



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Крамаренко Єлизавета Павлівна

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття
ступеня вищої освіти бакалавр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:
канд. екон. наук, доц. Нетудихата К.Л

Рецензент:
д-р. екон. наук, проф. Великий Ю.В.

Миколаїв 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність управління персоналом підприємства	6
1.2. Процеси управління персоналом виробничого підприємства....	14
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління персоналом.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ...	28
2.1. Загальна економічна характеристика ТОВ «Еверласт»	28
2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства.....	35
2.3. Аналіз динаміки, структури персоналу підприємства та оцінка ефективності управління ним.....	40
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ...	46
3.1. Розвиток та вдосконалення системи навчання персоналу.....	46
3.2. Удосконалення матеріальної мотивації на підприємстві.....	54
3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів.....	63
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Актуальність теми. Процеси глобалізації, зростання конкуренції, військовий стан безпосередньо впливають на діяльність виробничих підприємств. Вони диктують потребу у розвитку специфічних методів, механізмів та практик управління персоналом на підприємствах. Їхнє ігнорування веде до збільшення витрат, зниження результативності функціонування суб'єкта господарювання. Змінити ситуацію, що склалася, здатне вдосконалення процесів управління персоналом виробничих підприємств, спрямованих на реалізацію резервів зростання продуктивності праці, з подальшим зниженням як виробничих, так невикористаних витрат.

Тому особливої актуальності набувають не лише дослідження теоретичних підходів, а й розробка науково-практичного та методичного інструментарію управління персоналом. Проведений аналіз досліджень із зазначеної проблеми допоможе як вивчити наявні спірні області у системі управління людськими ресурсами, так і розробити адаптовану методику, що дозволяє вирішити завдання щодо оптимізації управління персоналом підприємств.

Наукові дослідження досить широко торкаються теоретичних проблем процесів управління персоналом. В спеціальній літературі представлена широка сукупність точок зору щодо сутності управління персоналом, які включають різні підходи до специфіки управління ним. З теоретичні, методичні та практичні аспекти управління персоналом розглядалися в працях Балановської Т. І., Бехтер Л. А., Бойківської Г. М., Ведернікова М. Д., Воронкової В.Г., Гарват О. А., Глущенко Л. Д., Грідіна О. В., Гурбик Ю.Ю., Гурман О. М., Гурської І. С., Драган О.І., Жосан Г. В., Зайченко О. І., Карпенко В., Корбут О. О., Кравченко О.О., Мізіної О. В., Мороз О.С., Павленко М.С., Сороки Л. М. та інших. Разом з тим, не можна не відзначити, що проблема удосконалення управління персоналом на виробничому підприємстві в умовах воєнного стану досі висвітлена не повною мірою.

Мета і завдання дослідження. Метою є розкриття теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом виробничого підприємства в умовах воєнного стану.

Для досягнення мети потрібно розв'язати наступні завдання:

- розкрити сутність управління персоналом;
- дослідити процеси управління персоналом виробничого підприємства;
- вивчити методичні засади оцінки ефективності управління персоналом;
- навести загальну економічну характеристику виробничого підприємства ТОВ «Еверласт»;
- проаналізувати стан управління персоналом підприємства;
- проаналізувати наявність, рух персоналу та ефективність управління ним;
- розробити рекомендації щодо розвитку та вдосконалення системи навчання персоналу;
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення матеріальної мотивації на підприємстві;
- розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом виробничого підприємства. Предметом є теоретико-методичні та практичні аспекти управління персоналом на виробничому підприємстві в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою досліджень стали роботи відомих зарубіжних та вітчизняних науковців щодо управління персоналом. Для досягнення поставлених завдань використано комплекс методів, зокрема індукція, дедукція, порівняння (для розкриття теоретико-методичних аспектів управління персоналом виробничого підприємства); статистичні, економетричні, описові методи (для аналізу стану управління персоналом виробничого підприємства в умовах воєнного стану); системний та ситуаційний підходи (для розробки рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом на виробничому підприємстві в умовах воєнного

стану).

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти, фінансова звітність виробничого підприємства ТОВ «Еверласт», монографії та наукові статті.

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо управління персоналом виробничого підприємства ТОВ «Еверласт».

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження висвітлені в тезах «Особливості та пріоритети управління персоналом в сучасних умовах господарювання» на конференції «Ольвійський форум 2025: Стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі».

Структура та обсяг роботи. Вона складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 86 сторінок. Список використаних джерел включає 58 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління персоналом підприємства

У сучасних умовах, де важливою умовою виживання будь-якого підприємства є його конкурентоспроможність, проблема результативності використання всіх наявних ресурсів є найактуальнішою. Очевидно, що саме люди є найбільш непередбачуваним та різноманітним ресурсом, тому вибір найбільш результативного підходу до управління цим ресурсом є досить трудомістким процесом, що включає застосування нестандартних прийомів та способів організації діяльності з урахуванням індивідуальних особливостей кожного співробітника.

У науковій літературі найчастіше вживаються терміни «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами». Можуть зустрічатися і інші терміни: управління трудовими ресурсами, управління людським капіталом (англ. human capital management), кадровий менеджмент, менеджмент персоналу. В іноземній літературі можна також зустріти такі поняття, як: personnel management, personnel administration [8, с. 364] – управління персоналом, термін human resource management (HR- management) – управління людськими ресурсами [17] тощо.

У рамках роботи розглянемо поняття «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами».

В наукових джерелах, зазначає Мороз О.С., представлено точки зору, в яких акцентується увагу на різних аспектах поняття «управління персоналом»: організаційних (цілях та методах, що забезпечують досягнення управлінських цілей) та змістовних аспектах (функціях управління) [36, с. 78].

Так, наприклад, Сорока Л. М. зазначає, що управління персоналом може бути розглянуто, з однієї сторони, як процес розробки та здійснення системи заходів щодо забезпечення результативного використання трудового

потенціалу кожного працівника підприємства, а з іншого боку, як цілеспрямована діяльність керівного складу організації. [49, с. 16]

Шаповал О.А., навпаки акцентує увагу на змістовній частині процесу управління персоналом, розуміючи його як структуру узгоджених заходів (організаційних, соціальних та економічних), що створюють передумови для оптимальної діяльності, розвитку, продуктивного застосування можливостей працівників на організаційному рівні [55, с. 713].

Досліджуючи управління персоналом, Насад Н.В. визначає це поняття як сукупність кадрових політик, принципів, технологій і методів роботи з співробітниками [38, с. 57]

Найбільш точним, на наш погляд, є визначення Драган О.І. Управління персоналом - це комплексна управлінська діяльність, яка реалізується в організаціях, що сприяє ефективному формуванню, використанню та розвитку трудового потенціалу працівників задля досягнення цілей організації, групових та індивідуальних цілей працівників [18, с. 118].

