

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування системи оцінювання персоналу підприємства»

(за матеріалами ТОВ «ІВАНІВСЬКИЙ КАР'ЄР», Вінницька обл.,
Калинівський р-н, с. Іванів)

Студентки 4 курсу 10 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Набокової Олени
Михайлівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Сичова Ніна
Вікторівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Концептуальні засади формування системи оцінювання персоналу підприємства.....	5
1.2 Методичні підходи до оцінювання персоналу підприємства.....	10
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ІВАНІВСЬКИЙ КАР'ЄР»	17
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	17
2.2 Аналіз складу та структури персоналу підприємства	22
2.3 Оцінка результативності системи оцінювання персоналу на підприємстві.....	33
3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ІВАНІВСЬКИЙ КАР'ЄР»	40
3.1 Розробка програми заходів щодо оптимізації системи оцінювання персоналу підприємства	40
3.2 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Персонал виступає визначальним елементом функціонування підприємства. З врахуванням новітніх технологій, інноваційних ідей, лише з використанням персоналу можна досягти ефективності й користі. Стрімкий розвиток НТП впливає на зміну цілей організації з коригуванням напрямків діяльності. Наслідки змін відображаються у кваліфікаційних вимогах та посадових обов'язках робітників. Формування раціональної системи оцінювання персоналу (навчання, оплати праці, програма мотивації) забезпечує вимір та контролювання відповідності ключових показників встановленим критеріям. Підприємство може розраховувати на довготривалий розвиток та конкурентоспроможність завдяки ефективному управлінні працівниками та грамотній організації їх діяльності, базисом забезпечення яких є оцінювання стану управління персоналом як домінанта для удосконалення персоналу, його мотивації та відповідної оплати праці, чим і визначається актуальність теми дослідження.

Науковці, які відомі своїм внеском в розробку досліджуваної проблеми: Т. Базаров, О. Борисова, Ю. Ігнат'єва, А. Кібанов, К. Козак, А. Колот, П. Козинець, Ю. Одегов, Т. Погорєлова, В. Рожнов, І. Філіпішина, Г. Черновалова та інші. У період воєнного часу створюються інші підходи до проблеми формування системи оцінювання персоналом підприємства, що вимагає продовження вивчення цієї теми дослідження.

Мета і завдання кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних основ оцінки формування системи оцінювання персоналу підприємства та визначення можливих шляхів її удосконалення.

Завданнями, які поставлені у кваліфікаційній роботі, є:

– розглянути концептуальні засади формування системи оцінювання персоналу підприємства;

- охарактеризувати методичні підходи до оцінювання персоналу підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести пналіз складу та структури персоналу підприємства;
- оцінити результативність системи оцінювання персоналу на підприємстві;
- розробити програму заходів щодо оптимізації системи оцінювання персоналу підприємства;
- обугрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є процес формування системи оцінювання персоналу на ТОВ «Іванівський кар’єр».

Предметом дослідження випускної кваліфікаційної роботи виступають теоретико-методичні і прикладні аспекти формування системи оцінювання персоналу ТОВ «Іванівський кар’єр».

Інформаційну базу дослідження складають Закони України, правові та нормативні акти Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, матеріали Міністерства економіки України, монографічні і періодичні українські та зарубіжні видання, результати власних досліджень. Основними джерелами інформації з підприємства є дані фінансової звітності (Баланс, Звіт про фінансові результати), дані синтетичного та аналітичного фінансового обліку.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у роботі завдань використано методи наукового пізнання: наукове абстрагування при вивченні сутності «система оцінювання персоналу»; системний підхід для вивчення факторів, які впливають на систему оцінювання персоналу; графічний метод для наочного представлення цифрового матеріалу.

Структура роботи. Основний текст роботи становить 55 сторінок□□, в тому числі 13 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел містить 35 найменувань, викладених на 4 сторінках. Робота містить 14 додатків, викладених на 28 сторінках.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Концептуальні засади формування системи оцінювання персоналу підприємства

Запорукою успішного функціонування підприємства являється підготовка компетентного продуктивного персоналу, раціональної культури управління, ефективності роботи служб управління персоналом. При створенні умов для формування вмотивованих і кваліфікованих співробітників організації виникає ґрунт для існування працюючих маркетингових і фінансових систем. Оцінювання персоналу є важливою сферою діяльності в конкурентних умовах і стрімкого розвитку НТП [14]. У табл. 1.1 наведено декілька наукових поглядів на сутність основного поняття дослідження «оцінювання (оцінка) персоналу».

Таблиця 1.1

Підходи до визначення категорії «оцінювання персоналу»

Автор	Визначення
1	2
Базалійська М.П.	Оцінювання персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації персоналу, що застосовується в організації в тому чи іншому вигляді [2, С.297].
Гакова М.В.	Оцінювання персоналу в процесі здійснення діяльності організації присутнє на всіх етапах діяльності. На етапі входу предметом оцінювання є найчастіше якості осіб, які претендують на працевлаштування, на етапі діяльності – трудова поведінка, а етапі виходу – ефекти праці. Метою оцінювання працівників є отримання об'єктивних оцінок їхньої праці, в яких концентруються знання і досвід, ставлення до праці, внесок у кінцевий результат діяльності первинного трудового колективу та організації загалом. Це означає, що об'єктом оцінювання повинні бути не людина загалом, а тільки істотні її якості, властивості і дії з огляду на виконувану нею роботу та наслідки. Оцінка ефективності управління персоналом складає уявлення: про те, наскільки конкретна робота відповідає досягненню поставлених цілей; про подальше формування кадрової політики, спрямованої на підвищення ефективності управління [3].

Продовження таблиці 1.1

1	2
Ковшова І.О. Долінська А.О.	«Оцінювання персоналу є невід'ємною частиною визначення загальної ефективності управлінської успішності підприємства, оскільки являє собою цілеспрямований процес у загальній системі ефективного управління, який спрямований на виявлення та оцінювання наявних професійних знань, вмінь, навичок та інших якісних характеристик персоналу організації у порівнянні з вимогами» [11, С.81]
Лебедева І.Ю., Томашківська В.О.	«Оцінка персоналу – встановлення відповідності ділових і особистих якостей працівника вимогам посади або робочого місця»[15, С.77].
Лобза А.В., Щербіна К.В.	«Оцінювання персоналу – це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації» [16, С. 291]
Смірнова К.В.	«Оцінювання персоналу – це процес визначення ефективності виконання працівниками організації своїх посадових обов'язків і реалізації цілей організації, що передбачає послідовне накопичення інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень. Оцінка персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця» [19, С.100].
Смирнова І.І. Симаков К.І.	«Оцінка персоналу – це процедура, що здійснюється для виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності» [14, С.131].
Цимбалюк С.О. Білик О.М.	«Оцінювання працівників — це процес дослідження і вимірювання певних професійно значущих характеристик чи досягнутих результатів професійної діяльності працівника (групи працівників) та порівняння їх зі встановленими параметрами (нормами, вимогами, стандартами, еталонами тощо)» [22, С.10]

Отже, оцінка персоналу є основою приймання співробітників на роботу, підвищення і внутрішніх переміщень персоналу, включає як матеріальне, так і моральне стимулювання, поліпшення структури апарату, контролю персоналу і застосування санкцій. Зміст оцінювання персоналу заключається у регулюванні кадрової політики.

Систематизувати передбачено оцінювання персоналу з можливістю ймовірного удосконалення, враховуючи особливості підприємства з його функціями:

- інформативна функція: забезпечення управлінців різних рівнів інформацією про роботу своїх підлеглих, їхні особистісні досягнення та провали;
- мотиваційна функція: взаємозв'язки матеріальної винагороди і морального заохочення разом з трудовою поведінкою і результатами праці, що мотивує співробітників розвиватися, і робити внесок в отриманні результатів підприємства з власної волі;
- адміністративна функція: приймання кадрових рішень, зокрема, які стосуються кар'єрного зростання, передбачають мобільність різних відділів підприємства, перекваліфікацію, заохочення, систему штрафів, розривання трудових відносин [22].

Підприємства прагнуть залучити кращих кадрів, створюючи комфортність праці для професійного і кваліфікаційного росту. Наслідком є заміна немотивованих, малокваліфікованих і неперспективних працівників. Інструментарієм оцінювання персоналу є практичні засоби збору кількісної та якісної інформації в залежності від цілі оцінювання. Інструменти системи оцінювання персоналу формують у відповідності до:

- цілей (оцінюють кандидата на посади; оцінюють наявних працівників організації);
- змістовності (аналізування даних з анкет; співбесіди; інтерв'ю);
- напрямів (оцінювання результатів роботи; оцінювання результативності праці за певний період часу; оцінювання динаміки умов, які впливають на ефективність).

Основними питаннями при оцінюванні персоналу є узагальнення підприємством конкретних критеріїв. Всю сукупність показників умовно згруповують в такі великі групи: результативність праці, професійна поведінка, особисті якості. Концептуальне представлення процесу оцінювання персоналу показано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Концептуальна схема процесу оцінювання персоналу [19]

При завершенні формування інструментарію системи оцінювання персоналу організовується процедура підготовки проведення оцінювання (рис. 1.2) за наступними етапами: організаційна структура підприємства – відділи, служби, підрозділи в управлінському механізмі; системна організація, характер підпорядкованості і підзвітності; порядок розподілення функцій управління різними рівнями управлінської ієрархії.

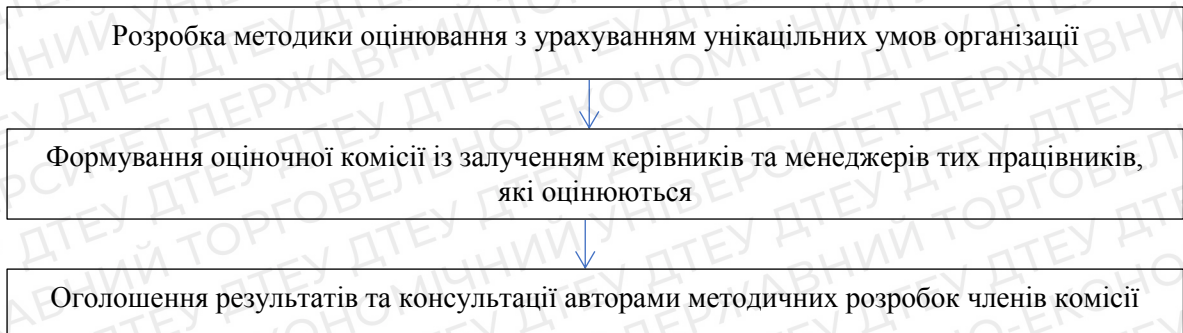


Рис. 1.2. Алгоритм поетапної підготовки до проведення оцінювання персоналу [11]

Суб'єктами оцінки (той, хто оцінює) можуть бути:

- лінійні керівники – відповідають за об'єктивність і повноту інформаційної бази для проведення оцінки, проводять оціночні бесіди;
- працівники кадрової служби;
- колеги і працівники, які перебувають у структурних взаємозв'язках з оцінюваними особами;
- особи, які не мають безпосереднього відношення до оцінюваного працівника (незалежні експерти; центри оцінки).

Об'єкт оцінювання – це той, кого оцінюють – може бути окремий працівник, група працівників, яка виділяється за певною ознакою.

Аналіз діяльності працівника проводиться за 3 аспектами:

- трудова діяльність як процес реалізації здібностей людини, її знань, вмінь, навичок;
- трудова діяльність як сукупність дій під час виконання певних обов'язків;
- трудова діяльність як реалізація, матеріалізація якостей працівників і їх трудової поведінки в результаті (характеристики результатів праці, досягнення, впровадження тощо).

Предмет оцінювання результатів праці персоналу – особистісні якості працівників, процес праці та результативність праці. Процес оцінювання персоналу складається з ряду послідовних етапів:

1. Визначення об'єкту, який оцінюється.
2. Визначення критеріїв оцінювання.
3. Вимірювання якостей працівників, досягнутих ними показників діяльності та результатів праці.
4. Порівняння досягнутих показників з встановленими критеріями.
5. Обговорення результатів оцінювання з працівниками.
6. Розробка та прийняття необхідних коригувальних дій і рішень.

Зміст етапів оцінювання персоналу надано у Додатку А [15].

Критерії оцінювання персоналу: професійні знання; працьовитість; активність; ставлення до керівників і колег, як співробітництва; надійність; якість, темп, інтенсивність роботи; здатність до організації і планування; готовність до відповідальності та ін.

Для досягнення максимальної об'єктивності у процесі оцінювання рекомендоване дотримання таких вимог до оціночних технологій:

- об'єктивність – незалежність від окремих думок і суджень;
- надійність – незалежність від впливу ситуативних факторів;
- достовірність – оцінювання реального рівня володіння навичками;
- прогнозування – виявлення рівня та особливостей потенціалу працівника;
- комплексність – оцінювання кадрів, взаємозв'язків і відносин всередині організації;
- доступність інформації про процес і критерії оцінювання для всіх залучених і зацікавлених сторін (оцінювачі, спостерігачі, оцінювані особи);
- вбудовуваність в загальну систему кадрової роботи в організації (відсутність дезорганізації роботи колективу).

1.2 Методичні підходи до оцінювання персоналу підприємства

Оцінка роботи персоналу проводиться за показниками, наведеними на рис. 1.3.

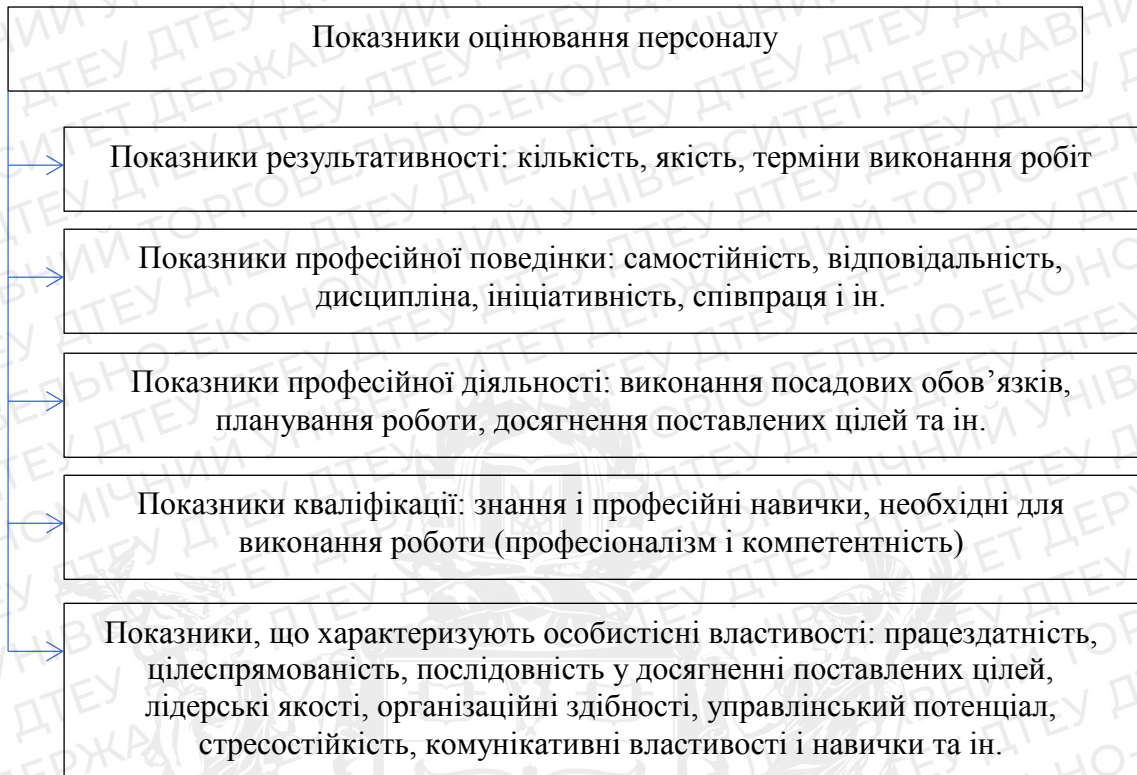


Рис. 1.3. Класифікація показників оцінювання персоналу [17]

На підприємствах до робітників пред'являються вимоги, які ґрунтуються на оцінюванні відповідності працівників підприємству (табл. 1.2), – корпоративність: поведінка працівника, яка підтверджує засвоєння людиною цінностей на підприємстві. Ця поведінка проявляється у дотриманні встановлених етичних норм, орієнтації на співпрацю, відстоюванні інтересів підприємства.

