	12	12	1
– спеціалісти	33	34	35	35	2
– службовці	22	23	23	23	1
– виробничий персонал, усього	154	158	164	163	9
з них:					
– основні робітники	123	126	131	130	7
– допоміжні робітники	31	32	33	33	2

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Нейл»

Варто також наголосити, що чисельність персоналу у динаміці років побудована досить ефективно, адже кількість керівників розрахована у чіткій послідовності та залежності від кількості робітників на підприємстві.

Варто розглянути дані про рух робочої сили на підприємстві (табл. 2.8).

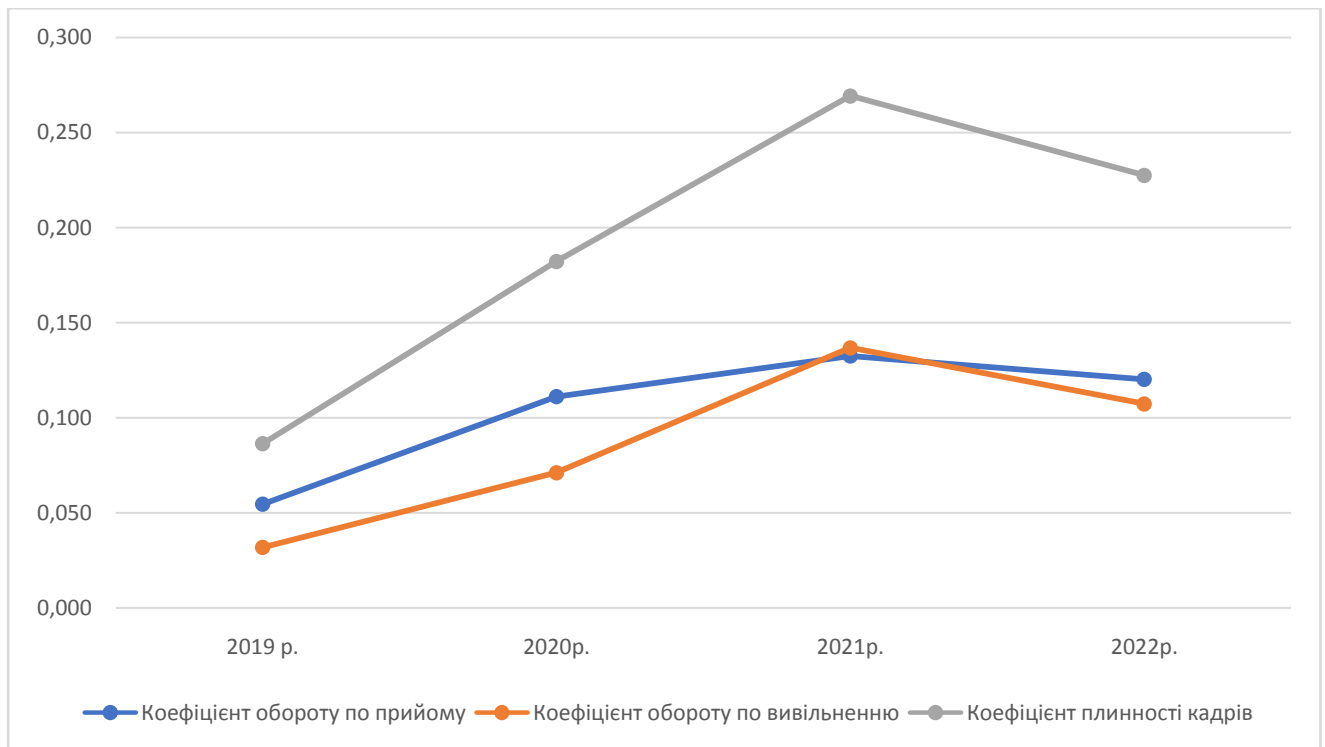
Таблиця 2.8

**Дані про рух робочої сили на підприємстві ТОВ «Нейл» за 2019-2022 рр.**

№ з/п	Показники	2019 р.	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2019 р. від 2022 р. (+, -), осіб
1.	Прийнято працівників, осіб	12	25	31	28	16
2.	Вибуло працівників, всього, осіб					
	з них					
	– за власним бажанням	7	16	32	25	18
	– з причин скорочення штатів					
	– за порушення трудової дисципліни					
3.	Коефіцієнт обороту по прийому	0,055	0,111	0,132	0,120	0,066
4.	Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,032	0,071	0,137	0,107	0,075
5.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,086	0,182	0,269	0,227	0,141

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Нейл»

Таким чином, за досліджуваний період було прийнято більше прийнятих працівників, ніж звільнених, що свідчить про досить вигідні умови праці на підприємстві.



**Рисунок 2.4 – Динаміка руху робочої сили ТОВ «Нейл» за 2019-2022 років**

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Нейл»

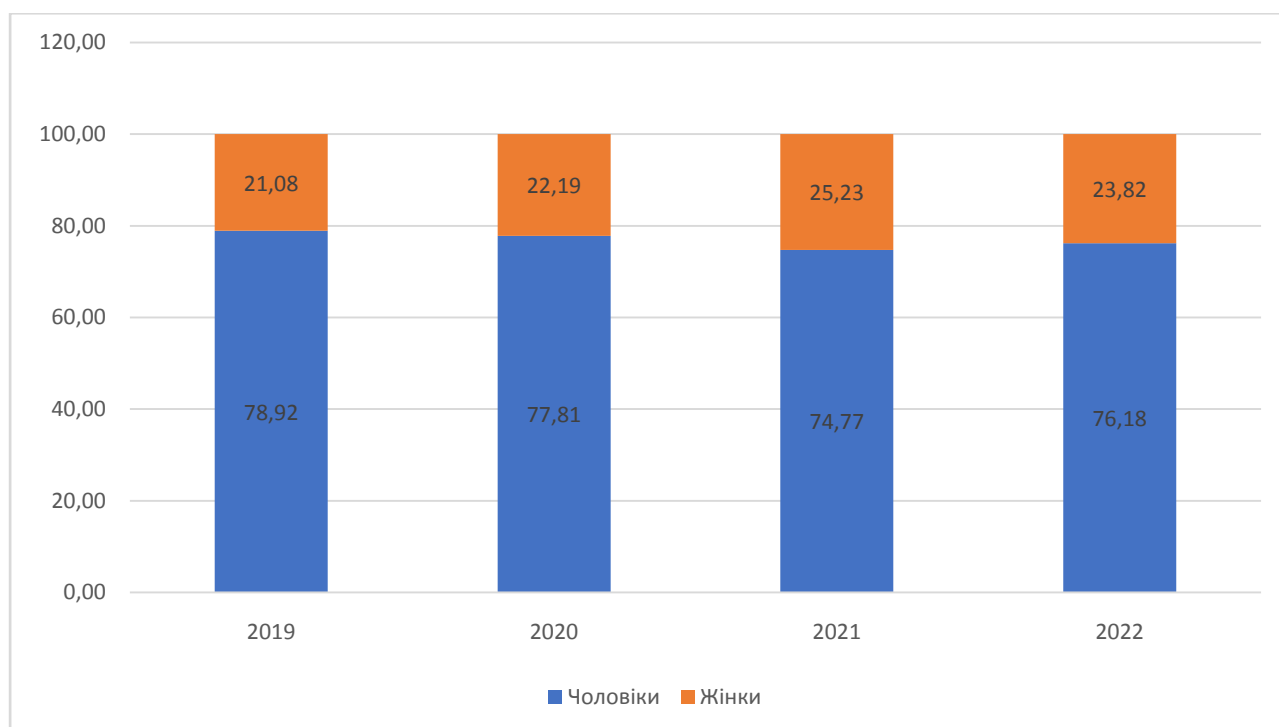
До того ж всі звільнені працівники – були звільнені за власним бажанням.

Також оцінку трудового потенціалу ТОВ «Нейл» варто розглянути через структуру персоналу підприємства у розрізі статевих особливостей, віку та рівня освіти.

Отже, на ТОВ «Нейл» близько 75% чоловіків і 25% жінок. Більшість керівних посад займають чоловіки.

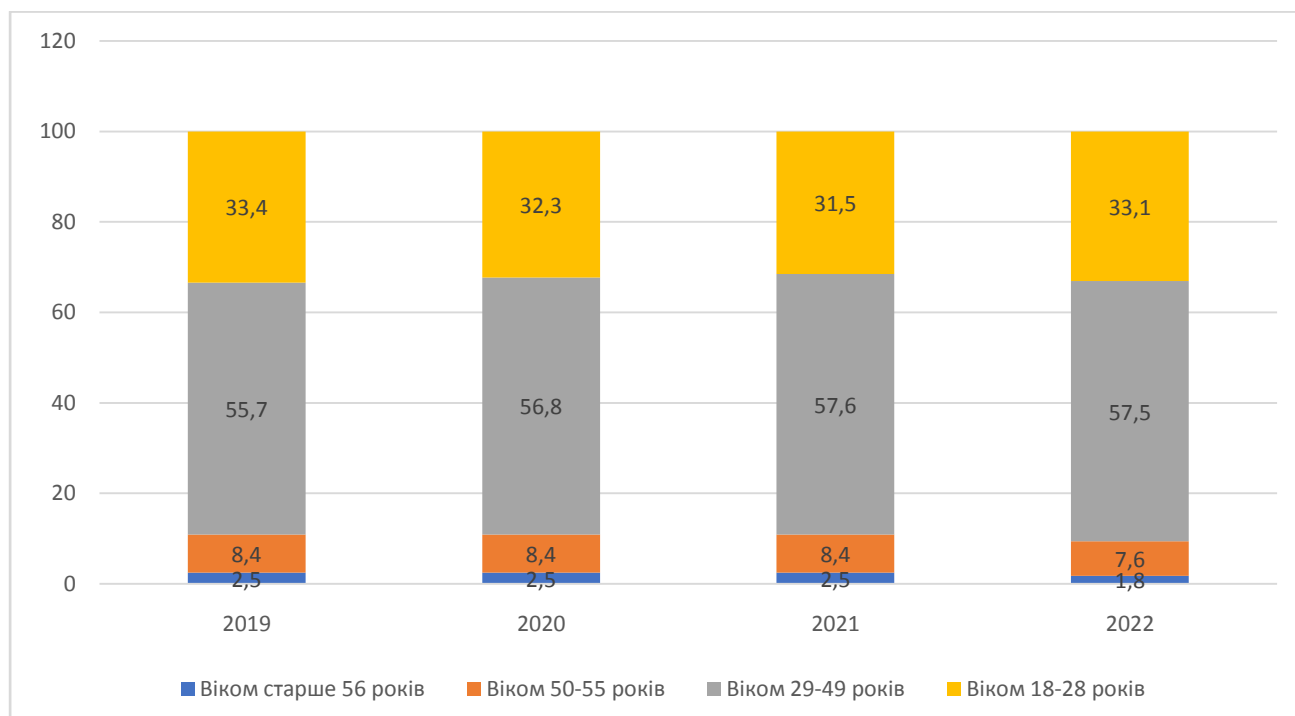
Якісний склад персоналу ТОВ «Нейл» за статтю наведений на рис. 2.5.

Отже, можемо зробити висновки, що на підприємстві присутнє домінування однієї статі, а також зазначено, що компанія підтримує рівноправ'я, незважаючи на домінування чоловічої статі над жіночою.



**Рисунок 2.5 - Структура персоналу ТОВ «Нейл» за статтю у 2019-2022 рр., %**

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Нейл»  
Якісний склад персоналу ТОВ «Нейл» за віком наведений на рис. 2.6.

