

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: «Методичне забезпечення оцінювання персоналу організації»

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

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

СТРИГУН АНАСТАСІЇ ВОЛОДИМИРІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Овчаренко Тетяна Сергіївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 18 від 12 червня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри:
_____доцент Фірсова С. Г.

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	9
1.1. Персонал організації: сутність та принципи оцінювання.....	9
1.2. Методи та підходи до оцінювання персоналу в організації.....	17
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «УМАНЬПИВО»	23
2.1. Характеристика кадрового забезпечення ТОВ «Уманьпиво».....	23
2.2. Методичне забезпечення системи оцінювання персоналу ТОВ «Уманьпиво».....	34
РОЗДІЛ 3. РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «УМАНЬПИВО»	47
3.1. Розробка моделі оцінювання персоналу ТОВ «Уманьпиво».....	47
3.2. Економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованих змін ТОВ "Уманьпиво"	57
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ефективна система управління персоналом є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки. Одним із ключових елементів такої системи виступає оцінювання персоналу, яке дозволяє не лише визначити рівень професійної придатності працівників, а й виявити резерви їхнього розвитку, оптимізувати використання трудового потенціалу, формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо навчання, ротації, мотивації та кар'єрного зростання.

В сучасних умовах підвищеної конкуренції, нестабільного зовнішнього середовища та необхідності постійного вдосконалення внутрішніх процесів, підприємства, зокрема ТОВ «Уманьпиво», потребують дієвих методик оцінювання персоналу, що враховують специфіку діяльності, корпоративну культуру, стратегічні цілі та завдання. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання удосконалення методичного забезпечення процесу оцінювання персоналу, що й зумовило вибір теми цієї кваліфікаційної роботи.

У науковій літературі проблема оцінювання персоналу досліджувалась у працях таких авторів, як Білорус Т. В., Балан В. Г., Приймак В. М., Чобіток В. І., Чикуркова А., Третяк О. П., Тарнавський М. І., які розглядають різноманітні підходи до побудови систем оцінювання, включаючи методи 360°, КРІ, атестації, рейтингові системи тощо. Водночас, у більшості публікацій недостатньо уваги приділяється прикладним аспектам оцінювання на підприємствах харчової промисловості, що й визначає потребу у поглибленому дослідженні.

Метою дослідження, виконаного в рамках кваліфікаційної роботи бакалавра, є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо методичного забезпечення оцінювання персоналу організації на прикладі ТОВ «Уманьпиво».

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних **завдань**:

- узагальнити сутність поняття персонал організації та принципи оцінювання;
- дослідити методи та підходи до оцінювання персоналу в організації;
- проаналізувати кадрове забезпечення ТОВ «Уманьпиво»;
- визначити методичне забезпечення системи оцінювання персоналу ТОВ «Уманьпиво»;
- розробити модель оцінювання персоналу ТОВ «Уманьпиво»;
- провести економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованих змін ТОВ "Уманьпиво" .

Об'єктом дослідження є процеси методичного забезпечення оцінювання персоналу в організації ТОВ «Уманьпиво».

Предметом дослідження є теоретико- методичні основи та практичні аспекти забезпечення оцінювання персоналу в організації.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Теоретичний аналіз літературних джерел і наукових публікацій дозволив сформулювати концептуальні основи оцінювання персоналу. Метод аналізу та синтезу використовувався для вивчення характеристик різних методів оцінювання (атестації, 360-градусної оцінки, інтерв'ю, тестування, КРІ та інших), їх переваг і недоліків. Метод порівняння застосовувався для зіставлення ефективності методів в умовах пивоварного підприємства. Метод узагальнення використовувався для формування практичних рекомендацій з удосконалення системи оцінювання персоналу.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці українських та зарубіжних вчених, внутрішня документація підприємства ТОВ «Уманьпиво», статистичні дані, результати власних спостережень та аналітичні висновки.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення і отримані результати досліджень оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції “Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення” на тему: "Аналіз ринку пивоварної продукції в умовах воєнного стану", що відбулася (м. Тернопіль, Україна, м. Опольце, Польща, 10 червня 2025 р.).

Обсяг і структура дослідження. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 91 сторінок, в тому числі 7 рисунків та 19 таблиць. Список використаних джерел включає 78 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Персонал організації: сутність та принципи оцінювання

Оцінювання працівників організації відоме вже давно, але в сучасних умовах є невід'ємною та важливою частиною процесу управління організацією. В Україні дослідження оцінювання співробітників, почалися наприкінці 1960-х років. Оцінювання персоналу – це своєрідний «наскрізний» тип кадрової роботи, оскільки він супроводжується вирішенням багатьох проблем. Оцінка персоналу є основою багатьох кадрових заходів, водночас, сама процедура оцінювання є складною проблемою. Неможливо визначити єдину точку зору щодо концепції та змісту процесу оцінювання, також не використовуються загальноприйняті категорії, поняття, терміни в цій галузі. Існують різноманітні терміни із синонімічними значеннями: оцінювання персоналу, особиста оцінка, оцінка персоналу, сертифікація, оцінювання ефективності та інші.

Найчастіше використовуються терміни оцінка персоналу та сертифікація як синоніми. Таким чином, вітчизняний вчений у галузі управління персоналом Рябцева О. Є. ототожнює терміни оцінка персоналу та сертифікація. Але при цьому оцінювання є універсальним інструментом, який використовується для різних цілей у роботі з персоналом, зокрема з метою атестації персоналу. Отже, оцінювання — це ширше поняття, ніж сертифікація. Крім того, сертифікація оцінювання – це процедура, яка підпадає під дію Трудового кодексу України [50, с.105].

Оцінювання не є такою вже й регламентованою процедурою, і закріплено основні правові норми оцінки персоналу в локальних документах організації.

Чикуркова А. Д. розглядає оцінку персоналу як цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик працівника [65, с. 17].

Чобіток В.І. розглядає оцінку персоналу як процес та зазначає, що «оцінка персоналу – це процес визначення ефективності співробітників у виконанні завдань організації з метою послідовного накопичення інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень» [66, с. 194].

Шатковська І. пропонує розглядати цей процес як визначення відповідності характеристик компетенції персоналу та співробітників з вимогами посади, робочого місця чи компанії для прийняття управлінських рішень [68, с. 178].

Третяк О. П., розглядаючи цю процедуру як систематичний процес визначення відповідності якості вимогам до характеристик персоналу (здібностей, навичок, мотивів) посади або робочого місця, яке він обіймає [56].

Швець А. П. пропонує таке тлумачення визначення оцінки персонал: «оцінка персоналу – це визначення ефективності діяльності працівників щодо виконання завдань організації з метою послідовного накопичення інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень» [69, с. 80].

Проаналізувавши наведені визначення, можна виділити основні характеристики поняття та вказати своє розуміння терміна. Отже, деякі автори вважають, що оцінювання – це порівняння характеристик персоналу з заданими стандартами, оцінювання передбачає ідентифікацію успіхів, яких працівник досяг для компанії. Багато з них звернули увагу на той факт, що рішення приймаються на основі результатів оцінювання приймаються управлінські рішення. Прийняття управлінських рішень є основною метою оцінювання, але не єдиною. Таким чином, враховуючи вищезазначену інформацію, надамо узагальнене визначення даного терміна.

Оцінка персоналу – це процедура визначення рівня розвитку характеристик, які пов'язані з результатами професійної діяльності

Адміністративна мета оцінювання реалізується шляхом прийняття управлінських рішень щодо переведення, підвищення, пониження у посаді або направлення на навчання працівників на основі результатів оцінювання.

Інформаційна мета полягає в наданні якомога більшої кількості об'єктивної інформації про характеристики працівників та результати їхньої роботи, яка, з одного боку, є основою для розвитку та вдосконалення їхньої діяльності для працівника, з іншого боку, це дає можливість приймати відповідні рішення.

Мотиваційна мета полягає в тому, що результати оцінювання персоналу дають підстави для застосування стимулів або покарань щодо як окремих працівників, так і трудових колективів. У загальному вигляді процедура полягає у вимірі цих показників та порівнянні їх виразності з деяким зразком.

Розглянемо сутність оцінки персоналу через її цілі, основні задачі та принципи. До цілей оцінки персоналу слід зарахувати:

- визначення та підтримка необхідного рівня продуктивності праці організації;
- контроль за результатами праці працівників організації;
- стимулювання персоналу в галузі їх професійного навчання та розвитку;
- прийняття правильних управлінських рішень щодо організації праці та управління персоналом.
- формування системи мотивації та стимулювання співробітника за результатами оцінки;
- вдосконалення роботи з персоналом загалом – за потреби.

З сукупності цілей та напрямів проведення оцінки персоналу базовою є комплексна, яка є вдосконаленням системи управління діяльністю організації загалом. Будь-яка організація зможе досягти високих показників розвитку тільки при ефективному управлінні персоналом та його діяльністю [24, с. 95].

Оцінка персоналу виконує дві основні функції: орієнтуючу та стимулюючу. Розглянемо завдання оцінки персоналу:

- визначення потенціалу персоналу організації з метою просування співробітників та зниження ризику висування некомпетентних співробітників;
- вдосконалення ділових чи особистісних якостей співробітників через програми навчання;
- об'єктивність незалежність від приватної думки чи окремого судження
- надійність - відносна свобода від впливу ситуативних факторів (настрою, погоди, минулих успіхів, невдач)
- достовірність щодо діяльності - оцінюватися має реальний рівень володіння навичками та ступінь професійної компетенції
- комплексність - оцінюється як кожен із членів колективу, так і зв'язки всередині нього, і навіть можливості організації загалом
- доступність - цілі, технології оцінки та її критерії мають бути зрозумілими і вузькому колу фахівців, і самим оцінюваним
- демократичність - об'єктивне, однаково неупереджене ставлення до всіх оцінюваних працівників
- визначення ступеня відповідності заданим критеріям оплати праці та встановлення її величини.

Серед додаткових завдань дослідники виділяють:

- встановлення зворотного зв'язку зі співробітниками з професійних, організаційних та інших питань;
- розробка програм навчання та розвитку персоналу [15].

Необхідно відзначити, що процедура оцінки повинна ґрунтуватися на певних принципах.

Принцип демократичності необхідно дотриматися за таких умов:

- 1) процедура оцінки застосовується до персоналу всієї організації, а не до окремих категорій та посадових осіб. І керівники організації і її співробітники, є оцінюваними та оцінювачами;
- 2) технологія проведення оцінки відповідає встановленим нормам (періодичність, порядок, процедури, оцінювальна документація);

3) результати та сама процедура оцінки персоналу мають не жорсткий характер, а характер діалогу, у якому беруть участь усі зацікавлені особи;

4) методи оцінки персоналу повинні відповідати завданням, забезпечувати необхідну достовірність;

5) для різних категорій персоналу необхідно використовувати специфічний набір критеріїв та оціночних показників.

Отже, оцінку персоналу організації здійснюють під час реалізації різних напрямів роботи відділу з персоналу. Так, основними аспектами проведення оцінки працівників є:

- оцінка персоналу при наборі та відборі;
- індивідуальна оцінка співробітників організації;
- комплексна оцінка організації;
- дослідження завдань та факторів, що впливають на виробничі рішення, мотивацію та розвиток персоналу;
- визначення лідерських якостей та організаторських здібностей у співробітників [25, с. 213].

Особливу увагу варто приділяти психологічному аспекту оцінювання. Процедура має бути побудована таким чином, щоб працівник не відчував тиску або загрози, що може викликати опір або спотворити результати. Водночас працівники повинні розуміти цілі оцінювання, вбачати в ньому можливість для зростання, розвитку та кар'єрного просування.

В умовах цифровізації все більшого значення набувають інноваційні підходи до оцінювання персоналу, такі як використання HR-аналітики, цифрових платформ, автоматизованих систем управління талантами (TMS), що дозволяють об'єктивно фіксувати ключові показники діяльності та оцінювати не лише результати, а й поведінкові аспекти.

Управління персоналом є однією з ключових функцій сучасного менеджменту, що забезпечує стабільний розвиток підприємства, його конкурентоспроможність та ефективність. В умовах зростаючої конкуренції, стрімкого розвитку технологій та глобалізації особливої актуальності набуває

впровадження системи об'єктивного та системного оцінювання персоналу, яке є інструментом стратегічного управління трудовими ресурсами.

Оцінювання персоналу — це процес систематичного збору, аналізу та інтерпретації інформації про працівників з метою визначення рівня їх професійної підготовки, продуктивності, відповідності посадовим вимогам, а також потенціалу до подальшого розвитку. Цей процес може охоплювати як кількісні, так і якісні характеристики працівника: від результатів діяльності до рівня компетентностей, комунікаційних навичок, лояльності та особистісних рис. Сутність оцінювання полягає не лише у фіксації поточного стану справ, а у формуванні об'єктивної основи для прийняття управлінських рішень щодо розвитку персоналу, планування кар'єри, навчання, просування по службі, мотивації, матеріального та морального стимулювання. Як зазначають провідні фахівці у галузі HR-менеджменту, ефективне оцінювання є запорукою узгодження цілей працівника з цілями організації, що в результаті забезпечує високі показники діяльності компанії. У науковій літературі оцінювання персоналу розглядається як безперервний управлінський цикл, який включає такі етапи: визначення критеріїв оцінки, розробку методик збору інформації, безпосереднє оцінювання, аналіз результатів та прийняття відповідних управлінських рішень. Залежно від цілей, які ставить перед собою підприємство, оцінювання може мати регулярний (періодичний) або ситуативний (одноразовий) характер. Часто система оцінювання інтегрується у процеси атестації, управління ефективністю, формування кадрового резерву. Одним із найважливіших аспектів оцінювання є постановка його цілей. Вони визначають як зміст, так і форми та методи оцінювання. Основні цілі можна класифікувати за кількома напрямками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Класифікація цілей оцінювання персоналу

№	Напрямок цілей	Конкретизовані цілі
1	Організаційні	Підвищення ефективності роботи підприємства шляхом управління якістю персоналу, оптимізація витрат на персонал
2	Кадрові	Виявлення потреб у підготовці та перепідготовці кадрів,

		формування кадрового резерву, обґрунтування просування
3	Мотиваційні	Підвищення зацікавленості працівників у досягненні результатів, впровадження системи преміювання
4	Соціально-психологічні	Підвищення рівня довіри та відкритості в колективі, поліпшення морально-психологічного клімату
5	Стратегічні	Формування корпоративної культури, забезпечення стратегічної відповідності персоналу цілям компанії

*Розроблено автором на основі [25]

Як видно з табл.1.1., цілі оцінювання персоналу мають як короткострокову, так і довгострокову спрямованість. У короткостроковій перспективі — це контроль за виконанням обов'язків, виявлення відхилень і коригування поведінки працівників. У довгостроковій — побудова стійкої системи розвитку людського капіталу підприємства, яка забезпечує його конкурентні переваги на ринку.

Оцінювання персоналу має ґрунтуватися на певних принципах, які визначають його об'єктивність, ефективність та відповідність етичним і правовим нормам. Серед основних принципів оцінювання, що визнаються як у теорії, так і на практиці, доцільно виділити такі:

1. Принцип об'єктивності — передбачає використання прозорих та вимірюваних критеріїв оцінки, які не залежать від суб'єктивного ставлення керівника до працівника.

2. Принцип системності — означає, що оцінювання повинно здійснюватися у межах єдиної системи управління персоналом, інтегруючись з іншими HR-процесами (підбір, навчання, просування).

3. Принцип комплексності — передбачає оцінку як професійних, так і особистісних якостей працівника, результатів його діяльності та потенціалу.

4. Принцип безперервності — означає регулярність оцінювання, що дозволяє відслідковувати динаміку розвитку працівника.

5. Принцип прозорості та зворотного зв'язку — працівник має бути ознайомлений із результатами оцінювання, мати змогу прокоментувати їх, отримати поради щодо покращення.

6. Принцип законності — усі методи оцінювання мають відповідати нормам трудового законодавства, захищаючи права працівників.

Дотримання цих принципів створює умови для формування довіри до системи оцінювання, підвищує її ефективність, знижує ризики конфліктів, забезпечує розвиток корпоративної культури та підвищення рівня залученості персоналу.

Крім того, варто враховувати й сучасні тенденції у сфері HRM. Сьогодні особливо актуальним є впровадження гнучких та цифрових систем оцінювання на базі програмного забезпечення, яке дозволяє здійснювати оцінювання в режимі реального часу, фіксувати досягнення працівників, формувати індивідуальні плани розвитку. Такі системи забезпечують гнучке налаштування критеріїв оцінювання, автоматизований аналіз результатів, інтеграцію з іншими модулями HRM-систем (заробітна плата, навчання, KPI тощо).

Окремим аспектом є вибір методів оцінювання. Вони поділяються на традиційні (анкетування, співбесіда, атестація, оцінка за шкалою) та сучасні (центр оцінювання, метод 360 градусів, KPI, performance review тощо). Вибір методів залежить від розміру компанії, специфіки діяльності, рівня розвитку корпоративної культури та наявних ресурсів.

Отже, оцінювання персоналу є невід'ємною складовою управління людськими ресурсами, що має стратегічне значення для забезпечення ефективності підприємства. Його сутність полягає у системному аналізі відповідності працівника вимогам посади та цілям компанії. Цілі оцінювання багатогранні й охоплюють організаційні, кадрові, мотиваційні, соціально-психологічні та стратегічні напрями. Принципи оцінювання формують етичну й організаційну основу його ефективного функціонування. У сукупності ці елементи дозволяють забезпечити високий рівень управління персоналом, сприяючи досягненню конкурентних переваг підприємства.

Таким чином, оцінювання персоналу є багатогранним управлінським процесом, який має стратегічне значення для формування ефективної кадрової політики підприємства. Його результативність залежить від належного методичного забезпечення, дотримання принципів прозорості, об'єктивності

та спрямованості на розвиток працівників. Для підприємства представника харчової промисловості, належна організація оцінювання персоналу є запорукою стабільного функціонування, високої якості продукції та формування позитивного іміджу на ринку.

1.2. Методи та підходи до оцінювання персоналу в організації

Процес оцінювання персоналу є ключовим інструментом управління людськими ресурсами, що дозволяє виявити рівень професійної підготовки працівників, ефективність їхньої діяльності, відповідність посадовим вимогам, а також потенціал до подальшого професійного зростання. Від обраних методів та підходів до оцінки значною мірою залежить якість управлінських рішень, пов'язаних з просуванням, навчанням, мотивацією чи ротацією кадрів.

Існує велика кількість методів оцінювання, які умовно поділяють на традиційні та сучасні, а також на об'єктивні (кількісні) та суб'єктивні (якісні).

Традиційні методи – це методи, які довгий час використовувались у кадровій практиці: службова атестація, характеристика, тестування, анкетування тощо. Їх перевага – простота застосування, однак недоліком є відносно низька точність результатів через вплив людського фактору.

Сучасні методи – це такі, що базуються на новітніх підходах у менеджменті: оцінка за компетенціями, моделі КРІ, методика «360 градусів», центр оцінки (Assessment Center). Ці методи дозволяють отримати комплексну та більш достовірну інформацію про працівника, але потребують значних ресурсів та професійної підготовки оцінювачів.