Таблиця 1.2

Показники оцінювання результатів праці в розрізі посад [9]

Посади	Показники оцінювання результативності праці
1	2
Керівництво	Прибуток Зростання прибутку Рентабельність виробництва Показники обіговості активів Частка ринку Конкурентоздатність продукції
Керівники лінійного рівня (начальники відділів)	Виконання рівня планового завдання за обсягами і номенклатурою. Динаміка обсягів виробництва.

Продовження таблиці 1.2

1	2
	Динаміка виробітку. Зменшення витрат виробництва. Тенденція у кількості рекламаций. Показники якості продукції, яка виготовляється. Величина і втрати від простоїв. Плинність кадрів.
Керівники управління персоналом	Продуктивність праці, її тенденція. Зменшення нормативної трудомісткості виробленої продукції. Питома вага технічно обґрунтованих норм. Рівень зарплати на одиницю продукції, динаміка. Плинність кадрів, динаміка. Кількість вакансій. Кількість претендентів на вакантне місце. Показники щодо навчання, підвищення кваліфікації персоналу. Витрат на персонал в складі витрат на виробництво (частка, динаміка).
Менеджер персоналу	3 Кількість вакансій на підприємстві. Претенденти на одну вакансію. Плинність за категоріями персоналу, за підрозділами.

Відсутня загальна методика оцінювання персоналу, причинами є різноманіття таких факторів: розмір підприємства (чисельність співробітників), галузь господарювання, особливості у технологіях виробництва, організація структура, управлінські норми, кваліфікація працівників, співвідношення між кількістю працівників адміністрації і працівників на виробництві тощо [11].

Показники при діловому оцінюванні класифікуються за групами:

- кількісні показники (оцінювання діяльності) – працівники оцінюються на підставі наявних результатів, наприклад, виробіток, обсяги реалізації;
- показники професійного рівня і рівня кваліфікації містять професійні знання, вміння і навички, відповідність відповідній посаді;
- показники особистих якостей: особливості працівника, поведінка на роботі.

Ділове оцінювання включає три групи методик:

1. Кількісні методи оцінювання – використання числової оцінки рівнів якостей працівників, наприклад, анкетування.

2. Якісні методи оцінювання – біографічний опис, ділові характеристики, усні відгуки, еталони, оцінювання на базі обговорення.

3. Комбіновані методи оцінювання – експертні оцінки ступенів проявлення певних якостей, тестування, інше комбінування якісних та кількісних методів.

Крім того, виділяються методи індивідуального і колективного оцінювання [19]:

– анкетування – оцінювальна анкета з запитаннями і описами.

Ключовим значенням є вибір і формулювання питань. Переваги: простота при застосуванні;

– оцінювальна співбесіда – отримання усної інформації від працівника, який оцінюється, за відповідями на питання, які стосуються службової діяльності;

– тестування – оцінювання працівника за результатами розв’язання ним підготовлених завдань і надання бальної оцінки, яка впливає на формування рівня вираження професійних якостей;

– метод групового експертного оцінювання – експерти формують шкалу для працівника з виділенням критеріїв оцінки, проставляючи сумарні і середні бали. Цей метод використовується для оцінювання результативності праці, виявлення професійних якостей;

– метод стандартних оцінок – керівник складає форму для оцінювання роботи працівника протягом обраного періоду за обраною шкалою. Переваги: простота, доступна вартість. Недоліки – суб’єктивність, однобічність оцінювання;

– метод моделювання робочої ситуації – оцінювання працівника за ситуацією, яка заделегідь моделюється, проводиться оцінка поведінки працівника на робочому місці;

– матричний метод оцінок – складання матричних таблиць зі списком професійних, ділових, моральних, особистих якостей посади, яка займається оцінюваним працівником, куди заносяться показники оцінки якостей

працівника, вагові оцінки (значимість), які надають їх важливість в момент виконання обов'язків за посадою. Оцінювання відбувається за бальною системою;

– ділова гра – працівнику представляються робочі ситуації з імітуванням реальних подій і аналізуються якості, які проявляються при цьому: ділові, професійні, особисті. Визначається потенціал працівника. Необхідно врахувати наявність додаткових витрат;

– управління за цілями – визначаються керівником і працівниками ключові цілі на перспективу діяльності. Після перебігу запланованого часу і керівник, і працівники проводять оцінку виконання кожної цілі і набору цілей в сукупності. Переваги: зворотній зв'язок; розуміння працівником критеріїв успішності роботи до початку виконання завдань. Недоліки: оцінка роботи за ступенем виконання конкретного ключового завдання;

– метод 360 ° – оцінювання ділових якостей працівників колегами / керівниками / підлеглими / клієнтами, подальше порівняння отриманих результатів з власною самооцінкою. Мета методу заключається у наданні можливість дізнатися про думку про себе зі сторони з наступним вирішенням виявлених проблем. Метод є цінним при підніманні проблеми щодо звільнення кваліфікованого спеціаліста з усуненням конфліктів в колективі. Переваги методу: оцінювання ефективності працівника, підтвердження його відповідності займаній посаді; оцінювання роботи різними особами (керівники, колеги, особи, з якими щодня відбувається процес співпраці); виявляються «точки росту» працівників у команді зі здійсненням зворотнього зв'язку; відсутність додаткових фінансових витрат; існує можливість оцінювання навичок взаємодії з оточуючими. Недоліки методу: працівник отримує стрес; значні часові затрати часу на інформування учасників; метод не є єдиним у різних питаннях, як кар'єрного росту, так і при звільненні; аналізуються тільки компетенції, а не досягнення; оцінюється працівник на певний момент часу, відсутнє прогнозування його роботи; можливі неприємні наслідки у випадку відсутності анонімного підходу;

– ассесмент-центр (оціночний центр) – метод оцінювання персоналу комплексного характеру, має найвищий ступінь об'єктивності, ґрунтується на моделюванні основних часових моментів діяльності працівників задля виявлення рівнів розвитку їхніх професійних компетенцій, а також визначення потенціалу. Метод дає можливість отримати збалансовану сукупність оцінювальних методів: порівнювальні й абсолютні методичні оцінки, професійні та психологічні тести, співбесіди та інші. Перевагами є можливість обґрунтування програм для будь-якої посади працівників, інтерактивність, гнучкість у проведенні, комплексність у оцінюванні поведінкових навичків, індивідуальність, варіативність (від 4 до 10 годин, суміщення з іншими заходами), об'єктивність, конфіденційність, універсальність, мультимодальність (використання різних методик, розроблених за різними апрямами). Недоліки: результати виявляються тенденцією, витратність підготовчих процесів, неможливість негайного отримання результатів, обмеження у кількості учасників (10 осіб максимум), спостережна обмеженість;

– метод щоденників – працівники отримують завдання на робочий день, після чого відбувається фіксація часу, за який виконується це завдання. Переваги: відстеження витрат часу; отримана інформація допомагає регулювати розподіл завдань так, щоб працівник встигав виконувати. Недоліки: неякісне виконання завдань;

– управління досягненнями (performance management – PM): концепція управління підприємством, ґрунтується на теоріях і практиці управління, які були раніше. PM є інтеграцією декількох методик менеджменту підприємства, які проявили себе ефективно. Принципами системи PM є: орієнтація на досягнення взаємопов'язаних кількісних і якісних цілей; цілі розроблені зверху вниз; акцент на взаємозв'язках між бізнес-метою і розвитком основних якостей працівника; досягнення мети робітника виконується за допомогою показників KPI – Key Performance Indicators. Переваги: розуміння співробітником критеріїв успішності власної роботи

перед початком виконання завдань; зворотній зв'язок під час планового часу; розвиток і навчання співробітника. Недоліки методу: витрачання часу; метод краще використовувати на підприємствах з розвиненою корпоративною культурою;

– метод незалежних суддів: незалежні члени комісії (6-7) задають питання співробітнику, який оцінюється, проставляючи «+» при правильній відповіді і «-» – при неправильній, після чого робляться висновки;

– метод комітетів: експертна група з'ясовує здібності кандидатів з метою займати вищі посади, наприклад. Оцінювання містить такі процедури: зосередження на певних якостях і показниках в роботі співробітника; застосування різних методик збирання інформації; оціночна інформація надає комплексне уявлення про особу; порівнювальність реальних компетенцій (5-20) з бажаними;

– алфавітно-числовий метод: оцінювання впливу обраних чинників на діяльність персоналу у числовому і текстовому вимірюванні (цілеспрямованість, відповідальність, ініціативність, уміння працювати в колективі). За шкалою розуміється відповідність трудових досягнень й особистих якостей працівника. Переваги: глибокий аналіз трудової діяльності. Недоліки: суб'єктивність, невизначеність змісту та числових значень критеріїв.

Результати порівняння різних методик для оцінювання персоналу згруповані в Додатку Б [29]. Оцінювання персоналу є важливим процесом, який дозволяє оцінити стан і перспективи діяльності трудових ресурсів. Різноманіття методів і показників оцінювання управління персоналу показало необхідність оцінки всіх властивостей і здібностей персоналу: психологічний і фізичний стан, професійні й кваліфікаційні навички. Керівники підприємств повинні розробити власну систему оцінювання роботи персоналу, яка залежить від мети діяльності організації. Найдієвішою є оцінка персоналу на ґрунті комплексного оцінювання.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ІВАНІВСЬКИЙ КАР'ЄР»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Іванівський кар'єр» створене 6 лютого 2019 року у відповідності з законодавством про приватизацію господарського майна. Місцезнаходження: 22432, Вінницька обл., Калинівський район, село Іванів, вулиця Заводська, будинок 1. Підприємство є платником податку на додатну вартість і податку на прибутку (загальна система оподаткування).

Перший час підприємство в основному працювало на орендованому обладнанні. До такого обладнання можна віднести екскаватори, навантажувачі, мобільний комплекс (стокова дробарка, конусна дробарка та гуркіт), автомашини. У 2020 побудований новий стаціонарний завод з виробництва щебеневої продукції, що дало можливість суттєво збільшити об'єми випуску продукції. У 2022 році – бетонний завод.

Щебінь – це основний матеріал всієї будівельної галузі. Щебінь входить до складу більшості будівельних матеріалів і використовується на всіх будівельних об'єктах, починаючи від приватних будинків і закінчуючи величезними інфраструктурними проектами. Як основний продукт в будівництві і як універсальний наповнювач, щебінь користується великою популярністю на ринку України. Збільшення потреби щебню призводить до інтенсивного зростання її виробництва. У 2015 році спостерігалось значне скорочення виробництва щебню, але з 2016 року попит на щебінь почав збільшуватися, що пов'язано з розвитком будівельної сфери в Україні та необхідністю щебню як наповнювача.

Найбільш перспективними з розробки кар'єрів та виробництва щебню залишаються Вінницька і Волинська області. Велика кількість

розроблених кар'єрів в цих регіонах свідчать про величезні запаси граніту, а значить можливостей розвитку видобутку.

За час роботи обраної бази дослідження кількість працюючих збільшилась з 12 чоловік до 87 за рахунок створення нових робочих місць.

В Додатку В наведений профіль підприємства. Основний вид діяльності – добування піску, гравію, м'якого скельного розкриву та виробництву щебеної продукції (щебінь фракцій 2-5мм, 5-10мм, 10-20мм, 20-40мм, 40-70мм і інших фракцій в залежності від замовлення), відсіву 0-2мм, 0-5мм, сумішів (суміш 0-20мм, 0-40мм, 0-70мм і інших фракцій в залежності від замовлення). Основними постачальниками сировини для виробництва являється ПраТ «Іванівський спеціалізований кар'єр». Виробничий процес комплексно механізований, управління процесом переробки – централізоване дистанційне. Режим роботи ліній прийнятий цілорічний, з перервним робочим тижнем: кількість робочих днів у році – 250; добовий режим роботи – 2 зміни; кількість годин у зміну – 8 годин.

Станом на сьогодні у ПраТ «Іванівський спеціалізований кар'єр» орендує будівлю майстерні та службових приміщень, трансформаторну підстанцію, повітряні лінії ЛЕП. Послуги з перевезення продукції надає ТОВ «Компанія-Будінвест». З 03.06.2019 року орендується у компаній ТОВ «Каскад-Будінвест», ТОВ «Каскад-Бетон», ТОВ «Компанія-Будінвест» спецтехніка для виробництва щебеневої продукції, а саме: конусна дробарка Sandvik QH 441, 3-х декове сито Sandvik QA 451, мобільне сортувальне обладнання Sandvik QJ 341, екскаватор гусеничний DX 340 LCA-K, навантажувач колісний SD 300N, комплексне обладнання (щокочувальна і конусні дробарки, конвеєра, гуркота) та інше обладнання.

За час роботи підприємства придбано і власну техніку: навантажувачі, екскаватори, вантажні автомобілі, тощо. За власні кошти і кредитні кошти банку придбано бетонозмішувальну установку (стаціонарну) серії ELKOMIX-120PL, взято в оренду обладнання для виробництва перенапружених плит та панелей перекриттів в «Каскад-Будінвест», цех по

виготовленню залізобетонних конструкцій, що дає можливість розширити асортимент продукції, зокрема виробництво бетону, блоків, плит перекриття та інше. Для їх виробництва здійснюється закупка цементу в ТОВ «Автострада Трейд Груп», піску в ТОВ «КАСКАД-БЕТОН», арматури в ТОВ «АВ метал груп», пасми в ПрАТ «Стальканат» тощо. Щебенева продукція власного виробництва. Для повноцінної роботи підприємства закупляється дизельне паливо, запчастини, матеріали та ін., здійснюється технічне обслуговування та ремонт обладнання з різними організаціями та власними силами.

Основними постачальниками у 2022 році являлися ПрАТ «Іванівський спеціалізований кар'єр», ТОВ «Компанія-Будінвест», ТОВ «Каскад-Будінвест», ТОВ «Альянс Енерго Трейд», ТОВ «Гранрозробка».