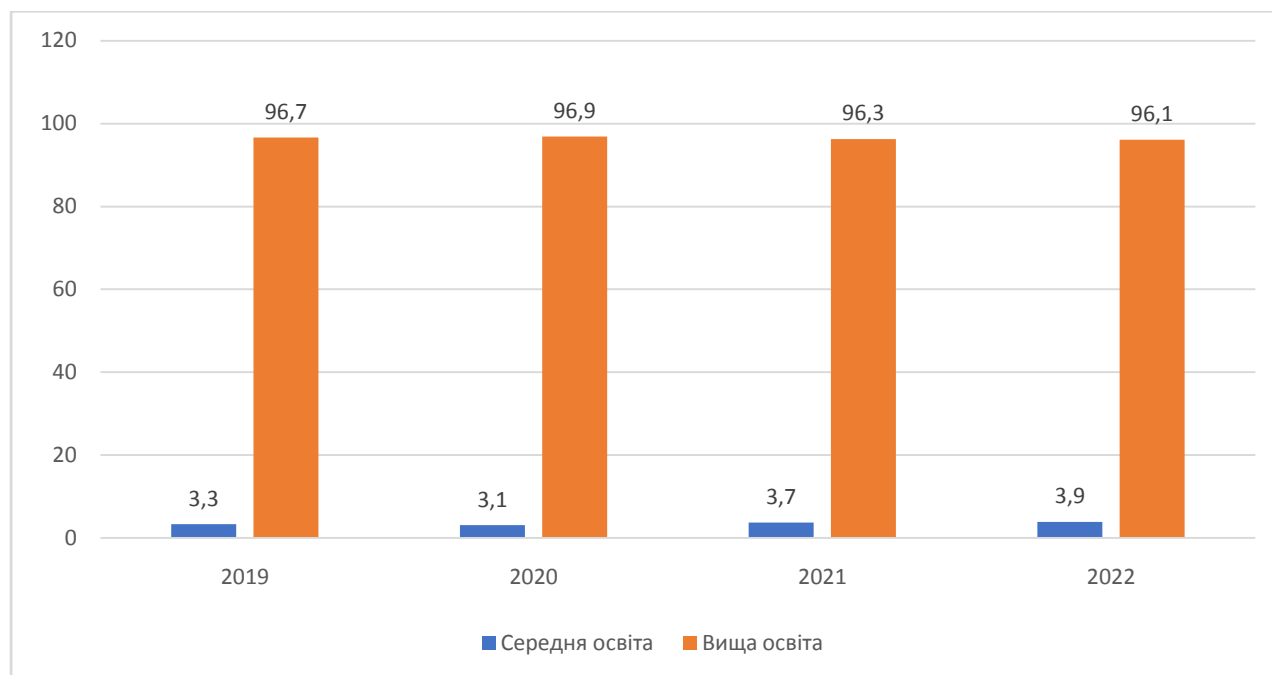


**Рисунок 2.6 - Структура персоналу ТОВ «Нейл» за віком у 2019-2022 рр., %**

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Нейл»

За віком на підприємстві ТОВ «Нейл» персонал вікової категорії 29–49 років має найбільшу питому вагу – 57,6%; а найменшу питому вагу має персонал віком старше 56 років (2,5%).

Якісний склад персоналу ТОВ «Нейл» за рівнем освіти наведений на рис. 2.7.



**Рисунок 2.7 - Структура персоналу ТОВ «Нейл» за рівнем освіти у 2019-2022 рр., %**

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Нейл»

За рівнем освіти переважає персонал із вищою освітою – 96,1 % (станом на 2022р.). Персонал із середньою освітою нараховує 3,9%, адже на підприємстві працюють водії без вищої освіти, а також студенти, що роздають листівки, які теж ще не мають вищої освіти.

Ще однією характеристикою трудового потенціалу підприємства може бути аналіз фонду оплати праці. Результати дослідження наведено у табл. 2.9.

Разом із кількістю працівників зростав й фонд оплати праці - показник збільшився на 5619 тис.грн, тобто на 61,94%. Більшу частку оплати працівників становить основна заробітна плата – в середньому 85%. Але працівники також отримують й додаткову заробітну плату у формі надбавок, доплат, премій та винагород. Додаткова заробітна плата складає близько 20%.

Таблиця 2.9

**Динаміка фонду оплати праці ТОВ «Нейл» за 2019-2022 рр.**

№ п\п	Показники	2019 р.	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2019 р. до 2022 р.	
						в абс. вираж.	%
1	2	3	4	5	6	8	9
1.	Фонд оплати праці, всього, тис.грн.	9 071	9 716	12 856	14 690	5 619	61,94
2.	Фонд основної заробітної праці, тис.грн.	7710,35	8452,92	10413,36	11752	4 042	52,42
	у % до фонду оплати праці	85	87	81	80	-5	-5,88
3.	Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис.грн. у тому числі:	1 361	1 263	2 443	2 938	1 577	115,93
	–надбавки та доплати	163	152	293	353	189	115,93
	–премії та винагороди	1197	1112	2150	2585	1 388	115,93
	–виплати внаслідок зростання споживчих цін						
	у % до фонду оплати праці	15	13	19	20	5	33,33

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Нейл»

Ефективність менеджменту на підприємстві слід оцінити через рівень продуктивності персоналу, тобто визначити: чи отримує компаніє необхідний рівень віддачі на вкладені у людський персонал ресурси.

Чим вищий показник продуктивності праці – тим продуктивніше працюють робітники, а, отже, це свідчить про їх задоволеність умовами праці(табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Аналіз продуктивності праці ТОВ «Нейл» із 2019 по 2022 роки**

Показники	Роки				Відхилення	
	2019 р.	2020р.	2021р.	2022р.	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
Вироблено продукції, тис.грн	136 428	162 781	218 191	212 878	76 450	56,04
Середньооблікова чисельність персоналу (осіб)	220	225	234	233	13	5,91
Середньорічна чисельність виробничого персоналу, чол.	154	158	164	163	9	5,91
Загальна кількість людиноднів, відпрацьованих усіма працівниками, люд.дні	52800	54000	56160	55920	3 120	5,91

Загальна кількість людино-годин, відпрацьованих усіма робітниками, люд.год	422400	432000	449280	447360	24 960	5,91
--	--------	--------	--------	--------	--------	------

*Закінчення табл. 2.10*

1	2	3	4	5	6	7
Середньорічна продуктивність праці персоналу, тис. грн./чол.	620,13	723,47	932,44	913,64	294	47,33
Середньорічна продуктивність праці виробничого персоналу, тис. грн. /чол.	885,90	1033,53	1332,06	1305,20	419	47,33
Середньоденна продуктивність праці адміністративного персоналу, тис. грн. /чол.	2067,09	2411,57	3108,13	3045,46	978	47,33

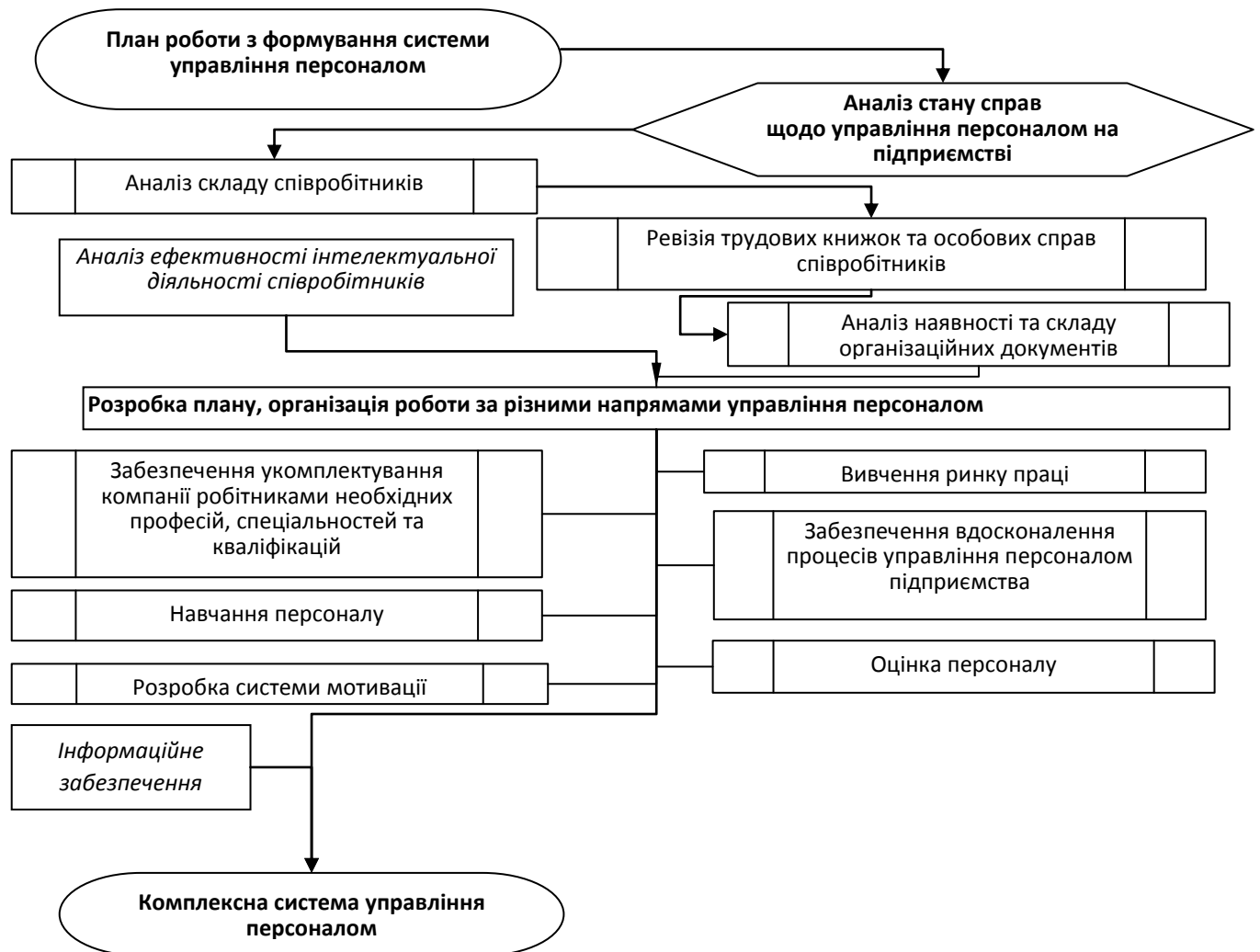
Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Нейл»

Аналіз табл. 2.10 показує, що загальний рівень продуктивності праці кадрів ТОВ «Нейл» збільшився. Причиною таких структурних зрушень став ріст виробленої та реалізованої продукції, що формується попитом на ринку. Відповідно до цього підприємство коригувало рівень виробництва. Але в той час ТОВ «Нейл» знаходиться в стадії розвитку своєї діяльності, тому проводиться набір персоналу. Звідси і прослідковується зростаюча тенденція продуктивності праці.

### **2.3. Оцінка ефективності управління розвитком персоналу підприємства**

Схоже, що розпочинати процес ефективного управління розвитком персоналу слід із оцінки існуючої системи оцінювання працівників, оскільки в сучасних умовах ця процедура стає ключовою в діяльності підприємства. Трудовий потенціал визнається одним із основних факторів ефективності функціонування фірми, тож результати оцінки цього потенціалу можуть значно впливати на результативність всієї підприємницької діяльності.

Тому слід розглянути алгоритм формування комплексної системи управління персоналом ТОВ «Нейл» наведений на рис. 2.8.



**Рисунок 2.8 - Місце ОП в системі управління персоналом у ТОВ «Нейл»**

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Нейл»

Управління персоналом у ТОВ "Нейл" охоплює дії, спрямовані на забезпечення необхідної кількості співробітників відповідної кваліфікації та якості. Крім того, це включає розробку ефективної системи мотивації та використання ресурсів з метою підвищення результативності підприємства в найближчій перспективі. Система управління персоналом є ключовим елементом формування стійкої конкурентної позиції компанії.

Підчас управління персоналом у ТОВ "Нейл" акцентується на культурі відкритості, де співробітники вільно можуть висловлювати свої занепокоєння. Кожен співробітник несе персональну відповідальність за дотримання стандартів і

принципів компанії. Заохочується активна участь співробітників у висловлюванні своїх поглядів, захисті власної точки зору та повідомленні про неналежну поведінку або порушення вимог. Керівництво компанії визнає можливість сумнівів серед співробітників щодо різних питань і зобов'язується надавати роз'яснення та допомогу у їх вирішенні.

В організації управління персоналом важливим інструментом є процедура оцінювання працівників. Оцінка здійснюється як для працівників основного виробництва, так і для працівників адміністративного відділу. Підприємство розробило спеціальну інструкцію, за якою відділ управління персоналом проводить оцінювання. Порядок проведення оцінювання може бути змінений за вказівкою директора виробництва ТОВ «Нейл».

Варто розібратися детальніше із порядком проведення планового оцінювання працівників виробничих підрозділів.

Процедура оцінювання передбачає наступні етапи (рис.2.9).

Відповідно до інструкції оцінювання персоналу ТОВ «Нейл», оцінювання може бути плановим та позаплановим.