Вивчивши та проаналізувавши різні джерела, ми дійшли висновку, що управління персоналом – це цілісний, послідовний вплив на процеси формування, використання та розвитку співробітників на організаційному рівні для отримання максимальною матеріальної вигоди від своїх цілей та компетенцій.

Термін «управління людськими ресурсами», який набув поширення в останні десятиліття, відображає зміну ролі та місця людини у трудовому процесі.

Слід погодитись з позицією Грідіна О.В., на думку якого управління людськими ресурсами має метою створення для працівників таких умов діяльності, які б дозволили розвинути їх людський потенціал максимально при одночасному розвитку їх лояльності до організації [13, с. 94].

Кравченко О.В. аналізуючи принципові відмінності управління персоналом від управління людськими ресурсами показує, що ставлення до персоналу як до людського ресурсу ґрунтується на врахуванні специфічних

особистісно-психологічних властивостей людей, здатних до постійного вдосконалення та розвитку, що є найбільш важливим і довготривалим джерелом підвищення результативності будь-якої організації [28, с. 358]..

Писаревська Г.І. зазначає, що у процесі управління людськими ресурсами, по-перше, створюються умови, які сприяють високій результативності праці; по-друге, відтворюється високий професіоналізм персоналу, який задовольняє потребам організації; по-третє, формується соціальний капітал організації [45, с. 55].

За підсумками вивчення підходів до сутності управління людськими ресурсами сформулюємо авторське визначення даного поняття. Управління людськими ресурсами – це стратегічний та узгоджений підхід до управління за допомогою якого здійснюється, найм, навчання, розвиток персоналу організації. Робиться акцент на тому, що персонал – це значний організаційний ресурс з погляду максимізації користі в організацію, що є важливою складовою частиною сучасної парадигми управління.

Таким чином, приходимо до висновку, що категорія «управління людськими ресурсами» доповнює поняття «управління персоналом», охоплюючи всю сукупність соціальних характеристик та особистісно-психологічних властивостей людей. Саме управління людськими ресурсами фокусує увагу на придбанні, розвитку, мотивації та підтримці співробітників в організації, має пріоритетною метою створення особливого соціокультурного середовища в рамках організації, що сприяє розвитку прихильності співробітників для досягнення стратегічних цілей організації.

Форма, структура та організаційні особливості різного роду підприємств можуть мати досить сильний розкид та бути несхожими один на одного. Однак можна виділити такі принципи, які лежать в основі більшої частини підприємств: орієнтація на корпоративну цілісність, що ґрунтується на понятті акціонерної участі; єдина управлінська вертикаль (з урахуванням різного ступеня жорсткості), а також єдиний центр контролю; безстроковий характер діяльності.

Слід вказати, що на управління персоналом впливає багато чинників (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Фактори, що впливають на управління персоналом

Чинники	Параметри
Стратегія організації	Стратегія інновацій, стратегія підвищення якості, стратегія зменшення витрат, стратегія запровадження новітніх технологій, стратегія піклування про покупця, стратегія організаційної реструктуризації
Життєвий цикл організації	Стадії формування, зростання, зрілості та занепаду
Розмір організації	Малий, середній і великий
Стиль управління та керівництва	Авторитарний, демократичний, ліберальний, централізація та децентралізація
Ступінь використовуваних персонал-технологій	Сучасний або традиційний
Цілі організації	Швидке отримання доходів, або поступове формування компанії
Тип взаємовідносин з кадрами	Споживчий або партнерський
Культура організації	Стиль лідерства у компанії, процес прийняття рішень, ставлення до людей, порядок контролю, культура умов праці та трудового процесу, порядок взаємодії тощо.
Особливості персоналу	Професійно-кваліфікаційна структура, рівень компетенцій та потенціал, якісні та інші характеристики
Технології	Сучасні або застарілі
Чинники зовнішньої середовища	Ситуація на ринку праці, особливості законодавства, конкуренти, споживачі

Слід вказати на існування суттєвого взаємозв'язку між управлінням персоналом та кадровою політикою, кадровою стратегією. Його можна продемонструвати на основі процесного підходу. Процесний підхід дозволяє розглядати та враховувати такі характеристики діяльності організації: динамічність, безперервність, циклічність. (рис. 1.1).

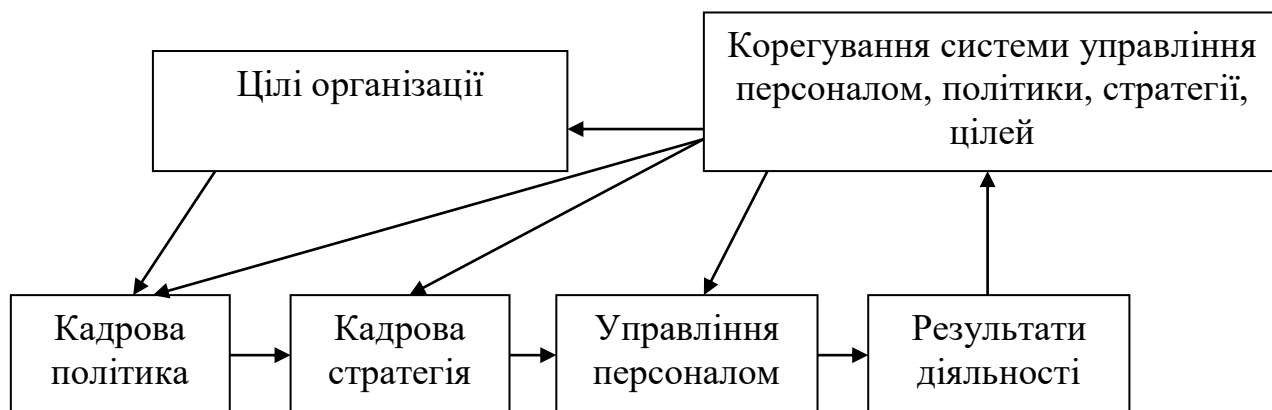


Рис. 1.1. Взаємозв'язок управління персоналом, кадрової політики, кадрової стратегії

Управління персоналом є підсистемою в системі управління підприємством, таким чином, з однієї сторони, цілі системи управління персоналом мають бути поєднані з цілями функціонування та розвитку підприємства, з іншого боку, цілі системи управління персоналом повинні враховувати потреби працівників [1, с. 17].