Основними покупцями у 2022 році являлися ТОВ «ТЕПЛОЛЮКС-ЮГ», ТОВ «Автострада Трейд Груп», ТОВ «Дортрейд Поділля», ТОВ «КАСКАД-БЕТОН», ПрАТ «Хмельницьке ШБУ №56».

В Додатку Г зведений розрахунок показників фінансово-господарської діяльності підприємства, розрахунки виконані на основі звітів суб'єкта малого підприємництва ТОВ «Іванівський кар'єр» 2020-2022рр. (В Додатку Д наведені згруповані дані зі звітів суб'єкта малого підприємництва).

2021 рік став роком підйому ділової активності в будівельній галузі, попри очікувані негативні наслідки пандемії COVID-19. Це позитивно позначилось і на роботі ТОВ «Іванівський кар'єр». Зростання обсягів цивільного та дорожнього будівництва, що в першу чергу пов'язано з державною інфраструктурною програмою «Велике будівництво» спричинило суттєве зростання попиту на щебенева продукцію, дало можливість компанії досягнути рекордних результатів виробництва і продажу.

Збільшення обсягів виробництва для забезпечення попиту на ринку стало можливим завдяки спільній і злагодженій праці усіх робітників і служб підприємства. Підприємство доклало чимало зусиль для підтримки і розвитку технологічного оснащення, був розроблений і виконаний ряд технічних і

організаційних заходів щодо поліпшення якості експлуатації і ремонтів основного виробничого обладнання.

Підприємство ретельно і відповідально ставиться до своїх зобов'язань в сфері охорони праці, навчання та розвитку персоналу, соціальної підтримки, забезпечення працівників ринковим рівнем заробітної плати, комфортними побутовими умовами. Керівництво та працівники ТОВ «Іванівський кар'єр» докладають усіх зусиль для забезпечення стабільного зростання бізнесу, підвищення ефективності виробничих і адміністративних процесів, виконання поставлених власниками підприємства цілей і задач.

З Додатку Г видно, що розширюється господарська діяльність підприємства. Це проявляється у збільшенні вартості капіталу за рахунок росту позикової складової і власного капіталу (в 2022р. несуттєве зменшення). Позитивним є наявність власного капіталу. Відсутній власний обіговий капітал усіх періодах, тобто підприємство відчуває потребу у власних коштах.

Підприємство збільшило обсяг випуску і реалізації продукції на 255% в 2021р. і зменшив на 80% в 2022р. Середньореалізаційні ціни формувались відповідно до ринкових цін на щебневу продукцію. При цьому темп росту собівартості відстає від темпу зростання виручки, що свідчить про покращення витратного механізму господарювання кар'єру в 2021 році, а в 2022 році, навпаки. В підсумку відмічається прибуткова діяльність, але рентабельність продаж скорочується з 8,1% в 2020р., до 7,9% в 2021р. і до 0,3% в 2022р.

На рис. 2.1 відображено зміни описаних вище абсолютних показників фінансових результатів підприємства.

В 2021 році доходи зросли стрімко по причині розвитку, наявності клієнтури тощо. В 2022 році спостерігається суттєве скорочення доходів і прибутків, що обумовлене умовами ведення боєвій дій в країні, згорання будівельних робіт тощо.

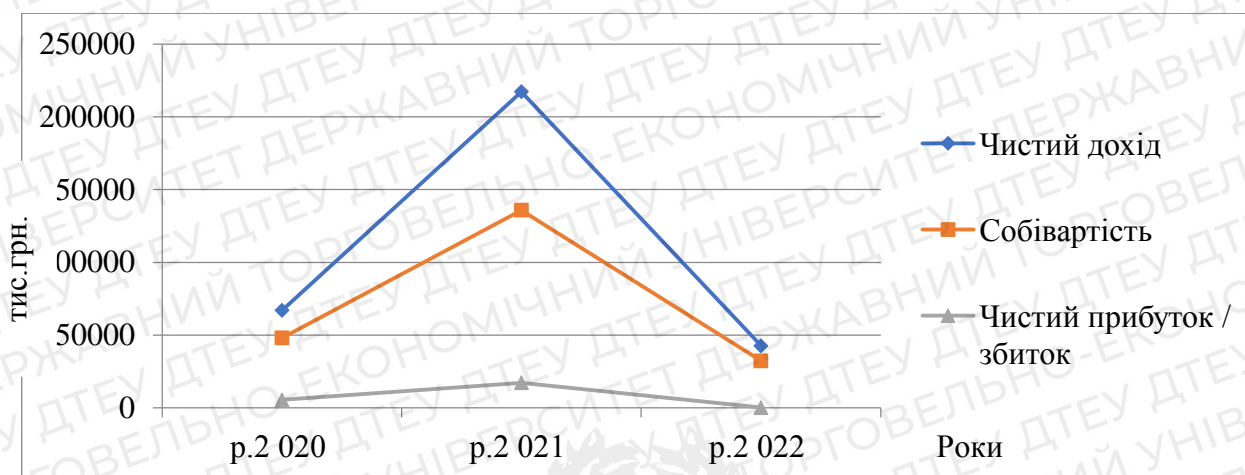


Рис. 2.1. Динаміка показників фінансових результатів ТОВ «Іванівський кар'єр» за 2020-2022рр., тис.грн

За роки, що проаналізовані, відбувалося суттєве збільшення вартості основних засобів: закупилося нове обладнання, яке надає можливість підприємству йти в ногу з часом і якнайбільше відповідати сучасним вимогам. При цьому перевищення темпів росту середньорічної вартості засобів по первісній вартості над темпами росту доходів впливає на погіршення ефективності використання основних засобів. Аналогічно відмічається по цій же причині погіршення ефективності використання оборотних коштів. Тобто зовнішні фактори суттєво вплинули на показники господарювання досліджуваного підприємства.

Кількість працівників за даний період збільшилась на 19 і 18 чоловік, що свідчить про розширення діяльності, реструктуризацію на підприємстві. На фоні збільшення кількості кадрів доходи зменшуються. Персоналу потрібно більше, тому що в 2022р. побудований бетонний завод. Продуктивність праці збільшилась на 116% в 2021р. – це говорить про покращення ефективності використання трудових ресурсів, в 2022 році відбувається зменшення показника на 85% – погіршення використання фактору праці.

Аналіз собівартості продукції показує, що основною її складовою, яка відображає специфічні особливості будівельної галузі, є витрати на матеріали

та сировину 70%. Витратність зростає в 2022р. за рахунок росту витрат на оренду техніки в найбільшій мірі, збільшенням витрат на опалення, освітлення, водопостачання, витрат на оплату праці, витрат на ремонт тощо.

Проведений аналіз показав неоднозначну у фінансовому плані роботу ТОВ «Іванівський кар'єр»: в 2021р. відмічається розширення масштабів господарської діяльності, покращення використання трудових ресурсів, основних засобів, матеріальних ресурсів, оборотних коштів, нарощення рентабельності, то в 2022 році по причині впливу зовнішніх факторів спостерігається динаміка скорочення більшості показників, засвідчуючи зменшення обсягів господарювання.

Для оцінки впливу факторів внутрішнього середовища на діяльність ТОВ «Іванівський кар'єр» за рядом позицій використано SNW-аналіз, що приведений у Додатку Е. Фактори фінансів, організації, маркетингу однозначно мають пріоритетність серед сильних сторін підприємства. З точки зору факторів кадрів і виробничого фактору є і слабкі сторони, над якими потрібно ще попрацювати, розробивши пропозиції.

Для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз ТОВ «Іванівський кар'єр» проведемо SWOT-аналіз (Додаток Ж). В результаті проведення SWOT-аналізу можна визначити основні напрями, на які ТОВ «Іванівський кар'єр» слід спрямувати зусилля найближчим часом. Найбільш актуальними, разом з тим і витратними будуть рішення в області розробки і випуску нової щєбеневої продукції, а також покращення використання кадрів. Ці заходи дозволять одночасно збільшити обсяги продаж і поліпшуватимуть якість послуг.

2.2 Аналіз складу та структури персоналу підприємства

В цьому підрозділі кваліфікаційної роботи проведено оцінку кількісних і якісних показників структури персоналу ТОВ «Іванівський кар'єр», на

якому задіяні кваліфіковані професіонали з необхідною освітою і досвідом роботи.

Всю роботу з управління персоналом на підприємстві здійснює бухгалтерсько-економічна служба, яка складається з керівника бухгалтерсько-економічного підрозділу і бухгалтера-касира. В Додатку 3 побудована організаційно-управлінська структура підприємства на основі штатної розстановки (Додаток І). Посадових інструкцій не складено на підприємстві, як і колективного договору.

Керівник бухгалтерсько-економічної служби здійснює управління працівниками підприємства, бере участь в розробці кадрової політики і кадрової стратегії організації, здійснює роботу з підбору, відбору і розстановки кадрів на основі оцінки їх кваліфікації. Він є фахівцем служби персоналу. В нього відповідальна робота з документами, яка вимагає практичних навичок і бездоганних знань трудового законодавства.

Директор і керівник бухгалтерсько-економічної служби здійснюють підбір персоналу на вакантні посади. Ця діяльність пов'язана з розміщенням інформації у різних джерелах щодо наявних вакантних місць, в тому числі, співпраця з цього питання зі службою зайнятості населення, призначенням і проведенням співбесід з роз'ясненням претенденту характеру вакансії, умов праці та рівня заробітної плати, визначенням загального рівня претендента на вакантну посаду, його стажу та рівня професіоналізму. Керівник бухгалтерсько-економічної служби відповідальний за навчання та розвиток персоналу, тому вивчає рух кадрів, причини плинності кадрів та розробляє заходи щодо їх усунення, організовує контроль стану трудової дисципліни в підрозділах ТОВ «Іванівський кар'єр» і виконанням правил внутрішнього трудового розпорядку, складає встановлену звітність, бере участь у підготовці пропозицій щодо розвитку персоналу, навчання та підвищення кваліфікації кадрів, а також в оцінці ефективності навчання.

Керівник бухгалтерсько-економічної служби реалізує коло завдань:

- приймає участь в розробці та проведенні кадрової політики підприємства;
- організовує вивчення і аналіз посадової та професійно-кваліфікаційної структури персоналу ТОВ «Іванівський кар'єр» і його підрозділів, встановленої документації з обліку кадрів, пов'язаної з прийомом, трудовою діяльністю і звільненням співробітників, їх розміщенням;
- здійснює підбір і відбір персоналу спільно з керівниками структурних підрозділів і внесення відповідних пропозицій щодо їх прийому на зазначені посади, оформлення наказів про прийом на роботу та іншої необхідної для цього документації;
- оформляє прийом, переведення і звільнення працівників відповідно до трудового законодавства, положень, інструкцій та інших локальних актів;
- здійснює оформлення прийому на роботу іноземних громадян;
- проводить атестацію персоналу.

У табл. 2.1 проведено дослідження структури персоналу підприємства.

Таблиця 2.1

Динаміка структури персоналу ТОВ «Іванівський кар'єр» за ознакою участі в управлінському процесі та за кваліфікаційною ознакою станом на кінець 2020-2022 рр.

Категорія персоналу	2020		2021		2022		Відхилення			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021/2020		2022/2021	
							осіб	%	осіб	%
Керівники	5	12,5	5	6,8	5	6,6	0	-5,7	0	-0,2
Фахівці	4	10,0	4	5,4	5	6,6	0	-4,6	+1	+1,2
Робітники	26	65,0	60	81,1	61	80,3	+34	+16,1	+1	-0,8
Молодший обслуговуючий персонал	5	12,5	5	6,8	5	6,6	0	-5,7	0	-0,2
Всього	40	100,0	74	100,0	76	100,0	+34	0,0	+2	0,0

Відповідно до розрахунків за характером виконуваних функцій персонал ТОВ «Іванівський кар'єр» поділяється на чотири категорії: керівники, фахівці, робітники і молодший обслуговуючий персонал. За роки

дослідження склад персоналу ТОВ «Іванівський кар'єр» за категоріями дещо змінився. Так, за 2021 рік в порівнянні із 2020 роком фактична чисельність зросла на 34 особи (в 2020 році створено дробувально-сортувальний цех), а у 2022 році – на 2 особи. Підприємство було змушено зменшити набір персоналу в 2022 році в період пандемії, через неспроможність і далі розширювати свої ринкові позиції. У 2021 році чисельність персоналу зросла за рахунок росту робітників на 34 особи. Відповідно і по структурі зросла частка робітників з 65% до 81,1%, а за іншими трьома складовими спостерігається зменшення питомої ваги в середньому на 5% за кожною. Відмічається, що переважаючою часткою є робітники, що підкреслює виробничий напрямок господарювання кар'єру. В 2022 році збільшення на 1 особу групу робітників і на особу групу фахівців (введення посади головного інженера), структура персоналу змінилась несуттєво.

В цілому незначна питома вага керівників свідчить про те що, чисельність управлінського персоналу не перевищує норми керованості і передбачає незначне навантаження на виробничий персонал підприємства [24].

Проаналізуємо чисельність персоналу ТОВ «Іванівський кар'єр» за статеві-віковими ознаками: чисельність жінок / чоловіків, молодих спеціалістів / пенсіонерів у загальній чисельності працівників наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Чисельність персоналу ТОВ «Іванівський кар'єр» за статеві-віковими ознаками за 2020-2022 рр

Статеві і вікові ознаки	Роки			Зміна 2021 року від 2020 року		Зміна 2022 року від 2021 року	
	2020	2021	2022	осіб	%	осіб	%
Жінки	5	5	5	0	0,0	0	0,0
Чоловіки	35	69	71	+34	+97,1	+2	+2,9
Всього	40	74	76	+34	+85,0	+2	+2,7
25-35 років	5	25	27	+20	400,0	+2	8,0
36-45 років	34	48	48	+14	41,2	0	0,0
46-60 років	1	1	1	0	0,0	0	0,0
Всього	40	74	76	+34	85,0	+2	2,7

Чисельність жінок на підприємстві всі три роки стабільно складає 5 осіб (два працівника бухгалтерсько-економічної служби, одна прибиральниця, два сторожа). При цьому чисельність чоловіків збільшилася на 34 і на 2 особи у 2021р. і 2022р. Пенсіонерів немає в штаті. А збільшення персоналу обумовлено ростом чисельності молодих спеціалістів у 2022р. порівняно з 2020р.: на 22 особи працівників віком 25-35 років, на 14 осіб віком 36-45 років. Категорія працівників віком 46-60 років стабільно становить 1 особа. Проведений аналіз динаміки за статево-віковими ознаками вказує на домінування молодих спеціалістів та чоловіків, що є доцільним для розвитку виробництва в компанії, яка досліджується.

Чисельність персоналу за ознакою стажу наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка структури персоналу ТОВ «Іванівський кар'єр» за стажем роботи в 2020-2022 рр.

Стаж, років	Роки			Зміна 2021 року від 2020 року		Зміна 2022 року від 2021 року	
	2020	2021	2022	осіб	%	осіб	%
Менше 1	5	4	4	-1	-20,0	0	0,0
1-3	6	6	5	0	0,0	-1	-16,7
3-5	6	29	29	23	383,3	0	0,0
5-10	18	20	23	2	11,1	+3	+15,0
Більше 10	5	15	15	10	200,0	0	0,0
Всього	40	74	76	34	85,0	+2	+2,7

Відхилення 2022 року від 2020 року свідчить, що чисельність працівників зі стажем роботи до 1 року зменшилася на 1 особу, від 1-3 років зменшилася на 1 особу також, від 3-5 років – зросла на 2 особи (11,1%) і 3 особи (15%). Також одночасно зросла чисельність працівників зі стажем роботи від 5-10 років на 10 чол (на 200%) у 2021р. і залишилась на тому ж рівні в 2022р.