Регулярне оцінювання включає періодичну аналіз результатів досягнень працівника щодо виконання поставлених цілей, завдань і планів, а також оцінку відповідності його кваліфікації та професійних навичок вимогам, визначеним посадовою інструкцією, внутрішніми регламентами та іншими керівництва стосовно документами підприємства. Мета та час проведення планового оцінювання залежать від тривалості роботи працівника.

Метою планового оцінювання є:

- оцінювання після закінчення випробувального терміну;
- планове оцінювання раз на 3 місяці від дати прийняття на роботу конкретного працівника;
- планове оцінювання раз на 6 місяців, від дати прийняття на роботу конкретного працівника.

1. Підготовка до оцінювання: попередження про оцінку кадрів; інформування працівників про проведення оцінки; видача підготовчих матеріалів; складення розкладу проведення атестацій.

2. Проведення оцінювання: зібрання працівників; відмітка про явку; ознайомлення із правилами проведення оцінки; написання тесту; збір готових тестів.

3. Надання зворотнього зв'язку працівнику та визначення цілей/ завдань/заходів, спрямованих на покращення результатів роботи та/ або особистих і професійних якостей працівника у період до наступного оцінювання;

4. Фіксація результатів оцінювання: перевірка написаних текстів; виставлення бальних оцінок; встановлення рейтингу та озвучення результатів оцінки працівникам.

5. Архівування матеріалів оцінювання: із оцінкою працівників знайомиться керівництво відповідного підрозділу та директор підприємства; результати оцінок підписує нач.відділу кадрів та директор підприємства. Результати оцінок знаходяться у кабінеті відділу кадрів, у папці із історією та трудовою книгою працівника. Результати оцінювання зберігаються 3 роки або до моменту звільнення працівника, потім переносяться у архів підприємства.

### Рисунок 2.9 – Етапи оцінювання працівників ТОВ «Нейл»

Джерело: сформовано автором

Періодичність проходження планового оцінювання залежить від мети оцінювання.

Оцінювання після завершення випробувального терміну проводиться через місяць після того, як працівника прийняли на роботу. Цей вид оцінювання застосовується до тих, хто вперше надійшов на роботу або був переведений на нове робоче місце. Завдання на період випробувального терміну визначає безпосередній керівник працівника та фіксує їх у щоденнику.

Ті працівники, які успішно пройшли тестування після випробувального терміну, піддаються регулярному плановому оцінюванню один раз за три/шість місяці.

Варто також порівняти особливості проведення планового та позапланового оцінювання працівників ТОВ «Нейл» (табл. 2.11).

### Особливості проведення планового та позапланового оцінювання працівників ТОВ «Нейл»

Планове оцінювання, після закриття випробувального терміну	Планове оцінювання раз на 3/6 місяців	Позапланове оцінювання
Склад робочої групи, яка бере участь в оцінюванні результатів проходження випробувального терміну		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- фахівець з оцінювання та навчання персоналу/ менеджер з підбору персоналу у разі відсутності фахівця з оцінювання та навчання персоналу;</li> <li>- безпосередній керівник працівника;</li> <li>- старший працівник - координатор;</li> <li>- керівник департаменту ( за потреби);</li> <li>- старший контролер якості (монтаж) - для департаменту монтажу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фахівець з оцінювання та навчання персоналу/ менеджер з підбору персоналу у разі відсутності фахівця з оцінювання та навчання персоналу;</li> <li>- безпосередній керівник працівника;</li> <li>- старший працівник - координатор;</li> <li>- керівник департаменту ( за потреби);</li> <li>- старший контролер якості (монтаж) - для департаменту монтажу, за потреби;</li> <li>- інженер - технолог, за потреби.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фахівець з оцінювання та навчання персоналу/ менеджер з підбору персоналу у разі відсутності фахівця з оцінювання та навчання персоналу;</li> <li>- безпосередній керівник працівника;</li> <li>- старший працівник - координатор;</li> <li>- керівник департаменту ( за потреби);</li> <li>- старший контролер якості (монтаж) - для департаменту монтажу.</li> </ul>
Результат оцінювання після проходження випробувального терміну		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- успішно завершив випробувальний термін;</li> <li>- не успішно завершив випробувальний термін, рекомендовано продовжити випробувальний термін, але не більше ніж на 30 календарних днів.</li> <li>- не успішно завершив випробувальний термін, рекомендовано звільнити.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення цілей на наступний період;</li> <li>- підвищення кваліфікаційного рівня за умови відсутності оцінок “Незадовільно”, “Задовільно”, “Добре”, перездач та порушень вимог трудової, технологічної дисципліни та правил охорони праці та пожежної безпеки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- успішно завершив випробувальний термін;</li> <li>- не успішно завершив випробувальний термін, рекомендовано звільнити.</li> </ul>

Джерело: сформовано автором

У результаті отримання незадовільних результатів по плановій перевірці раз на 3/6 місяців, працівників відправляють на повторне позапланове оцінювання раз на 3/6 місяців.

Результат проходження повторного оцінювання за результатами тестування раз на 3/6 місяців:

- залишити рівень кваліфікації на попередньому рівні;
- знизити рівень кваліфікації на 1 рівень;
- підвищити рівень кваліфікації на 1 рівень;
- рекомендувати до розгляду у кадровий резерв.

Після проведення оцінювання виставляється одна з наступних оцінок: відповідає вимогам займаної посади; відповідає займаній посаді, рекомендується розгляд можливості підвищення розряду/грейду; не відповідає займаній посаді, вимагає додаткового навчання; не відповідає займаній посаді.

Критерії, які беруться до уваги для визначенні результатів оцінювання:

- результат виконання теоретичного завдання без оцінок “Незадовільно” та/ або “Задовільно” а такожі практичного завдання - для департаменту монтажу без оцінок “незадовільно” та/ або “задовільно” у періоді оцінювання;
- дотримання правил трудового розпорядку, а також правил охорони праці і пожежної безпеки у періоді оцінювання;
- виконання норм виробітки у періоді оцінювання;
- допущення браку у періоді оцінювання;
- рішення безпосереднього керівника.

Категорія осіб, яка підлягає оцінюванню після проходження випробувального терміну:

- працівники, які не успішно склали випробувальний термін, та яким продовжено його, але не більше ніж на 30 календарних днів з дня останнього планового оцінювання.

Результати повторного оцінювання фіксуються у протоколах в папці «Адаптація/ навчання/ оцінювання» на Google диску, а також у таблиці «Навчання персоналу» фахівцем з навчання та оцінки персоналу.

Варто оцінити динаміку учасників планового оцінювання працівників ТОВ «Нейл» протягом 2019-2022 років. Результати дослідження наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Динаміка кількості учасників проведення планового оцінювання працівників ТОВ «Нейл» протягом 2019-2022 років, осіб**

Показники	Роки				Відхилення	
	2019	2020	2021	2022	+/-	%
Планове оцінювання	54	131	175	202	148	273
Позитивні результати	32	85	124	167	135	416
Негативні результати	22	46	51	34	13	59

Джерело: сформовано автором

Позитивним вважається результат, якщо працівник дав відповідь на 60% поставлених запитань, тобто набрав 60 балів. В той час результат вважається негативним, якщо працівник не набрав необхідних 60-ти балів.

Як видно з табл. 2.12, кількість учасників, що підлягали плановому оцінюванню на підприємстві зросла на 148 осіб, тобто на 273%. Така динаміка зумовлена стрімким ростом сукупної кількості працівників на підприємстві.

Також із 2019 року кількість позитивних результатів проведення оцінювання становила 60%, що є позитивним показником, тобто 60% працівників знають свою роботу та є висококваліфікованими працівниками. Але є й 40% працівників, які продемонстрували негативний результат у процесі оцінювання.

Тобто цей відсоток працівників не зовсім орієнтується у процесі діяльності та своїй кваліфікації. Таких працівників підприємство направляє на повторне навчання та перепідготовку. По її закінченні цей відсоток працюючих відправляють на позапланову оцінку.

Позапланове оцінювання конкретного працівника проводиться у разі отримання оцінок «Незадовільно» та/або «Задовільно» за результатами теоретичного та практичного завдання (для департаменту монтажу).

Метою позапланового оцінювання є:

- Повторне оцінювання після закінчення випробувального терміну призначається у випадку, коли працівник виявляє стійкий інтерес

до роботи в компанії, виявляє бажання працювати над своїм професійним розвитком, не конфліктний, але з певних причин не зміг виконати завдання, які були йому поставлені на період випробувального терміну. Результати оцінювання та нові завдання, враховуючи допущені помилки, визначає безпосередній керівник працівника.

- Повторне оцінювання призначається у разі невдачі при тестуванні один раз за 3/6 місяців. Після оцінювання безпосередній керівник проводить пояснювальну роботу з працівником та узгоджує з ним терміни проведення повторного тестування, але не пізніше, ніж через 30 календарних днів з дня останнього планового оцінювання.

Основними завданнями оцінювання є:

- встановити чи підтвердити відповідність рівня працівника вимогам, що ставляться перед займаною посадою;
- визначити кваліфікацію працівника (рівень розряду або грейду);
- оцінити результати праці та професійні якості працівника.

Додатковими завданнями оцінювання є:

- визначити можливість переходу на іншу посаду в рамках кар'єрного росту (ротації кадрів);
- слідкувати за змінами у знаннях і навичках працівника протягом періоду між оцінюваннями;
- встановити можливість підвищення кваліфікаційного рівня (у разі успішного оцінювання) або його зниження (у разі неуспішного оцінювання).

Види оцінювання:

- оцінювання після проходження випробувального терміну;
- повторне оцінювання після проходження випробувального терміну;
- планове оцінювання раз на 3/6 міс;
- повторне оцінювання.

Варто оцінити динаміку учасників позапланового оцінювання працівників ТОВ «Нейл» протягом 2015-2018 років. Результати дослідження наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Динаміка кількості учасників проведення позапланового оцінювання працівників ТОВ «Нейл» протягом 2019-2022 років, осіб**

Показники	За роками				Відхилення	
	2019	2020	2021	2022	+/-	%
Позаланове оцінювання	22	46	51	34	13	-9
Задовільно	18	38	44	30	12	-6
Незадовільно	4	8	7	4	1	-3

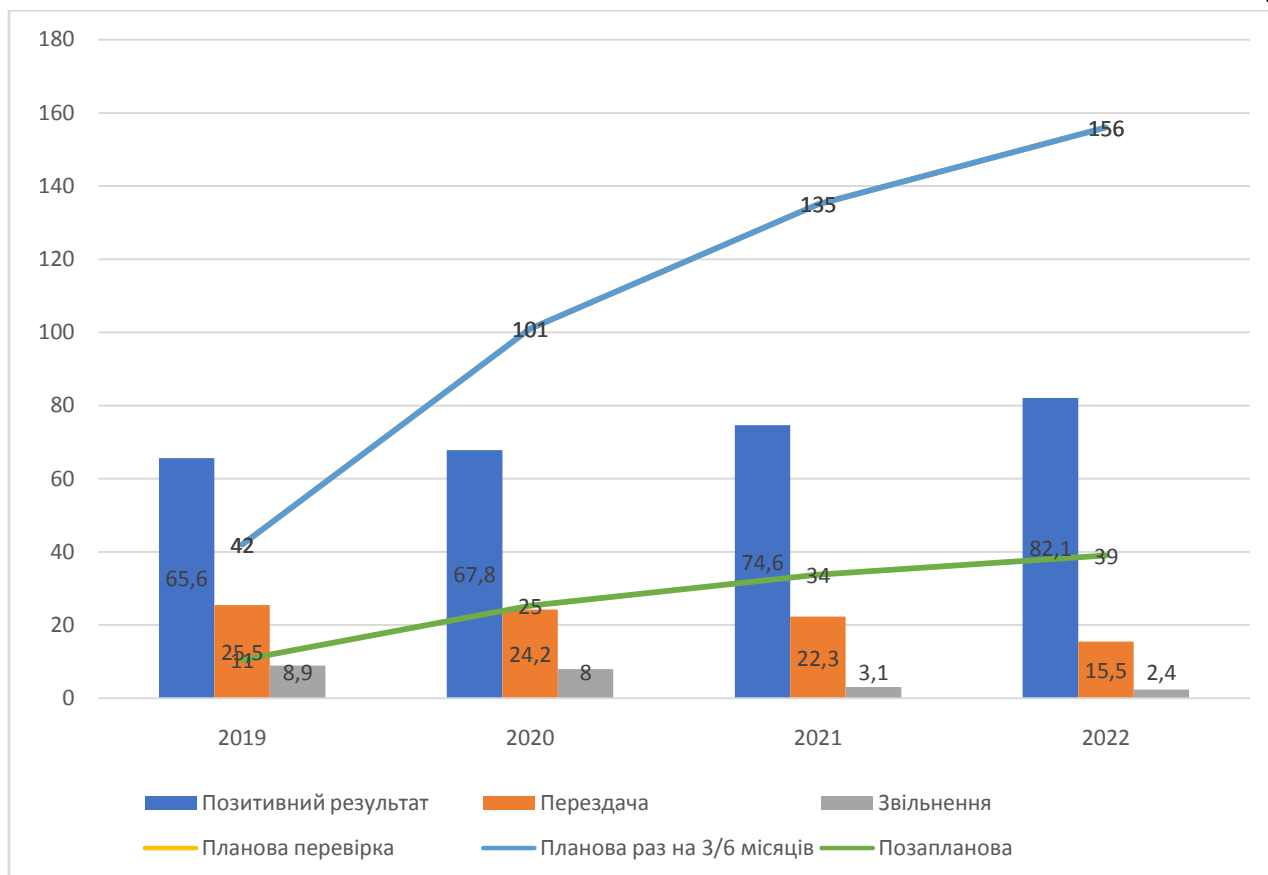
Джерело: сформовано автором

За результатами проведеного дослідження можна відзначити, що задовільних результатів позапланової перевірки, в якій брали участь працівники, що не досягли необхідної кількості балів у ході планової оцінки, виявлено більше, ніж незадовільних. Це свідчить про зацікавленість працівників у подальшій роботі та їхнє бажання працювати в організації.