Систематичне оцінювання персоналу є основою для формування кадрового резерву, планування кар'єри, ухвалення рішень щодо винагороди,

стимулювання або звільнення. Залежно від поставлених цілей, оцінювання може бути [22, с.163]:

- Оцінюванням результативності праці (performance appraisal) — дає змогу порівняти досягнення працівника з встановленими плановими показниками;

- Оцінюванням потенціалу — виявляє здатність працівника до професійного та кар'єрного зростання;

- Оцінюванням компетенцій — фокусується на наявності в працівника необхідних знань, умінь, навичок, поведінкових характеристик.

1. Метод "подій, що запам'ятовуються" (Critical Incidents Method). Цей метод передбачає фіксацію оцінювачем значущих ситуацій, у яких працівник проявив себе позитивно або негативно. Це дозволяє оцінити його поведінку у нестандартних обставинах. Метод зручний для оцінки менеджерів середньої ланки, керівників підрозділів, продавців, тобто працівників, чия діяльність тісно пов'язана з реагуванням на зміни.

2. Центр оцінки (Assessment Center). Комплексна методика, що включає тестування, імітаційні вправи, ділові ігри, аналіз кейсів, командну взаємодію. Використовується для оцінки управлінських і лідерських якостей, здатності до ухвалення рішень, комунікабельності, стресостійкості. Метод дорогий, але один з найефективніших.

3. Графічні шкали (Graphic Rating Scales). Передбачають виставлення балів працівнику за кожен показник (наприклад: якість роботи, ініціативність, відповідальність, пунктуальність). Перевага – простота у застосуванні, проте рівень суб'єктивності – високий.

4. Метод парного порівняння. Кожного працівника порівнюють з іншими у парах за визначеними критеріями. Потім підраховують кількість «виграшів» кожного працівника. Це дає змогу об'єктивніше розташувати працівників за рівнем ефективності.

Процес оцінювання передбачає проходження кількох етапів:

1. Планування — визначення мети, критеріїв та методів;

2. Підготовка — інформування працівників, підготовка анкет/шкал, вибір оцінювачів;
3. Збір інформації — за допомогою спостережень, тестів, звітів;
4. Аналіз результатів — виявлення сильних/слабких сторін, порівняння з еталоном;
5. Обговорення з працівником — надання зворотного зв'язку;
6. Прийняття рішень — про розвиток, навчання, просування чи інші кадрові дії [23].

Важливою складовою оцінювання є зворотний зв'язок. Він має бути конструктивним, орієнтованим на розвиток, а не покарання. Рекомендовано застосовувати методику "feedforward" — тобто не лише аналіз минулого, а й спільний пошук шляхів для майбутнього покращення.

У підприємствах харчової галузі, оцінювання персоналу має відповідати специфіці виробничих процесів, чіткості технологічних операцій, високим вимогам до якості та безпеки продукції. Тому методи оцінювання повинні:

- враховувати професійно-кваліфікаційний рівень (особливо в лінійному персоналі);
- бути адаптованими до виробничих умов (оперативність, практичність);
- поєднувати оцінку трудових досягнень з оцінкою дотримання внутрішніх регламентів і стандартів якості;
- бути зрозумілими та прозорими для працівників, аби формувати довіру та мотивацію.

У такому контексті доцільним є поєднання КРІ, методики оцінки за компетенціями, графічних шкал і індивідуального зворотного зв'язку, з поступовим переходом до інтегрованих рішень типу HR-аналітики та цифрових систем управління персоналом.

Оцінювання персоналу у розвинених країнах світу є важливою складовою стратегічного управління людськими ресурсами та інструментом досягнення організаційної ефективності. У сучасних умовах глобалізації

ринку праці, активного впровадження цифрових технологій і поширення новітніх HRM-практик вивчення зарубіжного досвіду оцінювання персоналу є актуальним і доцільним для адаптації найкращих практик в українських компаніях.

Зарубіжна практика оцінювання персоналу відзначається високим рівнем системності, інтегрованості в загальну систему управління організацією, а також широким використанням інноваційних технологій. Основною метою оцінювання персоналу в країнах з розвинутою економікою є не лише контроль за результатами діяльності працівника, а й забезпечення професійного зростання, формування ефективної корпоративної культури, управління талантами та лояльністю співробітників.

У різних країнах використовуються різноманітні підходи до оцінювання персоналу, які мають спільні риси, але водночас відображають національні, культурні, правові та економічні особливості. Зокрема, у США та Великій Британії широко застосовуються системи оцінювання за результатами (performance appraisal), у Німеччині та Франції — компетентнісний підхід у поєднанні з індивідуальним плануванням кар'єри, у скандинавських країнах — гнучке оцінювання з акцентом на розвиток особистості та демократизацію управління. Узагальнений порівняльний аналіз підходів до оцінювання персоналу у зарубіжних країнах подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Порівняльна характеристика зарубіжних моделей оцінювання персоналу

Країна	Характерні особливості системи оцінювання	Основні методи	Акцент оцінки
США	Широке використання KPI, індивідуальні performance review; активне використання digital HR-аналітики	KPI, рейтингові шкали, метод 360°, OKR	Результативність, лідерські якості
Велика Британія	Інтеграція оцінювання в загальну систему управління талантами; прозора система фідбеку	Balanced Scorecard, коучинг, peer review	Особисті досягнення, поведінкові індикатори

Німеччина	Компетентнісний підхід; сильний зв'язок із профспілками; законодавче регулювання	Матриці компетенцій, атестація, інтерв'ю	Компетентності, відповідність стандартам
Франція	Акцент на розвитку кар'єри, участь працівників у розробці планів	Атестація, співбесіда, план розвитку	Потенціал до зростання, командна робота
Швеція, Норвегія	Гнучке оцінювання, мінімізація ієрархічності, орієнтація на саморозвиток	Самооцінка, регулярний фідбек, бесіди з менеджером	Задоволення працею, адаптивність
Японія	Колективізм, оцінка через лояльність і старшинство, довготривала зайнятість	Групова оцінка, оцінка наставниками, оцінка стажу	Лояльність, стабільність, командний дух

*Розроблено автором на основі [25]

Важливо зазначити, що у провідних зарубіжних компаніях оцінювання персоналу тісно пов'язане з іншими HR-процесами — навчанням, розвитком, винагородою, просуванням по службі. Наприклад, в компаніях США та Канади оцінювання є частиною циклу управління ефективністю (performance management cycle), що включає постановку цілей, поточний моніторинг, регулярний фідбек, підсумкову оцінку та коригування планів розвитку.

Значна увага приділяється інноваційним методам оцінювання. Наприклад, метод 360-градусної оцінки, що передбачає отримання зворотного зв'язку від керівників, колег, підлеглих і навіть клієнтів, активно використовується в таких міжнародних корпораціях, як Google, IBM, Unilever, Nestlé. Цей метод дозволяє отримати об'єктивну та багатовимірну картину про професійні якості працівника, сприяє підвищенню рівня відкритості в організації.

Іншим сучасним підходом є використання Key Performance Indicators (KPI) та Objectives and Key Results (OKR), що дозволяють кількісно оцінювати результати праці, підвищуючи об'єктивність управлінських рішень. Такі методи є поширеними в американських та британських компаніях. Водночас у німецьких і скандинавських підприємствах акцент робиться на якісні показники, такі як рівень командної взаємодії, емоційний інтелект, рівень лояльності тощо.

Зарубіжні компанії активно впроваджують HR-аналітику, штучний інтелект та big data в процес оцінювання персоналу. Наприклад, система SAP SuccessFactors або платформи Workday дозволяють здійснювати автоматизовану оцінку персоналу на основі даних про продуктивність, участь у проектах, тренінгах, відгуках тощо.

Ще однією важливою тенденцією зарубіжного досвіду є демократизація процесу оцінювання: в оцінювання залучається сам працівник, надаючи самооцінку, що співставляється з оцінкою менеджера. Такий підхід сприяє розвитку саморефлексії та підвищенню відповідальності за результати власної діяльності.

У деяких країнах, зокрема в Японії, зберігається традиційна система оцінювання, де основна увага приділяється не лише результатам, а й лояльності працівника, дотриманню корпоративних норм, здатності працювати в колективі. Система ієрархій і старшинства, що характерна для японської культури, визначає специфіку оцінювання: велике значення надається стажу, відданості компанії та поступовому професійному зростанню.

Загалом можна зробити висновок, що ефективність зарубіжних систем оцінювання персоналу визначається такими чинниками:

- системною інтеграцією в HR-менеджмент;
- використанням цифрових технологій;
- спрямованістю на розвиток потенціалу працівника;
- прозорістю та зворотним зв'язком;
- відповідністю культурним і правовим нормам країни.

Ці фактори створюють умови для ефективного управління людськими ресурсами, сприяють підвищенню продуктивності праці, мотивації та залученості працівників. Для України важливим є врахування зарубіжного досвіду при побудові власних систем оцінювання персоналу, зокрема адаптація гнучких цифрових інструментів, поширення оцінки 360°, формування культури відкритого зворотного зв'язку.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «УМАНЬПИВО»

2.1. Характеристика кадрового забезпечення ТОВ «Уманьпиво»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Уманьпиво» є одним із найбільших виробників пива в Україні. Це підприємство вирізняється високою якістю продукції, використанням сучасних технологій виробництва та дотриманням традиційних рецептів [35].

ТОВ «Уманьпиво» є підприємством з глибокими традиціями та значним досвідом у виробництві пива. Його організаційно-правова структура та високі стандарти якості продукції забезпечують успішне функціонування на конкурентному ринку. Впровадження інновацій, співпраця з міжнародними експертами та розширення асортименту дозволяють підприємству залишатися лідером у галузі [1]. Оскільки ТОВ «Уманьпиво» активно розвиває експортні можливості та адаптується до змінюваних умов ринку, майбутнє підприємства виглядає обнадійливо.

ТОВ «Уманьпиво» функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю, що забезпечує гнучкість в управлінні та обмежену відповідальність учасників. Дана форма є найбільш популярною в Україні, оскільки надає можливість залучення інвестицій без ризику для особистих активів засновників. Підприємство зареєстроване в державних органах України, що підтверджує його легітимність та дотримання чинного законодавства. Історичний розвиток ТОВ «Уманьпиво» наведений на рис. 2.1.

«Уманьпиво» – пивоварня, що розташована в центрі України, є виробником високоякісного українського пива з 145-річною історією. Виробництво базується виключно на натуральних інгредієнтах, що виготовляються за традиційними українськими та німецькими рецептами/

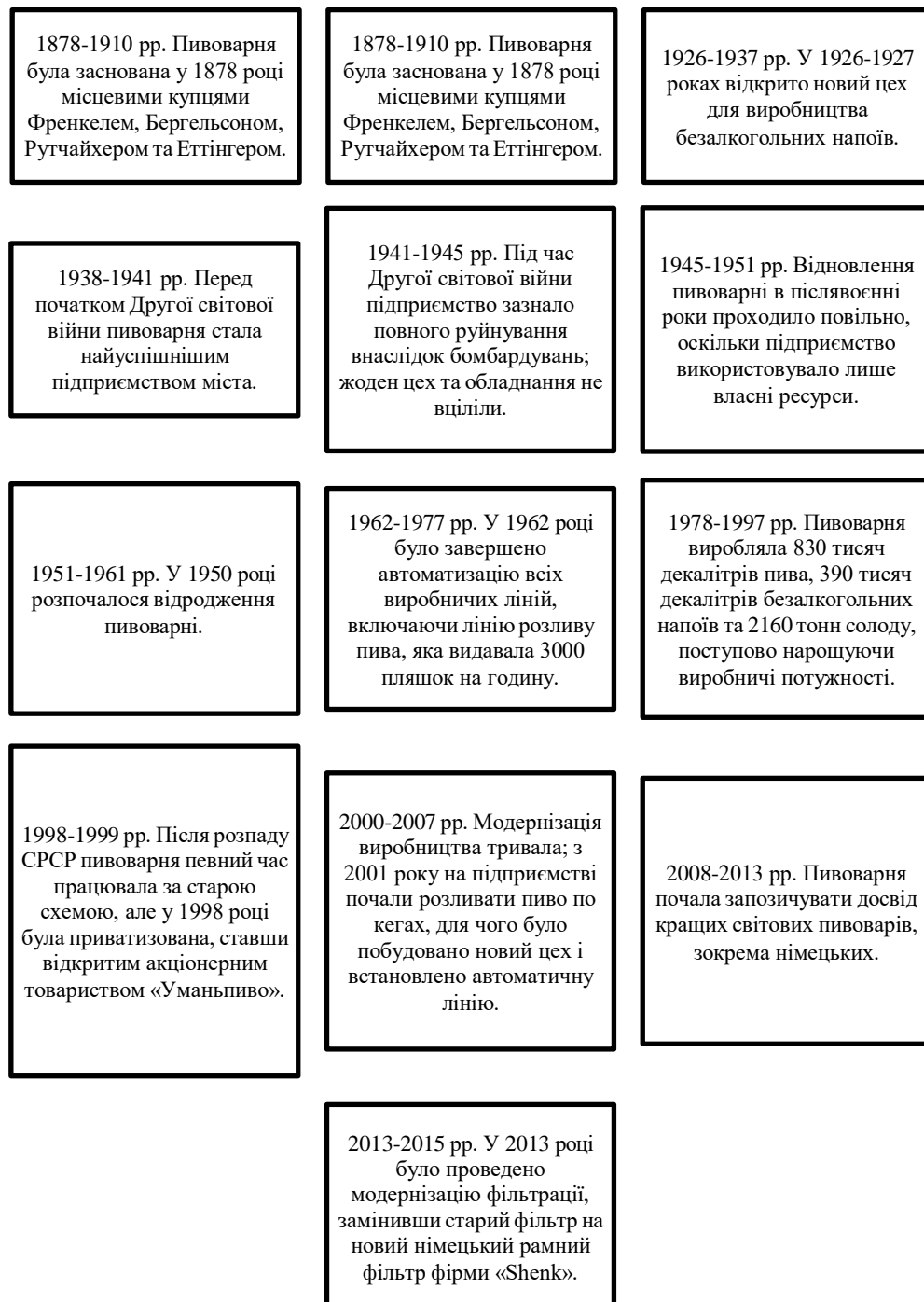


Рис. 2.1. Історичний розвиток ТОВ «Уманьпиво»

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Для забезпечення високої якості продукції німецький професійний пивовар розробив спеціальні рецептури, що використовуються на підприємстві. Пивоварний ячмінь вирощується на власних полях, а солод виготовляється на власній солодовні, що дозволяє здійснювати контроль

якості на всіх етапах – від вирощування зерна до випуску готової продукції [1]. Історичний розвиток пивоварні:

Сьогодні пивоварня «Уманьпиво» активно впроваджує інновації, оновлює виробниче обладнання та черпає досвід у провідних світових експертів. Протягом останніх кількох років підприємство успішно налагодило експорт продукції до більш ніж 10 країн світу. У 2020 р. компанія представила нові продукти в лінійці «Waissburg», зокрема світлий лагер під назвою «Waissburg Нор» і новий бренд «Софіївське Блонд ель». Також розпочато виробництво нового «Уманського лимонаду Яблуко» (рис. 2.2) [1



Рис. 2.2. Фото продукції ТОВ «Уманьпиво»

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації

У 2020 р. «Уманьпиво» здобуло перше місце в Українській народній премії в номінації «Пиво 2020». За результатами «XXIII Міжнародного конкурсу пива, безалкогольних, слабоалкогольних і зброджених напоїв, мінеральних та пивних вод, солоду пивоварного» продукція пивоварні здобула гран-прі, шість золотих медалей, одну срібну медаль та почесний кубок [1]. Організаційна структура ТОВ «Уманьпиво» наведена на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «Уманьпиво»

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації

Директор (генеральний директор) відповідає за загальне управління підприємством, розробку стратегії та координацію всіх підрозділів. Заступник директора з виробництва відповідає за процес пивоваріння, контроль якості продукції та технічне забезпечення виробництва. Заступник директора з маркетингу та продажів займається просуванням продукції на ринок, розробкою маркетингових стратегій і управлінням відносинами з клієнтами. Заступник директора з фінансів відповідає за фінансове управління, бюджетування, ведення бухгалтерії та фінансову звітність.

Відділ виробництва включає працівників, що безпосередньо займаються процесом виготовлення пива, контролем за якістю, обслуговуванням обладнання та зберіганням продукції. Відділ маркетингу відповідає за рекламні кампанії, розробку бренду, стратегії просування на ринок, аналіз конкурентів і вивчення попиту. Відділ продажів займається реалізацією продукції, встановленням контактів з дистриб'юторами та кінцевими споживачами, управлінням логістикою.

Фінансово-бухгалтерський відділ здійснює бухгалтерський облік, податкову звітність, контроль за фінансовими потоками. Відділ кадрів

займається рекрутингом, навчанням персоналу та управлінням трудовими ресурсами.

Юридичний відділ забезпечує юридичну підтримку підприємства, веде контракти та угоди, захищає інтереси компанії в судах. ІТ-відділ займається підтримкою автоматизації бізнес-процесів та інформаційних систем підприємства.

Діяльність ТОВ «Уманьпиво» регулюється низкою законодавчих актів України, зокрема Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», а також нормами, що регулюють виробництво та реалізацію алкогольних напоїв. Відповідність цим нормам є запорукою законності функціонування підприємства. ТОВ «Уманьпиво» має всі необхідні ліцензії для виробництва та реалізації алкогольної продукції. Крім того, підприємство сертифікувало свою продукцію за міжнародними стандартами якості, що підвищує довіру споживачів та конкурентоспроможність на ринку.

Трудові ресурси є важливим компонентом будь-якого підприємства, оскільки вони визначають здатність організації досягати поставлених цілей та реалізовувати стратегії розвитку. Управління персоналом на підприємстві ТОВ «Уманьпиво», яке є одним із провідних виробників пива в Україні, включає в себе комплекс заходів, спрямованих на ефективне використання трудових ресурсів, підвищення продуктивності праці, розвиток потенціалу співробітників та забезпечення їхньої мотивації.

Аналіз чисельності персоналу є важливою складовою управлінського обліку, що дозволяє оцінити структуру кадрів підприємства та виявити динаміку їх змін. ТОВ «Уманьпиво», як один із ключових гравців у сфері виробництва, демонструє значні коливання в чисельності свого персоналу за останні три роки. Згідно з даними, чисельність працівників підприємства зросла з 258 осіб у 2021 році до 360 осіб у 2023 році (рис. 2.4). Це свідчить про активне розширення виробничих потужностей та підвищення обсягу робіт.



Рис. 2.4. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Уманьпиво» за 2021-2023 рр. (осіб)

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Зростання чисельності персоналу є результатом кількох факторів, таких як збільшення виробництва, впровадження нових технологій, або розширення асортименту продукції. Аналіз динаміки чисельності дозволяє оцінити, як підприємство адаптується до вимог ринку та які заходи вживаються для забезпечення високої продуктивності праці. У цьому контексті важливо розглянути, яким чином зміна чисельності вплинула на ефективність роботи ТОВ «Уманьпиво», а також які ризики та можливості виникають у зв'язку з цими змінами. Збільшення чисельності персоналу також може відображати потребу в додаткових навичках та кваліфікаціях, що потребує активного управління людськими ресурсами. Отже, аналіз динаміки чисельності персоналу є ключовим елементом для формування стратегій управління кадрами, що забезпечать стабільне зростання підприємства.

Табл. 2.1. ілюструє склад та структуру персоналу ТОВ «Уманьпиво» за три роки, зокрема, надає інформацію про загальну чисельність працівників, розподіл за категоріями, віком та досвідом роботи.

Таблиця 2.1.