Оцінювання ефективності формування персоналу ТОВ «Іванівський кар'єр» проведено через відповідні коефіцієнти руху персоналу підприємства у 2020-2022 р. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка руху персоналу ТОВ «Іванівський кар'єр» за 2020-2022 р.

Показники	Роки			Абсолютна зміна	
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021
Коефіцієнт обороту по прийому	0,18	0,70	0,09	+0,52	-0,61
Коефіцієнт обороту по вибуттю (коефіцієнт плинності кадрів)	0,05	0,11	0,07	+0,05	-0,04
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,18	0,70	0,09	+0,52	-0,61
Коефіцієнт приросту персоналу	0,24	0,81	0,16	+0,57	-0,65
Рівень сталості персоналу	0,82	0,30	0,91	-0,52	+0,61
Коефіцієнт закріплення персоналу	3,50	6,67	-	+3,17	-6,67

Коефіцієнт обороту по прийому в 2021 р. був найвищим 0,70 (70%), це пов'язано з тим, що протягом даного періоду було прийнято 40 нових працівників. Найменшим коефіцієнт був в 2022р. 9%, – прийнято 7 осіб, звільнень було 5 осіб (мобілізація).

Коефіцієнт обороту по вибуттю коливався: в 2021 році збільшився (5%) у порівнянні з 2020 роком і становив 11% – це характеризує дуже високе вибуття персоналу протягом звітного періоду. Але в 2022 році припинено трудові договори з 5 працівниками, призваними на військову службу, і коефіцієнт плинності кадрів склав 7%. Звільнення у 2020-2021рр. були тільки за власним бажанням. За порушення трудової дисципліни або з інших причин звільнень не було.

Оновлення персоналу зростало спочатку, а в останній період зменшилось.

Коефіцієнт сталості персоналу ТОВ «Іванівський кар'єр» показує, що питома вага працівників, які прибули і вибули у середньообліковій чисельності значно коливається: 82%; 30%; 91%, що говорить про нестабільність персоналу.

Як відомо, у виробничій сфері нормальний рівень плинності – 10-15%, при тому, що в період активної діяльності, зростання та найму персоналу допустимий рівень складає близько 20% [24]. Тому на підприємстві дослідження руху персоналу знаходиться в межах норми. При стратегії

динамічного зростання плинність варіюється в діапазоні 8-15%, до цієї категорії відноситься кар'єр.

Аналіз ступеню використання керівництвом підприємства економічних методів мотивації – за допомогою табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка структури фонду оплати праці працівників

ТОВ «Іванівський кар'єр» за 2020-2022 р.

Період	ФОП, тис грн	Структура ФОП, %			Доходи, дивіденди, тис грн
		Основна зарплата	Додаткова зарплата	Інші компенсації	
2020 рік	1935	95	5	0	0
2021 рік	4259	93,5	6,5	0	0
2022 рік	1609	92	8	0	0

Головним способом мотивування співробітників ТОВ «Іванівський кар'єр» є матеріальне стимулювання, тобто оплата праці представлена головним засобом стимулювання для відповідального ставлення до роботи, практикується стимулювання через призначення премій та їх позбавлення.

Заробітна плата працівників ТОВ «Іванівський кар'єр» згідно посадових розтановок складається з: посадового окладу і надбавок (доплат) окремим посадам доплата за суміщення професій (посад); доплата за понаднормову роботу; доплата за вихідні і святкові дні (машиніст навантажувальної машини 12%, машиніст установок для руйнування негабаритів гірничої маси, зайняті в кар'єрах та розрізах 12%, машиніст екскаватора 12%, машиніст дробильно-навантажувального агрегата 12%, електрогазозварник, зайнятий різанням та ручним зварюванням 12%, слюсар черговий та з ремонту устаткування 8%). Причому працівники працюють за різними окладами: на повну ставку, а також на 0,25; 0,5 і 0,75 ставки. В Додатку Л наведені оборотно-сальдові відомості за 2020-2022р.р., звідки вибрані суми фонду оплати праці.

Фонд оплати праці більше як на 90% представлений основною зарплатою, частка додаткової зарплати зростає з 5% до 8%. Інших складових немає.

Аналізуючи систему мотивації та стимулювання персоналу на ТОВ «Іванівський кар'єр», як підсистему загальної стратегії управління персоналом, необхідно зазначити, що впродовж 2020-2022 рр. спостерігалось поступове збільшення заробітної плати усіх категорій працівників, це пов'язано в першу чергу через зростання мінімальної заробітної плати в Україні.

Здійснюючи порівняння розміру заробітної плати персоналу підприємства з рівнем заробітної плати в Вінницькій області та в Україні (табл. 2.6), можна визначити, що в організації реалізована продумана політика щодо матеріального стимулювання персоналу, хоча є стримуючі фактори пандемії і війни. Відбувається зростання продуктивності праці персоналу, заохочуються працівники до постійного підвищення кваліфікації, розкривається творчий потенціал, забезпечуючи цим підвищення результатів діяльності організації загалом.

Таблиця 2.6

**Динаміка середньої заробітної плати на ТОВ «Іванівський кар'єр» у
Вінницькій області та в Україні у 2020-2022 рр.**

Показники, од. вим.	Роки		
	2020	2021	2022
Середня зарплата на ТОВ «Іванівський кар'єр», грн	4243	4796	1764
Середня зарплата у Вінницькій області, грн	12251	15472	12700
Середня зарплата в Україні, грн	14179	17453	10847
Індекс інфляції, %	105,0	110,0	126,6

Вінницька область відноситься до областей з найнижчими зарплатами. Динаміка зарплат у воєнні часи є спадною за всіма аналізованими позиціями: по підприємству, по області і по Україні. **Відмічається наступне: середня зарплата на підприємстві менше за офіційну мінімальну по країні, що є порушенням прав працівників та може викликати накладення штрафів за**

порушення державних мінімальних гарантій в оплаті праці та трудового законодавства. Але були випадки, коли працівники, призвані на строкову військову службу, звільнень не було і їм нараховувався середній заробіток. В цьому випадку не потрібно було здійснювати донарахування зарплати до рівня мінімального. А також виконуються на підприємстві роботи на умовах неповної зайнятості, тому мінімальна заробітна плата виплачується пропорційно до виконаної норми праці, а саме доплату в такому разі слід проводити пропорційно до відпрацьованого часу.

Рівень інфляції, який у 2020 р. становив 5%, в 2021 р. – 10%, а в 2022 р. – 26,6% перевищував значно темпи зміни заробітної плати, які мають спадну тенденцію [10].

Преміювання працівників не здійснюється.

Для всіх співробітників ТОВ «Іванівський кар'єр» надаються такі пільги: виділення грошових коштів працівникові на покупку подарунка до ювілею; щорічно виділяються кошти на проведення святкування 8 березня, 6 грудня, і Нового року (співробітникам жіночої статі грошова премія до 8 березня становить 500 грн., а чоловікам на 6 грудня – 300 грн); співробітники підприємства мають право на отримання матеріальної допомоги та соціальної відпустки (соціальна відпустка надається на випадок: весілля, День знань (1 клас), здача крові та її компонентів, проводи дитини в армію, ювілеї, похорон близьких); дітям співробітників у віці до 15 років надаються новорічні подарунки.

В Додатку М наведені Правила внутрішнього розпорядку. Але в них прописані преміювання та інші нормативи, які фактично на підприємстві не застосовані. Тому складається думка про формальність оформлення цього внутрішнього документу.

Оцінимо фактори впливу на формування структури персоналу підприємства за рахунок зовнішнього та внутрішнього середовища (PEST – аналіз).

Значний вплив на формування структури персоналу чинять політичні і правові чинники:

– нестабільність у країні по причині неспроможності прогнозування розвитку подій викликає рост ризиків при веденні бізнесу (впливає на чисельність кадрів і її структуру);

– податкове законодавство – позитивний вплив за рахунок стабільності ставки податку на прибуток 18% з 2015р., зменшення частки сплати ЄСВ, зменшення податкового навантаження; збільшення рівня мінімальної заробітної плати, сприяючи росту добробуту працівників підприємства.

Щоб зменшити вплив цих факторів на формування структури персоналу ТОВ «Іванівський кар'єр» необхідна узгодженість дій виконавчої та урядової, регіональної, адміністративної гілок влади і керівництва ТОВ «Іванівський кар'єр».

Вплив економічних факторів на формування структури персоналу ТОВ «Іванівський кар'єр» обумовлено тим, що між тенденціями розвитку кадрового потенціалу підприємства і галузі в цілому спостерігається тісний взаємозв'язок: зниження доходів населення України, обмежується попит на продукцію і послуги; рівень інфляції сягнув в Україні за 2022 рік 26,6% [10]. Підвищуючи ціни втрачаються замовники, що змушує керівництво підприємства зменшувати кількісний та якісний склад своїх трудових ресурсів.

Соціальні чинники впливу на формування структури персоналу ТОВ «Іванівський кар'єр» включають в себе рівень заробітної плати. Мотивація трудової діяльності відсутня – зменшення доходів населення через зменшення реальної середньомісячної зарплати. Рівень освіти працівників – кількість учнів ПТНЗ зростає – цей фактор впливає як негативно, так і позитивно на формування кадрового потенціалу підприємства.

Демографічні фактори відображають рівень народжуваності та смертності в регіоні функціонування підприємства, його статеву та вікову

структуру, механічний приріст населення. За даними Державного комітету статистики кількість пенсіонерів у 2022 році збільшилась, а чисельність населення України з кожним роком зменшувалася. Недивлячись на рост чисельності працюючого населення, ситуація не змінюється. Проблема старіння населення не відноситься до підприємства дослідження, на якому працюють працівники молодого віку.

Технологічний фактор є важливим зовнішнім фактором впливу на формування структури персоналу ТОВ «Іванівський кар'єр», так як у швидкоплинності процесів розвитку й удосконалення техніки, інновацій менеджмент знаходиться у пошуках нових шляхів оптимізації робочих і управлінських процесів, а це викликає скорочення персоналу. При впровадженні нових технологічних процесів організація потребує підвищення кваліфікації з пристосуванням до нових умов праці. Тому з метою мінімізації ризиків необхідно рекомендувати навчання і професійне удосконалення задля підвищення мотивації.

Узагальнення впливу факторів зовнішнього середовища на формування структури персоналу ТОВ «Іванівський кар'єр» представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

PEST -аналіз вплив факторів зовнішнього середовища на формування структури персоналу ТОВ «Іванівський кар'єр»

Позначення	Фактори	Ймовірність події	Ступінь впливу факторів	Зважена оцінка
P	Політичні	0,25	3	0,75
E	Економічні	0,25	3	0,75
S	Соціальні	0,25	2	0,50
T	Технологічні	0,25	1	0,25

Для наочності результатів, зобразимо дані табл. 2.7 на рис. 2.2.

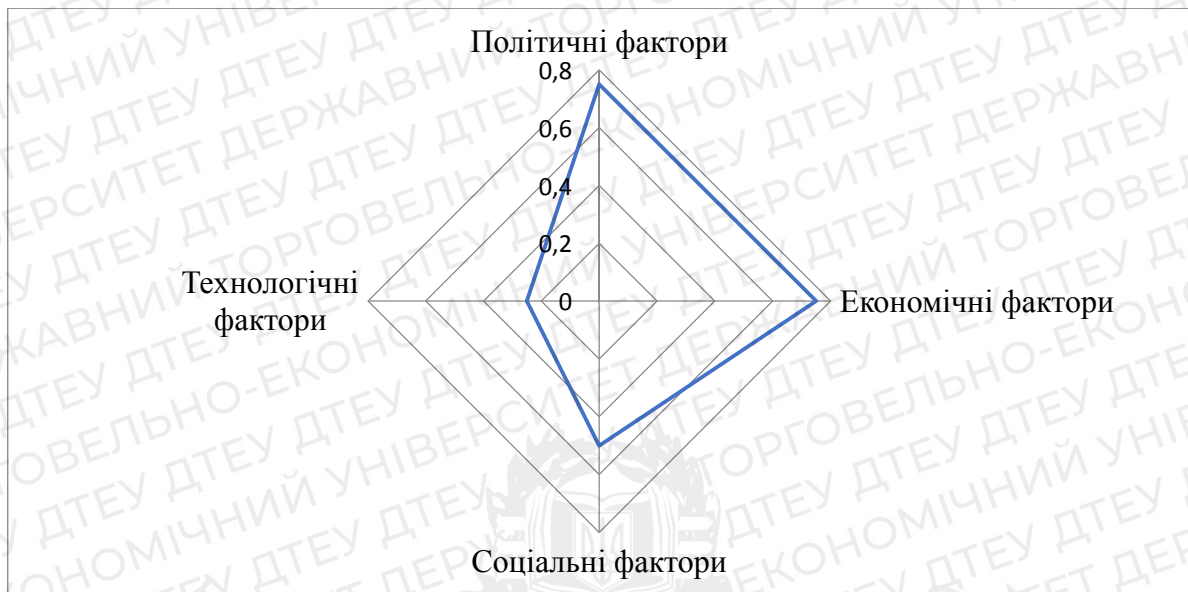


Рис. 2.2. Графічна інтерпретація результатів впливу факторів зовнішнього середовища на формування структури персоналу ТОВ «Іванівський кар'єр»

Висновки наступні: факторами впливу на формування структури персоналу ТОВ «Іванівський кар'єр» є нестабільна політична та економічна ситуація в країні, демографічний рівень в країні.

Фактори внутрішнього середовища, які впливають на формування структури персоналу ТОВ «Іванівський кар'єр» наведено в Додатку Н, найбільш важливими є наступні: діловий стиль управління, ефективність діяльності, мотивація співробітників, кваліфікація працівників, взаємодія між структурними підрозділами. Перевага організації, яка досліджується, – частка на ринку і утримання позитивних фінансово-економічних показників. Внутрішніми слабкими сторонами ТОВ «Іванівський кар'єр» можна озвучити неефективність системи контролю і планування.

2.3 Оцінка результативності системи оцінювання персоналу на підприємстві

На ТОВ «Іванівський кар'єр» користуються традиційними технологіями у процесі оцінювання трудових ресурсів. Суттєвим є процес

підбору і оцінки персоналу. Якщо на більшості українських підприємств розроблені посадові інструкції для працівників, які не враховують специфіку підприємств (типовість інструкцій), то на досліджуваному підприємстві посадові інструкції взагалі не складено.

Функція процесу підбору персоналу в ТОВ «Іванівський кар'єр» покладена на керівника бухгалтерсько-економічного підрозділу, який взаємодіючи з усіма структурними підрозділами і виконавцями, результативно, швидко і якісно задовольняє потребу в персоналі.