Щодо інших працівників, які отримали оцінку «незадовільно» під час позапланового оцінювання, керівництво вирішує питання про їхнє звільнення. Загалом, слід відзначити, що політика управління персоналом на підприємстві є ефективною, оскільки спостерігається помітне зниження рівня централізації управління, що позитивно впливає на організацію роботи кожного структурного підрозділу.

Значущим етапом для управління персоналом підприємства є впровадження та розвиток власної процедури оцінювання працівників в ТОВ «Нейл». Цей інструмент дозволяє ідентифікувати висококваліфікованих кадрів для подальшого розвитку, а також виявляти працівників, які не досягли необхідного рівня кваліфікації, і випереджати їхній розвиток, що впливає на загальний рівень розвитку підприємства.

Ефективність проведення процедури оцінювання працівників варто проаналізувати, розглянувши відсоткове співвідношення результатів планового та позапланового оцінювання працівників ТОВ «Нейл» протягом досліджуваного періоду (рис. 2.10).



**Рисунок 2.10 - Динаміка результатів оцінювання працівників  
ТОВ «Нейл» у 2019-2022 роках**

Джерело: сформовано автором

Проведення оцінювання працівників підприємства несе позитивне відображення на рівень кваліфікації працівників, їх зацікавленості та подальшого розвитку. Адже протягом досліджуваного періоду спостерігається зростаюча тенденція на позитивні результати оцінювання.

Але процес організації оцінювання працівників на ТОВ «Нейл» є далеко недосконалим та має проблемні сторони. Основні проблеми системи оцінювання працівників ТОВ «Нейл» представлено на рис. 2.11.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна сказати, що система ОП на ТОВ «Нейл» є досить ефективною і рентабельною. Можна також стверджувати, що ТОВ «Нейл» веде позитивну політику управління персоналом, адже на підприємстві низький рівень плинності кадрів. Також такий висновок можна підтвердити результатами оцінки ефективності організаційної структури підприємства, яка має зростаючу динаміку.



**Рисунок 2.11 – Деревоподібна діаграма «Основні проблеми оцінювання працівників ТОВ «Нейл»**

Джерело: сформовано автором

Для комплексного аналізу проблем щодо оцінювання працівників варто скористатися матрицею SWAT-аналізу. За допомогою даного аналізу можна визначити сильні та слабкі сторони, а також переваги та недоліки. Для аналізу потрібно оперувати даними щодо внутрішніх та зовнішніх факторів.

Внутрішні фактори, які викликають зміни, часто пов'язані із зовнішнім впливом. До них відносяться: потреба в зростанні продуктивності, необхідність в поліпшенні якості, збільшенні обсягів продаж, поліпшенні обслуговування, мотивації персоналу і його збереження. Внутрішні причини, які викликають зміни, перебувають в сфері контролю товариства. Більш детально інформація розкрита у табл. 2.14.

**Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища  
товаристваТОВ «Нейл»**

<p><b>Сильні сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- позитивна динаміка (за останні роки) техніко-економічних показників;</li> <li>- стійкий фінансовий стан товариства;</li> <li>- невисока плинність кадрів;</li> </ul>	<p><b>Слабкі сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- недосконала політика розвитку кадрів;</li> <li>- низький рівень впровадження нових технологій</li> </ul>
<p><b>Можливості:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення продуктивності праці;</li> <li>- впровадження нових технологій;</li> <li>- розвиток персоналу;</li> <li>- вивчення міжнародного досвіду</li> </ul>	<p><b>Загрози:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- поява нових конкурентів</li> <li>- зниження платоспроможності підприємства;</li> <li>- збільшення податків;</li> </ul>

Джерело: сформовано автором

По показникам таблиці видно, що позитивних факторів в внутрішньому середовищі товариства «Нейл» набагато більше чим негативних. В товариства є значні сильні сторони, що робить його конкурентоспроможним. Побудована матриця SWOT-аналізу - таблиця 2.15.

Таблиця 2.15

**Матриця SWOT аналіз основних проблем оцінювання працівників ТОВ «Нейл»**

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси): 1. Підвищення продуктивності праці 2. Активне впровадження нових технологій 3. Розвиток персоналу 4. Вивчення міжнародного досвіду  Рішення: 1. Розвиток можливостей застосування новітніх технологій	Загрози 1. Поява нових конкурентів 2. Зниження платоспроможності підприємства 3. Збільшення податків  Рішення 1. Підвищення рівня довіри працівників
Внутрішнє середовище	Сильні сторони: 1. Позитивна динаміка за останні роки техніко-економічних показників 2. Стійкий фінансовий стан 3. Невисока плинність кадрів Рішення: 1. Постійне підвищення професіоналізму працівників 2. Використання досвіду інших перспективних компаній	Поле С і М (сильні сторони і можливості)  Рішення: 1. Подальше впровадження нових технологій 2. Підтримка професіоналізму працівників	Поле С і З (сильні сторони і загрози)  Рішення: 1. Підвищення кваліфікації працівників. 2. Підвищення якості наданих послуг 4. Постійно проводити аналіз діяльності конкурентів 5. Розвиток інноваційної діяльності шляхом розвиток персоналу
	Слабі сторони: 1. Недосконала політика розвитку кадрів. 2. Низький рівень впровадження нових технологі Рішення: 1. Залучити фахівців з маркетингу 2. Розробити заходи з впровадження нових технологій	Поле Сл і М (слабі сторони і можливості) Рішення: 1. Проведення заходів із покращення іміджу товариства. 2. Оновлення основних фондів.	Поле Сл і З (слабі сторони і загрози) Рішення: 1. Розробка програми ефективного вирішення проблем. 2. Підвищення якості надання послуг 3. Проведення маркетингових заходів для ефективної роботи

Джерело: [складено автором]

По показникам SWOT-аналізу можна зробити висновок, що товариство має значні сильні сторони, але і є слабкі сторони та загрози. Необхідно миттєво прийняти заходи для усунення цих недоліків. На теперішній час товариство займає стабільне положення, але йому необхідно розвиватися. Для цього товариство потрібно постійно підтримувати на належному рівні кваліфікацію своїх працівників та впровадження нового обладнання та програмних забезпечень.

Отже, процес оцінювання персоналу в ТОВ «Нейл» включає заходи, спрямовані на професійну адаптацію та атестацію працівників, планування трудових кар'єр, стимулювання розвитку персоналу та інші аспекти. Використовуючи систему безперервного оцінювання, компанія може забезпечити оптимальну відповідність структури працівників структурі робочих місць, враховуючи всі вимоги до персоналу.

Однак існують проблеми та недоліки у організації процесу оцінки працівників. Серед них відзначається відсутність окремого підрозділу (відділу) з оцінки працівників, низький рівень інформування щодо процедури та частоти оцінювання, неясність у отриманні та аналізі результатів оцінки, відсутність грейдуювальної системи для класифікації працівників та відсутність системи мотивації, відповідної до грейду працівника.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТОВ «НЕЙЛ»

#### 3.1. Організаційні засади розвитку персоналу на підприємстві

Як вже було відмічено раніше, рентабельність підприємства в більшій мірі залежить від високої продуктивності персоналу, адже саме персонал є основним капіталом підприємства. Але продуктивність праці також є взаємозалежним показником, який тісно пов'язаний із рівнем розвитку, мотивації та стимулювання. Але для того, щоб розвиток, стимулювання та мотивація працівників не була марною, потрібно ефективно та точно визначити яких працівників доцільно мотивувати та винагороджувати, а мотивація яких не є рентабельною.

Таких результатів можливо досягти лише під час визначення рівня кваліфікації працівників, рівня їх відданості роботі, бажання працювати та розвиватися. Тому розробка високоефективної системи розвитку та оцінювання працівників підприємства є першочерговим завданням для підвищення продуктивності праці його працівників.

Для того, щоб визначитися із пріоритетними кроками підвищення ефективності оцінювання працівників ТОВ «Нейл», потрібно ще раз зупинитися на проблемних сторонах процесу оцінювання працівників підприємства та визначити можливі шляхи вирішення цих проблем, шляхом удосконалення системи оцінювання персоналу.

Систематизація таких проблем представлена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

#### **Систематизація проблемних сторін системи розвитку працівників ТОВ «Нейл» та рекомендаційні шляхи для їх вирішення**

Проблеми системи оцінювання працівників ТОВ «Нейл»	Шляхи вирішення проблемних сторін системи оцінювання працівників ТОВ «Нейл»
1	2
Відсутність відділу, що займається розвитком та оцінюванням працівників	Створення окремого відділу, який займатиметься оцінюванням працівників.

1	2
Недосконале інформування працівників про систему розвитку та оцінювання їх роботи	Розробка графіку та плану інформування працівників про систему та порядок оцінювання працівників
Низький рівень прозорості результатів оцінювання	Створення інформаційного блоку про результати оцінювання працівників. Встановлення дошок оголошень у відповідності із відділами структури підприємства.
Відсутність грейдуючої системи розвитку та оцінки працівників	Розробка системи грейдуювання. Створення інформаційного стенду із детальним описом системи оцінювання та присвоєння відповідного грейду
Відсутність мотиваційної системи у відповідності із грейдом	Розподіл мотивації у відповідності із грейдами працівників.
Занадто розгалужена організаційна структура підприємства, що недокінця розшифровує кваліфікацію та обов'язки працівників	Розробка узагальненої організаційної структури, що базуватиметься на результатах оцінки працівників: їх знань, вмінь та кваліфікації
Недосконало організована нематеріальна мотивація працівників	Система оцінки кадрів дозволить надати додаткові бонуси для старанних працівників у формі нематеріальної мотивації

Джерело: сформовано автором

З огляду на визначені проблеми слід розробити гідну систему стимулювання праці для ТОВ «Нейл»:

- наразі необгрунтованим є утворення окремого підрозділу для розвитку та оцінювання працівників, оскільки це є високозатратним процесом. Якщо запропонована система оцінювання працівників буде ефективною, то створення кадрового відділу, відповідального за розвиток та оцінювання працівників, може стати пріоритетним завданням у майбутньому;
- ключовим етапом має бути розробка структурованого процесу інформування працівників компанії про систему оцінювання, а також створення інформаційного блоку щодо результатів цих оцінок;
- необхідно впровадити ефективну систему грейдуювання на основі результатів оцінювання. Працівників, які показують найвищі результати, слід мотивувати за допомогою наведених можливостей та переваг. Щодо працівників, які отримують найнижчий грейд, рекомендується розглядати їх для включення до кадрового резерву або застосування депреміації.

- важливим етапом є розробка загальної організаційної структури підприємства та розширення повноважень працівників щодо відділу організаційної структури. Введення більшої свободи та участі працівників у процесі прийняття рішень сприятиме виявленню їх потенціалу та підвищить їх продуктивність, оскільки це може стати стимулом для додаткової винагороди за власні зусилля;
- необхідно вдосконалити систему нематеріальної мотивації, зосереджуючись особливо на мотивації вільним часом. Врахування нематеріальних аспектів може утримати співробітників від марного витрачання часу, дозволяючи їм більше часу приділяти сім'ї та собі. Цей підхід сприятиме підвищенню продуктивності працівників під час робочого часу та покращенню виробничих процесів;
- важливим кроком буде надання можливості працівникам для навчання та тренінгів в результаті оцінювання їх роботи. Це сприятиме розвитку їхніх навичок та постійному підвищенню кваліфікації.