В даний час під кадровою стратегією мають на увазі встановлення перспективних цілей, завдань управління кадрами (персоналом), беручи до уваги зовнішнє середовище, засоби, способи, рішення, ресурси, завдяки яким найбільше здійснюватиме місію підприємства, реалізовувати цілі, вирішувати завдання, і будуть забезпечені конкурентні переваги організації [14, с. 217]. Хондока В.А., Марченко В.М зазначили, що запорукою успіху компанії є розробка такої стратегії менеджменту, за якої дії та внутрішня структура організації оптимально відповідають зовнішнім умовам [52, с. 769].

Стратегія виступає у формі документа, який містить набір правил, якими керується підприємство, приймаючи управлінські рішення. Визначення бізнес-стратегії підприємства принципово залежить від конкретної ситуації, в якій воно перебуває.

Вибір кадрової стратегії має на увазі вибір коштів, за допомогою яких підприємство зможе вирішити завдання, що стоять перед нею, і які відповідають місії організації [22, с. 37].

Ґрунтуючись на базових моделях стратегій, які є інструментами місії організації, необхідно створити ефективну стратегію управління персоналом, яка може бути ускладнена у реалізації через нестачу грошових, матеріальних, інтелектуальних ресурсів, рівня професіоналізму керівників та фахівців. Це призводить до необхідності визначати пріоритети вибору необхідних напрямів та елементів стратегії управління персоналом. Внаслідок цього аспектами вибору стратегії можуть бути: розміри виділених для її здійснення ресурсів, тимчасові обмеження, присутність або відсутність необхідного професійно-кваліфікованого рівня персоналу тощо.

На практиці в організаціях спостерігається комплексне та комбіноване використання керівництвом елементів різних кадрових стратегій (стратегій управління персоналом) у різних напрямках діяльності, причому одна кадрова стратегія береться за основу. Вирізняють кілька типів стратегій, поданих у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація кадрових стратегій та особливості управління персоналом

Найменування стратегії	Особливості управління персоналом
Споживча	У працівника та підприємства відсутні спільні цілі та цінності, зате мають місце інтереси: у організації до працівника як «робочої сили», а працівник користується можливостями підприємства для задоволення власних потреб
Партнерська	У працівника та організації цілі та цінності узгоджені, присутні вигідні партнерські взаємини. Організація розвиває працівника, а співробітник, у свою чергу, підвищує власний внесок у її діяльність
Ідентифікаційна	При такому типі стратегії взаємини будуються на основі збігу цілей та цінностей. Рушійною силою реалізації потенціалу співробітника слід розглядати розвиток організації і, навпаки, вона розвивається, якщо розвивається кожен співробітник

Особливості управління персоналом за споживчою стратегією докладно представлені у табл. 1.3

Таблиця 1.3

Особливості управління персоналом за споживчою кадровою
стратегією

Характеристики кадрової ситуації та поведінки персоналу	Принципи управління персоналом	Специфіка технологій управління персоналом
Висока плинність персоналу за причиною незадоволеності працею, збереження кадрів пенсійного віку	«Люди різні потрібні, незамінних немає»	Основною функцією є облік персоналу та здійснення контролю за виконанням посадових інструкцій
Приплив кваліфікованих кадрів знижений, має місце прихований відтік, неповна зайнятість та низькі результати праці	Максимальне використання працівників на видах робіт, які не вимагають впровадження інновацій	Планування кадрового складу має стихійний характер, набір персоналу здійснюється по формальним критеріям
Мінімальна ініціативність, імітація лояльності	Основою мотивації є надання пільг. Винагорода пов'язана з посадою та іншими формальними критеріями	Атестація робочих місць та їх оцінка на відповідність займаній посаді за формальними вимогами
Підприємливість поведінки та активність, зумовлені прагненням до досягнення власних цілей	Кадрова робота забезпечується мінімально необхідними ресурсами та орієнтована на підтримку функціонування організації	Планування кар'єри не ведеться, кадровий резерв не розробляється, за потребою залучаються керівники зі сторони

Особливості управління персоналом за ідентифікаційною стратегією докладно представлені у табл. 1.4

Таблиця 1.4

Особливості управління персоналом за ідентифікаційною кадровою
стратегією

Характеристики кадрової ситуації та поведінки персоналу	Принципи управління персоналом	Специфіка технологій управління персоналом
Плинність кадрів пов'язана з різкими змінами у стратегії розвитку та кадровій політиці	Вибірчий та раціональний підхід: підтримка зусиль прихильних та творчих працівників	Моніторинг мотиваційного та соціально-психологічного клімату

Продовж. табл. 1.4

Приплив кадрів носить стихійний характер, прихований відтік мінімізований. Є елементи системи відтворення кадрів	Формування потенціалу працівників, які забезпечують реалізацію інновацій. Винагорода відповідно тому внеску, який був внесений на досягнення результатів роботи	Відбір персоналу на основі оцінки рівня компетентності
Кадровий склад не збалансований за окремими показниками (вікова категорія, кваліфікація)	Мотивація орієнтована на аспекти професійної діяльності, йде заохочення саморозвитку	Оцінка та просування персоналу на основі прагнення до саморозвитку
Активна участь у професійній діяльності. Нормативна та мотивована лояльність, відповідальність та організованість. Напрямок ділової активності для досягнення цілей самоосвіти	Інвестиції спрямовуються у програми розвитку перспективних працівників. Йде фінансування основних кадрових програм (мотиваційних, соціальних тощо)	Здійснюється формування кадрового резерву за деякими посадами працівників

Особливості управління персоналом за партнерською стратегією докладно представлені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Особливості управління персоналом за партнерською кадровою стратегією

Характеристики кадрової ситуації та поведінки персоналу	Принципи управління персоналом	Специфіка технологій управління персоналом
Стабільність та плинність кадрів на мінімальному рівні та пов'язана з об'єктивними факторами	Повага і довіра, самомотивація працівників до отримання високих результатів і успіху	Делегування повноважень та відповідальності, довгострокове планування кадрів
Приплив кадрів упорядкований, здійснюється планомірно відтворення кадрового потенціалу	Винагорода індивідуалізована та адекватна наднормативній активності співробітників	Відбір на основі ціннісних орієнтацій та особистісного потенціалу
Кадровий склад збалансований за всіма показниками. Активна життєва позиція, ініціативність у здійсненні нових послуг та технологій, лояльність на рівні переконань	Має місце заохочення працівників, які виявляють високий рівень прихильності	Оцінка з метою розвитку професійно важливих якостей і на основі самооцінки досягнень
Спрямованість на досягнення цілей організації, ефективний самоконтроль у професійній діяльності	Інвестування у розвиток як особистісного, так і професійного потенціалу працівників	Посадове просування з урахуванням індивідуальних траєкторій професійного розвитку. Практика заміщення посад із складу кадрового резерву

Таким чином, управління персоналом – це складний та актуальний процес будь-якої організації, що прагне займати лідируючі позиції на ринку. Ефективне управління дозволить залучати інвестиції в організацію, економічно розвиватися та вести ефективно діяльність.