Склад та структура персоналу ТОВ «Уманьпиво» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023
Загальна чисельність, осіб	258	282	360
Розподіл за категоріями			
Керівництво	20	22	30
Спеціалісти	80	85	110
Робітники	158	175	220

Розподіл за віком			
До 30 років	60	75	95
31-45 років	120	135	150
46 років і старші	78	72	115
Розподіл за досвідом роботи			
Менше 1 року	30	45	60
1-3 роки	70	80	100
4-10 років	90	90	110
Більше 10 років	68	67	90

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Протягом 2021-2023 рр. чисельність працівників зросла з 258 до 360 осіб, що є значним збільшенням на 39,5%. Це свідчить про розширення підприємства, зокрема, збільшення обсягів виробництва або розширення асортименту продукції.

Кількість керівників зросла з 20 до 30, що свідчить про збільшення управлінських потреб підприємства в умовах росту. Кількість спеціалістів також зросла, що підкреслює необхідність у фахівцях для підтримки продуктивності та впровадження нових технологій. Найбільше зростання відбулося серед робітників, де їх кількість збільшилася з 158 до 220. Це свідчить про необхідність в більших виробничих потужностях.

Зростання чисельності молодих працівників (до 30 років) свідчить про успішні стратегії залучення нових кадрів, які можуть внести нові ідеї та інновації. Кількість працівників старшої вікової категорії (46 років і старші) також зросла, що свідчить про підвищення рівня стабільності та досвіду у команді.

Зростання кількості працівників з меншим досвідом роботи свідчить про активну політику найму молодих спеціалістів та, можливо, про заміщення працівників, що виходять на пенсію. Працівники з досвідом роботи від 4 до 10 років залишаються стабільною частиною колективу, що підтверджує наявність кваліфікованого середнього управлінського складу.

Загалом, аналіз складу та структури персоналу ТОВ «Уманьпиво» за 2021-2023 рр. демонструє позитивну динаміку зростання чисельності та зміни в кваліфікації працівників. Розширення штату дозволяє підприємству

адаптуватися до ринкових викликів та реалізовувати нові проекти. Важливим є те, що компанія успішно залучає молоді кадри, що забезпечує потенціал для подальшого розвитку. Водночас, зростання чисельності працівників вимагає ефективного управління людськими ресурсами, включаючи програму навчання та розвитку, щоб забезпечити належну підготовленість та продуктивність нових кадрів. ТОВ «Уманьпиво» повинно також звернути увагу на утримання досвідчених працівників для збереження конкурентоспроможності та забезпечення стабільності в роботі підприємства.

Ефективність формування та розвитку персоналу є ключовим чинником успішної діяльності будь-якого підприємства, включаючи ТОВ «Уманьпиво». Оцінка ефективності формування та розвитку персоналу ТОВ «Уманьпиво» за 2021-2023 рр., базуючись на кількісних та якісних показниках представлена в табл.2.2.

Таблиця 2.2.

Оцінка ефективності формування та розвитку персоналу ТОВ
«Уманьпиво» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Абс. відх. 2023 до 2021	% зростання 2023 до 2021
Чисельність персоналу, осіб	258	282	360	+102	+39,53%
Середня заробітна плата (тис. грн)	10,5	12,3	15,0	+4,5	+42,86%
Кількість навчань та тренінгів	5	7	10	+5	+100%
Витрати на підготовку та навчання (тис. грн)	50	70	120	+70	+140%
Рівень задоволеності працівників (%)	75	80	85	+10	+13,33%
Кількість заповнених вакансій	20	30	45	+25	+125%
Збережені кадри (% від загальної чисельності)	90%	85%	80%	-10%	-11,11%

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Зростання кількості співробітників за 2021-2023 рр. на 39,53% свідчить про активний розвиток компанії та потребу в нових кадрах. Зростання середньої заробітної плати на 42,86% відображає політику підприємства щодо підвищення мотивації працівників через гідну оплату праці. Зростання

кількості навчань та тренінгів вдвічі свідчить про зосередженість компанії на розвитку кваліфікації своїх працівників. Збільшення витрат на навчання в 2,4 рази підкреслює стратегічний підхід до інвестування в розвиток персоналу. Підвищення рівня задоволеності на 13,33% вказує на позитивні зміни в корпоративній культурі та управлінні. Збільшення заповнених вакансій на 125% свідчить про успішність рекрутингових процесів. Зниження показника збереження кадрів за 2021-2023 рр. на 11,11% свідчить про певні проблеми в утриманні кадрів, що потребує додаткової уваги. Оцінка ефективності формування та розвитку персоналу ТОВ «Уманьпиво» за 2021-2023 рр. показує, що компанія активно працює над розширенням команди, підвищенням заробітної плати та інвестиціями в навчання співробітників. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню задоволеності працівників і залученості, що позитивно впливає на загальну продуктивність компанії. Проте зниження рівня збереження кадрів вимагає ретельного аналізу та вжиття заходів для покращення умов праці і корпоративної культури. Загалом, ТОВ «Уманьпиво» демонструє прогрес у формуванні та розвитку персоналу, але потребує подальшої уваги до утримання кваліфікованих кадрів.

Таблиця 2.3.

Аналіз продуктивності, плинності та мотивації персоналу
ТОВ «Уманьпиво» за 2021-2023 рр.*

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023 до 2021	% Зростання 2023 до 2021
Чисельність персоналу, осіб	258	282	360	+102	+39,53%
Чистий дохід від реалізації (тис. грн)	253760	595197	686113	+432 353	+170,38%
Собівартість реалізованої продукції (тис. грн)	182342	449448	463640	+281 298	+154,27%
Валовий прибуток (тис. грн)	71418	145749	222473	+151 055	+211,51%
Витрати на оплату праці (тис. грн)	27044	27877	39393	+12 349	+45,66%
Плинність персоналу (%)	10%	12%	15%	+5%	+50%
Продуктивність праці, тис. грн / особу	983,57	2110,63	1905,87	+922,30	+93,77%

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Чисельність персоналу зросла з 258 осіб у 2021 р. до 360 осіб у 2023 р., що становить +102 особи (+39,53%). Це свідчить про активне розширення компанії, можливо, у зв'язку з ростом обсягу виробництва та реалізації продукції. Важливо, щоб зростання чисельності персоналу супроводжувалося належним управлінням та інтеграцією нових співробітників у колектив.

Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 253 760 тис. грн у 2021 р. до 686 113 тис. грн у 2023 р., що є збільшенням на 432 353 тис. грн (+170,38%). Це свідчить про успішну комерційну діяльність підприємства, що позитивно вплинуло на фінансові результати. Зростання доходу є критично важливим показником для подальшого розвитку та інвестицій у підприємство.

Собівартість реалізованої продукції також зросла, досягнувши 463 640 тис. грн у 2023 р., з 182 342 тис. грн у 2021 р. (+154,27%). Зростання собівартості продукції на 281 298 тис. грн свідчить про підвищення цін на сировину або збільшення обсягів виробництва, що потребує додаткових витрат. Важливо контролювати цей показник, щоб забезпечити рентабельність.

Валовий прибуток підприємства зріс з 71 418 тис. грн у 2021 р. до 222 473 тис. грн у 2023 р., що складає +151 055 тис. грн (+211,51%). Цей показник відображає, наскільки ефективно компанія конвертує свої доходи в прибуток і вказує на підвищення фінансової стабільності.

Витрати на оплату праці зросли з 27 044 тис. грн у 2021 р. до 39 393 тис. грн у 2023 р. (+45,66%). Зростання витрат на оплату праці є наслідком збільшення чисельності персоналу, що є виправданим, якщо це супроводжується зростанням продуктивності та прибутковості.

Плинність персоналу зросла з 10% у 2021 р. до 15% у 2023 р. (+5%), що є тривожним сигналом. Зростання плинності свідчить про можливі проблеми з утриманням кадрів, які можуть бути пов'язані з умовами праці, мотивацією або корпоративною культурою. Це вимагає термінового реагування з боку керівництва для зменшення плинності та покращення задоволеності працівників.

Продуктивність праці зросла з 983,57 тис. грн на особу у 2021 р. до 1 905,87 тис. грн у 2023 р. (+93,77%). Це позитивний знак, що вказує на ефективність управління персоналом та технологічного процесу. Проте зростання продуктивності є досягнуто тільки в тому випадку, якщо компанія зможе належним чином мотивувати своїх працівників.

2.2. Методичне забезпечення системи оцінювання персоналу ТОВ «Уманьпиво»

На підприємстві ТОВ «Уманьпиво» приділяється значна увага підвищенню кваліфікації працівників. Підприємство регулярно проводить внутрішні тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації, що дозволяє співробітникам покращувати свої професійні навички. Співпраця з німецькими фахівцями в сфері пивоваріння також забезпечує отримання нових знань і впровадження сучасних технологій у виробництві. Політика управління персоналом на ТОВ «Уманьпиво» орієнтована на створення ефективної системи взаємодії між керівництвом і працівниками. Основними аспектами цієї політики є:

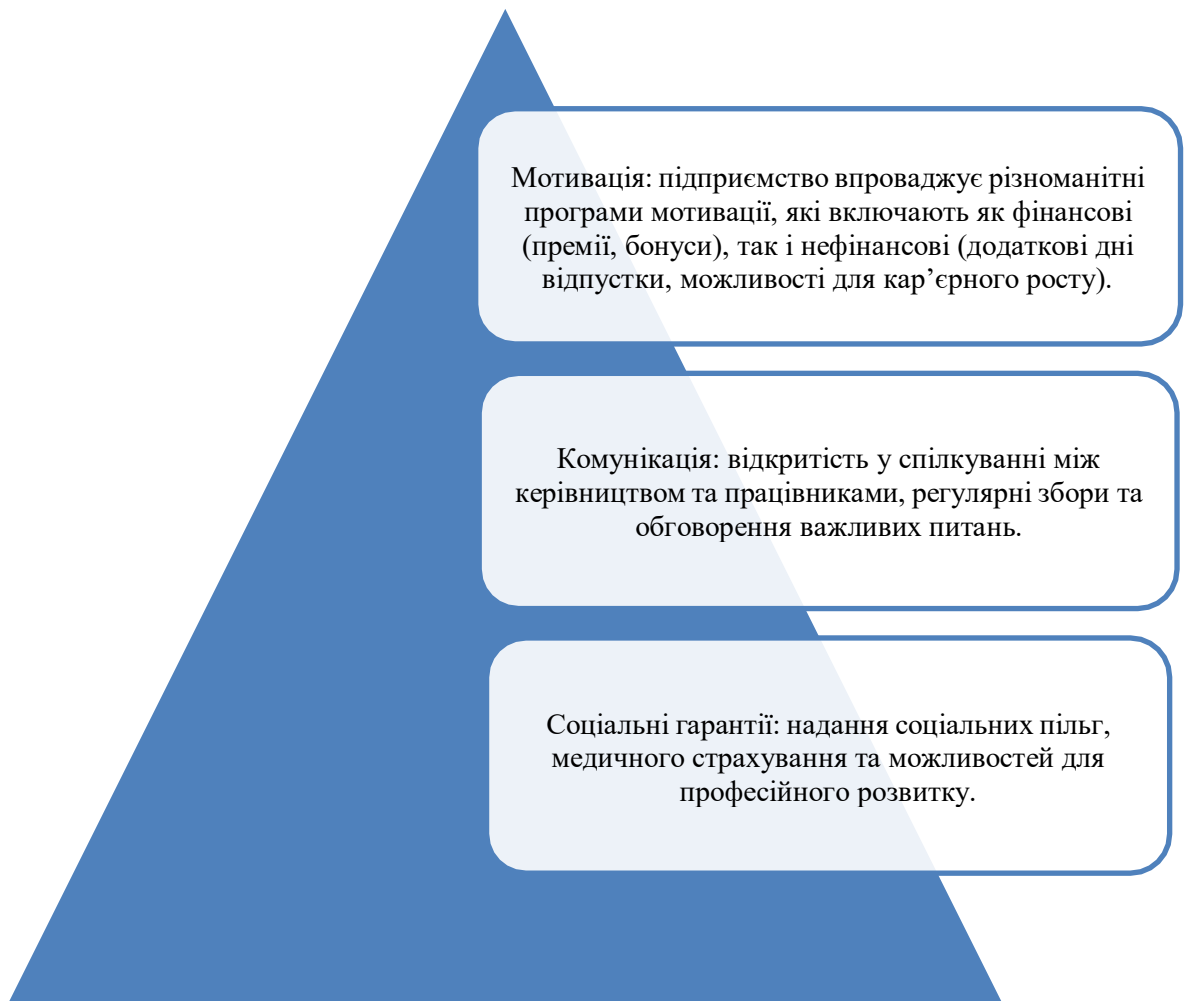


Рис. 2.5. Особливості управління персоналом у ТОВ «Уманьпиво»

Джерело: розроблено автором на основі даних компанії

Для оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві використовуються різноманітні методи, такі як:

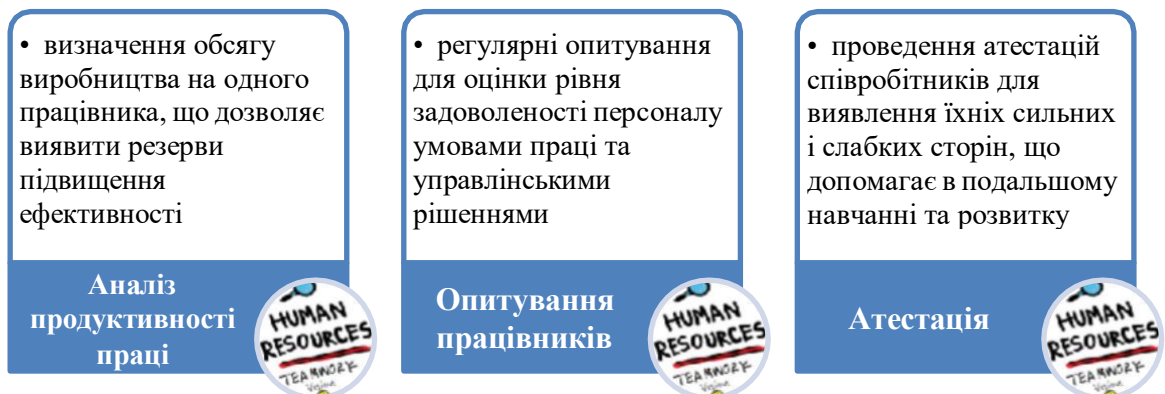


Рис. 2.6 Методи управління персоналом у ТОВ «Уманьпиво»

Джерело: розроблено автором на основі даних компанії

Управління персоналом є однією з ключових функцій в організації, що забезпечує досягнення стратегічних цілей і підтримує ефективність діяльності підприємства. У ТОВ «Уманьпиво», що спеціалізується на виробництві пива, управління персоналом охоплює ряд напрямів, які сприяють розвитку кадрового потенціалу, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню задоволеності працівників. Розглянемо детальніше основні напрями управління персоналом на підприємстві (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Напрями управління персоналом ТОВ «Уманьпиво»

Напрями 1	Характеристика 2
1. Рекрутинг та підбір кадрів	Процес залучення, відбору та найму кваліфікованих працівників для забезпечення потреб підприємства. Включає проведення співбесід, тестування, оцінку навичок та компетенцій кандидатів.
2. Оцінка та розвиток персоналу	Регулярна атестація працівників для визначення їхніх сильних і слабких сторін. Розробка планів навчання та підвищення кваліфікації, орієнтованих на потреби підприємства та кар'єрний ріст співробітників.
3. Мотивація та винагорода	Система фінансових та нефінансових стимулів для заохочення продуктивності праці. Включає премії, бонуси, додаткові дні відпустки, можливості кар'єрного зростання, медичне страхування.
4. Комунікація в колективі	Створення відкритого середовища для спілкування між працівниками та керівництвом. Регулярні збори, обговорення важливих питань, можливість висловлювати ідеї та пропозиції.
5. Соціальні гарантії	Забезпечення працівників соціальними пільгами, медичним страхуванням та іншими формами підтримки, що підвищують рівень задоволеності працівників.
6. Управління конфліктами	Процес виявлення, розгляду та вирішення конфліктних ситуацій у колективі. Включає навчання керівників і працівників технікам управління конфліктами, що сприяє покращенню робочої атмосфери.

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Рекрутинг та підбір кадрів є критично важливим, оскільки успішний підбір кваліфікованих працівників визначає загальний рівень продуктивності підприємства. ТОВ «Уманьпиво» використовує сучасні методи рекрутингу, включаючи онлайн-платформи та професійні мережі, що дозволяє залучати талановитих кандидатів.

Оцінка працівників є важливою для виявлення їх потенціалу та можливостей для професійного розвитку. ТОВ «Уманьпиво» регулярно

проводить атестації та розробляє індивідуальні плани навчання, що дозволяє працівникам зростати в кар'єрі та підвищувати свою кваліфікацію.

Підприємство реалізує різноманітні програми мотивації, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні аспекти. Це дозволяє підвищити задоволеність працівників та їхню відданість компанії.

Відкритість у спілкуванні сприяє покращенню взаєморозуміння в колективі. ТОВ «Уманьпиво» проводить регулярні збори, на яких обговорюються важливі питання, що стосуються роботи підприємства, що підвищує рівень довіри серед працівників.

Надання соціальних гарантій та пільг підвищує мотивацію працівників і їхню лояльність до компанії. ТОВ «Уманьпиво» пропонує медичне страхування та інші соціальні пільги, що забезпечують добробут працівників.

Конфлікти можуть негативно впливати на робочий процес і атмосферу в колективі. ТОВ «Уманьпиво» розробляє стратегії для своєчасного виявлення та вирішення конфліктних ситуацій, що дозволяє зберігати продуктивність і позитивний клімат в організації.

Управління персоналом на ТОВ «Уманьпиво» охоплює широкий спектр напрямів, що сприяють розвитку кадрового потенціалу та забезпечують стабільну роботу підприємства. Завдяки комплексному підходу до рекрутингу, оцінки, мотивації та розвитку персоналу, компанія здатна підтримувати високу продуктивність та якість продукції. Важливим аспектом є відкритість у комунікації та забезпечення соціальних гарантій, що сприяє формуванню стабільного та мотивованого колективу. Подальше вдосконалення управління персоналом, орієнтоване на потреби працівників та зміни у зовнішньому середовищі, забезпечить успішний розвиток підприємства в умовах сучасного ринку.

Отже, управління трудовими ресурсами на ТОВ «Уманьпиво» є важливим фактором, що впливає на загальну ефективність підприємства. Завдяки грамотному підбору, навчання та мотивації персоналу компанія здатна підтримувати високу якість продукції, розширювати асортимент і

виходити на нові ринки. Проте підприємству слід продовжувати вдосконалювати управлінські практики, адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі та потребам працівників, щоб забезпечити стійкий розвиток та конкурентоспроможність на ринку.

Оцінка персоналу є важливим елементом стратегічного управління людськими ресурсами, що дозволяє компанії ефективно визначати рівень професіоналізму своїх співробітників, підвищувати продуктивність праці та створювати умови для розвитку організації. Основні методи оцінювання персоналу:

– Метод оцінки за результатами роботи (цільова оцінка) – це один із найпоширеніших методів, який ґрунтується на порівнянні фактичних результатів роботи співробітника з заздалегідь визначеними стандартами, цілями або показниками ефективності. Зазвичай використовуються різноманітні індикатори, такі як обсяги продажів, досягнення поставлених цілей, рівень виконання поставлених завдань та інші кількісні показники.