Конкуренції між кандидатами при кадровому підборі на відкриті посади майже немає. Відбирають працівників на основі попередніх записів у трудовій книжці, резюме, співбесіди. У практиці відсутні вимоги до наявності рекомендації, характеристики з попереднього місця роботи. Використовуються як зовнішні, так і внутрішні джерела підбору персоналу.

Кандидати на вільні посади заповнюють розроблену анкету і тести з визначення професійного рівня (розроблені начальниками різних виробничих відділів). На рис. 2.3 показані використовувані у практиці підприємства методи відбору персоналу.



Рис. 2.3. Методи відбору персоналу на ТОВ «Іванівський кар'єр»

Пройшовши співбесіду, керівником бухгалтерсько-економічного відділу приймається рішення відносно доцільності подальшого проходження співбесіди кандидатів з керівниками виробничих підрозділів.

В Додатку П наведені показники за основними напрямками оцінювання персоналу шляхом порівняння кількісних і якісних показників за групами фінансів, підбору персоналу, адаптації навчання, резерву кадрів, мотивації, закріплення, оцінювання, розвитку корпоративної культури.

Фінансові показники: витрати на утримання персоналу зменшуються в 2021р., а в 2022р. зростають, не дивлячись на складність ситуації; витрати на оплату праці у виручці і прибутку зменшуються спочатку, а потім зростають; у загальних витратах питома вага фонду оплати праці зростає на 1,17% і 1,03%; бюджет на утримання служби персоналу зростає; прибуток і виручка на одного співробітника в 2021р. позитивно зростають, в 2022 році зменшуються.

На підприємстві всі вакансії закриваються зовнішніми кандидатами, відповідно відсутні вакансії, закриті за рахунок внутрішніх переведень. Термін закриття вакансій щорічно змінюється в залежності від їх кількості: найвищий термін в 2021р. (20 днів), коли було набрано найбільше персоналу до штату підприємства. Відповідна залежність стосовно вартості заповнення вакансій (в 2021р. 7 тис грн, в 2022р. 500 грн). План за винайманням працівників щорічно виконується, що є позитивним. Невелика чисельність працівників для відкритих вакансій рекомендується співробітниками підприємства 1-3 працівника.

Успішно випробовування завершають працівники компанії в 2020р. 85%, в 2021р. 80% і в 2022р. всі 100%. Маємо позитивну динаміку. Щодо індексу лояльності, то його позитивне значення свідчить про перевищення кількості сторонників фірми, ніж критиків. Підвищувати цей показник можливо за рахунок відкритості, складання плану змін, проведення своєчасних опитувань персоналу тощо.

На ТОВ «Іванівський кар'єр» здійснюється неефективне використання технологій навчання та розвитку персоналу підприємства. Чисельність працівників, які 2020 року пройшли перепідготовку становить становило 4 особи, в 2021 році зросла до 10 осіб, в 2022 році 3 особи. Відмічається зменшення показника: частка навчених працівників знижена до 3,9%. Витрати на навчання в складі загальних доходів дуже низькі менше 1%. На рік на одного співробітника припадає 20-26 годин навчання, а витрати на навчання 4-5 тис грн. Середня вартість за навчання за 1 годину 200 грн. Витрати на навчання в загальній сумі витрат на персонал низькі 0,8%.

Кадровий резерв не створено на підприємстві. Вертикальна кар'єра зроблена 1-3% персоналу з динамікою зменшення. Відсоток ротацій коливається 1-2%.

Рівень мотивації на низькому рівні: рівень середньої зарплати зменшується значно за рахунок нарахування неповних ставок, витрати на соціальний пакет нівелюються, постійно відбувається зменшення зарплати ринковому рівню, бюджет програм з нематеріальної мотивації в 2022р. не виконується.

Показники закріплення показали, що плинність кадрів в межах норми і має тенденцію до зменшення. Плинність кадрів серед ключових співробітників нівелюється в 2021-2022рр., що оцінюється позитивно.

Оцінюванню підлягає стабільно 60% персоналу: в 2020р. 23 особи; в 2021р. 34 особи, в 2022р. 45 осіб. Всі співробітники на 100% проходять оцінювання.

Корпоративній культурі увага приділяється незначна, але щороку більше. Рекомендовано більше планувати спільного дозвілля колективу, використовувати тимблдінг, алагодженніміджу компанії (однаковий спецодяг або елемент в одязі).

Аналіз підтвердив наявність слабких сторін досліджуваного підприємства, до яких слід віднести: відсутність моніторингу ринку піску, гравію, глини і коаліну; погіршення структури персоналу підприємства,

зокрема зменшення частки управлінців середнього ланцюга, керівників тобто працівників з вищою економічною та вищою технічною освітою, що може позначитись на зниженні рівня обґрунтованості технічних та управлінських рішень, і відповідно негативно вплинути на конкурентоспроможність продукції підприємства; зменшення виробітку в 2022р. на 3242,4 тис грн / особу порівняно з 2021р.; відсутність практики адаптації нових співробітників; низький ступінь мотивованості персоналу у першу чергу за причиною низького рівня заробітної плати, що є неоднозначною ситуацією стосовно прозорості соціально-трудових відносин. Вказані проблеми в управлінні кадрами (першочергово це недостатність і невідповідність заробітної плати навіть мінімальному рівню, недосконалість її структури (відсутній премій, наприклад), обмеження у перспективах професійного та кар'єрного росту, відсутність соціального пакета) призвели до плинності персоналу на рівні 5%; 11% і 7% в 2020-2022р., що вплинуло на зменшення прибутків підприємства.

Після проведення оцінювання персоналу на підприємстві пропонується узагальнення виявлених проблем у сфері результативності управління персоналом (рис. 2.4).

Серед позитивного після оцінювання персоналу можна виділити:

- стабільність персоналу ТОВ «Іванівський кар'єр» (виявилася плинність на рівні від 5% до 11% з динамікою коливання – це нижче за природний показник);
- підбір персоналу відбувається швидко, за допомогою рекомендацій як співробітників, так і з розглядом зовнішніх кандидатів;
- нові працівники процес адаптації проходять швидко.



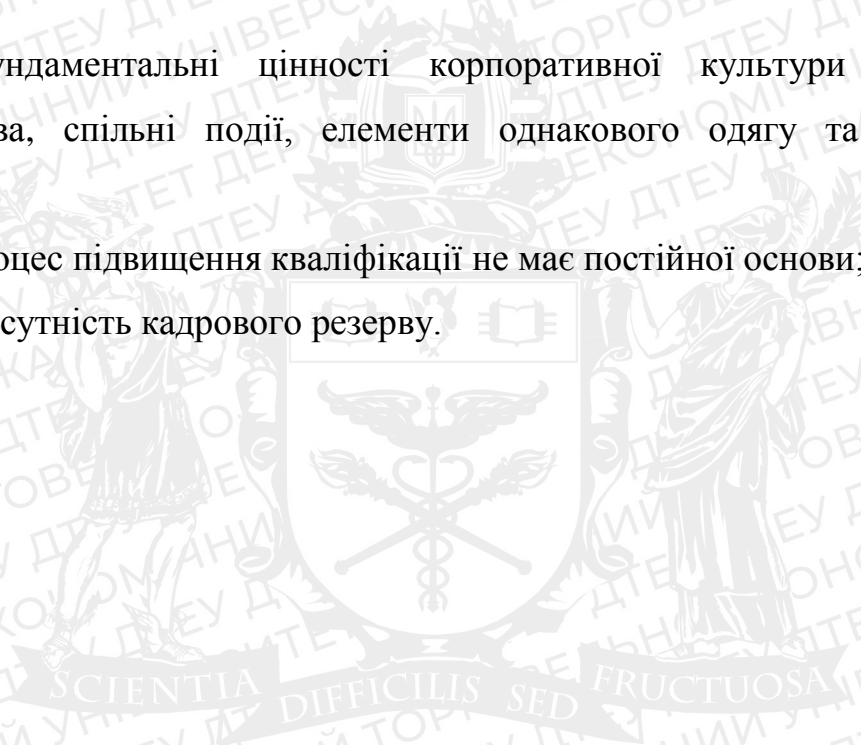
Рис. 2.4. Результати оцінювання всієї системи управління персоналом організації ТОВ «Іванівський кар'єр»*

*Джерело: розроблено автором

До основних негативних моментів, виявлених при оцінюванні персоналу ТОВ «Іванівський кар'єр» можна віднести наступне:

- низький рівень оплати праці;
- управління персоналом не має регулярності складання внутрішніх документів з оцінювання результативності їх праці;

- документи такі як посадові інструкції, колективний договір відсутні;
- колектив ТОВ «Іванівський кар'єр» з різним досвідом роботи, за віком і за освітою, спілкування між працівниками носить формальний характер;
- впроваджені колективні заходи (соціальна допомога, подарунки дітям тощо), але вони малоефективні і в не достатній мірі сприяють зближенню в колективі;
- фундаментальні цінності корпоративної культури (символіка підприємства, спільні події, елементи однакового одягу та ін.) слабо виражені;
- процес підвищення кваліфікації не має постійної основи;
- відсутність кадрового резерву.



3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ІВАНІВСЬКИЙ КАР'ЄР»

3.1 Розробка програми заходів щодо оптимізації системи оцінювання персоналу підприємства

Враховуючи особливості ТОВ «Іванівський кар'єр», в табл. 3.1 узагальнено програму заходів щодо оптимізації системи оцінювання персоналу.

Таблиця 3.1

Програма заходів щодо оптимізації системи оцінювання персоналу на ТОВ «Іванівський кар'єр»

Проблеми	Заходи вирішення	Виконавці	Хто ухвалює рішення	Термін реалізації	Вартість, тис грн
Недосконалість у системі винагороди персоналу	Моніторинг конкурентоздатності, структури і диференціації зарплати, її зв'язку з результативністю праці. Розробка ефективної системи оплати праці. Вдосконалення системи соціального забезпечення співробітників. Покращення системи навчання шляхом впровадження коучингу. Покращення соціального пакету. Розширення методів нематеріального заохочення.	Начальник бухгалтерсько-економічного відділу	Загальні збори Директор	Протягом року	150
Недосконала внутрішня документація	Затвердження посадових інструкції на всі посади. Покращення правил внутрішнього трудового розпорядку. Скласти і затвердити Колективний договір на 2023-2028 роки. Розробити графік документообігу Підписатись на законодавчу базу даних	Начальник бухгалтерсько-економічного відділу	Директор	2 міс	200
Відсутність можливості розвитку працівників	Впровадження програми для адаптації нових працівників. Провести оцінку трудових ресурсів і результативності праці кадрів періодично (1 раз в рік, наприклад) методом самооцінки, 360 градусів, асесмент-центр. Розробка заходів управління профрозвитком, діловою кар'єрою.	Начальник бухгалтерсько-економічного відділу Керівники відділів	Загальні збори Директор	1 міс	100

Підвищуючи якість оцінювання персоналу, підприємство очікуватиме на динаміку зменшення плинності персоналу – збільшення виробітку – зростання чистого прибутку.

Запроваджуючи у практику діяльності адаптацію новоприйнятих працівників, планується здійснення шляхом наставництва і проведення інструктажу на робочих місцях, крім того, організація адаптаційних тренінгів, які проводять консалтингові компанії. Заходи першої лінії передбачають виділення наставника серед лінійних керівників, що є обізнаними з технологічними особливостями функціонування ТОВ «Іванівський кар'єр» на окремих робочих місцях. Щодо другого варіанту, передбачається нетривалий інструктаж на робочому місці, проведення якого не позначиться на додаткових витратах та збитках, та залучення фахівців консалтингових компаній на основі платного отримання вузькоспеціалізованих послуг щодо входження в колектив та формування готовності до роботи в команді.

Скорочення прибутку у зв'язку з додатковими витратами на запровадження пропонованих автором заходів вважається некритичним з огляду на наступні аргументи:

1. У 2019-2021рр. з урахуванням прогнозного 2023 р. виявлено лінійний тренд стабільного зростання прибутку (2022р. містить вплив війни в Україні, коли показник прибутку різко скоротився), аналогічно з лінійними трендами росту продуктивності праці. При цьому збільшення прибутку згідно з виявленим трендом зростає більш динамічно, ніж відбувається зміна продуктивності праці (Додаток Р).

2. Існує міцний прямий зв'язок між показниками виробітку і заробітної плати. Отже, підвищення сум заробітної плати позитивно буде впливати на продуктивність, тобто буде позначитися на зростанні чистого доходу в частині приросту обсягу випущеної продукції при стабільній чисельності.

Покращення ефективності оцінювання персоналу здійснюється за показниками ефективності трудової діяльності працівників і ефективності виконання різних кадрових процесів. Показники ефективності трудової діяльності працівників: підсумкові результати діяльності працівників; результативність, якість, складність праці; показники соціального ефекту. Ефективність управління персоналом в окремих процесах управління персоналом можна характеризувати показниками ефективності підбору, адаптації, розміщення, навчання, оцінки персоналу, кар'єрного розвитку, кадрового адміністрування, управлінської діяльності. Рекомендовано здійснити розширення системи інтегральної ефективності управління персоналом: ввести схему мотивації персоналу, оплати праці, яка увійде до системи ключових показників ефективності служби управління персоналом, а саме бухгалтерсько-економічного відділу ТОВ «Іванівський кар'єр».

Другий розділ роботи виявив такі проблемні моменти у сфері управління персоналом: низький рівень і структури заробітної плати, обмеженість у перспективах професійного та кар'єрного росту, відсутність соціального пакету, що викликає плинність кадрів. Плинність персоналу як індикатор ефективності управління персоналом призвела до зменшення прибутку. З урахуванням особливостей ТОВ «Іванівський кар'єр» розроблені заходи, спрямовані на оптимізацію показника плинності кадрів: проведення моніторингу конкурентоспроможності, структури і диференціації зарплати, взаємозв'язок останньої з результатами праці; розробка ефективної системи оплати праці; покращення системи соціального забезпечення працівників; запровадження соціального пакету; розширення спектру методів нематеріального заохочення працівників; затвердження посадових інструкцій, колективного договору, покращення правил внутрішнього трудового розпорядку; запровадити програму адаптації нових співробітників; проведення оцінки трудового потенціалу і результатів праці персоналу кожні півроку; розробка заходів професійного розвитку та ділової кар'єри.

Запровадити адаптаційні умови для нових співробітників може здійснюватись через наставництво чи шляхом інструктажу на робочому місці, а також адаптаційні тренінги від консалтингових компаній. З економічної точки зору доцільно реалізовувати ці заходи, що підтверджено більш динамічним ростом прибутків порівняно з динамікою продуктивності праці. Зв'язок між показниками продуктивності праці та заробітної плати підтверджує, що суттєве підвищення розміру заробітної плати позитивно впливатиме на продуктивність праці, а отже, позначиться на збільшенні доходу в частині приросту обсягу випущеної продукції за стабільної чисельності.

3.2 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Основні пропозиції щодо зменшення витрат і покращення доходів і, відповідно, фінансових результатів ТОВ «Іванівський кар'єр» наведені в табл. 3.2. Цільовими орієнтирами оптимізації обсягу і структури виробництва є максимізація доходів від продажу щебневої продукції та мінімізація витрат, виходячи із маркетингового плану збуту продукції.