1.2. Процеси управління персоналом виробничого підприємства

Особливості, що відрізняють управління персоналом на підприємствах, виражаються у таких процесах управління, як: 1) найм (з урахуванням законодавства); 2) розвиток (адаптація та різні види навчання та тренінгів для співробітників) 3) мотивація (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Процеси управління персоналом виробничого підприємства

Процес	Пояснення
Процес найму персоналу	– визначення доцільності найму; співробітника з урахуванням особливостей законодавства; – визначення політики залучення співробітника; – відбір співробітників.
Адаптації персоналу	– професійна; – соціально-психологічна; – психофізіологічна; – організаційно-адміністративна; – економічна; – санітарно-гігієнічна
Навчання персоналу	– корпоративне навчання персоналу, тренінги; – підвищення кваліфікації персоналу; – перекваліфікація персоналу.
Процес мотивації персоналу	– персональна мотивація персоналу; – колективне стимулювання; – форма учасників в прибутку і в капіталі; – управління трудовий мотивацією; – облік особливостей компенсаційного пакету.

Найм працівника.

Першим інструментом, з якого організація взаємодіє з потенційним працівником, є найм.

Розуміння та врахування специфіки в роботі з людьми дозволить підприємству швидко вибудувати взаємовідносини та сформувати єдиний алгоритм найму. Використання співробітників, який, як зазначає Вороноква

В.Г., повинно відповідати корпоративній культурі, не дискримінувати співробітників та націлювати їх на продуктивну діяльність. Вважаємо, що ефективна кадрова політика в організації повинна ґрунтуватися на зіставленні ряду факторів, що забезпечують досягнення стратегічних бізнес-цілей організації та задоволення потреб персоналу [10, с. 38].

Череп А.В., Воронкова В.Г., Череп О.Г. у своїх дослідженнях вказують, що процес найму є структурованим, набір персоналу неможливий без системного підходу до реалізації певної кількості етапів, здійснюваних у процесі найму [53, с. 394] .

Перед тим, як перейти до вивчення особливостей найму (підбору і відбору) персоналу необхідно визначити суть даних понять.

Згідно Лихолобова Є. А. «найм на роботу - це ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які володіють якостями, які необхідні для досягнення цілей, поставлених організацією» [30, с. 65]. Це сукупність організаційних дій, що складаються з набору і відбору кандидатів, а також прийомом їх на роботу.

Смоквіна Г.А., Григор'єва А.В. зазначають, що найм є одним із найважливіших аспектів формування успішної команди, оскільки від його результатів повністю залежить структура та склад майбутньої команди за рівнем освіти, кваліфікації, якості знань, навичок, обсягу здібностей та інших [48, с. 41].

Узагальнивши точки зору різних авторів, під наймом персоналу в даному дослідженні будемо розуміти комплекс процедур пошуку та відбору, спрямованих на залучення конкурентоспроможних кандидатів, що володіють професійними особистими якостями, що мають кінцевою метою задоволення потреб у персоналі та формування резервів для результативної діяльності організації.

Як справедливо зазначає Мороз О.С., підбір талантів та закріплення їх у колективі – це завдання не лише миттєвого закриття вакансії, а й формування професійної команди, яка у стратегічній перспективі здатна забезпечити підприємству стійкий розвиток · [35, с. 19]

Важливу роль при виборі джерел пошуку в організації грає специфіка підбору та характеристики, які повинен мати кандидат на вакантну позицію. Вважаємо, що керівництву організації при доборі кандидатів на вакантні посади доцільно використати як внутрішні, так і зовнішні джерела. Кожен вид джерела має свої переваги та недоліки.

Слід погодитися з позицією Павленко М.С., Мельник А.О., на їх думку до переваг внутрішніх джерел можна віднести [44, с. 14]:

- суттєве скорочення бюджету підприємства на підбір персоналу;
- суттєве скорочення термінів закриття актуальних та важливих вакансій;
- прискорення процесу адаптації співробітника до робочого місця.

Крім того, внутрішній рекрутинг є одним із джерел збільшення ступеню прихильності співробітників компанії, оскільки зазначена практика формує у працівників впевненість у можливостях кар'єрного зростання.

До основних переваг внутрішніх джерел залучення кандидатів можна віднести: зниження витрат на підбір персоналу, зменшення плинності кадрів, відсутність тривалої адаптації до нових соціокультурних умов. Однак у цього джерела підбору існують та недоліки. Можливим недоліком цього підходу є те, що він обмежує приплив нових людей з власними поглядами, навичками та досвідом роботи.

Вважаємо, що доцільними зовнішніми джерелами підбору персоналу в організацію можуть бути: пошук через ЗМІ та мережу «Інтернет», рекомендації працівників, використання послуг кадрових та рекрутських агенцій, персональне запрошення співробітника.

Таким чином, пошук потенційних кандидатів на вакантну посаду в організацію потребує комплексного підходу, який враховуватиме вимоги посади та потреби організації.

Підбір персоналу дозволяє виявити відповідність між специфічними вимогами професійної діяльності та якостями особистості.

Відбір – це частина етапу найму персоналу, сукупність заходів і дій,

спрямованих на забезпечення фірми необхідним кадровим складом, включаючи як якісні, так і кількісні параметри.

У процесі відбору відбувається пошук людей (підбір кандидатів, який є основою для відбору майбутніх співробітників організації) на певні посади з врахуванням встановлених вимог організації. Основне завдання відбору – задоволення попиту співробітників як щодо їх кількості, так і якості.

Адаптації персоналу

Ефективна система адаптації – один з найважливіших елементів у системі управління персоналом. Успішне проведення процедури адаптації, наявність програми адаптації в організації в цілому виявляється більш економічним та ефективним засобом, ніж невдале завершення випробувального терміну і постійний пошук нових кандидатів на роботу [33, с. 179].

З метою мінімізації негативних наслідків при входженні нового співробітника, вважаємо за доцільне залучати наставника, в якості якого може бути досвідчений співробітник, який має досить великий досвід роботи в організації.

Наставництво є найпоширенішим методом адаптації співробітника, оскільки ефективно з огляду на мінімальні трудовитрати від роботодавця та збільшення міцності зв'язків усередині колективу.

Наставництво, на наш погляд, буде доцільним не тільки для адаптації, але і для навчання співробітників організації. Як зазначають Ліганенко І. В., Стойнова М. Г., професіонали націлені на розвиток кар'єри, і саме наставники можуть допомогти їм безперервно професійно розвиватись [31, с. 65].

Наступна проблема пов'язана із соціально-психологічною адаптацією співробітників в організації.