Але однією з умов для ефективності системи оцінювання працівників на підприємстві є їхнє повідомлення про деталі процесу оцінювання, а також про особливості показників та умов для отримання винагород. Це означає інформування персоналу про систему оцінювання та взаємозв'язок оцінювання з матеріальними і нематеріальними нагородами.

Для удосконалення процесів розвитку та оцінювання працівників у ТОВ «Нейл» було вирішено впровадити систему оцінювання, яка визначатиметься результатами та присвоєнням грейду. При цьому важливо детально ознайомитися із цим методом оцінювання працівників.

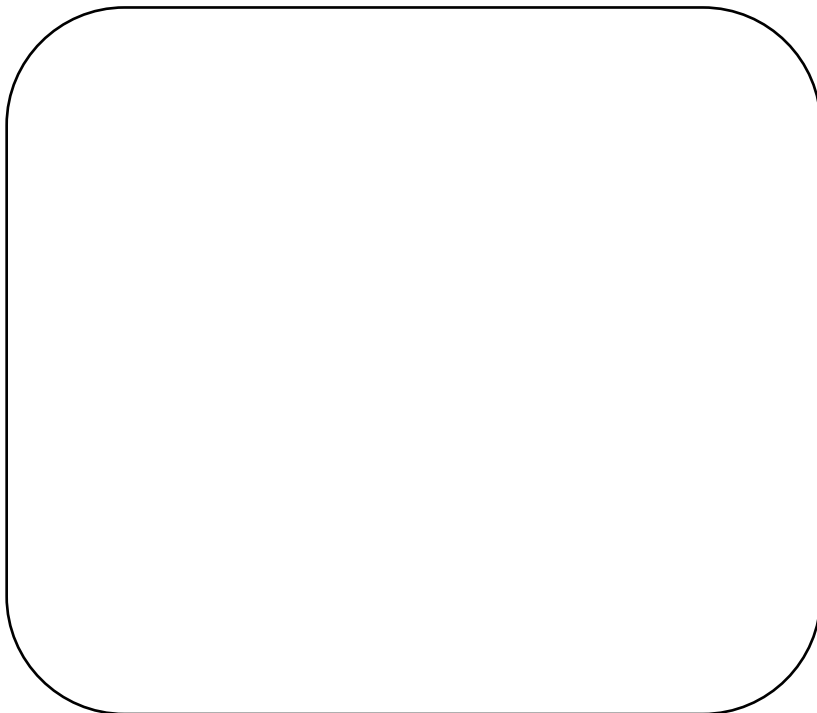
Отже, на підприємстві існують посади, які виявляють високу ефективність та несуть більшу відповідальність. У таких випадках потрібно виділяти значні ресурси для підбору, адаптації, оцінювання та мотивації персоналу на ці посади. Навпаки, для посад, які не вимагають великої уваги в цих аспектах, є можливість економії ресурсів.

Ця інформація є дуже корисною для управлінського обліку, оскільки дозволяє адміністрації оптимізувати рівень витрат. Така система також є одним

із ключових джерел для розробки програм навчання персоналу на підприємстві, виявлення ефективних методів навчання та формування ключових професійних знань, навичок та особистісних якостей, необхідних для переходу працівників в більш високий грейд.

Система рейтингування працівників сприяє як кар'єрному росту, так і пошуку відповідного кандидата для нової посади. Очікувані функціональні обов'язки працівника на певній посаді можуть суттєво відрізнятись у різних компаніях. Відповідно, це впливає на вимоги до працівника, що включаються до анкети, а також на процедуру проведення співбесіди та тестування кандидатів на потрібні посади. Усе це надає можливість компанії підняти свою конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках, залучаючи висококваліфікованих фахівців, вищих менеджерів, підвищуючи ефективність управління персоналом і підкреслюючи «прозорість» організації для інвесторів, що призводить до збільшення її капіталізації.

Зважаючи на обрану методику розвитку та оцінювання працівників доцільним є досконале вивчення системи грейдування. Наприклад, науковцем Д. Коулом було запропоновано такі принципи системи грейдування (рис. 3.1).



**Рисунок 3.1 - Принципи грейдування за Д. Коулом**

Джерело: [33]

Натомість метою методу Хея було ранжування посад і видів трудової діяльності відповідно до різних факторів, вважалось, що посадові інструкції менеджерів середньої і вищої ланки надзвичайно важко описати в письмовій формі, а тим більше оцінити їх кількісно. Вагомим внеском компанії Хея в розвиток системи грейдуння було те, що вона представила на ринок метод оцінювання і ранжирування посад фахівців і управлінського персоналу (рис. 3.2).



**Рисунок 3.2 - Етапи впровадження грейдової системи за методом Е.Хея**

Джерело: [34]

Важливим є те, що кожне підприємство самостійно розробляє систему грейдів. Така система має бути унікальною і розроблятися, враховуючи всі особливості діяльності підприємства. Тому той факт, що в кожного

підприємства існує своя методика побудови грейдів є цілком зрозумілою. І така відмінність є ефективною та конкурентоспроможною.

Варто зупинитися та розглянути переваги методу грейдової оцінки персоналу:

- моніторинг фонду оплати праці, спрощення системи виплати заробітної плати, розробка прозорої системи нарахування заробітної плати;
- ефективний інструмент для визначення базового окладу, що відповідає новій посаді;
- допомагає проводити аналіз структури посадових окладів, постійної частини заробітної плати, а також відстежувати їх динаміку;
- сприяє усуненню дисбалансу в оплаті праці, оскільки при «прозорості» нарахування заробітної плати відпадають ледачі і малопродуктивні працівники, які звикли «випрошувати» надбавки і доплати, та водночас підвищується заробітна плата тих співробітників, які відіграють ключову роль в підвищенні ефективності діяльності компанії;
- сприяє оптимізації формування та використання трудових ресурсів;
- виникає можливість порівнювати рівень середньої заробітної плати будь-якої посади в компанії з середньою ринковою та, при необхідності, вносити корективи.

Але головним елементом грейдової системи є мотивація. Адже матеріальна мотивація передбачає створення всіх умов переведення працівника на вищий грейд. Тому процес підвищення в посаді для працівників стає легшим, кожен володіє необхідною інформацією та знає, що йому необхідно зробити для цього.

Варто розглянути методику грейдування, яку доцільно застосовувати для працівників ТОВ «Нейл».

Рівень кваліфікації в департаменті монтажу підтверджується відповідним грейдом за результатами оцінювання, що включає в себе основні критерії:

- бал за результатами виконання теоретичного завдання;

- бал за результатами виконання практичного завдання;
- відсоток виконання норм за останні 3-6 міс;
- відсоток допущеного браку за останні 3-6 міс;

Додатковими критеріями для присвоєння розряду є:

- знання продукту - кількість різновидів плат;
- лояльність - мотивація, проактивність, відповідальність, порушення трудової дисципліни.

Також є такі розробки критеріїв для грейдування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Критерії грейдування працівників ТОВ «Нейл»\*

Вага критерія	Критерій	Low 3 C	Middle 4 B	High 5 A
0,5	Рейтинг працівника по дільниці = середній бал за усіма критеріями			
1	К-сть вивчених пристроїв в період випробувального терміну	5	>5 ти	-
1,5	К-сть Perezdach (за 6 міс)	2	1	0
0,3	К-сть навчених людей (за 6 міс)	-	1	> 2
2	Успішність навчених людей (бал за результатами тестування закриття випробувального терміну)	нижче, ніж 74	75 - 87,4	87,5-100
0,5	К-сть поданих пропозицій по покращенню (за 6 міс)	1	2	3
1	Наявність штрафів	1	0	0
1	Бал за результатами тестування закриття випробувального терміну	нижче 74 балів	75-87,4	87,5-100
0,5	Норма (за 6 міс)			
1	Брак (за 6 міс)			
2	Середній бал за результатами теоретичного (та практичного завдання для департаменту монтажу) - тестування			
1	Рейтинг серед старших по дільниці (де > 1го старшого)			

Джерело: розроблено автором

Тобто, розробляється анкета, пріоритетними запитаннями якої мають бути перелік критеріїв, необхідних для виставлення оцінки працівнику. Оцінка може бути низькою (3), середньою (4) та високою (5). Анкетування проводиться у спеціально відведених кімнатах чи приміщеннях, де працівники

мають чесно та швидко давати відповіді на запитання. Кожен працівник окремо працює над своєю роботою та не спілкуються між собою.

Працівникам, які отримали низький бал (3), встановлюються рамки випробувального терміну. Після проходження випробувального терміну, проводиться повторне анкетування. Методика розрахунку балу за результатами оцінювання після закриття випробувального терміну представлена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Методика розрахунку балу за результатами оцінювання після закриття випробувального терміну**

Розрахунок	одна відповідь «відповідає впевнено і безпомилково»/так дорівнює	12,5 балів	
	обов'язкові відповіді на запитання для підрахунку балів	1,2,3,4,5,6,7,8	
	максимальний бал	100	усі відповіді так та «відповідає впевнено і безпомилково»
	high	87,5-100	допускається одна відповідь «допускає незначні неточності»
	middle	75 - 87,4	допускається 2 відповіді «допускає незначні неточності»
	low	нижче, ніж 74	допускає 3 відповіді «допускає незначні неточності» та/або одну відповідь «допускає значні неточності, невпевнений»

Джерело: розроблено автором

Працівник, який після проходження повторного навчання на випробувальному терміні, повторенні своїх посадових обов'язків та навичок, має проходити повторне оцінювання. Якщо результати оцінювання є високими чи середніми, працівник переводиться у звичайний режим праці до наступного проведення планового грейдуння. Працівник, що отримав низьку оцінку після випробувального терміну, підлягає депреміюванню та перенесенню на ранг нижче. Якщо такий працівник в наступний період планового грейдуння

також отримує низькі показники оцінювання – він стає рекомендований до переведення у розряд кадрового резерву або, навіть, до звільнення.

Оскільки робітники складають більший відсоток працівників ТОВ «Нейл», то варто окремо розглянути методику розрахунку критеріїв грейдуння саме для виробничого персоналу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Методика розрахунку критеріїв грейдуння для виробничого персоналу ТОВ «Нейл»**

<b>Вага критерія, %</b>	<b>Критерій</b>	<b>Low 3 C</b>	<b>Middle 4 B</b>	<b>High 5 A</b>
10	К-сть нових вивчених пристроїв за останні 6 міс згідно матриці кваліфікацій			
15	К-сть складних девайсів, якими оволодів працівник за останні 6 міс			
5	К-сть Perezдач (за 6 міс)	2	1	0
5	Наявність штрафів	1	0	0
60	Середній бал за результатами тестування	73	80	86
5	Рейтинг працівника по дільниці			
	<b>Кількість навчених працівників</b>			
	<b>Ефективність навчених працівників</b>			
	<b>Норма виробітку</b>			

Джерело: розроблено автором

На основі результатів опитування працівників встановлюється їхня індивідуальна оцінка (низька, середня або висока). Ті, хто отримав високі оцінки, стимулюються через премії та можливість переходу на новий вищий грейд, що супроводжується переглядом рівня їх оплати праці в напрямку зростання. Працівників із середніми оцінками також нагороджують преміями, але без можливості переходу на вищий грейд. Вони залишаються на тому ж рівні. Ті, хто отримав низькі оцінки, піддаються депреміації та переводяться на випробувальний термін, де проходять етап навчання.

Отже, крім можливості підняття на вищий грейд, премії є важливим елементом мотивації для працівників підприємства. Щоб розробити

ефективний механізм нарахування премій, необхідно впровадити ефективну систему оцінювання персоналу підприємства. Система мотивації не зможе забезпечити належний мотиваційний вплив на працівників, якщо не включає в себе ефективний механізм преміювання на основі конкретної оцінки працівника.

Тому, для ТОВ «Нейл» передбачено встановлення таких видів премій:

- премія за високі результати роботи для основних робітників;
- премія високі показники продуктивності праці для допоміжних робітників.