Зважаючи на стрімке зростання темпів будівництва в Україні та у сусідніх країнах, галузь виробництва піску, гравію, глини, щебню, сумішей має великі перспективи. Навіть вже сьогодні (особливо в літні періоди) виникають моменти, коли споживачі будматеріалів в Україні відчувають гострий дефіцит. У подальшому, за прогнозами фахівців, передбачається зростання цін на будматеріали завдяки збільшенню попиту на нього, а також підвищенню залізничних тарифів на перевезення. Важливою особливістю кар'єру досліджуваного підприємства є його зручне географічне розміщення недалеко від центрів капітального будівництва. Також визначним є близьке розташування до залізничних ліній. Для того щоб стати конкурентоздатним на ринку, все більше українських компаній з видобутку корисних копалин

приділяють особливу увагу новим технологіям і освоюють передове обладнання: дробарки, грохота, автотранспортний парк спеціальних машин.

Таблиця 3.2

Заходи максимізації доходів і мінімізації витрат ТОВ «Іванівський кар'єр»

Заходи	Шляхи	Результат
Впровадження нового виробництва шляхом будівництва керамічного заводу	Розпочати розфасовувати пісок, щебінь в мішки і виготовляти будівельні суміші. Збільшення цін на продукцію і покращення структури асортименту	Отримання додаткового доходу
Підвищення ефективності добування щебню, піску, гравію та глини	Підвищення кваліфікації працівників, забезпечення сучасним обладнанням, покращення інформаційного забезпечення відділів, введення систем стимулювання за результати проведеної роботи Налагодження довірливих відносин з постачальниками. Активна участь в тендерах, укладення довгострокових контрактів. Покращення ефективності використання обігових активів (шляхом зниження дебіторської заборгованості) і основних засобів (збільшення фондівіддачі)	Нарощення виручки від реалізації При узгодженні з учасниками досягти виходу на закордонний ринок. Зростання обсягу виконаних робіт, зниження постійних витрат на одиницю виконаних робіт, зменшення витрат на закупівлю будматеріалів на 5% (знижка для оптових покупців).
Впровадження маркетингових заходів	Замовлення листівок, які розповсюджуються по юридичним особам міста Вінниця і області, з інформацією про будівельні матеріали підприємства, можливість доставки продукції до постачальника, якість щебню	Збільшення кількості замовлень і збільшення конкурентоспроможності продукції
Зниження рівня поточних витрат на перевезення (витрат на збут)	Зниження рівня поточних витрат на перевезення: 1) забезпечення звантаженості авто по кожному маршруту протягом доби; 2) переведення всіх машин на газові установки; 3) придбання нових авто в лізинг, що знизить витрати на ремонт, підвищить ефективність експлуатації машин	Покращення ефективності використання основних засобів, покращення фінансових результатів
Заходи щодо зниження впливу на навколишнє середовище у процесі виготовлення щебню	Фінансування заходів з охорони праці, навчання працівників безпечним прийомам праці. Понесення затрат на забезпечення працівників спецодягом, м'якими та іншими засобами захисту від небезпечних факторів виробництва.	Зниження виробничого травматизму

Продовження табл. 3.2

Заходи	Шляхи	Результат
Посилення системи внутрішнього контролю	Впровадження дієвих заходів системи внутрішнього контролю: 1) санкціонування усіх поточних витрат лише керівником; 2) встановлення розміру відповідальності водіїв за порушення норм витрачання ПММ, надмірний знос гуми, втрати вантажу	Підвищення репутації якісного постачальника піску, глини, гравію і коаліну, зниження крадіжок та непередбачуваних втрат
Впровадження інноваційно-інвестиційних процесів в галузі видобутку будівельних матеріалів	Створення масштабних господарських об'єднань, суб'єктами яких є підприємства та організації усіх етапів виробничого циклу. Подальший розвиток будівельного комплексу, який дасть змогу подолати негативні тенденції останніх років, має відбуватися у напрямі створення крупних корпоративних структур, зі значним матеріально-технічним, фінансовим, інвестиційним і кадровим потенціалом.	Сприятиме досягненню як комерційного, так і соціального ефекту на всіх рівнях економічних відносин у Вінницькому регіоні.

При поліпшенні використання основних фондів зниження витрат відбувається за рахунок підвищення надійності і довговічності обладнання.

Визначені резерви зниження витрат полягають в усуненні або скороченні витрат, які не є необхідними при нормальній організації процесу виробництва.

На ТОВ «Іванівський кар'єр» є можливості до зниження суми питомої ваги постійних витрат. До таких резервів можна віднести:

а) суттєве скорочення витрат на управління за несприятливої кон'юнктури товарного ринку, продажу частини невикористаного обладнання і нематеріальних активів із метою зменшення потоку амортизаційних витрат;

б) скорочення обсягу споживання окремих комунальних послуг.

До основних резервів економії змінних витрат на ТОВ «Іванівський кар'єр» можна віднести:

а) скорочення розміру страхових запасів сировини, матеріалів в періоди несприятливої кон'юнктури товарного ринку;

б) забезпечення вигідніших умов постачання підприємству сировини і

матеріалів.

Матеріальні витрати можна зменшити такими шляхами:

- а) зниження браку в роботі;
- б) зниженням втрат.

В результаті запропонованих заходів використання нових технологій, економії сировини, збільшення продуктивності праці, покращення використання основних виробничих фондів, зменшення затрат на реалізацію продукції планово можливе зростання прибутковості підприємства. Завдяки зменшенню матеріальних витрат та випередженню темпів зростання обсягу реалізації продукції над темпами зростання витрат, підприємство збільшить загальну рентабельність.

У зв'язку з тим, що обсяги реалізації збільшуються із року в рік прямолінійно, то для того, щоб спрогнозувати обсяг реалізації (y) використаємо лінійну залежність від часу, яка буде мати вигляд

$$y_t = a_0 + a_1 t, \quad (3.1)$$

де t – порядковий номер періодів чи моментів часу.

Параметри a_0 і a_1 прямої розраховуються за наступними формулами

$$a_0 = \sum y_i / n, \quad (3.2)$$

$$a_1 = \sum t_i y_i / \sum t_i^2. \quad (3.3)$$

n – кількість років.

Для визначення параметрів (3.1-3.3) складемо розрахункову табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок параметрів рівняння тренду обсягу доходів ТОВ «Іванівський кар'єр» 2019-2022 рр., тис.грн.

Період 9 місяців по роках	Умовні позначення часу t_i	Y_i	$t_i * Y_i$
2019	- 2	14714	-29428
2020	-1	66920	-66920
2021	1	217257	217257
2022	2	42688	85376
Всього	0	341579	206285

На основі розрахованих параметрів a_0 , a_1 синтезуємо трендову модель: $a_0 = 341579/4=85395$; $a_1=206285/10=20629$

$$Y_t = 85395 + 20629 * t$$

Визначимо прогностні теоретичні рівні по даній моделі на наступний період –2023 рік:

$$Y_{t(2023)} = 147282 \text{ тис.грн.}$$

На рис. 3.1 зобразимо фактичні та прогностні рівні динаміки загального доходу підприємства за 2019-2023 роки.

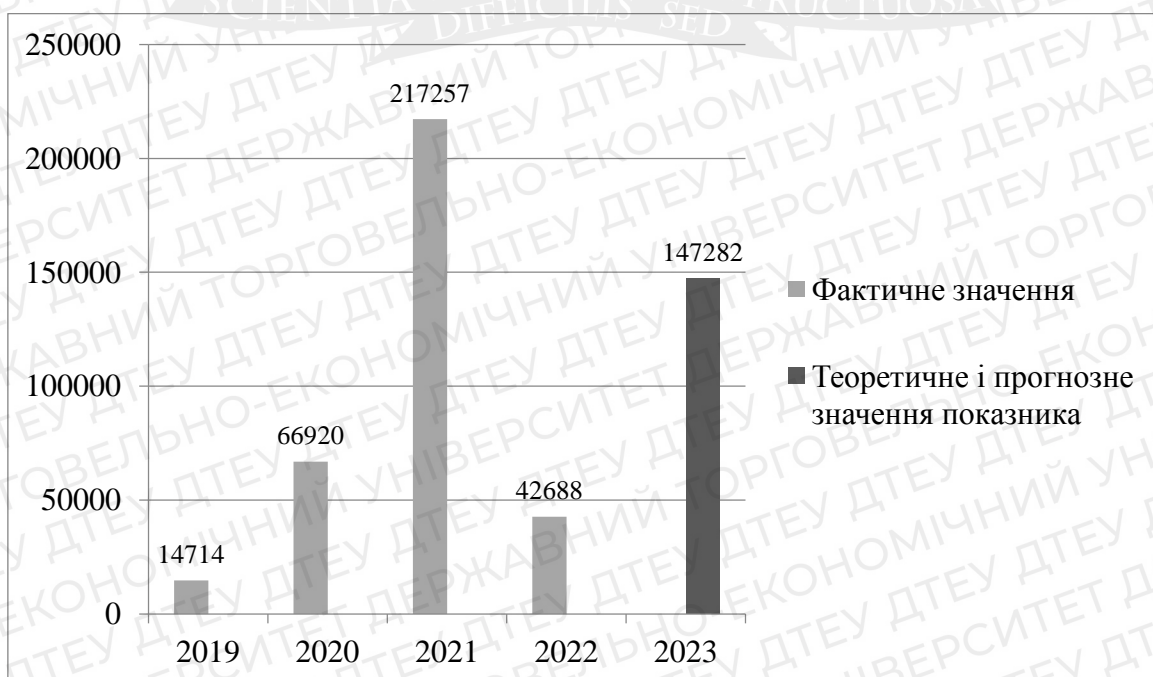


Рис. 3.1. Динаміка рівня доходів ТОВ «Іванівський кар'єр» за 2019-2023рр., тис грн

Таким чином, проведений аналіз динаміки рівня сукупного доходу свідчить про позитивну тенденцію – збільшення чистого доходу. Для ТОВ «Іванівський кар'єр» обгрунтовано рішення щодо збільшення прибутку шляхом збільшення обсягу реалізації продукції, що в свою чергу буде досягнуто за рахунок росту продуктивності праці, а також підвищення цін та збільшення фізичних обсягів (після застосування заходів покращення результативності оцінювання персоналу). Порівняльна оцінка показників звітного року з прогнозними даними наведена табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Прогнозний результат запропонованих заходів

Найменування показника	2022	2023	Абс. відх., +/-	Темп росту, %	Вплив змін показників на результативність після оптимізації оцінювання персоналу
1. Чистий дохід, тис грн	42688	147282	+104594	345	Збільшення чистого доходу на 104594 тис грн. Буде збільшуватись преміальний фонд працівників
2. Середньоспискова чисельність працюючих, чол	75	85	+10	113	Збільшення на 10 осіб (будівництво керамічного заводу) – подальше розширення діяльності
3. Продуктивність праці, тис грн / чол	569	1732	+1163	304	Збільшення продуктивності праці на 204% говорить про покращення ефективності використання трудових ресурсів
4. Фонд оплати праці, тис грн	1609	7344	+5735	456	Фонд оплати праці прогнозується бути збільшеним на 5436 тис грн за рахунок покращення матеріального стимулювання праці, створення профсоюзного фонду (соціально-культурні потреби)
5. Середня заробітна плата, грн	1764	7200	+5436	408	
6. Чистий прибуток, тис грн	141	2945,6	+2804,6	2089	Збільшення чистого прибутку дасть можливість задовільнити заходи з табл. 3.1 (програма оптимізації оцінювання персоналу)
7. Рентабельність продажу, %	0,3	2,0	+1,7	-	Рентабельність збільшується, що свідчить про покращення ефективності роботи підприємства, як результат діяльності персоналу

Виручка спрогнозована з ростом на 245%. Таке стрімке зростання в умовах війни пояснюється тим, що інтенсивно відбувається відбудова зруйнованих будинків і споруд в різних містах України і вже підписані в 2022 році було договори на стабільне і довгострокове співробітництво з будівельними організаціями. Відповідно прогнозується чистий прибуток, який розрахунково складе 2945,6 тис грн, буде відновлена зростаюча динаміка рентабельності +1,7%. За рахунок чистого прибутку планується удосконалити винагороду персоналу, привести в порядок внутрішню документацію щодо роботи з кадрами, впровадити програму адаптації нових працівників та періодично проводити оцінювання персоналу за методами самооцінки, 360 градусів, асесмент-центру.

Персонал планується розширити на 10 осіб, при цьому за розрахунками матимемо покращення ефективності використання трудових ресурсів (збільшення виробітку в динаміці).

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Система оцінювання персоналу допомагає вивчати якісний склад кадрового потенціалу підприємства, його сильні й слабкі сторони, а також слугує основою для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівників і підвищення його кваліфікації.

Проведений аналіз показав неоднозначність фінансово-економічної характеристики ТОВ «Іванівський кар'єр»: в 2021р. відмічається розширення масштабів господарської діяльності, підйом ділової активності в будівельній галузі, попри очікувані негативні наслідки пандемії COVID-19, покращення використання трудових ресурсів, основних засобів, матеріальних ресурсів, оборотних коштів, нарощення рентабельності; в 2022 році навпаки, у зв'язку з військовим нападом РФ показники діяльності фірми мали спадаючу динаміку. Потреба у власному капіталі спостерігається протягом всього періоду функціонування.

SNW-аналіз показав, що фактори фінансів, організації, маркетингу однозначно мають пріоритетність серед внутрішніх сильних сторін підприємства. З точки зору факторів кадрів і виробничого фактору є і слабкі сторони, над якими потрібно ще попрацювати, розробивши пропозиції.

В результаті проведення SWOT-аналізу визначені пріоритету розвитку: актуальними і витратними будуть рішення в області розробки і випуску нової щобеневої продукції, а також покращення використання кадрів в сфері оцінювання. Ці заходи дозволять одночасно збільшити обсяги продаж і поліпшуватимуть якість послуг.

Всю роботу з управління персоналом на підприємстві здійснює бухгалтерсько-економічна служба. Чисельність персоналу зросла за рахунок росту робітничої категорії з 65% до 81,1%. Визначально колектив є чоловічим. Пенсіонерів немає. Збільшення персоналу обумовлено ростом чисельності молодих спеціалістів. За стажем роботи визначальним є

категорія працівників 3-10 років. Приймання працівників перевищує вибуття, найбільш активне оновлення колективу відбувалось в 2021 році. Матеріальна мотивація до праці на підприємстві складається з окладів і доплат. Більшість посад працює на неповну ставку. Рівень мотивації слабкий. Порівняно з рівнем оплати праці в Вінницькій області і Україні знаходиться зарплата на низькому рівні. PEST – аналіз виявив фактори впливу на формування структури персоналу ТОВ «Іванівський кар'єр»: нестабільна політична та економічна ситуація в країні, демографічний рівень в країні. Наведені показники за основними напрямками оцінювання персоналу.