– Метод 360 градусів передбачає всебічну оцінку співробітника з боку не тільки керівництва, але й колег, підлеглих, а також самого працівника. Така різноманітність джерел інформації дозволяє отримати об'єктивну та всебічну картину поведінки та ефективності роботи персоналу. Метод 360 градусів сприяє розвитку самоусвідомлення працівника і дає можливість отримати конструктивний зворотний зв'язок.

– У методі порівняння кожен працівник оцінюється в порівнянні з іншими співробітниками за певними критеріями. Це може бути порівняння за рівнем кваліфікації, ефективністю виконання задач, поведінкою в колективі тощо. Таке порівняння дає можливість оцінити співвідношення сильних і слабких сторін серед працівників та дозволяє визначити найбільш ефективних співробітників для подальшого розвитку компанії.

– Метод атестації персоналу полягає в регулярному оцінюванні співробітників на основі їх професійних досягнень і здатності виконувати визначені функціональні обов'язки. Цей метод дозволяє не тільки оцінити

поточні компетенції працівника, але й визначити напрямки для його подальшого навчання та розвитку. Атестація може бути як періодичною, так і пов'язаною з конкретними проектами або змінами в організації.

– Метод інтерв'ю передбачає розмову з працівником, де обговорюються його досягнення, плани на майбутнє та проблеми, з якими він стикається. Це дозволяє керівництву не тільки оцінити ефективність роботи співробітника, а й отримати інформацію про мотивацію, ставлення до роботи та корпоративну культуру компанії. Такі інтерв'ю зазвичай проводяться як частина комплексної оцінки результатів праці.

Кожен із методів оцінки має свої переваги та недоліки. Наприклад, метод 360 градусів дає можливість зібрати різнобічну інформацію, що дозволяє створити об'єктивну картину, однак може бути суб'єктивним через особистісні уподобання учасників оцінки. Метод атестації є простим і зрозумілим, але може не охоплювати всі аспекти діяльності працівника, такі як інтерперсональні навички чи інноваційність. Оцінка за результатами роботи безпосередньо пов'язана з досягненням конкретних показників, що може призвести до недооцінки важливих, але менш вимірюваних факторів.

Оцінка персоналу на підприємстві є необхідним інструментом для ефективного управління людськими ресурсами та покращення результатів роботи організації. Вибір методу оцінки залежить від особливостей підприємства, його стратегічних цілей, а також від рівня розвитку корпоративної культури та системи управління. Регулярне і об'єктивне оцінювання співробітників сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку професійних навичок та забезпеченню сприятливого психологічного клімату в колективі. Компанії, які ефективно використовують різноманітні методи оцінки, мають більші шанси на успіх і стабільний розвиток у конкурентному середовищі.

Оцінювання персоналу є важливим інструментом управління людськими ресурсами, який дозволяє підприємствам, зокрема ТОВ «Уманьпиво», ефективно аналізувати продуктивність працівників, їхні навички та потенціал

для подальшого розвитку. Процес оцінювання допомагає виявити сильні та слабкі сторони співробітників, підготувати їх до виконання нових завдань і покращити загальну продуктивність підприємства. В табл. 2.5 представлено основні методи оцінювання персоналу, які використовуються в ТОВ «Уманьпиво», а також їхні характеристики.

Таблиця 2.5.

Методи оцінювання персоналу в ТОВ «Уманьпиво»

Метод оцінювання	Характеристика методу	Переваги	Недоліки
Кваліфікаційна атестація	Оцінка професійних навичок та знань працівників на основі встановлених критеріїв.	Об'єктивна оцінка компетенцій, формалізовані критерії	Є суб'єктивною, якщо критерії не чітко визначені.
360-градусна оцінка	Оцінка діяльності співробітника з різних джерел: колег, підлеглих, керівників.	Включає різні точки зору, всебічна оцінка	Вимагає багато часу, можливі конфлікти в оцінках.
Оцінка продуктивності	Вимірювання досягнень працівників за визначеними показниками (KPIs).	Чіткі показники, можливість моніторингу результатів	Не враховує всі аспекти роботи, фокус на кількісних показниках.
Інтерв'ю	Особисті зустрічі з працівниками для обговорення їхньої роботи, цілей та труднощів.	Дає змогу виявити проблеми і потреби працівників	Суб'єктивність, залежність від навичок оцінювача.
Тестування	Проведення спеціалізованих тестів для оцінки знань, навичок і здібностей працівників.	Об'єктивність, стандартизовані критерії	Може не відображати реальні навички в умовах роботи.
Аналіз досягнень	Оцінка результатів діяльності працівника за певний період (звіти, проекти, успіхи).	Конкретність, чітке вимірювання досягнень	Може не враховувати зовнішні фактори, що вплинули на результати.
Планування кар'єри	Оцінка потенціалу співробітника для подальшого розвитку в компанії, визначення його кар'єрних цілей.	Спонукає до професійного розвитку, підвищує мотивацію	Необхідність вкладів часу і ресурсів у розвиток співробітника.

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Вибір методів оцінювання персоналу в ТОВ «Уманьпиво» має важливе значення для формування ефективної команди, що здатна реалізовувати стратегічні цілі компанії. Використання різноманітних методів дозволяє

отримати всебічну інформацію про компетенції та потенціал працівників, що, в свою чергу, сприяє покращенню робочих процесів.

Застосування комбінованого підходу до оцінювання (наприклад, 360-градусна оцінка в поєднанні з аналізом продуктивності) забезпечує більш об'єктивну та всебічну картину про рівень підготовленості персоналу. Важливо також регулярно переглядати та адаптувати методи оцінювання до змін у бізнес-середовищі та стратегії розвитку підприємства.

Отже, правильна система оцінювання персоналу сприятиме не лише підвищенню мотивації та залученості працівників, але й створить умови для постійного професійного розвитку, що в кінцевому результаті позитивно вплине на фінансові результати ТОВ «Уманьпиво».

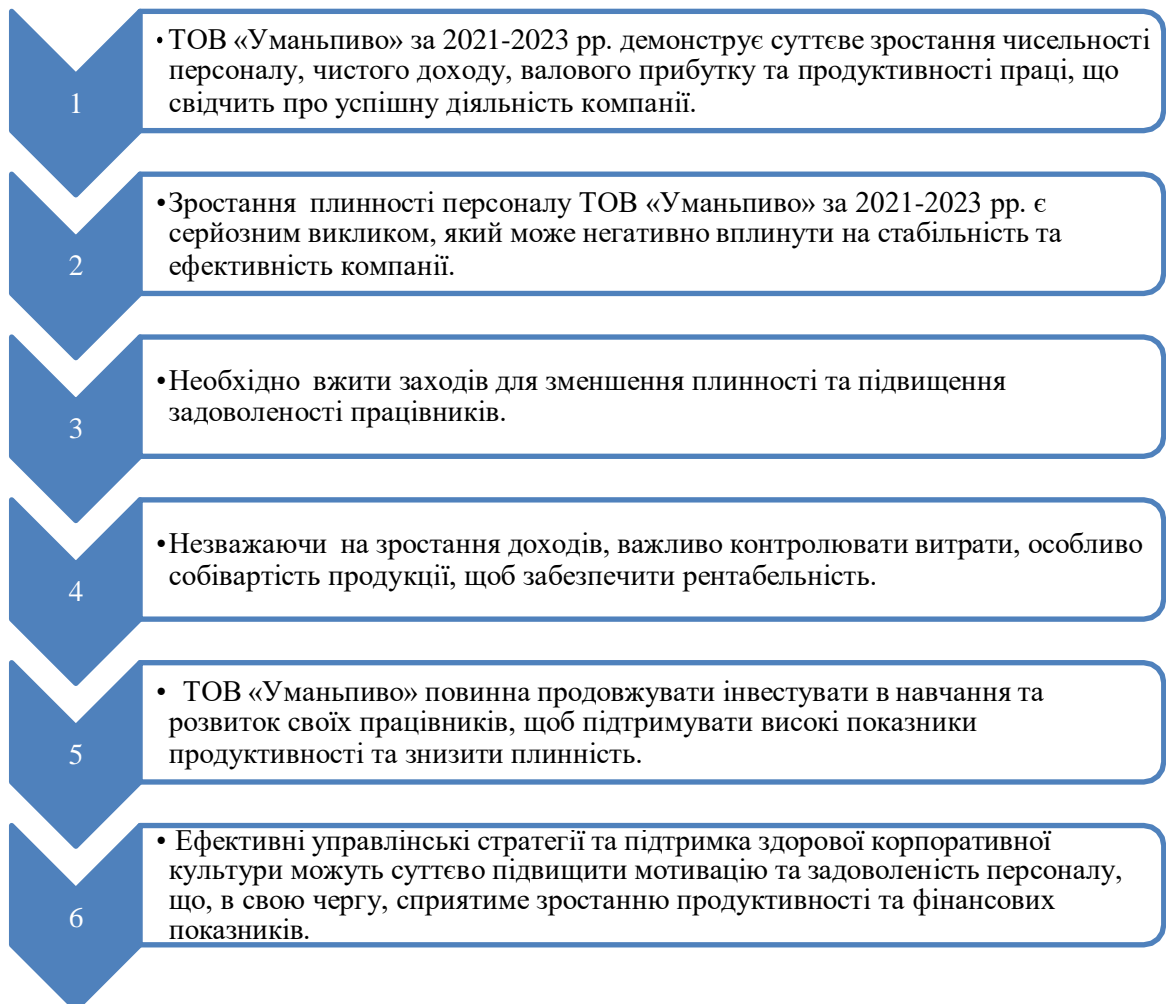


Рис. 2.7. Напрями управління персоналом у ТОВ «Уманьпиво»

Джерело: розроблено автором

Таким чином, ТОВ «Уманьпиво» має потенціал для подальшого зростання, але йому необхідно вирішити існуючі проблеми, пов'язані з управлінням персоналом, для забезпечення сталого розвитку в майбутньому.

Оцінювання персоналу є важливим елементом управлінського обліку, що забезпечує ефективне управління людськими ресурсами на підприємствах, таких як ТОВ «Уманьпиво». У сучасних умовах бізнесу, де конкуренція зростає, а вимоги до якості продукції і послуг зростають, важливо не лише мати кваліфікований персонал, а й регулярно оцінювати його ефективність.

Основними методами оцінювання, які використовуються на підприємстві, є кваліфікаційна атестація, 360-градусна оцінка, оцінка продуктивності, інтерв'ю, тестування та аналіз досягнень. Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки, що слід враховувати під час вибору оптимального підходу для конкретних умов підприємства. Наприклад, 360-градусна оцінка надає всебічний погляд на діяльність співробітника, тоді як кваліфікаційна атестація забезпечує об'єктивну оцінку професійних навичок.

Оцінка ступеня ефективності праці кожного працівника – обов'язковий елемент системи контролю у ТОВ «Уманьпиво». Оцінка діяльності працівника організації повинна виходити з наявності трьох джерел:

- 1) від колективу,
- 2) від вищестоящих керівників
- 3) безпосередніх споживачів продуктів праці.

Тільки така комплексна оцінка здатна задовольнити потреби особистості в об'єктивній оцінці її праці, у зіставленні її досягнень із досягненнями інших працівників у колективі. При цьому варто відмітити, що для більш об'єктивності оцінки, остання повинна здійснюватися по основному змісту діяльності, тобто по тим аспектам, які прямо пов'язані із професійною кваліфікацією керівника. Анкетування було проведено серед працівників ТОВ «Уманьпиво» з метою оцінки ефективності управління персоналом та виявлення можливих напрямків для вдосконалення управлінських процесів (Додаток Д). Оцінка різних аспектів, таких як організація роботи, мотивація,

комунікація, навчання та кар'єрний розвиток, допоможе зрозуміти, як працівники оцінюють умови праці та управлінські рішення на підприємстві. Респонденти мали змогу дати свою думку щодо кількох ключових критеріїв, що стосуються їх роботи та взаємодії з керівництвом і колегами (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6.

Результати проведеного анкетування щодо оцінки ефективності управління персоналом ТОВ «Уманьпиво»*

Питання	Оцінка (за шкалою від 1 до 5)	Коментарі респондентів
1	2	3
1. Чіткість розподілу обов'язків на вашій посаді	4	Більшість респондентів вважає, що обов'язки чітко визначені, але є певні неоднозначності в деяких випадках.
2. Якість отриманих вказівок та інструкцій щодо виконання роботи	4	Вказівки надаються, проте інколи вони не є достатньо детальними або своєчасними.
3. Ефективність комунікації між вами та керівництвом	3	Комунікація в основному ефективна, але інколи є відсутність зворотного зв'язку щодо важливих рішень.
4. Система мотивації на підприємстві (премії, бонуси)	3	Респонденти вказують на обмежену систему заохочень і потребу в її вдосконаленні.
5. Визнання та заохочення за добре виконану роботу	3	Зауваження, що заохочення не завжди відповідають рівню виконаної роботи.
6. Можливості для кар'єрного зростання на підприємстві	4	Більшість вважає, що кар'єрні перспективи є, але вони потребують уточнення та розвитку.
7. Організація навчання та підвищення кваліфікації на підприємстві	4	Навчання проводиться, проте інколи відсутні конкретні плани для підвищення кваліфікації.
8. Умови праці на підприємстві (офіс, обладнання, інфраструктура)	4	Умови праці в цілому хороші, але є потреба в оновленні деяких інструментів та техніки.
9. Корпоративна атмосфера та культура в колективі	5	Загалом респонденти задоволені корпоративною атмосферою, зазначають доброзичливу атмосферу у колективі.
10. Підтримка з боку колег у виконанні роботи	4	Підтримка є, але інколи не вистачає часу для співпраці через великий робочий навантаження.
11. Управлінські рішення та їх ефективність	3	Респонденти вказують на потребу в кращій комунікації щодо прийнятих рішень та зворотного зв'язку.
12. Оцінка заробітної плати і відповідність її виконуваний роботі	4	Заробітна плата в цілому відповідає вимогам, але є побажання щодо її збільшення з урахуванням виконаної роботи.

*Джерело: розроблено автором

Результати анкетування показали, що більшість працівників задоволені умовами праці, корпоративною атмосферою та можливостями для кар'єрного зростання. Найвищі оцінки отримали аспекти, що стосуються корпоративної культури та підтримки з боку колег. Однак деякі питання, такі як ефективність комунікації між керівництвом і працівниками, система мотивації та винагороди, а також організація навчання та підвищення кваліфікації, потребують удосконалення. Зокрема, респонденти вказали на недостатню кількість зворотного зв'язку та потребу в більш детальній та своєчасній інформації з боку керівництва.

Результати анкетування свідчать про те, що підприємство ТОВ «Уманьпиво» має сильні сторони в організації роботи та корпоративній атмосфері. Проте для покращення ефективності управління персоналом необхідно приділити більше уваги зворотному зв'язку між керівництвом і працівниками, а також удосконалити систему мотивації та заохочення, навчання та кар'єрного розвитку. Отже, складемо модель оцінювання ТОВ «Уманьпиво» в табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Модель оцінювання персоналу ТОВ «Уманьпиво»

№	Етапи оцінювання персоналу	Зміст етапу
1	Визначення мети оцінювання	Встановлення цілей: підвищення ефективності праці, прийняття кадрових рішень, розвиток персоналу.
2	Формування критеріїв оцінювання	Вибір чітких, вимірюваних показників (продуктивність, дисципліна, якість роботи, ініціативність).
3	Вибір методів оцінювання	Застосування методів: атестація, самооцінка, оцінка керівником, метод 360°, співбесіди.
4	Проведення процедури оцінювання	Збір даних, інтерв'ювання працівників, анкетування, обговорення результатів з працівником.
5	Аналіз результатів і ухвалення рішень	Прийняття рішень: підвищення, ротація, навчання, мотивація або корекція поведінки.
6	Зворотний зв'язок і планування розвитку	Обговорення оцінки з працівником, визначення напрямків професійного зростання.

Джерело: розроблено автором

Переваги чинної системи оцінювання на ТОВ «Уманьпиво»:

1. Формалізована система оцінювання. Підприємство має встановлену процедуру оцінювання — це дає змогу уникати хаотичних або суб'єктивних рішень.

2. Оцінка за виробничими показниками (KPI). Працівники оцінюються за обсягом виробництва, якістю продукції, дотриманням трудової дисципліни.

3. Участь керівника в оцінюванні персоналу. Керівники мають змогу напряму контролювати ефективність підлеглих.

4. Зв'язок з мотивацією. Оцінка результатів праці впливає на преміювання, що стимулює продуктивність.

5. Стабільність та зрозумілість. Співробітники знайомі з критеріями оцінювання та знають, що від них очікується.

Недоліки чинної системи оцінювання ТОВ «Уманьпиво»:

1. Однобічність оцінки (лише керівник оцінює підлеглих). Відсутність самооцінки чи оцінки колег призводить до суб'єктивності та недовіри.

2. Відсутність компетентнісного підходу. Основна увага приділяється виробничим показникам, ігноруючи soft skills, ініціативність, інноваційність.

3. Нерегулярність оцінювання. Оцінювання відбувається раз на рік або за необхідності, а не на постійній основі.

4. Відсутність цифрових інструментів. Вся система ґрунтується на паперових анкетах або усному обговоренні, що ускладнює аналіз.

5. Недостатній зворотний зв'язок. Працівники часто не отримують чіткого пояснення результатів оцінювання та рекомендацій щодо розвитку.

6. Слабкий зв'язок із навчанням і розвитком. Результати оцінювання рідко використовуються для побудови індивідуальних програм розвитку персоналу.

7. Узагальнені критерії. Єдині показники для різних категорій працівників — не враховуються особливості посад.

Отже, проведення регулярних оцінок персоналу не лише сприяє виявленню сильних і слабких сторін співробітників, але й стимулює їхній

професійний розвиток та підвищує мотивацію. Важливо, щоб результати оцінювання використовувалися для планування кар'єри, визначення навчальних потреб та підвищення загальної продуктивності. Застосування комбінованого підходу до оцінювання, який включає кілька методів, дозволяє отримати більш об'єктивні дані про рівень підготовленості та потенціал працівників. Впровадження ефективної системи оцінювання персоналу в ТОВ «Уманьпиво» стане запорукою успішної реалізації стратегії розвитку компанії, підвищення її конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «УМАНЬПИВО»

3.1. Розробка моделі оцінювання персоналу для ТОВ «Уманьпиво»

В якості удосконалення методичного забезпечення оцінювання персоналу, пропонується використання оцінки продуктивності праці працівників на базі ключових характеристик. В табл. 3.1 наведено удосконалену модель оцінювання персоналу ТОВ «Уманьпиво».

Таблиця 3.1.