Дослідженню проблем соціально-психологічної адаптації у трудових колективах присвячені публікації Бехтер Л. А., Гельман В. М. [2], Воронкової В., Череп А, Череп О. [9], Зайченко О. І., Кузнецової В. І. [21] і багатьох інших дослідників, більшість із яких підкреслюють активний характер процесу адаптації особистості.

Вважаємо, що можливими способами вирішення проблеми соціальної адаптації можуть бути: пошук та надання місць навчання та виховання для дітей неповнолітнього віку співробітників; допомога у виборі ефективних та маловитратних маршрутів до роботи; надання допомоги у вирішенні побутових проблем, що виникають.

Розвиток та навчання персоналу

Одним із головних складових управління персоналом можна назвати розвиток співробітників, який включає навчання; підвищення кваліфікації; оцінку персоналу; планування кар'єри працівників та формування кадрового резерву.

На думку Корбут О. О., Федоряка Р. М., розвиток персоналу – це система заходів, спрямованих на підтримку здатних до навчання працівників, поширення знань та передового досвіду, навчання молодих кваліфікованих співробітників, усвідомлення управлінським персоналом важливості розвитку працівників та зниження плинності кадрів [27]. Цієї ж позиції дотримується і Мороз О.С., визначаючи розвиток персоналу як «стратегічне управління навчанням працівників, що забезпечує максимальне використання їх знань, навичок та досвіду для реалізації цілей організації» [36].

Ми згодні з позицією Мороз О.С., який вказує на необхідність диференціації термінів «розвитку» та «навчання» персоналу [36].

Ряд дослідників поглиблюють поняття розвитку персоналу, додаючи в цю систему такі важливі компоненти, як особистісний потенціал та професійну кар'єру. Наприклад, Сорока Л. М. визначає його як безперервний процес придбання працівниками нових знань та умінь, які надалі використовуватимуться для вирішення поставлених керівництвом завдань та розвитку професійної кар'єри [49]. На думку Шаповал О.А. система розвитку персоналу націлена на підвищення рівня професійних, соціальних, особистісних компетенцій працівників, здатних забезпечити результативність та конкурентоспроможність організації та задовольнити особисті потреби у самореалізації та кар'єрі [55]. Лук'янов В.І., Дядченко В.П. визначають

розвиток людських ресурсів як процес інтелектуального збагачення співробітника, розширення кругозору, навчання їх різним нововведенням та отримання теоретичного, практичного досвіду, а також розкриття внутрішнього потенціалу та підвищення особистісного зростання [32]. Вважаємо, що адаптація працівників до нових умов праці, до нового керівництва, колективу, а також оцінка і атестація персоналу з метою виявлення слабких чи сильних його сторін становлять реалізацію особистісного потенціалу.

Вважаємо, що система професійного розвитку людських ресурсів складається з кількох блоків [37]:

- організаційного (створення сприятливих умов на робочому місці, вдосконалення раціоналізації трудових процесів та організації праці)
- соціального (підвищення рівня лояльності, соціальної захищеності працівників);
- культурного (розвиток корпоративної культури, яка прищеплює норми інноваційного суспільства);
- психологічного (психологічна адаптація на новій посаді, робочому місці; формування відповідних мотивацій та стимулів до індивідуального та колективного саморозвитку; створення сприятливого психологічного клімату);
- освітнього (підвищення кваліфікації, підготовка, перепідготовка; реструктуризація наявного багажу професійних знань відповідно до вимог виробництва).

Навчання персоналу набуває особливого значення для інноваційного розвитку організації загалом. У дослідженні Жосан Г. В., Кириченко Н.В. вказують, що розвиток персоналу на підприємствах сприяє розширенню та покращенню знань, навичок та способу професійної та особистісної поведінки, позицій та ціннісних установок співробітників [20].

Деякі дослідники вказують, що корпоративне навчання безпосередньо впливає на кінцеві результати діяльності підприємства, формує більш сприятливу атмосферу в організації, підвищує фінансову мотивацію співробітників та його лояльність до компанії [49].

Корпоративне навчання не лише є важливою складовою структури управління людськими ресурсами, а й є невід'ємною частиною життєздатності компанії загалом.

Так, Корбут О. О., Федоряк Р. М. вважають, що корпоративне навчання є цілеспрямованим та постійним процесом кореляції потреб організації та вимог до співробітників [27]. Стратійчук В.М., Новак І.Г. визначають корпоративне навчання як професійне навчання, підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників підприємств та організацій без відриву від роботи з метою підвищення результативності роботи як окремого співробітника, так і організації загалом [50, с. 147]. Корпоративне навчання спрямоване на розкриття творчого потенціалу особистості, формування професійної команди та встановлення партнерських, довірчих відносин у колективі.

Найважливішою метою корпоративного навчання є створення та підтримка у персоналу почуття причетності до діяльності організації, що є основою лояльності персоналу значення якої складно переоцінити.

На наш погляд, основними цілями корпоративного навчання персоналу в умовах специфічного мікросоціального середовища (міжлюдські відносини, творча діяльність, спілкування, психологічний клімат тощо) є:

- підвищення професійного рівня та прагнення до професійного зростання з урахуванням специфіки та потреб персоналу;
- залучення нових співробітників в діяльність компанії, мінімізація можливих протиріч та конфліктів;
- формування загальних корпоративних цінностей та розвиток толерантного ставлення до навколишнього середовища

Корпоративна освітня програма також виконує роль одного з елементів формування корпоративної культури, особливо це питання важливе при входженні до організаційного простору нових членів колективу. На думку Зачосової Н.В., Кімлик В.М., Замогильної А.В., вона сприяє рішення питань створення організації «єдиного поля» – понятійного, інформаційного,

ціннісного [22, с. 37].

Використання корпоративного навчання дозволить зробити необхідні внутрішні перетворення в організації, які дозволять пристосуватися їй до умов зовнішнього середовища з метою підвищення конкурентоспроможності. Різні форми групового навчання, такі як навчальні семінари та тренінги підвищують командну згуртованість та лояльність співробітників до компанії.

Таким чином, грамотно опрацьована система навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації персоналу здатна підвищити результативність її діяльності за рахунок конкурентних переваг на ринку, вона сприятиме не тільки збереженню та розповсюдженню серед працівників традиційних цінностей і культурних пріоритетів, але позиціонувати нові підходи та орієнтири.

Мотивація

Пошук результативних способів мотивації є одним із центральних місць в управлінні персоналом організації, так як сприяє не тільки формуванню позитивного клімату у колективі, а й стимулює професійну діяльність кожного співробітника. Приймаючи до уваги позицію Сороки Л. М., яка вважає, що мотиваційний потенціал закладено виключно в самому працівнику, в його особистісних характеристиках, які включають і фінансове становище, і соціальний статус [49, с. 16].