Серед позитивного виділена стабільність персоналу ТОВ «Іванівський кар'єр»; підбір персоналу відбувається швидко; нові працівники процес адаптації проходять швидко. До основних негативних моментів віднесено низький рівень оплати праці; нерегулярність складання внутрішніх документів з оцінювання результативності праці; колектив з різним досвідом роботи, за віком і за освітою, спілкування між працівниками носить формальний характер; впроваджені колективні заходи малоефективні; фундаментальні цінності корпоративної культури слабо виражені; процес підвищення кваліфікації не має постійної основи; відсутність кадрового резерву. Програма заходів щодо оптимізації системи оцінювання персоналу на ТОВ «Іванівський кар'єр»: оптимізація винагороди персоналу, приведення до ладу внутрішньої ділової документації, розширення можливостей розвитку кадрів. Спрогнозований ріст виручки, чистого прибутку і рентабельності. За рахунок чистого прибутку планується удосконалити винагороду персоналу, привести в порядок внутрішню документацію щодо роботи з кадрами, впровадити програму адаптації нових працівників та періодично проводити оцінювання персоналу за методами самооцінки, 360 градусів, ассесмент-центру. Персонал планується розширити на 10 осіб, при цьому за розрахунками матимемо покращення ефективності використання трудових ресурсів (збільшення виробітку в динаміці).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аранчій В. І. Фінанси підприємств: навч. посіб. В. І. Аранчій, В. Д. Чумак, Л. В. Бражник. Полтава: РВ ПДАА, 2018. 350 с.
2. Базалійська Н.П., Бойко Д.І. Концептуальні основи оцінювання персоналу промислового підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2020. № 5. С. 296-300.
3. Гакова М.В. Оцінка ефективності управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 24. С. 101-105.
4. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
5. Герасименко О., Герасименко Г. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2020. № 5. С. 29-37.
6. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
7. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Шинкаренко А.В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2021. № 174. С. 63-68.
8. Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 67-71.
9. Економіка підприємства: збірник практичних завдань. Уклад.: В.І. Кифяк, С.В. Ксьондз, С.І. Тодорюк, І.М. Антохова. Чернівці: Чернівецький національний університет імені Ю. Федьковича, 2018. 112 с.

- 10.Індекс інфляції. URL:
<https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation>.
- 11.Ковшова І.О., Долінська А.О. Система оцінювання персоналу підприємства. *Проблема системного підходу в економіці*. 2018. № 3 (65). С. 80-85.
- 12.Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства. Монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат». 2022. 116 с.
- 13.Конституція України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL:
<http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=254%EA%2F96-%E2%F0>.
- 14.Концептуальні засади розвитку та оцінки персоналу промислового підприємства на принципах соціальної відповідальності в умовах модернізації. І.І. Смирнова, К.І. Симаков. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 130-136.
- 15.Лебедева І.Ю., Томашківська В.О. Підходи до оцінки персоналу як до складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 75-81.
- 16.Лобза А., Щербіна К. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 291-295.
- 17.Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ: МПП «ЛІНО», 2022. 612 с.
- 18.Нікітенко К.Удосконалення оцінювання системи управління персоналом на аграрному підприємстві. *Economic Analysis*. 2020. Том 30. № 1. Частина 2. С. 100-107.

- 19.Смірнова К.В. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Одеса: Одеський державний екологічний університет, 2022. 156 с.
- 20.Тимошик В. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6 (61). С. 155-163.
- 21.Організаційно-економічні аспекти розвитку підприємницьких структур в Україні та світі: моногр. За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2022. 400 с.
- 22.Оцінювання персоналу: навч. посіб. С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. К.: КНЕУ, 2021. 311 с.
- 23.Семендяк В.М. Менеджмент персоналу підприємства та його формування. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. С. 41-46.
- 24.Піхняк Т. Аналіз показників плинності персоналу виробничого підприємства. *Scientific journal «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS»*. 2018. № 2. С. 154-160.
- 25.Податковий кодекс України від 02.12.2010р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
- 26.Сиволап Л.А., Галіцина А.О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. С. 30-37.
- 27.Соколовська В.В., Бабчинська О.І., Іванченко Г.В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. №20. С. 93-98.
- 28.Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. *Економічний простір*. 2021. № 169. С. 84-91.
- 29.Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. Полтава: ПНТУ, 2021. Т. (1(80)). С. 87-91.
- 30.Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.

31. Alan Price. Employee Fraud. US Human Resources Management – HR Articles and Features [Електронний ресурс] <http://www.hrmguide.com>.
32. Hamdamov Sh. I. O. Methods of managing the innovation potential of the region considering the key role of human capital in the transformation of resources into innovation. Capital of Science. 2020. № 10 (27). С. 40-45.
33. HR-тренди 2018: чим Україна відрізняється від світу. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend1037.html>.
34. Kennard J. Barbara Thompson talks technology and learning innovation. Training journal. URL: <https://www.trainingjournal.com/articles/magazine/april-2020>.
35. Sycheva I.N. Human capital as a base for regional development: a case study. International journal of economics and business administration. 2019. Vol. 7. № S1 P. 595-606.



Додаток А

Зміст етапів оцінювання персоналу

Етапи оцінювання	Зміст етапу оцінювання
Попередня вибіркова бесіда	Відбіркова бесіда може проводитися найрізноманітнішими способами. Бажано, що б попередня розмова проходила на майбутньому робочому місці. Бесіда має головну мету – оцінка зовнішнього вигляду здобувача, рівня освіти претендента, його основних особистісних якостей. Для більшої ефективності оцінки необхідними використовувати єдину систему оцінки кандидата на етапі попередньої бесіди. Претенденти, які вдало пройшли попередню відбіркову бесіду, повинні заповнити заяви і анкети.
Заповнення бланку заяви	Анкета повинна бути мінімальних розмірів. У ній необхідно відобразити тільки інформацію, яка найбільше показує продуктивність майбутньої роботи претендентів. В анкету можна включити питання, які стосуються місця попередньої роботи або навчання, розумових здібностей, різних життєвих і ділових ситуацій. Питання в анкеті повинні бути представлені таким чином, що б на їх основі можна було б провести конкретну оцінку здобувача. Не забувайте питання анкети повинні відповідати вимогам нейтральності і припускати всілякі відповіді. Обов'язково вкажіть можливість відмови від анкетного питання. Всі питання анкети необхідно логічно зв'язати так, що б вони витікали один з іншого.
Інтерв'ю	Можна виділити кілька видів інтерв'ю: – за схемою – інтерв'ю має дещо обмежений вид, отримана інформація про претендента не дозволяє отримати конкретного уявлення про претендента (хід проведення бесіди за схемою неможливо пристосувати до особливостей кандидата, спирає здобувача, звужує можливі канали одержання інформації для початківця менеджера з персоналу); – слабоформалізованих - в цьому виді інтерв'ю необхідно підготувати основні питання. Таке інтерв'ю застосовуйте коли Ви готові гнучко змінювати хід бесіди, ставити додаткові питання. Потрібна хороша підготовка інтерв'юера. – за схемою - при даному варіанті перед бесідою за наймом готується тільки список тем, які необхідно порушити. Для досвідченого менеджера з персоналу таке інтерв'ю є скарб інформації про претендент.
Перевірка рекомендацій	Не спокушатися, звертаючись за рекомендаціями в організацію де здобувач працював. Таке звернення може сприяти поширенню чуток про відхід співробітника, і та не дасть правдивої інформації (негативне ставлення до працівника, який звільняється з організації). Найкраще використовувати рекомендації з того місця роботи, звідки здобувач звільнився не менше року тому, і до його колег з інших організацій, з якими кандидат підтримував ділові відносини.
Медичний огляд	Медичний огляд має місце, коли умови роботи пред'являють підвищені вимоги до здоров'я здобувача.
Прийняття рішення	Прийняття рішення про наймання персоналу включає порівняння здобувача за різними критеріями, представлення результатів оцінки на розгляд керівництву компанії, прийняття рішення про наймання персоналу включає порівняння здобувача за різними критеріями, представлення результатів оцінки на розгляд керівництву компанії, що приймає рішення про прийом.

Додаток Б

Систематизація науково-методичних підходів щодо оцінки персоналу

Науковий підхід	Методи	Показники	Ереваги	Недоліки
Витратний	Метод аналізу	Операційні, фінансові, інвестиційні, виробничі витрати	Можливість оцінки вартості трудового потенціалу та ефективності витрат на нього; можливість використання для оцінки трудового потенціалу на будь-якому з рівнів прояву	Обмеженість у застосуванні залежно від цілей та завдань проведення оцінки трудового потенціалу
Порівняльний підхід	Якісні методи, кількісні методи, комбіновані методи	Показники професійної компетентності, показники творчої активності, показники кількості, якості та оперативності виконання робіт, показники трудової дисципліни, показники колективної роботи	Орієнтація на фактичні дані дає змогу уникнути розбіжностей під час оцінки трудового потенціалу; достовірна фактична інформація підвищує точність аналітичних розрахунків оцінки трудового потенціалу	Потребує прозорості оцінки трудового потенціалу; неможливість оцінки унікальних чи специфічних характеристик трудового потенціалу; значні витрати часу та ресурсів на збирання та опрацювання великого масиву інформації
Результативний підхід	Методи оцінки нормативом роботи	Показники продуктивності праці та трудомісткість, прибуток	Відображення безпосередніх результатів праці носія (носіїв) трудового потенціалу; цінність для внутрішнього обліку праці на підприємстві	Обмеженість у застосуванні залежно від рівнів прояву трудового потенціалу, цілей та завдань проведення оцінки трудового потенціалу
Ресурсний	Метод рядів динаміки	Відпрацьований час, працеемність	Можливість використання для оцінки трудового потенціалу за його компонентами на будь-якому з рівнів прояву; доступність інформації для оцінки трудового потенціалу; простота розрахунків показників оцінки трудового потенціалу	Окремість показників трудового потенціалу один від одного: вони не пов'язуються навіть у рамках компонент трудового потенціалу; обмеженість методичного інструментарію (використання лише показників рядів динаміки для аналізу результатів оцінки)

Продовження Додатку Б

Науковий підхід	Методи	Показники	Ереваги	Недоліки
Факторний	Метод визначення стимуляторів та дестимуляторів	Тривалість трудового життя, рівень зайнятості населення, рівень підвищення кваліфікації, рівень інтелектуального потенціалу; кількість захворювань, рівень вивільнення працівників із підприємств за економічними причинами та ін.	Відображення характеру та сили впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на трудовий потенціал та тенденції його розвитку; значний методичний інструментарій	Суб'єктивність під час виділення факторів впливу на трудовий потенціал; обмеженість у застосуванні (переважне застосування для оцінки трудового потенціалу на мезорівні)
Інтегральний	Метод експертних оцінок	Показники рівня освіти, коефіцієнт інноваційної активності, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт фізичної працездатності	Інструментарій: кореляційний, факторний, кластерний аналізи, побудова рівняння регресії	Широке застосування методу експертних оцінок, що знижує достовірність результатів оцінки
Суб'єктивний	Якісні методи, кількісні методи	Показники професійної компетентності	Індивідуальний підхід до оцінки трудового потенціалу працівника; значна кількість різноманітних методів оцінки	Обмеженість у застосуванні; високий рівень суб'єктивізму, недостовірності, варіативності результатів оцінки трудового потенціалу

Додаток В

Основні відомості про ТОВ «Іванівський кар'єр»

Повне та коротке найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «Іванівський кар'єр» (Тов «Іванівський кар'єр»)
Ідентифікаційний код юридичної особи	42798528
Дата проведення державної реєстрації	Дата державної реєстрації: 06.02.2019
Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі про проведення державної реєстрації юридичної особи	Дата запису: 06.02.2019 Номер запису: 1 153 102 0000 001214
Дані про розмір статутного капіталу (статутного або складеного капіталу)	Розмір (грн.): 10000.00 Засновник Голощук Олена Анатоліївна
Місцезнаходження юридичної особи	22432, Вінницька обл., Калинівський район, село Іванів, вулиця Заводська, будинок 1
Дані органів статистики про основний вид економічної діяльності юридичної особи, Код КВЕД	08.11 Добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю; 08.12 Добування піску, гравію, глин і каоліну (основний); 23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва; 23.62 Виготовлення виробів із гіпсу для будівництва 23.63 Виробництво бетонних розчинів, готових для використання, 23.69 Виробництво інших виробів із бетону, гіпсу та цементу 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 09.90 Надання допоміжних послуг у сфері добування інших корисних копалин та розроблення кар'єрів

Додаток Г

Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Іванівський кар'єр» за 2020-2022 роки

Показники	Одиниці вимірювання	Значення показників по роках			Ланцюгові абсолютні		Темп приросту, %	
		2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021	2021/2020	2022/2021
1.Капітал (станом на 31.12 відповідного року)	тис.грн.	25466,0	128163,5	116980,7	+102697,5	-11182,8	+403	-9
1.1.Власний капітал:	тис.грн.	6403,5	16768,9	16911,0	+10365,4	+142,1	+162	+1
-у тому числі власний оборотний капітал	тис.грн.	-18905,4	-76367,4	-51606,0	-57462,0	+24761,4	-	-
Нерозподілений прибуток	тис.грн.	6393,5	16758,9	16901,0	+10365,4	+142,1	+162	+1
1.2.Позиковий капітал	тис.грн.	19062,5	111394,6	100069,7	+92332,1	-11324,9	+484	-10
2.Ресурси								
2.1.Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	тис.грн.	207,6	13161,6	41478,6	+12954,0	+28317,0	+6240	+215
2.2.Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн.	тис.грн.	15024,2	59222,6	80826,7	+44198,4	+21604,1	+294	+36
-у тому числі: запасів	тис.грн.	5562,4	7453,4	9763,3	+1891,0	+2309,9	+34	+31
2.3.Середньооблікова чисельність працівників	осіб	38	57	75	+19	+18	+50	+32
3.Економічні показники								
3.1.Виручка від реалізації продукції	тис.грн.	66920,3	217257,3	42687,9	+150337,0	-174569,4	+225	-80
3.2.Операційні витрати	тис.грн.	60329,7	195981,7	41575,9	+135652,0	-154405,8	+225	-79
3.3.Витрати на 1 грн виручки від реалізації	коп.	72	63	76	-9	+13	-13	+21
3.4.Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	48028,4	135822,8	32278,1	+87794,4	-103544,7	+183	-76
3.5.Прибуток від операційної діяльності	тис.грн.	6631,7	21289,5	1112,0	+14657,8	-20177,5	+221	-95
3.6.Чистий прибуток	тис.грн.	5437,7	17206,7	141,3	+11769,0	-17065,4	+216	-99
3.7.Продуктивність праці	тис.грн./чол.	1761,1	3811,5	569,2	+2050,5	-3242,4	+116	-85
3.8.Рентабельність продажу	%	8,1	7,9	0,3	-0,2	-7,6	-3	-96

Продовження Додатку Д

Фінансова звітність ТОВ «Іванівський кар'єр» на кінець 2018-2022рр.