Удосконалена модель оцінювання персоналу ТОВ «Уманьпиво»

№	Етап моделі	Зміст етапу	Інструменти / методи
1	Визначення мети та цілей оцінювання	Чітке формулювання цілей: виявлення потреб у розвитку, прийняття кадрових рішень, мотивація	HR-стратегія, зустрічі з керівниками підрозділів
2	Розробка критеріїв оцінювання	Встановлення індикаторів ефективності для кожної посади (KPI, компетенції, поведінкові моделі)	KPI, матриця компетенцій, модель SMART-цілей
3	Вибір методів оцінювання	Застосування комбінації методів: оцінка керівником, самооцінка, peer-review, метод 360°	Оцінка 360°, онлайн-анкети, внутрішні платформи
4	Цифрова підтримка процесу	Впровадження HRM-системи для автоматизації збору даних, зберігання історії оцінювання	HRM-система, LMS, Google Forms, Zoho People тощо
5	Проведення оцінювання	Збір інформації, інтерв'ю, анкетування, автоматизовані звіти	Електронні звіти, онлайн-опитування
6	Аналіз результатів	Груповий та індивідуальний аналіз, порівняння з попередніми періодами, виявлення трендів	Аналітика HRM-системи, графіки, діаграми
7	Зворотний зв'язок з працівником	Індивідуальні зустрічі, обговорення результатів, фіксація планів розвитку	Формат one-to-one зустрічей
8	Формування індивідуальних планів розвитку	На основі оцінки створюються рекомендації: тренінги, коучинг, нові завдання	Індивідуальні карти розвитку (IDP)
9	Прив'язка до системи мотивації	Результати оцінювання впливають на премії, просування, навчання, залучення до проектів	Бонусна система, кар'єрний трекінг
10	Моніторинг та корекція моделі	Щорічний аналіз ефективності самої системи оцінювання, адаптація під потреби підприємства	HR-аналітика, фокус-групи

Джерело: розроблено автором

Пропоновані напрямки оцінки у ТОВ «Уманьпиво»:

1. Дослідження знання основних положень нормативно-технічної документації.

2. Учаснику атестації пропонується заповнити форми тесту інформацією на знання чинної нормативно-технічної документації. За будь-яку правильну відповідь проставляються бали за таким принципом:

- «Правильно» - 2 бали;
- «частково правильно» -1 бал;
- "Не правильно" - 0 балів.

Загальна кількість балів переводиться у відсоткову відповідність.

Загальновизнана норма:

- 70% і вище – задовольняє;
- нижче 70% - негативний результат.

2. Спілкування з підлеглими (для керівників). У процесі спілкування буде враховано:

- послідовність викладу;
- грамотність мови;
- навичка роботи;
- знання предмета розмови;
- вміння здійснювати комунікацію;
- грамотність та повнота відповідей на питання.

За кожним аспектом проставляються бали за таким принципом:

- володіє – 2 бали;
- володіє частково – 1 бал;
- не має - 0 балів.

Загальновизнані норми:

- 70% і вище – задовольняє;
- Нижче 70% - негативний результат.

3. Ставлення до роботи.

Виділяються шість критеріїв, що характеризують ставлення до роботи:

- компетентність,
- дисципліна,
- зовнішній вигляд,
- прагнення до роботи,
- акуратність заповнення та заощадження документів,
- повнота ведення документів.

Компетентність, дисципліна та зовнішній вигляд регламентується стереотипами поведінки.

У процесі перегляду звітів враховується:

- повнота викладу;
- акуратність заповнення;
- інформація з аудиту (надає начальник відділу).

За будь-яким аспектом проставляються бали за таким принципом:

- добре - 2 бали;
- середній ступінь 1 бал;
- нижче від середнього - 0 балів.

Загальновизнані норми:

- 70% і вище – задовольняє;
- нижче 70% - негативний результат.

4. Самооцінка.

5. План розвитку.

Атестований працівник планує власний розвиток. Завдання працівника - творчо підійти до виконання доручення та захистити свій план. Матеріал рекомендується надати у вигляді схем, графіків, таблиць або в будь-якому іншому вигляді, на розсуд автора.

У процесі захисту плану розвитку буде прийнято до уваги наступне:

- реальне уявлення обстановки відділу;
- використання наочних даних;
- доцільність застосування наочних даних;
- загальне бачення розвитку відділу;

- конкретні пропозиції щодо розвитку відділу.

За будь-яким аспектом проставляються бали за таким принципом:

- добре - 2 бали;
- середній рівень – 1 бал;
- нижче від середнього - 0 балів.

Загальновизнані норми:

- 70% і вище – задовольняє;
- нижче 70% - негативний результат.

Основним змістом діяльності працівника є управлінська та організаційна робота, покликана забезпечити необхідний рівень організованості та ефективного функціонування всіх сфер життя. Стосовно управлінських систем, ефективність часто визначається як відношення позитивних результатів (перевищення бажаних наслідків над небажаними) до допустимих витрат. Таким чином, систему управління можна вважати ефективною, коли найкращий бажаний результат досягається у межах заданих часових та фінансових ресурсів [40, с.149].

У цьому сенсі ефективними можуть вважатися рішення, результати втілення яких у процесі здійснення функції управління, дозволяють наблизитися до наміченої мети при мінімально можливих умовах і витратах ресурсів (фінансів, часу, енергії тощо).

При цьому в поняття оцінюваного результату управлінської діяльності зазвичай входить вся сукупність наслідків прийнятого рішення, щодо його ефективності аналізуються як позитивні ефекти, так і побічні, зворотні, негативні наслідки. Ефективним управлінням прийнято вважати таке, позитивний ефект якого перевищує ефект від небажаних наслідків.

Для того щоб бути ефективними, рішення, які приймаються в процесі здійснення функції управління повинні:

- бути реалістичними (реалізованими), тобто виходити з досяжних цілей, реально доступних ресурсів, а також не містити положень, які вносять ризик невиконання через конфліктні, що ними породжуються ситуації;

- включати опис механізму практичної реалізації і моніторингу виконання;
- прийматися з розрахунком на можливість виконання в умовах, пов'язаних з діючими процесами, а також ймовірних позаштатних ситуацій,
- мати достатній рівень гнучкості, тобто надавати можливості зміни способу досягнення поставленої мети при настанні для цього відповідних об'єктивних зовнішніх або внутрішніх умов;
- передбачати можливість перевірки та контролю як щодо результату, так і під час процесу виконання.

Визначення будь-якого виду ефективності управління спирається на критерії та показники, що відображають стан об'єкта управління, отриманого внаслідок управлінського впливу. Застосування показників результативності дозволяє у формі конкретних значень якісних та кількісних параметрів зафіксувати цілі та завдання.

Планування та оцінка ступеня фактичного досягнення цільових значень, показників результативності дозволяє підвищити якість роботи та встановити зв'язок між ефективністю їх діяльності та системою мотивації та стимулювання їх праці. При цьому здебільшого на практиці найбільш широко поширені методика планування та оцінки за ключовими показниками ефективності (KPI, Key Performance Indicators, KPI) та її «більше просунутої версії» - система збалансованих показників (СЗП, Balanced Scorecard, BSC).

Система оцінки результатів діяльності з KPI будується за принципом вибору та вимірювання найважливіших показників результативності, які у максимальній (за експертними оцінками) мірі характеризують своїми кількісними значеннями очікуваний кінцевий ефект, що визначається поставленими цілями.

СЗП ж, у свою чергу, є не тільки системою вимірювання, а й системою управління, оскільки у ній, на відміну системи KPI, більше уваги приділяється взаємозв'язку окремих показників результативності між собою з метою оцінки їх сукупного (синергетичного) впливу на кінцевий результат. Крім того,

система збалансованих показників забезпечує зворотний зв'язок між внутрішніми процесами та його «зовнішніми» КРІ, необхідними для підвищення стратегічної ефективності діяльності та досягнення поставленої мети [43, с.89].

Розробка та опис показників результативності діяльності не завжди є простим завданням. Адже орієнтація роботи на кінцеві результати, що виражаються у соціальному та економічному ефекті, робить досить складним визначення персонального внеску конкретного працівника у загальний результат, тоді як для ефективного застосування такого підходу показники діяльності мають бути сформульовані максимально точно та однозначно. Додаткову складність у процес визначення показників ефективності діяльності конкретного спеціаліста вносить і та обставина, що діяльність співробітника значною мірою залежить і від навколишніх зовнішніх факторів і обставин, можливість впливу на які, найчастіше, у конкретного спеціаліста об'єктивно обмежена. Ось чому робота з вибору та опису системи показників ефективності, які об'єктивно оцінюють роботу, є важливим змістовним завданням.

Крім того, при розробці системи (набору) показників результативності важливо правильно визначитися з їх кількістю та ступенем значущості кожного з них у сукупній оцінці результатів діяльності. У цьому аспекті розробки методики оцінки необхідно дотримуватися таких правил:

- не завищувати кількість застосовуваних показників ефективності уникнення надмірної складності процедури планування, моніторингу та аналізу їх виконання,

- не занижувати вагу окремих показників у загальній системі оцінки, щоб зберегти розуміння їхньої значущості в об'єкта оцінки,

- уникати ситуації, коли надто мала кількість показників результативності змушує працювати співробітника лише на досягнення їх планових значень, зважаючи на інші функції зі свого традиційного кола посадових обов'язків

Показники результативності діяльності можуть виражатися як у кількісній так і у якісній формі. Проте, практика підказує, як «якісні» показники (наприклад, «забезпечення оперативності обробки вхідних документів») виявляються ефективно працюючим інструментом оцінки лише того, що характеризується кількісними критеріями (наприклад, «зниження середнього часу обробки документа на 20%») [45, с.200].

Крім того, кількісні показники результативності легше піддаються об'єктивній оцінці та знімають ризик її залежності від суб'єктивних відносин «керівник-підлеглий». Процес розробки та опису системи показників оцінки ефективності є надзвичайно важливим для практичного доведення цілей діяльності до його керівника та співробітників. У табл. 3.2 представлена методика оцінки працівника.

Таблиця 3.2.

Запропонована методика оцінки працівника ТОВ «Уманьпиво»

Вага	Фактор	Респондент 1	Респондент 2
30%	Якість роботи Акуратність та ретельність у роботі. Відповідність стандартам якості	НО	Д
10%	Планування. Здатність розробляти і реалізовувати плани дій, адаптуючи їх до умов, що змінюються.	НО	В
25%	Організація. Здатність ефективно використовувати ресурси та час для досягнення результатів	Д	Д
15%	Керівництво/Лідерство. Здатність мотивувати та керувати людьми, встановлювати стандарти, оцінювати роботу підлеглих та сприяти її покращенню	НО	Н
10%	Комунікація. Здатність ефективно взаємодіяти з людьми, ясно висловлюючись в усній та письмовій формах	Ч	Х
10%	Ставлення до роботи. Відповідальність, здатність працювати з великим навантаженням	Х	П
Загальна оцінка: Ч (чудово),В(відмінно),Д(добре),НО (нижче очікуваного),Н(незадовільно)			

Джерело: розроблено автором

Так як на даному етапі ми лише приступаємо до розробки удосконаленої системи оцінки та атестації персоналу, то за основу буде взята ця форма і

надалі зміниться і перетвориться на унікальну форму, яка буде характерною для даного підприємства. Зокрема, вона допоможе підвищити ефективність оцінки та атестації персоналу, за рахунок розбиття блоків оцінки на блоки актуальності кожної посади. Тобто кожен блок нестиме певну вагу для різних посад.

Таким чином, буде усунуто нестачу поточної системи, пов'язану з тим, що всіх співробітників оцінювали з однаковою вагою тих чи інших блоків (див.табл.3.3).

Таблиця 3.3

Вплив окремих факторів на результати атестації персоналу ТОВ «Уманьпиво»

Чинники впливу	Сума балів	Питома вага фактора, %	Питома вага значущих факторів, %	Питома вага не впливових факторів, %
1.Трудові зусилля	6	22,2	20,0	28,6
2.Освіта, досвід роботи	10	37,1	50,0	-
3. Зацікавленість адміністрації у працівнику	5	18,5	10,0	43,8
Разом:	Σ Бот=27	100	100	100

Джерело: розроблено автором

Технічне забезпечення процесу оцінки та атестації персоналу ТОВ «Уманьпиво» супроводжує сукупність технічних засобів збору, реєстрації, накопичення, передачі, обробки, виведення та подання інформації, а також засобів оргтехніки. Вирішити завдання управління з найменшими трудовими та вартісними витратами, з цією точністю та достовірністю, у встановлені терміни дозволяє комплекс технічних засобів (КТС).

Ефективність функціонування процедури атестації персоналу при застосуванні КТС забезпечуватиметься за рахунок збільшення продуктивності праці персоналу відділу. Наприклад, за рахунок можливості застосування економіко-математичних методів розв'язання задач управління.

Важливим моментом вважається освіта та навичка роботи. Це характеризується тим, що керівник буде позитивно ставитись до бажань співробітників підвищувати власну кваліфікацію, здобувати вищу освіту. Вплив окремих моментів на підсумки атестації представлені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Вплив окремих факторів*

Чинники впливу	Кількість	Питома вага фактору, %
1. Цінність працівника в очах керівництва	2	16,7
2. Освіта, досвід роботи	4	33,3
3. Займана посада	2	16,7
4. Стаж роботи на підприємстві	1	8,3
5. Дотримання трудової дисципліни	2	13,3
6. Виконання завдань керівника у строк	4	26,7
7. Самостійність у вирішенні поставлених завдань	2	13,3
8. Виконання суміжних робіт	3	20,0
9. Компетентність в галузі вирішуваної проблеми	4	26,7
РАЗОМ:		100

Джерело: розроблено автором

Для розробки моделі атестації персоналу із ранжованого ряду відбираються моменти, на частку яких припадають найбільші питомі ваги, таким чином, щоб у сумі припадало трохи більше 50% всіх виборів. Список відібраних моментів, їх номери у ранжованому ряді та питомі ваги наведено у табл. 3.5.

Виходячи з даних табл.3.5. можна отримати дані, які допомогли керівнику підрозділу встановити окладну частину оплати праці співробітників. Також ці дані допоможуть більш повноцінно охарактеризувати того чи іншого співробітника в тій чи іншій галузі діяльності. Допомогти керівнику виявити проблемні моменти, а також націлити відділ атестації та розвитку персоналу на подальший курс роботи з тим чи іншим співробітником для підвищення його кваліфікації та усунення тих моментів, в яких він просідав по балах у тестуванні. Підсумки розрахунку коефіцієнтів значимості окремих факторів представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.5.

Ранжування факторів, що впливають на результати оцінки персоналу

Ранг фактору	Чинники впливу	Питома вага, %
1	Освіта, досвід роботи	33,3
2	Компетентність у сфері вирішуваної проблеми	26,7
2	Виконання завдань керівника термін	26,7
3	Виконання суміжних робіт	20,0
4	Займана посада	16,7
4	Цінність працівника в очах керівництва	16,7
5	Дотримання трудової дисципліни	13,3
5	Самостійність у вирішенні поставлених завдань	13,3
6	Стаж роботи на підприємстві	8,3

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.6

Розрахунок коефіцієнтів значущості для встановлення окладів

Чинники	Фактори			Всього балів (Бот) і	Коефіцієнт значимості (КЗ) і
	1. Компетентність у сфері вирішуваної проблеми	2. Виконання завдання у строк	3. Виконання суміжних робіт		
1. Компетентність у сфері вирішуваної проблеми	1	2	2	5	0,56
2. Виконання завдання у строк	0	1	2	3	0,33
3. Виконання суміжних робіт	0	0	1	1	0,11
РАЗОМ:	5	3	1	9	1

Джерело: розроблено автором

При застосуванні трибальної системи можлива ситуація, при якій працівників віднесуть до середньої групи. Дуже широкий спектр шкали призводить до посилення суб'єктивізму та ускладнює оцінку. Внаслідок цього чотирибальна шкала є найбільш оптимальним варіантом для цих цілей. Характеристики, створені для факторів, що найбільшою мірою впливають на оцінку персоналу, наведені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7.

Набір факторів, що впливають на оцінку персоналу

Варіант	Словесний опис	Бали
Фактор – виконання суміжних робіт		
1	Не виконання суміжних робіт та функцій	1
2	До 5%, понад	2
3	Від 5% до 15%, понад	3
4	Від 15% до 30%, або понад 30%, але з низькою якістю	4
5	Понад 30% фонду робочого часу	5
Фактор – виконання задач керівника		
1	Невиконання завдань у строк	1
2	Виконання завдань у строк, але з низькою якістю	2
3	Дострокове виконання завдань, але з низькою якістю	3
4	Виконання завдань термін	4
Фактор-дотримання трудової дисципліни		
1	Прогоул	1
2	Самовільний догляд чи запізнення без поважної причини із зауваженнями з боку керівництва	2
3	Самовільний догляд чи запізнення без поважної причини без зауважень з боку керівництва	3
4	Відсутність на робочому місці з поважної причини	4

Джерело: розроблено автором

Розрахунок комплексної оцінки факторів можна розрахувати за такою формулою:

$$П = k_1 \times p_1 + k_2 \times p_2 + \dots + k_i \times p_i \quad (3.1.)$$

де $П$ – комплексна оцінка; K – кваліфікація працівника; k_i – значимість i -го фактора; p_i – оцінка i -го фактора.

Таким чином, можливо зробити формалізований розрахунок рівня кваліфікації працівника ТОВ "Уманьпиво". Для оцінки «К» приймається

єдиний набір ознак для всіх категорій працівників: рівень спеціальної освіти та стаж роботи за спеціальністю.

3.2. Економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованих змін ТОВ "Уманьпиво"

Розробка та впровадження проекту вдосконалення організації оцінки та атестації персоналу ТОВ "Уманьпиво" вимагає певних інвестицій, тому необхідно визначити його доцільність та виявити найкращий варіант. У зв'язку з цим необхідно визначити витрати на реалізацію проекту (див. табл. 3.8.)

Таблиця 3.8.

Витрати реалізації проекту*

Вид витрат	Одиниці виміру	Сума
Витрати на придбання програмного обладнання та оргтехніки	грн	15 000
Витрати на встановлення програмного обладнання та оргтехніки	грн	1500
Термін використання проекту після його впровадження	2025– 2029	5
Щорічне значення доходу, яке планується набувати після впровадження проекту	грн.	30 000
Поточні щорічні витрати	грн.	8 000
Річний дисконт	%	10

Джерело: розроблено автором

Для цього порахуємо витрати на придбання програмного обладнання, витрати на встановлення цього обладнання, витрати на купівлю або оновлення оргтехніки, а також врахуємо дані щодо витрат на канцелярські матеріали, але

також потрібно врахувати дані про вартість впровадження даного проекту в компанію та термін її адаптації та прийняття штатом компанії.

Оцінюючи економічну ефективність проекту вдосконалення організації оцінки та атестації персоналу, використовуються такі показники:

- Чистий дисконтований дохід,
- Індекс прибутковості,
- Термін окупності, рентабельність інвестицій.

За підсумками табл. 3.8. складемо таблицю розрахунку показників економічну ефективність .

Таблиця 3.8.

Розрахунок показників економічної ефективності

Періоди	Доходи	Поточні витрати,К	Ставка	СТ*D	СТ*К	ЧДД	ЧПВ
2025(y=1)	0	15000	1,00	0	15000	-15000	-15000
2026(y=2)	22 000	1 500	0,91	20020	1365	-1365	-16365
2027(y=3)	22 000	0	0,83	18260	0	18260	1895
2028(y=4)	22 000	0	0,75	16500	0	16500	18395
2029 (y=5)	22 000	0	0,69	15180	0	15180	33575
2030(y=6)	22 000	0	0,62	13640	0	13640	47215
Всього:	110000	16500		83600	16365	47215	

Джерело: розроблено автором

ЧДД – чистий дисконтований прибуток показує перевищення інтегральних економічних витрат над інтегральними затратами. Як очевидно з таблиці 3.2 проект ефективний.

Індекс доходності розраховується за формулою 3.2:

$$ID = (CT * D) / (CT * K) \quad (3.2)$$

де ID-індекс доходності, $CT * D$ - дохід на ставку, $CT * K$ - добуток витрат на ставку.

Відповідно, індекс доходності дорівнює $ID = 83600/16365 = 5, 01$.