Основна проблема, на нашу думку, полягає в тому, як знайти оптимальний баланс матеріального та нематеріального мотивування персоналу, адже саме він сприяє не тільки збереженню лояльності та результативності роботи співробітника, за допомогою цієї рівноваги знижуються витрати, зменшується опір інноваційному розвитку підприємства, знижується плинність кадрів.

Вважаємо, що одним із пріоритетних завдань керівника організації є створення ефективної мотиваційної системи з урахуванням особливостей у культурних, ціннісних установках, а також індивідуальних та групових потреб працівників.

Сьогодні в різних джерелах достатньо часто відбувається змішання

понять «мотивація праці» та «стимулювання праці», що вимагає їх уточнення.

Ряд авторів визначають мотивацію як сукупність різних внутрішньоособистісних (мотиви, потреби) та зовнішніх (стимули) рушійних сил, які спонукають людину до діяльності та орієнтують цю діяльність на досягнення певних цілей [57]. Інші автори вважають, що трудова діяльність персоналу визначається прагненням працівника отримати певне задоволення у вигляді праці, спрямованої на досягнення цілей організації. Наприклад, Пустовіт В.В., Нетудихата К.Л., Броннікова Л.В. розглядають мотивацію як процес створення умов, які впливають на поведінку людини або групи людей та дозволяють залучити їх до активної роботи [46].

Писаревська Г. І. визначає мотивацію як набір прийомів та інструментів, здатних задовольнити потреби персоналу, які використовує керівництво з метою направлення мотивів співробітників на досягнення поставлених результатів [45, с. 57].

Мотивація працівників до якісного виконання трудових обов'язків є життєво необхідною, оскільки без зусиль працівників неможливо досягти цілей організації.

Мороз О.С. вказує на взаємозв'язок «мотиву» та стимулу». На її думку, прагнення працівника реалізувати свої потреби пов'язане із внутрішньою причиною, її джерелом є виникнення «мотива». «Стимул» ж, навпаки, має зовнішнє походження і є чинником, який спонукає працівника до здійснення будь-якої діяльності [35, с. 29-31]. При цьому, механізм стимулювання дозволяє посилити вплив наявних мотивів людини.

Мотивування персоналу до трудової діяльності є широким поняттям, що включає стимулювання, як інструмент управління. На це вказує Морозова М., маючи на увазі під стимулом зовнішнє спонукання, який впливає на поведінку людини у трудовій сфері, виступає матеріальною оболонкою у мотивації персоналу [37, с. 48]. Цієї ж думки дотримуються і Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П., вважаючи, що стимулювання праці є сукупністю дій, що становлять засоби задоволення більшою мірою

матеріальних потреб [51].

Як ми бачимо, кожен дослідник по-своєму трактує поняття «мотивація» та «стимулювання», спираючись на власну точку зору. Проте всі вони, так чи інакше, підводять нас до висновку, що мотивацію персоналу в організації слід розглядати як процес зовнішнього та внутрішнього спонукання економічних суб'єктів.

Ми згодні з думкою Гурбика Ю.Ю., Біляєва С.С., Багунц О.С., які звертають увагу на те, що система мотивації персоналу – це найважливіший інструмент управління персоналом, який впливає не тільки на діяльність окремих співробітників або груп працівників, але і на діяльність всього підприємства загалом. Стратегія мотивації персоналу складається з алгоритму послідовних дій, що включають, по-перше, аналіз існуючої системи мотивації та її діагностику; по-друге, висновки за результатами діагностики та планування дій для підвищення її економічної результативності для організації. [14, с. 217]

Проблемам нематеріального стимулювання присвячені праці зарубіжних та вітчизняних дослідників [39, 44, 58]. Нематеріальні стимули можуть включати професійний розвиток, академічну відпустку, визнання виконуваної роботи, гнучкий час роботи, позитивний клімат, профорієнтацію та доступ до пільг.

Багатьом співробітникам недостатньо отримувати конкурентну заробітну плату чи премії, їм важливо проявити себе як особистість та працівник одночасно. Вчені виділяють досить велику кількість нематеріальних методів стимулювання праці [47], які можуть скласти систему нематеріального стимулювання в організації, однак на нашу думку, при побудові системи нематеріального стимулювання персоналу в організації важливо акцентувати увагу на таких аспектах, як можливість просування по службі, переконаність у корисності і значимості своєї роботи, реальні можливості освіти та особистого розвитку, об'єктивність оцінки роботи керівником.

Можна констатувати, що якісні оптимальні умови праці та

компенсаційний пакет стають провідними факторами, здатними вплинути на зацікавленість у вакансіях. Насамперед це стосується висококваліфікованих і досвідчених фахівців, затребуваних на ринку праці, проте ця тенденція останнім часом характерна і для працівників, які не мають достатнього досвіду та кваліфікації, а також фахівців-початківців.

Вважаємо, що для створення продуктивної системи мотивації персоналу в організації необхідно використовувати комбінований підхід, який враховує всі стимули, спонукаючі працівника до продуктивної праці. Це дозволить забезпечити задоволення не тільки базових (первинних) потреб, а й таких потреб, як повага та самореалізація.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління персоналом

У цілях прийняття оптимальних управлінських рішень щодо персоналу організації необхідно мати методику кількісної оцінки специфічних процесів управління, на практиці представлених найчастіше якісними характеристиками [3, с. 89].

Якісна оцінка стану різних процесів управління персоналом для підприємства має велике значення, проте вона часто є суб'єктивною, отже, прийняття оптимальних рішень з урахуванням такої інформації утруднено. Важливо виразити її у кількісному вигляді, що дозволить оцінити стан, рівень розвитку тих чи інших процесів у системі управління персоналом, а також визначити резерви розвитку. Для формування сукупності показників оцінки процесів управління персоналом в організації важливе значення мають такі принципи [53, с. 394]:

- кожен блок процесів управління персоналом повинен бути всебічно охопленим системою показників;
- у межах одного блоку (підсистеми) мають бути розраховані показники, що відображають послідовність управлінських впливів;
- при розрахунку показників слід поєднувати (якщо це можливо) кілька аналітичних прийомів, що допомагає відобразити фактичний та

бажаний стан того чи іншого управлінського заходу;

- показники результативності функціонування різних процесів управління персоналом повинні бути розраховані з максимально можливою достовірністю.

Слід вказати, що поняття «ефективність» має на увазі порівняння витрат та результатів. «Підвищити ефективність» означає – з мінімальними витратами придбати найкращі результати.

Кравченко О.О. вважає, що оцінка роботи кадрової служби підприємства ґрунтується на визначенні того, наскільки добре вона сприяє досягненню цілей підприємства та виконанню належних завдань. Результати оцінки виступають підсумковими індикаторами, фокусуючими увагу на найважливіших показниках роботи з персоналом, як-от якість виконаних робіт, продуктивність праці, задоволеність працівників, дисципліна, плинність кадрів [31].