Актив	Код рядка	2020	2021	2022
1	2	4	5	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000			0,6
Первісна вартість	1001			2,5
Знос	1002			1,9
Незавершені капітальні інвестиції	1005		11850,8	124,0
Основні засоби:	1010	157,1	23176,4	48339,1
Первісна вартість	1011	235,1	26088,0	56869,1
Знос	1012	78,0	2911,6	8530,0
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	157,1	35027,2	48463,7
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	8828,9	6077,9	13448,6
у тому числі готова продукція	1103	6772,1	2041,5	5939,0
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	14588,1	73178,5	38656,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	36,2		3495,9
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	312,8	12868,6	12427,0
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	715,4	450,4	203,0
Витрати майбутніх періодів	1170	0,6		
Інші оборотні активи	1190	826,9	560,9	286,1
Усього за розділом II	1195	25308,9	93136,3	68517,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300	25466,0	128163,5	116980,7

Продовження Додатку Д

Пасив	Код рядка	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400			
Додатковий капітал	1410	10,0	10,0	10,0
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6393,5	16758,9	16901,0
Неоплачений капітал	1425			
Усього за розділом I	1495	6403,5	16768,9	16911,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення				
III. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	1600			
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610			
довгостроковими зобов'язаннями				
товари, роботи, послуги	1615	12881,0	37921,9	24124,7
розрахунками з бюджетом	1620	1219,0	2593,5	13,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	1193,9	598,1	10,0
розрахунками зі страхування	1625	28,8	53,9	5,0
розрахунками з оплати праці	1630	107,0	217,4	24,0
Доходи майбутніх періодів	1665			
Інші поточні зобов'язання	1690	4826,7	55224,7	48334,7
Усього за розділом III	1695	19062,5	96011,4	72502,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
Баланс	1900	25466,0	128163,5	116980,7

Продовження Додатку Д

Стаття	Код рядка	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	66920,33	217257,3	42687,9
Інші операційні доходи	2120	41,1	13,9	
Інші доходи	2240		465,3	32,4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	66961,4	217736,5	42720,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	48028,4	135822,8	32278,1
Інші операційні витрати	2180	12301,3	60158,9	9297,8
Інші витрати	2270		771,0	971,1
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	60329,7	196752,7	42547,0
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	6631,7	20983,8	173,3
Податок на прибуток	2300	1194,0	3777,1	32,0
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	5437,7	17206,7	141,3

Керівник

(підпис)

Івановський Юрій Володимирович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток Е
SNW-аналіз впливу внутрішніх факторів на діяльність
ТОВ «Іванівський кар'єр»

Групи факторів	Фактори	Характер впливу на підприємство	
		Сильні сторони	Слабкі сторони
Кадри	Система відбору персоналу	Приймання на роботу молодих фахівців, без досвіду роботи. Повний соціальний пакет. Навчання, підвищення кваліфікації співробітників	Висока плинність кадрів
	Оцінка результативності роботи персоналу	Заробітна плата виплачується двічі на місяць. Гнучка система прміювання Можливість кар'єрного росту.	Недостатньо висока якість обслуговування споживачів
Організаційні	Структура складу кадрів	Висока квалфікація працівників. Наявність зворотніх зв'язків. Чіткий розподіл прав і обов'язків співробітників.	-
Маркетинг	Продуктова стратегія	Широкий асортимент щибеневої продукції. Цінова політика, орієнтована будь-які потреби.	-
Фінанси	Забезпечення прибутків	Високе зростання інших витрат. Високе зростання кредиторської заборгованості.	Нераціональне використання оборотних коштів.
	Використання і рух грошових коштів	Зростання доходів в 2021р. на 225%. Ефективне використання основних засобів в 2021р.	Змееншення доході на 80% в 2022р. Погіршення ефективності використання основних засобів.
Виробництво	Технологія та процес продажу	Безперервність поставок	Недостатньо висока швидкість обслуговування. Висока собівартість продукції (70% в 2020р., 60% в 2021р., 80% в 2022р.)
		Сучасне і якісне обладнання	Високі витрати на придбання і утримання обладнання.

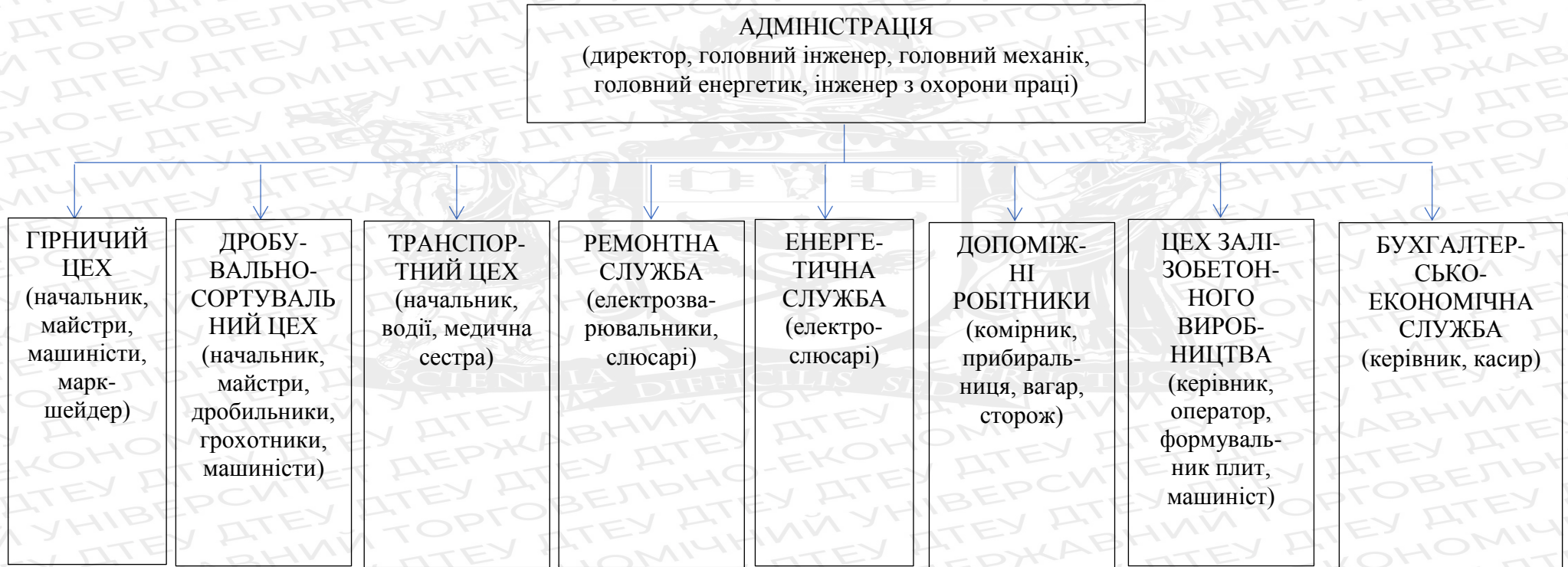
Додаток Ж

SWOT-аналіз для ТОВ «Іванівський кар'єр»

	Можливості	Загрози
	<p>Вихід на нові сегменти ринку</p> <p>Збільшення частки на ринку</p> <p>Співпраця з новими підприємствами</p> <p>Можливість вузької спеціалізації</p> <p>Збільшення рентабельності, контроль над витратами</p>	<p>Цінова війна з конкурентами</p> <p>Headhunting цінних кадрів.</p> <p>Висока рекламна активність конкурентів</p>
<p>Сильні сторони</p> <p>Напрацьована клієнтська база. Відомий бренд.</p> <p>Диверсифікований бізнес.</p> <p>Висококваліфікований персонал.</p> <p>Фінансова стабільність.</p>	<p>Використання позитивної ділової репутації з метою залучення нових замовників і висококваліфікованих працівників в штат.</p> <p>Розробка і випуск нових продуктів</p>	<p>Вихід на нові ринки</p> <p>Спонсорська допомога і PR</p> <p>Формування HR-бренду компанії</p>
<p>Слабкі сторони</p> <p>Нездатність швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища</p> <p>Висока ступінь залежності від замовників</p>	<p>Зміцнення позицій на поточних сегментах ринку</p> <p>Розробка інноваційних рішень для існуючих клієнтів і їх просування з метою залучення нових замовників</p>	<p>Зростання цін неминучий, тому необхідно розробляти технології, які дозволять знизити витрати</p>

Додаток 3

Організаційно-управлінська структура ТОВ «Іванівський кар'єр»



Додаток К

Формули розрахунку руху кадрів

1. Коефіцієнт оновлення (прийому) кадрів:

$$K_{np} = \frac{Ч_{np}}{Ч_{co}},$$

де $Ч_{np}$ - чисельність прийнятих працівників;

$Ч_{co}$ - середньооблікова чисельність персоналу

2. Коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{пл} = \frac{Ч_{звпл}}{Ч_{co}},$$

де $Ч_{звпл}$ – чисельність звільнених працівників за власним бажанням.

3. Коефіцієнт стабільності кадрів:

$$K_{ст} = 1 - K_{пл}$$

4. Коефіцієнт загального обігу робочої сили:

$$K_{об} = (\frac{Ч_{np}}{Ч_{co}} + \frac{Ч_{зв}}{Ч_{co}}) / \frac{Ч_{co}}{Ч_{co}}$$

де $Ч_{зв}$ – чисельність звільнених працівників зі всіх причин.

5. Коефіцієнт закріплення (замінності) персоналу :

$$K_{зам} = \frac{Ч_{np}}{Ч_{зв}}$$

Додаток Н
Фактори внутрішнього середовища, які впливають на формування
структури персоналу ТОВ «Іванівський кар'єр»

Фактори	Вплив	Становище
Управління підприємством	+ -	Підприємство побудовано за лінійно-функціональною ознакою. Система внутрішнього контролю відсутня. Структурні підрозділи взаємодіють між собою. Керівництво першочерговими цілями вбачає покращити ефективність господарської діяльності і мотивувати власних співробітників. Використання в управлінні ділового стилю.
Імідж	+	ТОВ «Іванівський кар'єр» на ринку з 2019 року і вже має своє коло споживачів. Підприємство з 2021 року значно збільшило кількість робочих місць і має перспективи просування в плані кар'єри
Технічна і технологічна організація праці	+	Використання нового обладнання, праця вмотивованих працівників впливають на збільшення виробітку.
Фінансові можливості підприємства	+	Фінансово-економічні показники підприємства стабільно зростають. Цей фактор впливає на досягнення різних інтересів кожного працівника в сукупності з інтересами колективу і фінансовими можливостями підприємства в цілому.
Маркетинг	+	Постійно оновлюється асортимент продукції ТОВ «Іванівський кар'єр». Вийшовши на ринок виробництва щебеню, бетону, підприємство міцно на ньому закріпилось. Діяльність виробнича налагоджена під споживацькі запити.
Склад персоналу за кількістю і якістю. Професіоналізм і кваліфікація кадрів	+ -	Склад персоналу стабільно зростає. Кваліфікація на високому рівні. Але недосконалими є відбір і набір кадрів.
Джерела кадрів	+	Кадрові потреби постійно контролюються. Резерв кадрів створюється.
Соціальна політика	+	Соцполітика задовільняє потреби працівників (соцдопомога, соцзахист, соцгарантії)

Додаток П
Система ключових показників ефективності служби управління
персоналом на ТОВ «Іванівський кар'єр» за
2020-2022 рр.

Ключові показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відх.абс. 2021-2020	Відх.абс. 2022-2021
Фінансові показники					
1.Відсоток витрат на утримання персоналу в обсязі виручки	3,67	2,45	4,65	-1,22	+2,20
2.Фонд оплати праці в обсязі виручки підприємства	2,89	1,96	3,77	-0,93	+1,81
3.Фонд оплати праці у прибутку	35,58	24,75	1138,71	-10,83	+1113,96
4.Фонд оплати праці у загальних витратах на утримання персоналу	78,86	80,03	81,06	+1,17	+1,03
5.Виконання бюджету на утримання служби управління персоналом (бухгалтерсько-економічний відділ)	86,26	100,00	109,71	+13,74	+9,71
6.Виручка в розрахунку на одного співробітника	1761,06	3811,53	569,17	+2050,47	-3242,36
7.Прибуток в розрахунку на одного співробітника	75,77	275,23	1,87	+199,47	-273,36
Локальні показники за напрямками управління персоналом					
Підбір персоналу					
1.Відсоток вакансій, закритий зовнішнім кандидатами, %	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0
2.Відсоток вакансій, закритих за рахунок внутрішніх переведень, %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3.Середній термін заповнення вакансій, днів	10	20	2	+100	-18
4.Середня вартість заповнення вакансій, тис грн	2,0	7,0	0,5	+5,0	-6,5
5.Виконання плану за найманням (щорічно)	1,1	1,9	1,0	+0,7	-0,8
6.Чисельність кандидатів, рекомендованих для роботи співробітниками підприємства, осіб	2	3	1	+1	-2
Адаптація					
1.Відсоток співробітників, які успішно завершили строк випробування	85	80	100	-5	20
2.Індекси лояльності співробітників	25	30	35	+5	+5
Навчання персоналу					
1.Відсоток навчених працівників, %	10,0	13,5	3,9	+3,5	-9,6
2.Відсоток витрат на навчання персоналу в обсязі виручки, %	0,03	0,02	0,04	-0,01	+0,02
3.Кількість годин навчання на одного співробітника, год	25	20	26	-5	+6
4.Витрати на навчання на одного співробітника, тис грн	5,0	4,1	5,2	-1,0	+1,2
5.Середня вартість однієї години навчання, грн	201	202,5	200	+1,5	-2,5
6.Частка витрат на навчання в загальній сумі витрат на персонал, %	0,8	0,8	0,8	-0,1	0,0
Кадровий резерв і просування					
1.Відсоток співробітників, які зробили вертикальну кар'єру на підприємстві	2	3	1	1	-2
2.Відсоток ротаций	1	2	1	1	-1
3.Відсоток плинності резервістів	0	0	0	0	0

Продовження Додаку П

Ключові показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відх.абс. 2021-2020	Відх.абс. 2022-2021
4.Відсоток зарахованих до кадрового резерву	0	0	0	0	0
Мотивація та оплата праці					
1.Середня заробітна плата на одного співробітника	4243	4796	1764	553	-3032
2.Відсоток витрат на соціальний пакет у загальній сумі витрат на персонал	1,4	1,1	0,0	0	-1
3.Відповідність ринковому рівню зарплати	29,9	27,5	16,3	-2	-11
4.Виконання бюджету на програми нематеріальної мотивації	102	105	89	3	-16
Закріплення					
1.Відсоток плинності персоналу на підприємстві	0,05	0,11	0,07	0,05	-0,04
2.Відсоток плинності серед ключових співробітників підприємства	0,01	0	0	-0,01	0,00
Оцінювання					
1.Відсоток співробітників, охоплених оцінюванням	60	60	60	0	0
2.Відсоток співробітників, що успішно пройшли оцінювання	60	60	60	0	0
Розвиток корпоративної культури					
1.Відсоток витрат на розвиток корпоративної культури в обсязі виручки від реалізації	0,05	0,02	0,02	-0,03	0,00
2.Відсоток витрат на розвиток корпоративної культури в загальній сумі витрат на персонал	1,43	0,85	0,52	-0,58	-0,33
3.Відповідність корпоративної культури стратегічним цілям	5,00	10,00	15,00	5,00	5,00

Додаток Р
Динаміка зміни основних показників за 2019-2022р. ТОВ «Іванівський кар'єр»

Показники	Роки				Ланцюговий коефіцієнт росту за роками		
	2019	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Чистий прибуток, тис грн	955,9	5437,7	17206,7	141,3	5,69	3,16	0,01
Чистий дохід, тис грн	14713,5	66920,3	217257,3	42687,9	4,55	3,25	0,20
Чисельність, осіб	12	38	57	75	3,17	1,50	1,32
Продуктивність, тис грн / чол	1226	1761	3811	569	1,44	2,16	0,15