Рентабельність проекту показує, який дохід приносить кожна вкладена гривня інвестицій. Показник розраховується за формулою 3.3:

$$P=(ID)/(n*100\%) \quad (3.3)$$

де P -рентабельність, $n = 5$ років.

Рентабельність даного проекту дорівнює $P = (5,1 - 1) / (5 * 100\%) = 0,0082$ Термін окупності є розрахунковою датою, починаючи з якої чиста поточна вартість набуває позитивних значень і розраховується за формулою 3.4:

$$T = e(-) - (ЧПВ(-) / (ЧПВ(e) - ЧПВ(-))) \quad (3.4)$$

де T - термін окупності.

Термін окупності проекту рівний:

$$T = 2 * (-16365) - (1895 - (-16365)) = 1,79$$

Таким чином, розрахунок показників показав, що проект є ефективним. Дане твердження підтверджує індекс прибутковості, який більше 1. Із розрахунків рентабельності видно, що проект приносить дохід рівний 0,0082 грн. на кожен вкладену гривню. Термін окупності менший за розрахунковий термін (5 років), що означає ефективність проекту.

Структура витрат на розробку та впровадження проекту вдосконалення організації оцінки та атестації персоналу представлена у табл. 3.9.

Таблиця 3.9.

Структура витрат на розробку та впровадження проекту вдосконалення організації оцінки та атестації персоналу

Етапи розробки проекту	Питома вага витрат, %
Техніко-економічне обґрунтування	10
Завдання на організаційне проектування	15
Аналіз організації процедури атестації	20
Організаційний робочий проект	30
Впровадження	25
Весь проект	100

Джерело: розроблено автором

Таке угруповання витрат, представлене у табл. 3.3, потрібне для обґрунтованого використання у розрахунках ефективності часу, різних джерел фінансування поточних витрат, кредитування, коштів спеціальних фондів. Для

систематизації запропонованих заходів розробимо план нововведень, що включає найменування робіт, термін виконання, відповідального виконавця та інформаційні ресурси (див.табл. 3.9.).

Таблиця 3.10.

План впровадження заходів щодо вдосконалення організації оцінки та атестації персоналу

Найменування робіт	Термін виконання (дні)	Відповідальний виконавець	Інформаційні ресурси
Визначення потреб у впровадженні змін	15	Заступник начальника кадрів	Інформація про процедуру атестації.
Збір інформації аналіз трудових ресурсів, організації та атестації	20	Заступник начальника кадрів, представник	Людські та технічні засоби
Придбання необхідних документів, обладнання	5	Заступник начальника кадрів, програміст	Матеріальні засоби, інформація про використовувані методики
Установка обладнання та знайомство з документацією	5	Заступник начальника кадрів, представник	Технічні засоби, інформація про застосування обладнання та документів
Навчання персоналу роботі з документами та програмним забезпеченням	10	Програміст, представник	Технічні засоби, час навчання, інформація про роботу програм.

Джерело: розроблено автором

Табл. 3.10. показує детальне впровадження проекту, з врахуванням відповідальних осіб та необхідних ресурсів. На основі плану співробітники ТОВ «Уманьпиво» та відділ кадрів можуть використовувати запропоновані заходи ефективно, знижуючи ризикові ситуації та підвищуючи продуктивність роботи. Оцінка проекту вдосконалення організації оцінки та атестації персоналу вимагає визначення не тільки економічних, а й соціальних наслідків його реалізації. Соціальна ефективність проявляється в можливості досягнення позитивних, а також уникнення негативних, з соціальної точки зору, змін на підприємстві.

До додаткових переваг впровадження проекту вдосконалення організації оцінки та атестації персоналу можна віднести:

- забезпечення посадових осіб оргтехнікою,
- підвищення якості, оперативності та обґрунтованості інформації,
- забезпечення співробітників ТОВ «Уманьпиво» необхідною інформацією,
- розподіл обов'язків працівників установи,
- формування механізму зворотного зв'язку ТОВ «Уманьпиво» та відділу кадрів.

Таким чином, запропоновано низку заходів щодо вдосконалення організації оцінки та атестації персоналу ТОВ «Уманьпиво»:

- запровадження нових документів (атестаційний лист, методичні рекомендації та методичні вказівки та ін.),
- редагування атестаційних документів, що використовуються,
- використання плану кар'єри як план розвитку після атестації.

Пропоновані заходи щодо вдосконалення організації оцінки та атестації персоналу у ТОВ «Уманьпиво» забезпечують стійку та планомірну роботу, що визначає ефективність управлінського процесу.

На співробітників покладається обов'язок якісно виконувати посадові обов'язки. Завдяки впровадженню заходів, планується отримати наступні результати:

- економія коштів та зменшення бюджету на впровадження інших систем оцінки персоналу та відстеження якості роботи;
- збільшення мотивації службовців і, як наслідок, високоякісне обслуговування;
- утримання покупців та підйому продажів за рахунок зростання клієнтської лояльності;
- оперативне реагування на всілякі коливання показника споживчої задоволеності;
- посилення позитивного іміджу підприємства.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження теоретичних та практичних аспектів методичного забезпечення оцінювання персоналу було досягнуто основної мети роботи — проаналізовано існуючу систему оцінювання працівників на ТОВ «Уманьпиво» та розроблено пропозиції щодо її удосконалення.

Розкрито сутність оцінювання персоналу, його основні цілі, завдання та принципи. З'ясовано, що система оцінки персоналу є ключовим елементом управління трудовими ресурсами, оскільки забезпечує зворотний зв'язок між працівником і керівництвом, дозволяє підвищити ефективність праці, мотивувати персонал та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Проаналізовано основні методи та підходи до оцінювання, серед яких особливе значення мають методи за компетенціями, оцінка за ключовими показниками ефективності (KPI), метод «360 градусів».

Здійснено аналіз діяльності підприємства ТОВ «Уманьпиво» та досліджено діючу систему оцінювання персоналу. Виявлено, що підприємство використовує переважно традиційні методи оцінювання, які не завжди дозволяють повною мірою враховувати індивідуальні особливості працівників та рівень їхньої компетентності. Недостатній рівень зворотного зв'язку та відсутність чітких критеріїв оцінювання знижують мотиваційний ефект системи. Запропоновано низку заходів щодо вдосконалення організації оцінки та атестації персоналу ТОВ «Уманьпиво»: запровадження нових документів (атестаційний лист, методичні рекомендації та методичні вказівки; редагування використовуваних атестаційних документів; використання плану кар'єри як плану розвитку після атестації; проведення підготовчих бесід відділу кадрів зі співробітниками ТОВ «Уманьпиво»; запровадження нових методик оцінки персоналу; автоматизація документообігу з атестації;

Встановлено, що для прийняття ефективних рішень у процесі здійснення функції управління, необхідно виходити з досяжних цілей, реально доступних ресурсів, і навіть не містити положень, що вносять ризик невиконання через породжуваних ними конфліктних ситуацій; включати опис механізму

практичної реалізації і моніторингу виконання; прийматися з розрахунком на можливість виконання в умовах, пов'язаних з вже діючими процесами, а також ймовірних позаштатних ситуацій, мати достатній рівень гнучкості, тобто надавати можливість зміни способу досягнення поставленої мети при настанні для цього відповідних об'єктивних зовнішніх або внутрішніх умов; передбачати можливість перевірки та контролю як щодо результату, так і під час процесу виконання.

Визначення будь-якого виду ефективності управління спирається на критерії та показники, що відображають стан об'єкта управління, отриманого внаслідок управлінського впливу. Застосування показників результативності дозволяє у формі конкретних значень, якісних та кількісних параметрів зафіксувати цілі та завдання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бардадим С. А., Невмержицька С. М. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації // Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (22 лютого 2020 року, м. Львів). Львів: ЛЕФ, 2020. С. 55–58.
2. Барський Ю. М., Панюк Т. П. Стратегічне управління персоналом як напрям розвитку підприємств молочної галузі Рівненської області // Ефективна економіка. 2019. № 12. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3610> (дата звернення: 10.05.2025).
3. Балабанова Л. В., Сардак О. П. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2018. 407 с.
4. Богоявленська Ю. В., Ходаківський Є. І. Економіка та менеджмент праці: навч. посібник. Рек. МОН України для студентів ВНЗ. Київ: Кондор, 2019. 328 с.
5. Воронка О. З. Формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства // Інноваційна економіка. 2020. № 1–2 (82). С. 99–104.
6. Бойко М. Д. Трудове право України: навч. посіб. Київ: Атіка, 2017. 312 с.
7. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: підручник. Затв. МОН України для студентів вищих закладів освіти. Львів: Магнолія плюс, 2014. 351 с.
8. Гуменник В. І., Копчак Ю. С., Кондур О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: Знання, 2022. 503 с.
9. Гончар О. І. Мотивація як основа формування трудового потенціалу підприємства // Вісник Хмельницького національного

університету. Економічні науки. 2019. Т. 2, № 4. С. 66–69.

10. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2019. 184 с.

11. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект // Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 36. С. 109–113.

12. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 8(1). С. 80–82.

13. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2018. 398 с.

14. Дороніна М. С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/knp/161/knp161_90-95.pdf (дата звернення: 12.04.2025).

15. Дороніна О. А. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством // Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 20. С. 92–95.

16. Драган О. І. Сучасні технології управління і використання персоналу // Наукові праці НУХТ. 2018. Т. 21. № 6. С. 117–215.

17. Довгань Л. Є. Праця керівника, або практичний менеджмент: навч. посіб. Київ: Ексоб, 2017. 384 с.

18. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2. С. 78–83.

19. Касич А. О., Медвідь Г. С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів // Ефективна економіка. 2019. № 1. [Електронний ресурс]. Режим доступу:

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/12.pdf (дата звернення: 09.05.2025).

20. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2016. 340 с.

21. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e11_3kors.pdf (дата звернення: 14.05.2025).

22. Крушельницька О. В., Мельничук Д. Н. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Кондор, 2020. 296 с.

23. Легкий А. А., Невмержицька С. М. Сутність адаптації та її зміст в сучасних умовах // Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (26 березня 2020 року, м. Київ). Київ: КНУТД, 2020. С. 211–214.

24. Єдиний портал вакансій державної служби зайнятості України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://employment.dcz.gov.ua> (дата звернення: 13.05.2025).

25. Балацький О. Ф., Теліженко О. М. Менеджмент для бакалаврів: підручник у 2 т. Т. 2. Суми: Університетська книга, 2016. 591 с.

26. Балацький О. Ф., Теліженко О. М. Менеджмент для бакалаврів: підручник у 2 т. Т. 1. Суми: Університетська книга, 2016. 604 с.

27. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 248 с.

28. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Касіч Ю. О. Управління кадровою безпекою підприємства як інструмент детінізації: методичні засади та практична апробація // Агросвіт. 2020. № 21. С. 19–25. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2020/4.pdf (дата звернення: 08.01.2024).

29. Назарова Г. В. Вивчення ризиків і загроз кадрової безпеки та удосконалення їх класифікації // Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»: зб. наук. пр. Харків. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2019. № 3. С. 25–34.

30. Невмержицька С. М., Володько А. В. Управління адаптацією персоналу сучасної організації // Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах: збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (18 березня 2021 р.). Ірпінь: Університет ДФС України, 2021. С. 353–355.

31. Невмержицька С. М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства // Ефективна економіка. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.83.

32. Невмержицька С. М. Управління підвищенням кваліфікації персоналу як основа його розвитку // Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах: зб. матер. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 19 березня 2020 р. Ірпінь: Ун-т ДФС України, 2020. С. 153–156.

33. Офіційний сайт KPMG Global. Режим доступу: <https://kpmg.com/> (дата звернення: 15.05.2025).

34. Офіційний сайт ТОВ «Уманьпиво». Режим доступу: <https://umanpivo.ua/ua/products> (дата звернення: 25.10.2024).

35. Офіційна фінансова звітність ТОВ «Уманьпиво». Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/05380243#google_vignette (дата звернення: 25.10.2024).

36. Павлик В. П. Систематизація методів у інформаційному забезпеченні управління підприємствами // Економіка АПК. 2020. № 1. С. 95–100.

37. Петровський С. С. Побудова інформаційного середовища ВНЗ // Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки. 2019. № 2. С. 199–201.

38. Пономарьова Т. В., Матюшко М. М. Аналіз програмних продуктів, які використовуються для автоматизації бухгалтерського обліку суб'єктами підприємницької діяльності // Соціальна економіка. 2021. Вип. 62. С. 148–156.

39. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1994, № 31, ст. 286. Документ 80/94-ВР, чинний, поточна редакція – Редакція від 31.12.2023, підстава – 2801-ІХ. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 25.10.2024).

40. Про інформацію: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 48, ст. 650. Документ 2657-ХІІ, чинний, поточна редакція – Редакція від 27.07.2023, підстава – 3005-ІХ. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 25.10.2024).

41. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). С. 88–92.

42. Савченко Т. Г., Дубровіна І. В. Інформаційні технології в системі управління підприємством: сучасні підходи та перспективи // Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 55. С. 38–43. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/55_2021/7.pdf (дата звернення: 12.05.2025).

43. Мельник О. Г., Ігнатенко Н. С. Інформаційна підтримка процесів управління знаннями у вищій освіті України // Інформаційні технології і засоби навчання. 2020. № 1(75). С. 110–122. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/3097> (дата звернення: 14.05.2025).

44. Криворучко О. С. Автоматизація облікових процесів на підприємствах: програмні рішення та їх ефективність // Облік і фінанси. 2022. № 1(95). С. 63–70. [Електронний ресурс]. Режим доступу:

<https://oif.onua.edu.ua/index.php/oif/article/view/573>

(дата звернення:

13.05.2025).

45. Пашутинський Є. К. Діловодство кадрової служби: Кадри підприємства. 3-тє вид., змін. та доповн. Київ: КНТ, 2018. 288 с.

46. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. для здобувачів вищ. освіти екон. та упр. спец. Вінниця: Твори, 2019. 283 с.

47. Реқун Г. П. Особливості використання технологій підбору персоналу на підприємстві // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. Випуск 12. С. 114–118.

48. Рябцева О. Є. Сучасні методи оцінювання ефективності діяльності відділу управління персоналом // Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет». 2016. № 1. С. 102–107.

49. Ситник Н. І. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Кондор, 2019. 472 с.

50. Стадник В. В., Діденко Ю. В. Цифровізація управління персоналом в умовах інноваційного розвитку підприємств // Економіка та держава. 2023. № 2. С. 106–110. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.economy.in.ua/?op=1&z=6467> (дата звернення: 14.05.2025).

51. Тарнавський М. І., Бала Р. Д., Білик М. В., Бала О. І. Фактори плинності кадрів на підприємствах в умовах розвитку міжнародних економічних зв'язків // Бізнес Інформ. 2018. № 1. С. 177–182.

52. Тарнавський М. І. Науково-методичні підходи до трактування сутності та значення управління персоналом підприємств // Бізнес Інформ. 2018. № 3. С. 381–385.

53. Тарнавський М. І. Типологія органів управління персоналом підприємства // Управління розвитком. 2018. № 1. С. 113–118.

54. Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві // Науковий вісник НЛТУ України. 2014. [Електронний ресурс]. Режим доступу:

<http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6550> (дата звернення: 25.10.2024).

55. Труш Ю. Л., Гриценко А. О. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання // Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 2. С. 98–101.

56. Чайка Г. Л. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Знання, 2017. 420 с.

57. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії // Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 6 (74). С. 160–167.

58. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом // Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». 2018. № 628. С. 692–695.

59. Чуйко О., Куравська Н. Гендер і кар'єра: навчальний посібник. Івано-Франківськ: Видавець Супрун В. П., 2019. 364 с.

60. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства // Молодий вчений. 2016. № 6. С. 141–145.

61. Чорнодід І. С., Василюк Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 6. С. 109–113. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>.

62. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2019. 355 с.

63. Чикуркова А. Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства // Економіка ІТ. 2018. № 2. С. 49.

64. Чобіток В. І. Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології // Бізнес Інформ. 2019. № 5. С. 192–196.

65. Шаповал О. А., Таранічев С. Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Випуск 27. Частина 2. С. 97–100.
66. Шатковська І. Інноваційне управління розвитком персоналу // Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: матеріали доповідей IV Міжнародної наук.-практ. конференції студентів та молодих вчених, 7 листопада 2019 р.: у 2-х частинах / редкол.: О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ю. А. Богач, О. І. Заклекта [та ін.]; відп. за вип. В. М. Островерхов. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. Ч. 1. С. 177–180.
67. Швець А. П. Мотивація трудової діяльності як елемент відтворювального процесу на підприємстві // Сталий розвиток економіки. 2015. № 1. С. 79–84.
68. Шевченко В. С. Особливості управління персоналом підприємств будівельної галузі в умовах інноваційного розвитку // Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток національних економік в умовах глобальної нестабільності». Одеса, 2013. С. 161–163.
69. Шипуліна В. О. Нові підходи до залучення кадрових ресурсів // Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 3. Т. 2. С. 111–117.
70. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом // Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 3(08). С. 94–99.
71. Якубів Р. Д. Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід // Інноваційна економіка. 2014. № 3 (52). С. 131–136.
72. Maslow A. A theory of human motivation // Psychological Review. 1943. New York: Harper. С. 50, 370–396. URL: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (дата звернення: 08.01.2024).
73. McGregor D. M. The Human Side of Enterprise // Management Review. 1957. 46. С. 22–28.

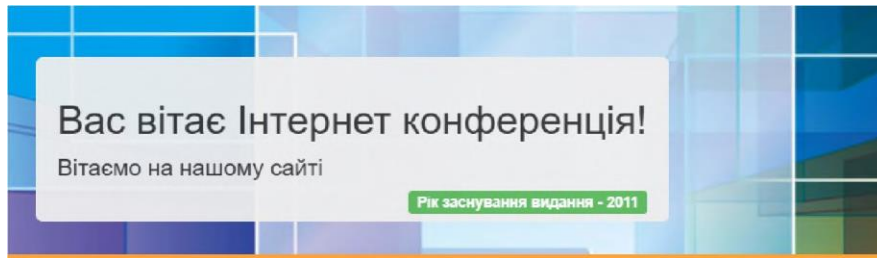
74. Herzberg F. One more time: how do you motivate employees? // Harvard Business Review. С. 81, 86–96. URL: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees> (дата звернення: 08.01.2024).

75. Schultz T. Investment in Human Capital // The American Economic Review. 1961. March, № 1.

76. McClelland D. C., Boyatzis R. E. Leadership motive pattern and long-term success in management // Journal of Applied Psychology. 1982. С. 67, 737–743. URL: https://www.researchgate.net/publication/232604573_Leadership_Motive_Pattern_and_Long-Term_Success_in_Management (дата звернення: 08.01.2024).

77. Herzberg F. One more time: how do you motivate employees? // Harvard Business Review. С. 81, 86–96. URL: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees> (дата звернення: 08.01.2024).

78. Porter L., Lawler E. Managerial attitudes and performance. Homewood, Ill: Irwin Dorsey, 1968.



АНАЛІЗ РИНКУ ПИВОВАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

08.06.2025 14:42

[2. Економічні науки]

Автор: **Свечаренко Тетяна Сергіївна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет імені Тараса Шевченка;
Анастасія Стригун, студентка 4 курсу, ОП «Менеджмент організацій», Київський національний університет імені Т. Шевченка

ORCID:0000-0002-9000-0671 Свечаренко Т.С.