Показники, частота і кількість бонусів різні, але бонуси є загальними для всіх категорій персоналу:

- якісне і своєчасне виконання службових обов'язків;
- відсутність порушень трудової дисципліни і правил внутрішнього трудового розпорядку;
- немає прогулів;
- відсутність дисциплінарного стягнення.

Невиконання хоча б однієї з умов є підставою для позбавлення працівників премії.

Премія за професійний успіх, яка регулярно виплачується кожен квартал на підприємстві, вже демонструє значний мотиваційний вплив, відповідає цілям компанії і сприяє їх досягненню. Отже, вважається цілком обґрунтованим продовжувати ці виплати керівникам, фахівцям та іншому персоналу. Проте, доцільно розглянути можливість збільшення розміру цієї премії до 30% від зарплати.

Величина бонусу стане ефективним стимулом для працівника, якщо його розмір складе не менше 10% від загального заробітку. З урахуванням тривалості кварталу (три місяці), 30-процентна премія може стати відповідним заохоченням.

При розрахунку величини премії важливо враховувати показники якості продукції, продуктивності та ініціативності працівників. Якість продукції визначається обсягом скарг відносно виробництва, продуктивність праці -

рівнем досягнення планових показників виробництва, а ініціативність - результатами раціональних пропозицій працівників.

Кожен бонусний індикатор має п'ять рівнів, що відповідають 2-10 класів (таблиця 3.5). Оцінки співробітників для кожного показника підсумовуються, і їх сума дорівнює сумі премії у відсотках.

Таблиця 3.5

### Шкала преміювання працівників за високі результати роботи

1	Показники преміювання	Якість продукції				
	Частка рекламцій в обсязі виробництва, %	0,81-1,0	0,71-0,8	0,61-0,7	0,51-0,6	0-0,5
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10
2	Показник преміювання	Продуктивність праці				
	Рівень виконання плану виробітку, %	95-99	100-104	105-109	110-114	115-120
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10
3	Показники преміювання	Ініціативність				
	Ефект раціоналізаторських пропозицій	Вдосконалюють роботу працівника	Вдосконалюють роботу підрозділу	Приводять до зростання показників роботи підрозділу	Покращують роботу всього трудового колективу	Впливають на зростання показників діяльності підприємства
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10

Джерело: розроблено автором

Передбачається, що премія за високу продуктивність заохочує ключових працівників збільшувати виробництво за рахунок більш високих показників роботи, зводити до мінімуму непродуктивні втрати робочого часу, підвищувати якість ініціативи, творчості, що, в свою чергу, може значно підвищити продуктивність підприємства. Все це відповідає цілям і цінностям підприємства.

Запропонований безперервний виробничий бонус для двох співробітників виплачується щомісяця, і його максимальна сума становить 20% від заробітної плати.

При розрахунку премії враховуються такі показники, як ритмічна робота обладнання, яка характеризується коефіцієнтом ритму і збільшенням

міжремонтного періоду роботи обладнання в порівнянні з попереднім періодом. Бонусна шкала включає в себе п'ять рівнів, які відповідають рейтингам від 2 до 10 (Таблиця 3.6). Оцінки співробітників для кожного показника підсумовуються, і їх сума дорівнює сумі премії у відсотках.

Таблиця 3.6

### Діапазон преміювання працівників за безперебійне виробництво

1	Показник преміювання	Ритмічна робота обладнання				
	Коефіцієнт ритмічності,%	0,84-0,86	0,87-0,90	0,93-0,96	0,97-0,99	0,98-1,00
	Розмір премії,%	1,7	3,8	5,5	8,1	10
2	Показник преміювання	Збільшення міжремонтного періоду роботи обладнання				
	Збільшення міжремонтного періоду роботи обладнання в порівнянні з попереднім періодом,%	Менше ніж на 20%	20-45%	46-70%	71-95%	96-100% і більше
	Розмір премії,%	2	4	6	8	10

Джерело: розроблено автором

Введення премії за безперервне виробництво буде стимулювати працівників до якісного ремонту та обслуговування обладнання, сприятиме зменшенню кількості поломок та простоїв через несправності обладнання, що, в свою чергу, призведе до збільшення обсягів виробництва та прибутку підприємства.

Отже, для того щоб система розвитку та оцінювання працівників була ефективною, важливо, щоб вона відповідала вимогам працівників, загальній стратегії управління персоналом та цілям підприємства. Оскільки ТОВ «Нейл» притримується стратегії зростання, стратегія розвитку та оцінювання персоналу повинна бути орієнтована на створення системи оцінювання та мотивації, що передбачає справедливу винагороду за результатами оцінки, формування сприятливого психологічного клімату, підвищення кваліфікації та компетентності персоналу, а також сприяння безперервному кар'єрному росту працівників.

### 3.3. Економічне обґрунтування впровадження заходів щодо розвитку персоналу за умов діджиталізації на підприємстві

Наступним етапом дослідження є розробка детальної програми запровадження системи розвитку та оцінювання працівників ТОВ «Нейл», що направлена на вирішення основних проблем діючої системи оцінювання (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

#### Основні заходи розвитку системи оцінювання працівників ТОВ «Нейл»

Основні заходи	Терміни	Фінансування, тис.грн
Розробка та систематизація інформування працівників про систему оцінювання персоналу	01.01-01.02	18,87
Забезпечення прозорості оцінювання– доступ до результатів оцінювання всіх працівників	01.02-15.02	2,6
Розробка грейдувальної системи оцінювання працівників	15.02-01.03	25,16
Систематизація механізму мотивації працівників у відповідності із грейдом працівника	01.03-01.04	16,29

Джерело: розроблено автором

Створення окремого відділу, який спеціалізуватиметься на оцінці працівників, на даному етапі не розглядається, оскільки це вимагає значних фінансових витрат. У разі успішної реалізації запропонованої системи оцінювання працівників, створення відділу для цієї мети стане важливим завданням у майбутньому.

Таким чином, загальна сума необхідних інвестицій для впровадження даного проекту становить 62,92 тис. грн. Розподіл бюджетних витрат протягом року неоднаковий: найбільший обсяг фінансових ресурсів потрібен на початку реалізації проекту, а інші кошти розподіляються протягом року відповідно до видів та обсягів необхідних робіт для успішної реалізації проекту.

У роботі були розглянуті пропозиції щодо удосконалення системи розвитку та оцінювання працівників на підприємстві ТОВ «Нейл». У зв'язку з цим важливо визначити рівень їхньої ефективності, оскільки цей етап має стратегічне значення. Розвиток та оцінка, оцінені з точки зору соціального та

економічного вигоди від запропонованих заходів, можуть надати інформацію щодо обґрунтованості впровадження цих заходів на підприємстві.

Рівень економічної ефективності обраних заходів слід визначати через опосередкований вплив на основні економічні показники діяльності підприємства. Одним із ключових показників, що відображатиме ефективність заходів з оцінювання працівників, є зростання рівня продуктивності праці. Економічний ефект від впровадження проекту з оцінювання працівників також можна оцінити через аналіз динаміки зменшення показників текучості персоналу.

Розрахунок економічної ефективності можна здійснити за формулою (3.1):

$$E_{\text{по}} = \frac{E_{\text{рп}}}{B_{\text{р}}}, \quad (3.1)$$

де:  $E_{\text{по}}$  – показник економічної ефективності проекту з оцінювання працівників;

$E_{\text{рп}}$  – річний економічний ефект від реалізації проекту, грн.;

$B_{\text{р}}$  – сумарні витрати на впровадження проекту, грн.

Річний економічний ефект можна розрахувати за наступною формулою (3.2):

$$E_{\text{рп}} = \sum_{T=1}^n (P_{\text{в}} - B_{\text{р}}) \quad (3.2)$$

де:  $P_{\text{в}}$  – вартісна оцінка результатів від реалізації проекту з оцінювання;

$B_{\text{р}}$  – сумарні витрати на впровадження проекту, грн.;

$n$  – кількість виконаних робіт за результатами яких отримано економію.

Як уже раніше зазначалося, економічний ефект можна визначити, оперуючи наступними показниками:

$P_{\text{в1}}$  – економія за рахунок зменшення плинності кадрів;

$P_{\text{в2}}$  – економія заробітної плати.

Економія за рахунок зменшення плинності кадрів розраховується за формулою (3.3):

$$P_{\text{в1}} = \sum P_{\text{вз}} * \left(1 - \frac{K_{\text{т1}}}{K_{\text{т2}}}\right) \quad (3.3)$$

де:  $\frac{K_{T1}}{K_{T2}}$  – очікуваний коефіцієнт плинності кадрів після впровадження інновацій;

$P_{B3}$  – середньорічні збитки організації від плинності кадрів.

У разі звільнення працівників за результатами оцінювання при визначенні їх невідповідності займаній посаді відбувається економія фонду заробітної плати. Формула для розрахунку економії заробітної плати (3.4):

$$P_{B2} = K_c * Z_{cp} * (1 + \frac{B_{cc}}{100}) \quad (3.4)$$

де:  $K_c$  – кількість скорочених штатних одиниць;

$Z_{cp}$  – середньорічна заробітна плата одного працівника;

$B_{cc}$  – відсоток відрахувань на соціальне страхування.

Представлена вище методика визначення економічної ефективності не дає можливості розрахувати абсолютно точний ефект від пропозицій. Лише можна зробити припущення, якщо очікуваний коефіцієнт плинності кадрів після впровадження інновацій досягне хоча б того рівня, який був у 2022 році (46%), а середньорічні збитки організації від плинності протягом досліджуваного періоду становлять 330 тис. грн., тоді економія за рахунок зменшення плинності кадрів буде становити 178,2 тис. грн.:

$$P_{B1} = 330 \text{ тис.грн} + (1 - 46\%) = 178,2 \text{ тис.грн}$$

Річний економічний ефект, припускаючи, що витрати на впровадження проекту становитимуть 62,92 тис. грн. (прогнозовані витрати на впровадження системи грейдуння), становитиме 115,28 тис. грн.:

$$E_{rp} = 178,2 \text{ тис.грн} - 62,92 \text{ тис.грн} = 115,28 \text{ тис.грн}$$

Тоді показник економічної ефективності проекту буде 2,15:

$$E_{po} = 115,28 \text{ тис.грн} / 62,92 \text{ тис.грн} = 1,83$$

Отже, запропоновані заходи економічно ефективні, тому їх реалізація на підприємстві є доцільною.

Існує кілька аспектів соціальної ефективності заходів оцінки співробітників. Соціальний ефект може виражатися в зміні стану розвитку співробітників, їх мотивації і соціально-психологічного клімату в колективі.

Ефекти, пов'язані з розвитком співробітників, можуть бути наступними:

- підвищення кваліфікації працівників, які, володіючи знаннями про свої власні ключові показники ефективності та головні цілі ефективності, орієнтовані на досягнення результатів;
- підвищення компетентності керівників функціональних і лінійних структурних підрозділів, які систематично оцінюють та працюють над удосконаленням робочих процесів;
- розширення компетенцій співробітників відділів планування і управління персоналом, що впроваджують програми оцінки персоналу;
- при потребі брати участь у розробці рекомендацій щодо оцінки працівників і забезпечувати зворотний зв'язок щодо запропонованих процедур для всіх працівників підприємства, створюючи можливість для кожного висловлювати свою експертну думку, що сприяє бажанню працівників до саморозвитку;
- надавати співробітникам можливість подавати власні рекомендації та пропозиції як експерти у відповідних областях, створюючи сприятливі умови для самореалізації працівників.

Оскільки вище керівництво прагне поліпшити оцінку співробітників для відзначення та розвитку організаційного потенціалу, йому важливо визначити сфери росту працівників та проводити навчальні заходи на основі періодичних комплексних оцінок управління та запланованих оцінок всіх співробітників.

Мотиваційний ефект проявляється в наступних явищах:

- мотивувати співробітників вносити вклад у досягнення спільної мети підприємства, вважаючи, що воно буде справедливо оцінений і винагороджено;
- формування чіткого розуміння співробітниками про кар'єрний ріст в організації та висвітлення горизонтів розвитку співробітника.

Запропоновані заходи призводять до розвитку у працівників лояльності до компанії, покращення корпоративної культури та сприяють покращенню соціально-психологічного клімату в колективі. Вони також спрямовані на усунення можливості нездорової конкуренції та підвищення рівня довіри між

співробітниками.

Слід розглянути кожну із цих пропозицій детальніше. Питання оцінки персоналу на даний момент не враховане в статуті підприємства, тому пропонується визначити оцінку як функцію управління персоналом на підприємстві та внести відповідні зміни до Статуту.