Основу оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства складають відомості, щодо кожного співробітника, персоналу загалом, а саме [28]:

- відомості про кар'єрне зростання;
- відомості про кваліфікації співробітників;
- відомості про співвідношення в статевому та віковому складі персоналу;
- відомості про медичні та психологічні параметри тощо.

Результати, отримані під час проведення оцінки системи управління персоналом, покликані розкривати існуючі проблеми у роботі з персоналом, саме: плинність кадрів, дисципліна, якість виконуваних робіт тощо [12]. Виходячи з цього, виділимо показники діяльності кадрової служби, згідно з якими можна здійснити оцінку ефективності системи управління персоналом:

- показники економічної ефективності (видатки реалізації кадрової політики);
- показники якісної та чисельної укомплектованості персоналу;
- показники рівня задоволеності співробітників;

– непрямі показники (продуктивність праці, якість послуг, плинність кадрів).

Для оцінки соціальної ефективності управління персоналом загальноприйнято використовувати коефіцієнт плинності.

Розглянемо докладніше коефіцієнти руху персоналу підприємства. Чисельність співробітників в організації постійно перебуває у русі, що визначається прийомом, звільненням чи внутрішнім переміщенням кадрів. Ці зміни показують оборот робочої сили [5]. Зовнішній рух персоналу характеризується рядом коефіцієнтів: обороту зі звільнення, змінності, обороту прийому, загального обороту, стабільності, сталості кадрів та плинності, які наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Коефіцієнти руху персоналу

Назва коефіцієнта	Розрахунок
Коефіцієнт обороту по прийому	Відношення числа прийнятих працівників до середньооблікової чисельності працюючих або числа прийнятих робітників до середньооблікової чисельності робітників
Коефіцієнт обороту зі звільнення	Відношення числа тих, хто звільнився, до середньооблікової чисельності працюючих
Коефіцієнт загального обороту	Відношення числа тих, хто надійшов і вибув до середньооблікової чисельності працюючих
Коефіцієнт плинності робочої сили	Відношення числа звільнених за власним бажанням та через порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності працюючих
Оцінка сталості персоналу характеризується коефіцієнтом	Частка працівників, які перебувають у списковому складі протягом року. Його рекомендується використовувати в оцінці рівня організації управління виробництвом для підприємства
Збитки, спричинені перервами у роботі,	визначають як добуток трьох показників: середньорічного виробітку, що припадає на одного працівника, середньої тривалості перерв у роботі, викликаних плинністю, та числа працівників, що вибули через плинність

Оцінка ефективності управління персоналом потребує систематичного

досвіду, вимірювання витрат та вигод загальної програми управління персоналом та порівняння її ефективності з ефективністю роботи підприємства за той же період.

Ефективність функціонування системи управління персоналом визначається її внеском у досягнення організаційних цілей. Управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно персонал підприємства використовує свій потенціал для реалізації цілей, що стоять перед нею.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВИРОБНИЧОГО
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Загальна економічна характеристика ТОВ «Еверласт»

Виробниче підприємство ТОВ «Еверласт» є досить відомим виробником автоцистерн, напівпричепів та причепів в Україні та за кордоном. Продукція має призначення для транспортування світлих та темних нафтопродуктів, газів, а також харчових і хімічних продуктів. Виробниче підприємство знаходиться у м. Одеса, за адресою: вул. Локомотивна, 24В. Воно засновано у 2002 році на базі ремонтних майстерень автотранспортного підприємства

Основні види діяльності виробничого підприємства ТОВ «Еверласт» за КВЕД наведено в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Види діяльності ТОВ «Еверласт» за КВЕД

Код	Види діяльності
	Основний вид діяльності:
29.20	Виробництво кузовів для автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів
	Інші види діяльності:
28.30	Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства
29.10	Виробництво автотранспортних засобів
29.32	Виробництво інших вузлів, деталей і приладдя для автотранспортних засобів
25.29	Виробництво інших металевих баків, резервуарів і контейнерів
25.61	Оброблення металів та нанесення покриття на метали
25.62	Механічне оброблення металевих виробів
45.11	Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами
45.19	Торгівля іншими автотранспортними засобами
45.20	Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
45.31	Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів
45.32	Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів

Джерело: сформовано автором

На сьогодні площа виробничих цехів складає 9,5 тис.м². Випускає більше 230 цистерн на рік. До основних переваг слід віднести європейську якість, гарантію в 3 роки, а також після продажну сервісну підтримку.

Основними покупцями його продукції є: НАК «Нафтогаз України», ПАТ «Укрнафта», ЗСУ, ТОВ «МД Істейт», ТОВ «ПрофіПартс», ТОВ «Газтрон-Україна», мережі автозаправних комплексів «ОККО», «WOG», «БРСМ-Нафта» та інші.

Виробниче підприємство ТОВ «Еверласт» пропонує готові рішення майже для всіх галузей економіки. Продукція забезпечує підвищення ефективності логістики бізнесу.

Таблиця 2.2

Пропозиція готових рішень для галузей бізнесу

Галузі бізнесу	Пропозиція
Харчова промисловість	ТОВ «Еверласт» розробило серію напівпричепів-цистерн для транспортування і тимчасового зберігання харчових наливних вантажів, які повністю відповідають європейським вимогам
Транспортні компанії	Завод-виробник автоцистерн «Еверласт» допомагає максимально щільно сформувати авто-парк рідкісними видами цистерн.
Нафтогазова галузь	Напівпричепа цистерни для транспортування та тимчасового зберігання нафтопродуктів – один із ключових напрямків для ТОВ «Еверласт».
Аграрна галузь	Спеціально для компаній з аграрного сектора розроблено комплексну пропозицію, яка максимально покриває потребу аграрних компаній в напівпричепах, автоцистернах для транспортування та тимчасового зберігання різних типів вантажу, включаючи КАС, безводний аміак, паливо тощо.
Комунальні підприємства	Розроблено підприємством ТОВ «Еверласт» спеціальні автоцистерни для питної води, а також поливальні автоцистерни.

Джерело: сформовано автором

В рамках стратегії розвитку бізнесу підприємство ТОВ «Еверласт» постійно веде політику поліпшення, що позитивно впливає на регіон, економіку міста. Розглянемо активи суб'єкта господарювання та їх динаміку під час воєнних дій (табл. 2.3, дод. А-В).

Таблиця 2.3

Активи ТОВ «Еверласт» за період з 2021 по 2024 рр., тис. грн.