Пивоварна галузь посідає одне з важливих місць в переробній промисловості. Хоча, якщо порівнювати український та європейський ринок цієї продукції, то вітчизняному є ще куди зростати.

Загострення проблеми конкурентоспроможності є особливо актуальним для підприємств харчової промисловості. Виникають високі вимоги до якості продукції, недостатньо ефективний менеджмент, слабка інноваційна активність, недосконалість бізнес-процесів та інші фактори призвели до того, що багато компаній цієї сфери не змогли належним чином адаптуватися до ринкових умов. Основною причиною цього є відсутність глибокого розуміння актуальних викликів та чіткої стратегії забезпечення конкурентоспроможності.

Пивоварна галузь України переважно розвивається завдяки великим і середнім підприємствам, тоді як малі пивоварні часто стикаються з труднощами у забезпеченні конкурентоспроможності. Багато з них не мають фінансових ресурсів для модернізації виробництва чи створення власної збутової мережі, що призводить до їхнього закриття або поглинання великими компаніями. Останній варіант дозволяє зберегти виробництво та



Рис.2 Провідні компанії з виробництва пива

Джерело: складено авторами на основі даних [4]

За якістю вітчизняне пиво не поступається аналогам з за кордону і водночас є значно дешевшим, що дає йому конкурентну перевагу.

Незважаючи на це все, ринок пивоварень України є в не дуже хорошому становищі зараз. Війна внесла свої корективи до стрімкого розвитку цього бізнесу. Зниження купівельної спроможності населення призвели до скорочення обсягів виробництва.

Ключові тенденції пивного ринку в Україні за останні декілька років:

- 1.Зростання обсягів виробництва крафтового пива.
- 2.Розширення ринків збуту пивної продукції.
- 3.Ребрендинг продукції та вдосконалення рецептури пива.
- 4.Зменшення обсягів виробництва через повну зупинку підприємств на тимчасово окупованих територіях.
- 5.Зосередження на екологічних рішеннях.
- 6.Просування продукції в соц мережах.
- 7.Збільшення співпраці з іноземними виробництвами.
- 8.Збільшення обсягу експорту в іноземні країни [2].

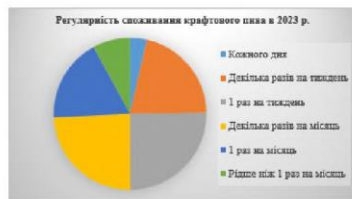


Рис.3. Регулярність споживання крафтового пива в 2023 р.

Джерело: складено автором на основі [5]

Джерело: складено автором на основі [5]

Таблиця 1

PEST-аналіз пивоварного ринку України

Політичні фактори	Економічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> • Зміни в законодавстві, що стосуються податкового регулювання та ліцензування; • Змінення державної політики щодо обмеження виробництва та продажу. 	<ul style="list-style-type: none"> □ Темп інфляції; □ Зростання акцизних ставок; □ Підвищення вартості сировини; □ Загострення конкурентної боротьби.
Соціальні фактори	Технологічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> □ Розмір доходів населення; □ Соціальні пріоритети та цінності; □ Демографічні тенденції. 	<ul style="list-style-type: none"> □ Створення інноваційних виробничих технологій; □ Впровадження новітнього вдосконаленого обладнання.

Джерело: складено авторами на основі даних [3]

З табл. 1. можна зробити висновок, що підприємства цієї галузі повинні постійно працювати над зменшенням своїх зобов'язань, розробляти та впроваджувати ефективні стратегії для оптимізації витрат. Крім того, важливо регулярно оновлювати асортимент продукції, щоб задовольнити потреби різних категорій споживачів.

Таблиця 2.

SWOT-аналіз пивоварної ринку України 2021-2024 р.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> □ Відмінна якість продукції; □ Різноманіття товарів; □ Конкурентоспроможні ціни; □ Потужні виробничі ресурси; □ Систематичний моніторинг власних і конкурентних позицій. 	<ul style="list-style-type: none"> □ Негативне ставлення споживачів до нових продуктів; □ Коливання продажів в залежності від сезону; □ Залежність від дій конкурентів; □ Постійна конкуренція на ринку.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> □ Вихід на нові ринки збуту; □ Привернення інвестицій; □ Збільшення купівельної спроможності населення; □ Розширення виробничих потужностей 	<ul style="list-style-type: none"> □ Виникнення нових конкурентів; □ Негативний вплив державної політики; □ Зростання інфляції; □ Зміни в уподобаннях та потребах споживачів.

Джерело: складено автором на основі [3]

Згідно з результатами аналізу, представленими в табл. 2, можна зробити висновок, що основними конкурентними перевагами для підприємств цієї галузі є висока якість продукції, помірні ціни та широкий вибір товарів. Завдяки цим характеристикам підприємства можуть здобути довіру споживачів і забезпечити собі значні переваги на ринку.

Розширення присутності на нових ринках, зокрема за кордоном, залучення як вітчизняних, так і іноземних інвесторів, а також збільшення виробничих потужностей дозволить підприємствам підвищити свою рентабельність, адже для стабільного розвитку важливо постійно відслідковувати зміни в державній політиці та розробляти програми, спрямовані на мінімізацію ризиків, пов'язаних з можливими змінами в законодавстві.

На сьогодні пивоварна галузь України переживає складний період, обумовлений суттєвим скороченням обсягів споживання на внутрішньому ринку. Це, зокрема, спричинено погіршенням соціально-економічної ситуації в країні, зниженням купівельної спроможності населення, а також політичною нестабільністю, яка безпосередньо впливає на функціонування пивоварного сектору. Одним з основних факторів негативного впливу є постійне підвищення акцизів на пиво.

В майбутньому розвиток українського ринку пива буде залежати від рівня фінансової спроможності населення, впровадження енергоефективних технологій на виробництві, що сприятиме зниженню собівартості кінцевої продукції, а також від розширення асортименту шляхом виробництва крафтового пива та нових оригінальних напоїв на основі пива.

Література:

1. О. М. Петухова, М. К. Римаренко. Аналіз та перспективи розвитку пивоварної галузі України. Електронний журнал «Ефективна економіка», URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4373> (дата звернення 23.02.2025р.).
2. Аналітична записка з ринку пива в Україні. 2022 рік. Pro consulting. Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiticheskaya-zapiska-po-rynku-piva-v-ukraine-2022-god> (дата звернення 23.02.2025р.).
3. Базилевська А.О., Овандер Н.Л.. Загальні тенденції розвитку пивоварної галузі України. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/374.pdf> (дата звернення 23.02.2025р.).
4. Тисячна Т.. В Україні сформувалася "велика четвірка" виробників пива: контролюють до 85% ринку. Liga.net. URL: [Хто в лідерах на ринку пива | Новини України | LIGA.net](#) (дата звернення 24.02.2025р.).



www.konferenciaonline.org.ua

C E R T I F I C A T E

is hereby granted to

Стригун Анастасія

for participation in the International Scientific Internet Conference «Information society: technological, economic and technical aspects of formation» (issue 100)

with a publication on the topic: «АНАЛІЗ РИНКУ ПИВОВАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ».

Form of participation: remotely, duration of conference is 18 hours 0,6 ECTS credits

Conference was held with the assistance and participation of Public Organization "Scientific Community" and Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu



Ternopil - Opole
June 11-12, 2025

KO №01832

ДОДАТКИ

Додаток Б

Дата звіту	10.03.2022
Період	2021 рік, 12 міс
Бухгалтер	Царенко Олена Василівна
КАТОТТГ	UA71060210010010251
Кількість працівників	258

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	56	42
первісна вартість	1001	70	70
накопичена амортизація	1002	14	28
Незавершені капітальні інвестиції	1005	35 287	19 539
Основні засоби	1010	123 105	276 399
первісна вартість	1011	292 048	5 704 357
знос	1012	168 943	5 427 958
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	158 448	295 980
II. Оборотні активи Запаси	1100	130 074	170 057
Виробничі запаси	1101	86 411	98 078
Незавершене виробництво	1102	34 486	50 299
Готова продукція	1103	4 359	12 279
Товари	1104	4 818	9 401
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестраховання	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19 313	31 833
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	26 391	49 944
з бюджетом	1135	1 692	231
у тому числі з податку на прибуток	1136	902	172
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	105	3 494
Поточні фінансові інвестиції	1160	340	340
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 744	5 750
Готівка	1166	52	464
Рахунки в банках	1167	1 688	5 256
Витрати майбутніх періодів	1170	293	360
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	

<i>резервах збитків або резервах належних виплат</i>	1182	0	
<i>резервах незароблених премій</i>	1183	0	
<i>інших страхових резервах</i>	1184	0	
<i>Інші оборотні активи</i>	1190	333	752
<i>Усього за розділом II</i>	1195	180 285	262 761
<i>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</i>	1200	0	
<i>Баланс</i>	1300	338 733	558 741

Пасив

<i>Назва рядка</i>	<i>Код рядка</i>	<i>На початок звітнього періоду, тис. грн</i>	<i>На кінець звітнього періоду, тис. грн</i>
<i>I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал</i>	1400	68 700	70 000
<i>Внески до незареєстрованого статутного капіталу</i>	1401	8 700	
<i>Капітал у дооцінках</i>	1405	0	136 962
<i>Додатковий капітал</i>	1410	5 641	5 641
<i>Емісійний дохід</i>	1411	0	
<i>Накопичені курсові різниці</i>	1412	0	
<i>Резервний капітал</i>	1415	29	29
<i>Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)</i>	1420	21 520	23 917
<i>Неоплачений капітал</i>	1425	0	
<i>Вилучений капітал</i>	1430	0	
<i>Інші резерви</i>	1435	0	
<i>Усього за розділом I</i>	1495	95 890	236 549
<i>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання</i>	1500	0	
<i>Пенсійні зобов'язання</i>	1505	0	
<i>Довгострокові кредити банків</i>	1510	0	
<i>Інші довгострокові зобов'язання</i>	1515	0	
<i>Довгострокові забезпечення</i>	1520	0	
<i>Довгострокові забезпечення витрат персоналу</i>	1521	0	
<i>Цільове фінансування</i>	1525	0	
<i>Благодійна допомога</i>	1526	0	
<i>Страхові резерви</i>	1530	0	
<i>у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань</i>	1531	0	
<i>резерв збитків або резерв належних виплат</i>	1532	0	
<i>резерв незароблених премій</i>	1533	0	
<i>інші страхові резерви</i>	1534	0	
<i>Інвестиційні контракти</i>	1535	0	
<i>Призовий фонд</i>	1540	0	
<i>Резерв на виплату джек-поту</i>	1545	0	
<i>Усього за розділом II</i>	1595	0	0
<i>III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків</i>	1600	0	
<i>Векселі видані</i>	1605	0	
<i>Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями</i>	1610	0	
<i>товари, роботи, послуги</i>	1615	200 342	225 183
<i>розрахунками з бюджетом</i>	1620	2 353	2 455
<i>у тому числі з податку на прибуток</i>	1621	0	
<i>розрахунками зі страхування</i>	1625	187	133
<i>розрахунками з оплати праці</i>	1630	835	782
<i>за одержаними авансами</i>	1635	3 540	4 610
<i>за розрахунками з учасниками</i>	1640	0	
<i>із внутрішніх розрахунків</i>	1645	0	
<i>за страховою діяльністю</i>	1650	0	
<i>Поточні забезпечення</i>	1660	205	
<i>Доходи майбутніх періодів</i>	1665	0	
<i>Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків</i>	1670	0	
<i>Інші поточні зобов'язання</i>	1690	35 381	89 029

Усього за розділом III	1695	242 843	322 192
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	338 733	558 741

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	253 760	225 519
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
Премії підписані, валова сума	2011		0
Премії, передані у перестраховання	2012		0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	182 342	162 248
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	71 418	63 271
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	19 677	6 911
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	13 665	13 876
Витрати на збут	2150	69 322	42 052
Інші операційні витрати	2180	4 911	17 087
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 197	
збиток	2195		2 833
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220		10
Інші доходи	2240		0
Дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250		0
Втрати від участі в капіталі	2255		0
Інші витрати	2270		0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 197	
збиток	2295		2 823
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-779	-36
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 418	
збиток	2355		2 859

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього
-------------	-----------	-----------------------------	------------------------------------

			<i>року, тис. грн</i>
<i>Дооцінка (уцінка) необоротних активів</i>	2400	136 962	0
<i>Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів</i>	2405		0
<i>Накопичені курсові різниці</i>	2410		0
<i>Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств</i>	2415		0
<i>Інший сукупний дохід</i>	2445		0
<i>Інший сукупний дохід до оподаткування</i>	2450	136 962	0
<i>Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом</i>	2455		0
<i>Інший сукупний дохід після оподаткування</i>	2460	136 962	0
<i>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</i>	2465	139 380	-2 859

Елементи операційних витрат

<i>Назва рядка</i>	<i>Код рядка</i>	<i>За звітний період, тис. грн</i>	<i>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</i>
<i>Матеріальні затрати</i>	2500	167 496	182 224
<i>Витрати на оплату праці</i>	2505	27 044	22 143
<i>Відрахування на соціальні заходи</i>	2510	5 783	4 556
<i>Амортизація</i>	2515	49 051	38 074
<i>Інші операційні витрати</i>	2520	20 866	24 344
<i>Разом</i>	2550	270 240	271 341

*Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
Рух коштів у результаті операційної діяльності*

<i>Назва рядка</i>	<i>Код рядка</i>	<i>За звітний період, грн</i>	<i>За аналогічний період попереднього року, грн</i>
<i>Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</i>	<i>3000</i>	<i>267 439</i>	<i>330 648</i>
<i>Повернення податків і зборів</i>	<i>3005</i>		<i>0</i>
<i>у тому числі податку на додану вартість</i>	<i>3006</i>		<i>0</i>
<i>Цільового фінансування</i>	<i>3010</i>		<i>0</i>
<i>Надходження від отримання субсидій, дотацій</i>	<i>3011</i>		<i>0</i>
<i>Надходження авансів від покупців і замовників</i>	<i>3015</i>	<i>4 610</i>	<i>0</i>
<i>Надходження від повернення авансів</i>	<i>3020</i>	<i>389</i>	<i>1 256</i>
<i>Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках</i>	<i>3025</i>	<i>11</i>	<i>0</i>
<i>Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)</i>	<i>3035</i>		<i>0</i>
<i>Надходження від операційної оренди</i>	<i>3040</i>		<i>0</i>
<i>Надходження від отримання роялті, авторських винагород</i>	<i>3045</i>		<i>0</i>
<i>Надходження від страхових премій</i>	<i>3050</i>		<i>0</i>
<i>Надходження фінансових установ від повернення позик</i>	<i>3055</i>		<i>0</i>
<i>Інші надходження</i>	<i>3095</i>	<i>72 172</i>	<i>1 945</i>
<i>Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)</i>	<i>3100</i>	<i>118 567</i>	<i>172 517</i>
<i>Праці</i>	<i>3105</i>	<i>21 289</i>	<i>17 884</i>
<i>Відрахувань на соціальні заходи</i>	<i>3110</i>	<i>5 837</i>	<i>4 943</i>
<i>Зобов'язань з податків і зборів</i>	<i>3115</i>	<i>40 517</i>	<i>40 837</i>
<i>Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток</i>	<i>3116</i>	<i>49</i>	<i>827</i>
<i>Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість</i>	<i>3117</i>	<i>1 681</i>	<i>2 141</i>
<i>Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів</i>	<i>3118</i>	<i>38 787</i>	<i>37 825</i>
<i>Витрачання на оплату авансів</i>	<i>3135</i>	<i>389</i>	<i>0</i>
<i>Витрачання на оплату повернення авансів</i>	<i>3140</i>		<i>40 306</i>
<i>Витрачання на оплату цільових внесків</i>	<i>3145</i>		<i>0</i>
<i>Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами</i>	<i>3150</i>		<i>0</i>
<i>Витрачання фінансових установ на надання позик</i>	<i>3155</i>		<i>0</i>
<i>Інші витрачання</i>	<i>3190</i>	<i>9 549</i>	<i>7 703</i>
<i>Чистий рух коштів від операційної діяльності</i>	<i>3195</i>	<i>148 473</i>	<i>49 659</i>

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0
необоротних активів	3205		0
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0
дивідендів	3220		0
Надходження від деривативів	3225		0
Надходження від погашення позик	3230		0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0
Інші надходження	3250		10
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0
необоротних активів	3260	145 218	59 835
Виплати за деривативами	3270		0
Витрачання на надання позик	3275		0
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0
Інші платежі	3290		0
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-145 218	-59 825

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		8 700
Отримання позик	3305		0
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0
Інші надходження	3340		0
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0
Погашення позик	3350		0
Сплату дивідендів	3355		0
Витрачання на сплату відсотків	3360		0
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0
Інші платежі	3390		0
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0	8 700
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	3 255	-1 466
Залишок коштів на початок року	3405	1 744	2 862
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	751	348
Залишок коштів на кінець року	3415	5 750	1 744

Додаток В

Дата звіту 22.03.2023
 Період 2022 рік, 12 міс
 Бухгалтер Бабка Тетяна Миколаївна
 КАТОТТГ UA71060210010010251
 Кількість працівників 282

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
<i>I. Необоротні активи Нематеріальні активи</i>	1000	42	2 216
первісна вартість	1001	70	2 696
накопичена амортизація	1002	28	480
<i>Незавершені капітальні інвестиції</i>	1005	19 539	114 651
Основні засоби	1010	276 399	212 161
первісна вартість	1011	5 704 357	5 718 470
знос	1012	5 427 958	5 506 309
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	295 980	329 028
<i>II. Оборотні активи Запаси</i>	1100	170 057	227 498
Виробничі запаси	1101	98 078	167 371
Незавершене виробництво	1102	50 299	49 793
Готова продукція	1103	12 279	7 810
Товари	1104	9 401	2 524
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестраховання	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	31 833	63 653
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	49 944	74 333
з бюджетом	1135	231	2 670
у тому числі з податку на прибуток	1136	172	807
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 494	3 790
Поточні фінансові інвестиції	1160	340	340
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 750	14 180
Готівка	1166	464	2 452
Рахунки в банках	1167	5 256	11 146
Витрати майбутніх періодів	1170	360	336
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	

<i>резервах незароблених премій</i>	1183	0	
<i>інших страхових резервах</i>	1184	0	
<i>Інші оборотні активи</i>	1190	752	11 439
<i>Усього за розділом II</i>	1195	262 761	398 239
<i>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</i>	1200	0	
<i>Баланс</i>	1300	558 741	727 267