Здійснення цієї функції покладається на директора та співробітників Департаменту персоналу і соціальних питань за участю дирекції. Важливо відзначити, що ці заходи не потребують додаткових фінансових витрат. Їх ефект полягає у більш передбачуваному соціальному впливі, зокрема: забезпеченні прозорості системи оцінки працівників і підвищенні значущості цього процесу на підприємстві. Це спричиняє виникнення довіри серед співробітників та усуває опір щодо заходів з оцінки.

Створення та впровадження Положень про оцінку персоналу є ключовою рекомендацією, що вимагає значних трудовитрат та високого рівня компетенції розробника. Однак цей рішення може ефективно вирішити всі проблеми, пов'язані з оцінкою працівників, які вже існують на підприємстві.

Проблема несистематичної та неперервної оцінки працівників може бути вирішена за допомогою чіткого виконання всіма учасниками цього процесу розробленого Положення та проведення позапланового навчання керівників, які здійснюють оцінку.

Необхідно, щоб процес дотримання процедур оцінки був неперервним. Витрати на проведення оцінки служать винагородою для співробітників Департаменту персоналу і соціальних питань, оскільки методологічна робота, пов'язана з оцінкою працівників, є частиною їхніх функціональних обов'язків, зазначених у посадових інструкціях.

Таким чином, немає потреби в розділенні витрат на проведення оцінки, і витрати на позапланове навчання та підготовку персоналу є невеликими, включаючи лише адміністративні витрати на забезпечення нормальних робочих умов в навчальному центрі та невелику вартість навчальних матеріалів, особливо під час проведення інструктажу на робочому місці.

Отже, розробка оціночної системи трудового персоналу ТОВ «Нейл» зможе значним чином підвищити продуктивність персоналу, а також і загальний рівень рентабельності підприємства.

## ВИСНОВКИ

У процесі написання випускної кваліфікаційної роботи було досягнуто поставленої мети – проведено критичний аналіз теоретичних і прикладних аспектів розвитку працівників та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи оцінювання працівників ТОВ «Нейл».

Вивчення теоретичних основ управління розвитком персоналу дозволило зробити припущення, що розвиток персоналу - це процес покращення та опанування нових високоякісних професійних і бізнес-навичок, а також особистісних компетенцій через постійне навчання і особистий розвиток. Розвиток працівника відбувається у гармонійному поєднанні особистих, інтелектуальних, моральних, емоційних та фізіологічних якостей.

Сучасні стратегії для розвитку персоналу становлять необхідну складову в управлінні кадрами. Вони спрямовані на розкриття внутрішнього потенціалу працівників, підвищення рівня їх кваліфікації, а також на посилення відповідальності за виконання завдань.

Дослідження також дозволяють дійти висновку, що для створення ефективної системи оцінки працівників на конкретному підприємстві, спочатку варто вивчити мотиви та потреби персоналу. На основі цих даних можна створити систему оцінки працівників. Основна мета розробки власної системи оцінки полягає у тому, щоб злити інтереси працівників та підприємства в єдиний цільовий механізм. Цей механізм повинен бути орієнтований на досягнення цілей та завдань компанії та задоволення індивідуальних потреб кожного працівника, що дозволить кожному використати свій потенціал на повну.

Базою дослідження особливостей управління розвитком персоналу стало товариство із обмеженою діяльністю «Нейл» (далі– ТОВ «Нейл»), розташоване за адресою: 29009 Україна, м. Хмельницький, вул. Маршала Красовського, 64.

Загальний аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Нейл» підтверджує вищенаведені припущення. Протягом досліджуваного періоду спостерігається помітне зростання обсягів діяльності підприємства,

підприємство помітно нарощує кількість робітників та помітно нарощує обсяги виручки від реалізації. Але спостерігалася тенденція до зменшення чистого прибутку, що зумовила падіння решти залежних показників, знизився рівень ефективності використання як основних, так і оборотних фондів, знизився рівень фондівіддачі діяльності підприємства. Проте, навіть за скорочення діяльності, підприємство вийшло на прибутковий рівень та тримає таку динаміку із 2019 по 2022 роки, що свідчить про досить ефективний рівень менеджменту прибутковості підприємства.

ТОВ «Нейл» має досить значну чисельність персоналу, до того ж протягом 2019-2022 років кількість працівників щорічно зростала, в загальному протягом досліджуваного періоду кількість працівників зросла на 13 чоловік, що є позитивною динамікою, адже також є свідченням динаміки росту підприємства.

Важливим показником рівня розвитку персоналу є продуктивність праці. Загальний рівень продуктивності праці кадрів ТОВ «Нейл» збільшився. Причиною таких структурних зрушень став ріст виробленої та реалізованої продукції, що формується попитом на ринку. Відповідно до цього підприємство коригувало рівень виробництва. Але в той час ТОВ «Нейл» знаходиться в стадії розвитку своєї діяльності, тому проводиться набір персоналу. Звідси і прослідковується зростаюча тенденція продуктивності праці.

Аналіз також допоміг визначити, що процес оцінювання персоналу в ТОВ «Нейл» включає заходи, спрямовані на професійну адаптацію та атестацію працівників, планування трудових кар'єр, стимулювання розвитку персоналу та інші аспекти. Використовуючи систему безперервного оцінювання, компанія може забезпечити оптимальну відповідність структури працівників структурі робочих місць, враховуючи всі вимоги до персоналу.

Однак існують проблеми та недоліки у організації процесу оцінки працівників. Серед них відзначається відсутність окремого підрозділу (відділу) з оцінки працівників, низький рівень інформування щодо процедури та частоти оцінювання, неясність у отриманні та аналізі результатів оцінки, відсутність

грейдувальної системи для класифікації працівників та відсутність системи мотивації, відповідної до грейду працівника.

Оцінка показала, що рентабельність підприємства в більшій мірі залежить від високої продуктивності персоналу, адже саме персонал є основним капіталом підприємства. Але продуктивність праці також є взаємозалежним показником, який тісно пов'язаний із рівнем розвитку, мотивації та стимулювання. Але для того, щоб розвиток, стимулювання та мотивація працівників не була марною, потрібно ефективно та точно визначати яких працівників доцільно мотивувати та винагороджувати, а мотивація яких не є рентабельною.

Тому було вирішено, що таких результатів можливо досягти лише під час визначення рівня кваліфікації працівників, рівня їх відданості роботі, бажання працювати та розвиватися. Тому розробка високоефективної системи розвитку та оцінювання працівників підприємства є першочерговим завданням для підвищення продуктивності праці його працівників. Такі кроки стали основними на шляху удосконалення системи розвитку персоналу досліджуваного підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грузіна І.А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
2. Дем'яненко А.М. Удосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємствах Технології та дизайн. Економіка. 2015. № 2 (15). С. 1–11.
3. 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. 36.
4. Національні рахунки освіти України у 2016 році. Статистичний збірник. – К.: Державна служба статистики України, 2018. – С. 87.
5. Мосійчук І.В. Удосконалення системи управління розвитком персоналу в сучасних ринкових умовах / І.В. Мосійчук // Економіка. Управління. Інновації. – 2016. – Вип. № 2 (17). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://eprints.zu.edu.ua/22482/1/eui\\_2016\\_2\\_20.pdf](http://eprints.zu.edu.ua/22482/1/eui_2016_2_20.pdf)
6. Савченко В.А. Розвиток персоналу / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2015. – С. 17.
7. Лучик С.Д. Професійне самовизначення і професійний розвиток молоді / С.Д. Лучик, М.В. Лучик // Вісник ЧТЕІ. Економічні науки. – 2017. – № III(67). – С. 26.
8. Чернушкіна О.О. Мотиваційні засади професійного розвитку персоналу підприємства / О.О. Чернушкіна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – № 6. –Т.2. – С. 87
9. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2016. Вип. 9. С. 37–41.
10. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах.

Економіка і організація управління. 2019. № 1. С. 33–42. DOI: 10.31558/2307-2318.2019.1.4

11. Копитко М. І., С. М. Прихідько С. М. Коучинг як ефективна технологія управління для вітчизняних бізнес-структур у процесі забезпечення економічної безпеки. Науковий вісник [Львівського державного університету внутрішніх справ]. 2018. Вип. 2. С. 156–168. URL: [http://www.lvduvs.edu.ua/documents\\_pdf/visnyku/nvse/nvse\\_02\\_2018/18.pdf](http://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyku/nvse/nvse_02_2018/18.pdf)

12. 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.

13. Нісфоян, С. С. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємств : монографія / С. С. Нісфоян ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : Лисенко В. Ф., 2020. – 268 с.

14. Чавичалов І. І. Навчання як соціальний метод розвитку управлінського персоналу підприємства. Агросвіт. 2017. № 24. С. 72–76. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/24\\_2017/14.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/24_2017/14.pdf)

15. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. Економічний вісник Донбасу. 2014. № 1. С. 194–197.

16. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2021. – 502 с

17. Ткач, А.А. Методи оцінювання управлінського персоналу промислових підприємств [Текст] / А.А. Ткач // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємство. – 2016. - № 4. – С. 222-225.

18. Сівашенко Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу. [Електронний ресурс]/ – Режим доступу до статті: [www.nbuuv.gov.ua](http://www.nbuuv.gov.ua).

19. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект). Київ. Інститут підгот. кадрів держ. служби зайнятості України, 2017. 156 с.
20. Management By Objectives Appraisals : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://appraisals.naukrihub.com/modern-method.html>.
21. Чевганова В. Я. Система оцінювання персоналу підприємства / В. Я. Чевганова // Ефективна економіка. – 2014. – № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2906>.
22. Жолонський, Є. Фінансово-економічний аналіз бізнесу промислових компаній [Текст] / Є. Жолонський. – Х.: Фактор, 2017. – 320 с.
23. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект). Київ. Інститут підгот. кадрів держ. служби зайнятості України, 2017. 156 с.
24. Кожем'якіна С. М. Продуктивність праці: вектор макроекономічних показників. Ринок праці та зайнятість населення. 2014. № 4. С. 49–53.
25. Цимбалюк С. Грейдова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика, практика. Довідник аграрника: 2018, № 2 (80), С. 86—98.
26. Бортник В. А. Кадровий потенціал: оцінка і перспективи підвищення. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій: 2017, № 1., С. 50 - 53.
27. Грейдування посад (метод Хея). Stud. Com. ua : веб-сайт. URL:[https://stud.com.ua/81108/menedzhment/greyderuvannya\\_posad\\_metod](https://stud.com.ua/81108/menedzhment/greyderuvannya_posad_metod) (дата звернення 10. 11. 2019).
28. Савицька Г. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навчальний посібник/ Глафіра Савицька,. К.: Знання, 2014. 653 с.
29. Олійник О.Б. Удосконалення системи стимулювання праці персоналу за грейдовою системою. Управління розвитком : 2018, № 16., 50—52 с.

30. Березін О.В. Грейдова система оплати праці у сільському господарстві. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки. 2016., Випуск 1. Том 1. 22-28 с.

31. Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2010. № 5. С. 34–38.

32. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект). Київ. Інститут підгот. кадрів держ. служби зайнятості України, 2007. 156 с.

33. Мігус І. П. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки / І. П. Мігус, С. А. Черненко // Бізнес Інформ. – 2013. – № 10. – С. 357-363. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_10\\_65](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_10_65).

34. Опанасюк Ю. А., Рудь А. В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю. А. Опанасюк, А. В. Рудь // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2016. – № 1. – С. 134-140. – Режим доступу: [http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/27941/1/personnel\\_estimation.pdf](http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/27941/1/personnel_estimation.pdf).

35. Ященко О. І. Організація ефективної системи матеріального стимулювання праці / О. І. Ященко, А. О. Шевцова // Науковий вісник НЛТУ. – 2018. – Вип. 16.1 – С. 284 – 289.

36. Побудова системи грейдів своїми силами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pravo-ukraine.org.ua/blogs/hr/rekryting/4429-pobudova-sistemi-grejdiv-svojimi-silami>

37. Шостак І. В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі / І. В. Шостак // Бізнес Інформ. - 2015. - № 4. - С. 315-320. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2015\\_4\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_4_52)

38. Гуцаленко Л., Костюк А. Система грейдування – управлінський механізм мотивації праці. Ефективна економіка. 2019. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.6>.

39. Данюк В., Чернушкіна О. Грейдинг в системі управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 4(3). С. 70–73. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_4\\_3/pdf/070-073.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_3/pdf/070-073.pdf).

40. Яшкіна Н. Грейдинг як сучасний метод оцінювання ефективності праці персоналу. Економіка та суспільство. 2018. № 17. С. 413–419. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-61>.

41. Вишневська М., Крамаренко А. Впровадження грейдингової системи оплати праці в умовах виробничого підприємства. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2020. № 3(79). С. 104–115. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_4\\_3/pdf/070-073.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_3/pdf/070-073.pdf).

42. Бабенко М.К. Забезпечення інноваційної активності підприємства на основі менеджменту знань : дис. канд. екон. наук. Сєверодонецьк, 2016. URL: [https://snu.edu.ua/docs/science/dissertation/dissertation\\_babenko.pdf](https://snu.edu.ua/docs/science/dissertation/dissertation_babenko.pdf).

**Виконав:** студент

2 курсу магістратури спеціальності  
073 Менеджмент  
денної форми навчання

« \_\_\_\_ » січня 2024 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

**Т.Ю. Луцишин**

\_\_\_\_\_  
Ініціали, прізвище

**Науковий керівник**

професор кафедри  
д.е.н., професор

« \_\_\_\_ » січня 2024 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

**Р.О. Кулинич**

\_\_\_\_\_  
Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**

завідувачка кафедри  
к.е.н., доцентка

« \_\_\_\_ » січня 2024 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

**Н.П. Захаркевич**

\_\_\_\_\_  
Ініціали, прізвище

## **ДОДАТКИ**

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "НЕЙЛ"	Дата (рік, місяць, число)	КОДН	
Територія	ХМЕЛЬНИЦЬКА	за ЄДРПОУ	018	01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	21336490	01
Вид економічної діяльності	Виробництво виробів з дроту, ланцюгів і пружин	за КОПФГ	6810100000	
Середня кількість працівників	225	за КВЕД	240	
Адреса, телефон	вулиця Маршала Кривоноського, буд. 64, м. Хмельницький, 29009		25 93	
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)				
Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				V
за міжнародними стандартами фінансової звітності				

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2017 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	173	123
первісна вартість	1001	525	520
накопичена амортизація	1002	352	397
Незавершені капітальні інвестиції	1005	86	237
Основні засоби	1010	11 290	9 871
первісна вартість	1011	24 357	25 176
знос	1012	13 067	15 305
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>11 549</b>	<b>10 231</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	26 513	32 857
Виробничі запаси	1101	5 208	5 142
Незавершене виробництво	1102	2 386	4 378
Готова продукція	1103	6 004	7 498
Товари	1104	12 915	15 839
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 209	5 054
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	691	2 300
з бюджетом	1135	2	938
у тому числі з податку на прибуток	1136	2	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2	9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 296	1 074
Готівка	1166	2	3
Расунки в банках	1167	1 294	1 071
Витрати майбутніх періодів	1170	4	3
Частина перестрахування у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
інші оборотні активи	1190	18	29
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>33 735</b>	<b>42 264</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>45 284</b>	<b>52 495</b>

Пасив	Код риєкса	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 177	6 177
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	1 743	1 134
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	434	434
Непероділений прибуток (неповернений збиток)	1420	21 449	25 712
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>29 803</b>	<b>33 457</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	1 826	33
інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-пота	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>1 826</b>	<b>33</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	10 138	16 110
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 002	824
розрахунками з бюджетом	1620	209	307
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	206
розрахунками зі страхування	1625	84	98
розрахунками з оплати праці	1630	336	364
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	107	221
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	228	325
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховників	1670	-	-
інші поточні зобов'язання	1690	551	756
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>13 635</b>	<b>19 005</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>45 284</b>	<b>52 495</b>

Керівник

Федорук Сергій Степанович

Головний бухгалтер

Цісак Галина Василівна

Г Візначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "НЕЙЛГ"  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2018	01	01
21336490		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2017 р-

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	129 924	109 915
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>	<i>2012</i>	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2013</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 100 391 )	( 82 129 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	29 533	27 786
збиток	2095	( - )	( - )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 073	1 413
<i>у тому числі:</i>	<i>2121</i>	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2122</i>	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	<i>2123</i>	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 6 538 )	( 6 023 )
Витрати на збут	2150	( 16 252 )	( 14 266 )
Інші операційні витрати	2180	( 792 )	( 1 256 )
<i>у тому числі:</i>	<i>2181</i>	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2182</i>	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	7 024	7 654
збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	4
Інші доходи	2240	34	19
<i>у тому числі:</i>	<i>2241</i>	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( 2 535 )	( 2 790 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	<i>2275</i>	-	-

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	4 523	4 887
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(869)	(898)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	3 654	3 989
збиток	2355	( - )	( - )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>3 654</b>	<b>3 989</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	68 739	48 871
Витрати на оплату праці	2505	9 716	9 071
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 015	1 881
Амортизація	2515	2 409	2 381
Інші операційні витрати	2520	13 583	13 008
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>96 462</b>	<b>75 212</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Федорук Сергій Степанович

Головний бухгалтер

Цісарь Галина Василівна

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "НЕЙЛ"	Дата (рік, місяць, число)	2019	01	01
Територія	ХМЕЛЬНИЦЬКА	за ЄДРПОУ	21336490		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	6810100000		
Вид економічної діяльності	Виробництво виробів з дроту, ланцюгів і пружин	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників	1 234	за КВЕД	25.93		
Адреса, телефон	вулиця М.Красовського, буд. 64, м. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл. 29000		720089		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2018 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код риядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	123	76
первісна вартість	1001	520	506
накопичена амортизація	1002	397	430
Незавершені капітальні інвестиції	1005	237	156
Основні засоби	1010	9 871	14 004
первісна вартість	1011	25 176	32 292
знос	1012	15 305	18 288
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>10 231</b>	<b>14 236</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	32 857	40 921
Виробничі запаси	1101	5 142	6 982
Незавершене виробництво	1102	4 378	3 185
Готова продукція	1103	7 498	9 995
Товари	1104	15 839	20 759
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 054	8 944
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 300	2 575
з бюджетом	1135	938	823
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9	8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 074	983
Готівка	1166	3	2
Рахунки в банках	1167	1 071	981
Витрати майбутніх періодів	1170	3	13
Частина перестраховочна у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	29	7
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>42 264</b>	<b>54 274</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>52 495</b>	<b>68 510</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (паієвий) капітал	1400	6 177	6 177
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	1 134	981
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	434	434
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25 712	26 336
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>33 457</b>	<b>33 928</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	33	2 113
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Прогонові фонди	1540	-	-
Резерв на виплату двох-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>33</b>	<b>2 113</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	16 110	18 853
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	824	9 657
розрахунками з бюджетом	1620	307	150
у тому числі з податку на прибуток	1621	206	21
розрахунками зі страхування	1625	98	142
розрахунками з оплати праці	1630	364	517
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	221	100
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	1 753
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	325	465
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	756	832
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>19 005</b>	<b>32 469</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>V. Чиста вартість активів незаробленого пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>52 495</b>	<b>68 510</b>

Керівник

Федорук Сергій Степанович

Головний бухгалтер

Цісак Галина Василівна

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "НЕЙЛ" (назви українською)	Дата (рік, місяць, число) за СДРГІОУ	КОДИ		
			2019	01	01
			21336490		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за Рік 2018 р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	177 270	129 924
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	-	-
<i>премії, передані у перестрахування</i>	<i>2012</i>	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2013</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 142 460 )	( 100 391 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	34 810	29 533
збиток	2095	( - )	( - )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 574	1 073
<i>у тому числі:</i>	<i>2121</i>	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2122</i>	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	<i>2123</i>	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 7 263 )	( 6 538 )
Витрати на збут	2150	( 21 231 )	( 16 252 )
Інші операційні витрати	2180	( 964 )	( 792 )
<i>у тому числі:</i>	<i>2181</i>	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2182</i>	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	6 926	7 024
збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	300	34
<i>у тому числі:</i>	<i>2241</i>	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( 3 599 )	( 2 535 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	<i>2275</i>	-	-

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	3 627	4 523
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(656)	(869)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	2 971	3 654
збиток	2355	( - )	( - )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	153	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>153</b>	<b>-</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>153</b>	<b>-</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>3 124</b>	<b>3 654</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	98 388	68 739
Витрати на оплату праці	2505	12 856	9 716
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 765	2 015
Амортизація	2515	3 178	2 409
Інші операційні витрати	2520	16 907	13 583
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>134 094</b>	<b>96 462</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Федорук Сергій Степанович

Головний бухгалтер

Цібак Галіна Василівна

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство **Товариство з обмеженою відповідальністю "НЕЙЛ"**

Територія **ХМЕЛЬНИЦЬКА**

Організаційно-правова форма господарювання **Товариство з обмеженою відповідальністю**

Вид економічної діяльності **Виробництво виробів з дроту, ланцюгів і пружин**

Середня кількість працівників **233**

Адреса, телефон **вулиця М.Красовського, буд. 64 м. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл., 29000 720089**

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити поправку "V" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

КОДИ	
за ЄДРРНОМ	1132420
за КОДМІС	6810100000
за КОПФГ	240
за КВЕД	25.93

V
---

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на **31 грудня 2019** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	76	33
первісна вартість	1001	506	511
накопичена амортизація	1002	430	478
Незавершені капітальні інвестиції	1005	156	74
Основні засоби	1010	14 004	11 380
первісна вартість	1011	32 292	32 721
знос	1012	18 288	21 341
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>14 236</b>	<b>11 487</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Зпаси	1100	40 921	38 835
Виробничі запаси	1101	6 982	6 562
Незавершене виробництво	1102	3 185	3 130
Готова продукція	1103	9 995	10 104
Товари	1104	20 759	19 039
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8 944	9 364
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 575	2 906
з бюджетом	1135	823	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8	19
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	983	1 539
Готівка	1166	2	2
Расунки в банках	1167	981	1 537
Витрати майбутніх періодів	1170	13	70
Частина перестраховки у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	7	20
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>54 274</b>	<b>52 753</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>68 510</b>	<b>64 240</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 177	6 177
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	981	869
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	434	434
Переподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	26 336	29 149
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>33 928</b>	<b>36 629</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	2 113	11 621
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Привласнений фонд	1540	-	-
Резерв на виплату диск-поти	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>2 113</b>	<b>11 621</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	18 853	9 396
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	9 657	3 637
розрахунками з бюджетом	1620	150	932
у тому числі з податку на прибуток	1621	21	63
розрахунками зі страхування	1625	142	110
розрахунками з оплати праці	1630	517	305
Поточна кредиторська зборгованість за одержаними авансами	1635	100	99
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 753	276
Поточна кредиторська зборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	465	246
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	832	989
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>32 469</b>	<b>15 990</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>V. Чиста партія активів незареєстрованого пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>68 510</b>	<b>64 240</b>

Керівник:

Головний бухгалтер

Підписано в порядку, визначеному центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ЕП Федорук  
Сергій  
Степанович

Федорук Сергій Степанович

ЕП Цісар Галина  
Василівна

Цісар Галина Василівна



Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "НЕЙЛ" (наблизування)	Дата (рік, місяць, число) за СДРПОУ	КОДН	
			2020	01 01
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2019 р.		21336490		ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО
		Форма N2 Код за ДКУД	1801003	

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	174 043	177 270
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестрахування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 140 483 )	( 142 460 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	33 560	34 810
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	2 190	1 574
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 6 447 )	( 7 263 )
Витрати на збут	2150	( 21 271 )	( 21 231 )
Інші операційні витрати	2180	( 942 )	( 964 )
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	7 090	6 926
збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	1 068	300
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( 4 520 )	( 3 599 )
Витрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 325 )	( - )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	3 313	3 627
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(612)	(656)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	2 701	2 971
збиток	2355	( - )	( - )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

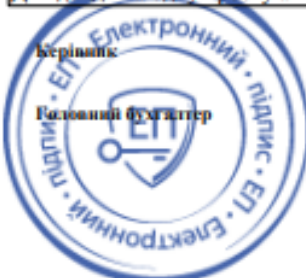
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	112	153
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>112</b>	<b>153</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>112</b>	<b>153</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>2 813</b>	<b>3 124</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	87 143	98 388
Витрати на оплату праці	2505	14 690	12 856
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 188	2 765
Амортизація	2515	3 374	3 178
Інші операційні витрати	2520	15 995	16 907
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>124 390</b>	<b>134 094</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



ЕП Федорук  
Сергій  
Степанович

ЕП Цісак Галина  
Василівна

Федорук Сергій Степанович

Цісак Галина Василівна