Пасив

<i>Назва рядка</i>	<i>Код рядка</i>	<i>На початок звітнього періоду, тис. грн</i>	<i>На кінець звітнього періоду, тис. грн</i>
<i>I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал</i>	1400	70 000	78 000
<i>Внески до незареєстрованого статутного капіталу</i>	1401	0	
<i>Капітал у дооцінках</i>	1405	136 962	89 971
<i>Додатковий капітал</i>	1410	5 641	5 644
<i>Емісійний дохід</i>	1411	0	
<i>Накопичені курсові різниці</i>	1412	0	
<i>Резервний капітал</i>	1415	29	29
<i>Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)</i>	1420	23 917	59 623
<i>Неоплачений капітал</i>	1425	0	
<i>Вилучений капітал</i>	1430	0	
<i>Інші резерви</i>	1435	0	
<i>Усього за розділом I</i>	1495	236 549	233 267
<i>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання</i>	1500	0	
<i>Пенсійні зобов'язання</i>	1505	0	
<i>Довгострокові кредити банків</i>	1510	0	
<i>Інші довгострокові зобов'язання</i>	1515	0	
<i>Довгострокові забезпечення</i>	1520	0	
<i>Довгострокові забезпечення витрат персоналу</i>	1521	0	
<i>Цільове фінансування</i>	1525	0	
<i>Благодійна допомога</i>	1526	0	
<i>Страхові резерви</i>	1530	0	
<i>у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань</i>	1531	0	
<i>резерв збитків або резерв належних виплат</i>	1532	0	
<i>резерв незароблених премій</i>	1533	0	
<i>інші страхові резерви</i>	1534	0	
<i>Інвестиційні контракти</i>	1535	0	
<i>Призовий фонд</i>	1540	0	
<i>Резерв на виплату джек-поту</i>	1545	0	
<i>Усього за розділом II</i>	1595	0	0
<i>III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків</i>	1600	0	
<i>Векселі видані</i>	1605	0	
<i>Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями</i>	1610	0	
<i>товари, роботи, послуги</i>	1615	225 183	312 353
<i>розрахунками з бюджетом</i>	1620	2 455	6 220
<i>у тому числі з податку на прибуток</i>	1621	0	
<i>розрахунками зі страхування</i>	1625	133	154
<i>розрахунками з оплати праці</i>	1630	782	829
<i>за одержаними авансами</i>	1635	4 610	6 407
<i>за розрахунками з учасниками</i>	1640	0	
<i>із внутрішніх розрахунків</i>	1645	0	
<i>за страховою діяльністю</i>	1650	0	
<i>Поточні забезпечення</i>	1660	0	
<i>Доходи майбутніх періодів</i>	1665	0	
<i>Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків</i>	1670	0	
<i>Інші поточні зобов'язання</i>	1690	89 029	168 037
<i>Усього за розділом III</i>	1695	322 192	494 000

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	558 741	727 267

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	595 197	253 760
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
Премії підписані, валова сума	2011		0
Премії, передані у перестраховання	2012		0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	449 448	182 342
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	145 749	71 418
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	13 583	19 677
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	20 125	13 665
Витрати на збут	2150	118 867	69 322
Інші операційні витрати	2180	17 236	4 911
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 104	3 197
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	23	0
Інші доходи	2240		0
Дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250		0
Втрати від участі в капіталі	2255		0
Інші витрати	2270	1 860	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 267	3 197
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-7 917	-779
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		2 418
збиток	2355	6 650	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	42 356	136 962

<i>Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів</i>	2405		0
<i>Накопичені курсові різниці</i>	2410		0
<i>Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств</i>	2415		0
<i>Інший сукупний дохід</i>	2445		0
<i>Інший сукупний дохід до оподаткування</i>	2450	42 356	136 962
<i>Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом</i>	2455		0
<i>Інший сукупний дохід після оподаткування</i>	2460	42 356	136 962
<i>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</i>	2465	35 706	139 380

Елементи операційних витрат

<i>Назва рядка</i>	<i>Код рядка</i>	<i>За звітний період, тис. грн</i>	<i>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</i>
<i>Матеріальні затрати</i>	2500	327 641	167 496
<i>Витрати на оплату праці</i>	2505	27 877	27 044
<i>Відрахування на соціальні заходи</i>	2510	6 110	5 783
<i>Амортизація</i>	2515	90 455	49 051
<i>Інші операційні витрати</i>	2520	76 047	20 866
<i>Разом</i>	2550	528 130	270 240

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

<i>Назва рядка</i>	<i>Код рядка</i>	<i>За звітний період, грн</i>	<i>За аналогічний період попереднього року, грн</i>
<i>Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</i>	3000	625 742	267 439
<i>Повернення податків і зборів</i>	3005		0
<i>у тому числі податку на додану вартість</i>	3006		0
<i>Цільового фінансування</i>	3010		0
<i>Надходження від отримання субсидій, дотацій</i>	3011		0
<i>Надходження авансів від покупців і замовників</i>	3015	6 914	4 610
<i>Надходження від повернення авансів</i>	3020	16 742	389
<i>Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках</i>	3025	390	11
<i>Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)</i>	3035		0
<i>Надходження від операційної оренди</i>	3040		0
<i>Надходження від отримання роялті, авторських винагород</i>	3045		0
<i>Надходження від страхових премій</i>	3050		0
<i>Надходження фінансових установ від повернення позик</i>	3055		0
<i>Інші надходження</i>	3095	155 262	72 172
<i>Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)</i>	3100	291 832	118 567
<i>Праці</i>	3105	21 983	21 289
<i>Відрахувань на соціальні заходи</i>	3110	6 089	5 837
<i>Зобов'язань з податків і зборів</i>	3115	78 632	40 517
<i>Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток</i>	3116	8 552	49
<i>Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість</i>	3117	4 989	1 681
<i>Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів</i>	3118	65 091	38 787
<i>Витрачання на оплату авансів</i>	3135	74 330	389
<i>Витрачання на оплату повернення авансів</i>	3140		0
<i>Витрачання на оплату цільових внесків</i>	3145		0
<i>Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами</i>	3150		0
<i>Витрачання фінансових установ на надання позик</i>	3155		0
<i>Інші витрачання</i>	3190	90 050	9 549
<i>Чистий рух коштів від операційної діяльності</i>	3195	242 134	148 473

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

<i>Назва рядка</i>	<i>Код рядка</i>	<i>За звітний період, грн</i>	<i>За аналогічний період попереднього року, грн</i>
<i>Находження від реалізації: фінансових інвестицій</i>	<i>3200</i>		<i>0</i>
<i>необоротних активів</i>	<i>3205</i>	<i>2 890</i>	<i>0</i>
<i>Находження від отриманих: відсотків</i>	<i>3215</i>		<i>0</i>
<i>дивідендів</i>	<i>3220</i>		<i>0</i>
<i>Находження від деривативів</i>	<i>3225</i>		<i>0</i>
<i>Находження від погашення позик</i>	<i>3230</i>		<i>0</i>
<i>Находження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці</i>	<i>3235</i>		<i>0</i>
<i>Інші надходження</i>	<i>3250</i>		<i>0</i>
<i>Витрачання на придбання: фінансових інвестицій</i>	<i>3255</i>		<i>0</i>
<i>необоротних активів</i>	<i>3260</i>	<i>242 763</i>	<i>145 218</i>
<i>Виплати за деривативами</i>	<i>3270</i>		<i>0</i>
<i>Витрачання на надання позик</i>	<i>3275</i>		<i>0</i>
<i>Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці</i>	<i>3280</i>		<i>0</i>
<i>Інші платежі</i>	<i>3290</i>		<i>0</i>
<i>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</i>	<i>3295</i>	<i>-239 873</i>	<i>-145 218</i>

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

<i>Назва рядка</i>	<i>Код рядка</i>	<i>За звітний період, грн</i>	<i>За аналогічний період попереднього року, грн</i>
<i>Находження від: Власного капіталу</i>	<i>3300</i>	<i>8 000</i>	<i>0</i>
<i>Отримання позик</i>	<i>3305</i>		<i>0</i>
<i>Находження від продажу частки в дочірньому підприємстві</i>	<i>3310</i>		<i>0</i>
<i>Інші надходження</i>	<i>3340</i>	<i>23</i>	<i>0</i>
<i>Витрачання на: Викуп власних акцій</i>	<i>3345</i>		<i>0</i>
<i>Погашення позик</i>	<i>3350</i>		<i>0</i>
<i>Сплату дивідендів</i>	<i>3355</i>		<i>0</i>
<i>Витрачання на сплату відсотків</i>	<i>3360</i>		<i>0</i>
<i>Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди</i>	<i>3365</i>		<i>0</i>
<i>Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві</i>	<i>3370</i>		<i>0</i>
<i>Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах</i>	<i>3375</i>		<i>0</i>
<i>Інші платежі</i>	<i>3390</i>		<i>0</i>
<i>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</i>	<i>3395</i>	<i>8 023</i>	<i>0</i>
<i>Чистий рух грошових коштів за звітний період</i>	<i>3400</i>	<i>10 284</i>	<i>3 255</i>
<i>Залишок коштів на початок року</i>	<i>3405</i>	<i>5 750</i>	<i>1 744</i>
<i>Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів</i>	<i>3410</i>	<i>-1 854</i>	<i>751</i>
<i>Залишок коштів на кінець року</i>	<i>3415</i>	<i>14 180</i>	<i>5 750</i>

Дата звіту 26.09.2024
Період 2023 рік, 12 міс
Бухгалтер Кравцова Алла Володимирівна
КАТОТГ UA71060210010010251
Кількість працівників 360
Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
<i>I. Необоротні активи Нематеріальні активи</i>	1000	2 216	3 403
первісна вартість	1001	2 696	4 290
накопичена амортизація	1002	480	887
<i>Незавершені капітальні інвестиції</i>	1005	114 651	116 297
Основні засоби	1010	212 161	287 300
первісна вартість	1011	5 718 470	5 870 269
знос	1012	5 506 309	5 582 969
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	329 028	407 000
<i>II. Оборотні активи Запаси</i>	1100	227 498	300 708
Виробничі запаси	1101	167 371	249 825
Незавершене виробництво	1102	49 793	23 616
Готова продукція	1103	7 810	10 434
Товари	1104	2 524	16 833
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестраховання	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	63 653	8 350
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	74 333	32 107
з бюджетом	1135	2 670	7
у тому числі з податку на прибуток	1136	807	
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 790	26 246
Поточні фінансові інвестиції	1160	340	
Гроші та їх еквіваленти	1165	14 180	11 497
Готівка	1166	2 452	701
Рахунки в банках	1167	11 146	10 712
Витрати майбутніх періодів	1170	336	263
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	

резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	11 439	35
Усього за розділом II	1195	398 239	379 213
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	727 267	786 213

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	78 000	245 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	89 971	58 724
Додатковий капітал	1410	5 644	5 644
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	29	29
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	59 623	7 864
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	233 267	317 261
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	312 353	355 296
розрахунками з бюджетом	1620	6 220	12 753
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	258
розрахунками зі страхування	1625	154	166
розрахунками з оплати праці	1630	829	1 374
за одержаними авансами	1635	6 407	4 911
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	0	4 357
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	168 037	90 095
Усього за розділом III	1695	494 000	468 952

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	727 267	786 213

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	686 113	595 197
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
Премії підписані, валова сума	2011		0
Премії, передані у перестраховання	2012		0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	463 640	449 448
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	222 473	145 749
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	17 300	13 583
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	28 004	20 125
Витрати на збут	2150	159 075	118 867
Інші операційні витрати	2180	27 003	17 236
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	25 691	3 104
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220		23
Інші доходи	2240	1 700	0
Дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250		0
Втрати від участі в капіталі	2255		0
Інші витрати	2270	3 444	1 860
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	23 947	1 267
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-10 681	-7 917
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	13 266	
збиток	2355		6 650

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-6 272	42 356

<i>Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів</i>	2405		0
<i>Накопичені курсові різниці</i>	2410		0
<i>Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств</i>	2415		0
<i>Інший сукупний дохід</i>	2445	31 247	0
<i>Інший сукупний дохід до оподаткування</i>	2450	24 975	42 356
<i>Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом</i>	2455		0
<i>Інший сукупний дохід після оподаткування</i>	2460	24 975	42 356
<i>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</i>	2465	38 241	35 706

Елементи операційних витрат

<i>Назва рядка</i>	<i>Код рядка</i>	<i>За звітний період, тис. грн</i>	<i>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</i>
<i>Матеріальні затрати</i>	2500	291 585	327 641
<i>Витрати на оплату праці</i>	2505	39 393	27 877
<i>Відрахування на соціальні заходи</i>	2510	8 479	6 110
<i>Амортизація</i>	2515	106 152	90 455
<i>Інші операційні витрати</i>	2520	208 550	76 047
<i>Разом</i>	2550	654 159	528 130

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

<i>Назва рядка</i>	<i>Код рядка</i>	<i>За звітний період, грн</i>	<i>За аналогічний період попереднього року, грн</i>
<i>Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</i>	3000	805 194	625 742
<i>Повернення податків і зборів</i>	3005		0
<i>у тому числі податку на додану вартість</i>	3006		0
<i>Цільового фінансування</i>	3010		0
<i>Надходження від отримання субсидій, дотацій</i>	3011		0
<i>Надходження авансів від покупців і замовників</i>	3015	4 911	6 914
<i>Надходження від повернення авансів</i>	3020		16 742
<i>Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках</i>	3025	1 219	390
<i>Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)</i>	3035		0
<i>Надходження від операційної оренди</i>	3040		0
<i>Надходження від отримання роялті, авторських винагород</i>	3045		0
<i>Надходження від страхових премій</i>	3050		0
<i>Надходження фінансових установ від повернення позик</i>	3055		0
<i>Інші надходження</i>	3095	394 405	155 262
<i>Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)</i>	3100	491 757	291 832
<i>Праці</i>	3105	39 511	21 983
<i>Відрахувань на соціальні заходи</i>	3110	8 467	6 089
<i>Зобов'язань з податків і зборів</i>	3115	121 983	78 632
<i>Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток</i>	3116	9 616	8 552
<i>Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість</i>	3117	12 302	4 989
<i>Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів</i>	3118	100 065	65 091
<i>Витрачання на оплату авансів</i>	3135	88 107	74 330
<i>Витрачання на оплату повернення авансів</i>	3140		0
<i>Витрачання на оплату цільових внесків</i>	3145		0
<i>Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами</i>	3150		0
<i>Витрачання фінансових установ на надання позик</i>	3155		0
<i>Інші витрачання</i>	3190	80 629	90 050
<i>Чистий рух коштів від операційної діяльності</i>	3195	375 275	242 134

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

<i>Назва рядка</i>	<i>Код рядка</i>	<i>За звітний період, грн</i>	<i>За аналогічний період попереднього року, грн</i>
<i>Надходження від реалізації: фінансових інвестицій</i>	3200		0
<i>необоротних активів</i>	3205	653	2 890
<i>Надходження від отриманих: відсотків</i>	3215		0
<i>дивідендів</i>	3220		0
<i>Надходження від деривативів</i>	3225		0
<i>Надходження від погашення позик</i>	3230		0
<i>Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці</i>	3235		0
<i>Інші надходження</i>	3250		0
<i>Витрачання на придбання: фінансових інвестицій</i>	3255		0
<i>необоротних активів</i>	3260	545 038	242 763
<i>Виплати за деривативами</i>	3270		0
<i>Витрачання на надання позик</i>	3275		0
<i>Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці</i>	3280		0
<i>Інші платежі</i>	3290		0
<i>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</i>	3295	-544 385	-239 873

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

<i>Назва рядка</i>	<i>Код рядка</i>	<i>За звітний період, грн</i>	<i>За аналогічний період попереднього року, грн</i>
<i>Надходження від: Власного капіталу</i>	3300	167 000	8 000
<i>Отримання позик</i>	3305		0
<i>Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві</i>	3310		0
<i>Інші надходження</i>	3340		23
<i>Витрачання на: Викуп власних акцій</i>	3345		0
<i>Погашення позик</i>	3350		0
<i>Сплату дивідендів</i>	3355		0
<i>Витрачання на сплату відсотків</i>	3360		0
<i>Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди</i>	3365		0
<i>Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві</i>	3370		0
<i>Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах</i>	3375		0
<i>Інші платежі</i>	3390		0
<i>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</i>	3395	167 000	8 023
<i>Чистий рух грошових коштів за звітний період</i>	3400	-2 110	10 284
<i>Залишок коштів на початок року</i>	3405	14 180	5 750
<i>Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів</i>	3410	-573	-1 854
<i>Залишок коштів на кінець року</i>	3415	11 497	14 180

Анкета для оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві

Шановні працівники, просимо вас дати свою оцінку з наступних аспектів управління персоналом на нашому підприємстві. Ваші відповіді допоможуть удосконалити управлінські процеси та створити комфортні умови для роботи. Ваша участь у цьому опитуванні є анонімною.

1. Чіткість розподілу обов'язків на вашій посаді
Як Ви оцінюєте чіткість розподілу Ваших обов'язків на посаді?

- (1) Дуже нечітко
- (2) Нечітко
- (3) Середньо
- (4) Чітко
- (5) Дуже чітко

2. Якість отриманих вказівок та інструкцій щодо виконання роботи
Наскільки детальними та своєчасними є вказівки та інструкції щодо виконання роботи?

- (1) Дуже не деталізовані та несвоєчасні
- (2) Недостатньо деталізовані та інколи несвоєчасні
- (3) Середньо
- (4) Деталізовані та вчасні
- (5) Дуже деталізовані та своєчасні

3. Ефективність комунікації між вами та керівництвом
Як Ви оцінюєте ефективність комунікації між Вами та керівництвом?

- (1) Дуже неефективно
- (2) Неефективно
- (3) Середньо
- (4) Ефективно
- (5) Дуже ефективно

4. Система мотивації на підприємстві (премії, бонуси)
Як Ви оцінюєте систему мотивації на підприємстві (премії, бонуси)?

- (1) Зовсім не ефективна
- (2) Не достатньо ефективна
- (3) Середньо ефективна
- (4) Достатньо ефективна
- (5) Дуже ефективна

5. Визнання та заохочення за добре виконану роботу
Чи вважаєте Ви, що система визнання та заохочення за добре виконану роботу є справедливою?

- (1) Зовсім не справедлива
- (2) Не дуже справедлива
- (3) Середньо справедлива
- (4) Справедлива
- (5) Дуже справедлива

6. Можливості для кар'єрного зростання на підприємстві
Як Ви оцінюєте можливості для кар'єрного зростання на підприємстві?

- (1) Зовсім відсутні
- (2) Обмежені
- (3) Середні
- (4) Достатньо хороші
- (5) Дуже хороші

7. Організація навчання та підвищення кваліфікації на підприємстві
Як Ви оцінюєте організацію навчання та підвищення кваліфікації на підприємстві?

- (1) Зовсім відсутня
- (2) Недостатня
- (3) Середня
- (4) Достатня
- (5) Дуже хороша

8. Умови праці на підприємстві (офіс, обладнання, інфраструктура)

Як Ви оцінюєте умови праці на підприємстві?

- (1) Зовсім незадовільні
- (2) Незадовільні
- (3) Середні
- (4) Задовільні
- (5) Дуже хороші

9. Корпоративна атмосфера та культура в колективі

Як Ви оцінюєте корпоративну атмосферу та культуру в колективі?

- (1) Дуже погана
- (2) Погана
- (3) Середня
- (4) Хороша
- (5) Дуже хороша

10. Підтримка з боку колег у виконанні роботи

Як Ви оцінюєте підтримку з боку колег у виконанні роботи?

- (1) Зовсім не підтримують
- (2) Не підтримують
- (3) Середньо підтримують
- (4) Підтримують
- (5) Дуже підтримують

11. Управлінські рішення та їх ефективність

Як Ви оцінюєте ефективність управлінських рішень?

- (1) Дуже неефективні
- (2) Не дуже ефективні
- (3) Середньо ефективні
- (4) Ефективні
- (5) Дуже ефективні

12. Оцінка заробітної плати і відповідність її виконуваний роботі

Як Ви оцінюєте відповідність заробітної плати виконуваний роботі?

- (1) Заробітна плата не відповідає роботі
- (2) Заробітна плата дещо не відповідає роботі
- (3) Заробітна плата середня
- (4) Заробітна плата відповідає роботі
- (5) Заробітна плата повністю відповідає роботі