Показники	2021	2022	2023	2024	Відхил., 2024 до 2021	
					+, -	%
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	2031	2815	2994	3284	1253	61,69
Незавершені капітальні інвестиції	2776	1380	0	0	-2776	-100,00
Основні засоби	35280	43839	52883	59204	23924	67,81
Довгострокова дебіторська заборгованість	223	193	0	50	-173	-77,58
Усього за розділом I	40310	48227	55877	62538	22228	55,14
II. Оборотні активи						
Запаси:	51492	84714	32710	25016	-26476	-51,42
Виробничі запаси	48236	80262	21857	20375	-27861	-57,76
Незавершене виробництво	3256	4045	10853	4617	1361	41,80
Товари	0	406	0	24	24	X
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	991	15527	6805	11118	10127	1021,9
з бюджетом	3	3	3	13	10	333,33
Інша поточна дебіторська заборгованість	17249	38897	60504	104509	87260	505,88
Гроші та їх еквіваленти	615	2871	66201	2821	2206	358,70
Витрати майбутніх періодів	68	20	66	16	-52	-76,47
Інші оборотні активи	8584	21630	27094	7372	-1212	-14,12
Усього за розділом II	79002	163662	193383	150865	71863	90,96
Баланс	119312	211889	249260	213430	94118	78,88

Джерело: сформовано автором

Протягом 2022-2024 рр. активи підприємства зросли на 78,88%, або на 94118 тис. грн.. в порівнянні з довоєнним 2021 роком. І досягли 213430 тис. грн. Таке зростання відбулося за рахунок збільшення необоротних активів на 22228 тис. грн., або на 55,14%, та оборотних активів на 71863 тис. грн., або на 90,96%. Драйвером зростання необоротних активів стали основні засоби. Останні поступово збільшувалися (на 67,81%) і на кінець 2024 року встановили 59204 тис. грн. Це може свідчити, що підприємство не зважаючи на складні часи оновлювало обладнання та устаткування, що може бути пов'язано з усуненням конкурентів через воєнні дії та зростання замовлень від основних покупців,

перш за все ЗСУ та НАК «Нафтогаз України», ПАТ «Укрнафта».

Драйвером зростання оборотних активів стали інша поточна дебіторська заборгованість та дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги. Перша зросла на 87260 тис. грн., або в 6 разів, досягла 104509 на кінець 2024 року. Друга – на 10127 тис. грн., або в 11 разів та становила 11118 тис. грн. Таким чином, підприємство активно продавало свою продукцію не зважаючи на активне формування боргів на своєму балансі. Позитивним також є збільшення грошей та їх еквівалентів, тобто коштів на рахунках в банках. На кінець 2024 року кошти на рахунках в банках становили 2821 тис. грн.

Разом із активами зростали і фінансові ресурси підприємства (пасиви). Їх динаміку наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Пасиви ТОВ «Еверласт» за період з 2021 по 2024 рр., тис. грн.

Показники	2021	2022	2023	2024	Відхил., 2024 до 2021	
					+, -	%
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1700	1700	1700	1700	0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	24241	27749	47939	141471	117230	483,60
Усього за розділом I	25941	29449	49639	143171	117230	451,91
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Довгострокові кредити банків	16199	9980	3950	0	-16199	-100,00
Усього за розділом II	16199	9980	3950	0	-16199	-100,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Поточна кредиторська заборгованість за:						
товари, роботи, послуги	21053	36878	12501	4164	-16889	-80,22
розрахунками з бюджетом	1826	1641	6350	13223	11397	624,15
у тому числі з податку на прибуток	58	238	618	6515	6457	11132,7 6
розрахунками зі страхування	191	201	244	283	92	48,17

Продовж. табл. 2.4

розрахунками з оплати праці	689	764	1050	1073	384	55,73
за розрахунками з учасниками	0	0	0	5591	5591	X
Інші поточні зобов'язання	53413	132976	175526	45925	-7488	-14,02
Усього за розділом III	77172	172460	195671	70259	-6913	-8,96
Баланс	119312	211889	249260	213430	94118	78,88

Джерело: сформовано автором

В умовах воєнних дій основним джерелом зростання активів став нерозподілений прибуток, він зріс на 117230 тис. грн., або 5,8 рази у порівнянні з 2021 роком. І становив на кінець 2024 року 141471 тис. грн. Це свідчити, що підприємство використало свої можливості максимально. Практично ТОВ «Еверласт» реалізувало свій потенціал та замовлення від основних покупців своєї продукції. Ще одним джерелом фінансових ресурсів стали розрахунки з бюджетом, які зросли на 11397 тис. грн. і становили 13223 тис. грн. Можливо, що у підприємства є певні можливості відтермінувати сплату податків на законних підставах. Слід також зазначити, що підприємство погасило довгострокові кредити банків на 16199 тис. грн.

Фінансові результати ТОВ «Еверласт» зростали з кожним роком під час війни. Якщо у 2021 році чистий прибуток становив 1113 тис. грн., то вже у 2022 – 4407 тис. грн., у 2023 – 26653 тис. грн., у 2024 – 99889 тис. грн. Практично зріс у 89 раз, що просто вражає.

Таблиця 2.5

Фінансові результати ТОВ «Еверласт» за період з 2021 по 2024 рр., тис. грн.

Показники	2021	2022	2023	2024	Відхил., 2024 до 2021	
					+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	201864	377051	832229	757527	555663	275,27
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	187438	355461	781530	612291	424853	226,66
Валовий: прибуток	14426	21590	50699	145236	130810	906,77
Інші операційні доходи	3167	15595	5511	9266	6099	192,58

Продовж. табл. 2.5

Адміністративні витрати	7338	7451	9414	16444	9106	124,09
Витрати на збут	4644	2894	2908	3987	-657	-14,15
Інші операційні витрати	3539	20165	12691	16206	12667	357,93
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2072	6675	31197	117865	115793	5588,47
Інші фінансові доходи	14	260	1670	4417	4403	31450,0
Фінансові витрати	624	1489	359	102	-522	-83,65
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1462	5446	32508	122180	120718	8257,05
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-349	-1039	-5855	-22291	-21942	6287,11
Чистий фінансовий результат: прибуток	1113	4407	26653	99889	98776	8874,75

Джерело: сформовано автором

Зростання чистого прибутку відбулося перш за все через зростання обсягів реалізації продукції, робіт, послуг. Так чистий дохід зріс з 201864 тис. грн. до 757527 тис. грн., або в 3,7 рази (рис. 2.1). Собівартість з 187438 до 612291 тис. грн., або 3,2 рази, що забезпечило формування значного за розміром валового прибутку. Так він зріс з 14426 до 145236 тис. грн. Його зростання на фоні незначного зростання адміністративних та інших операційних витрат сформувало в динаміці такий значний чистий прибуток.

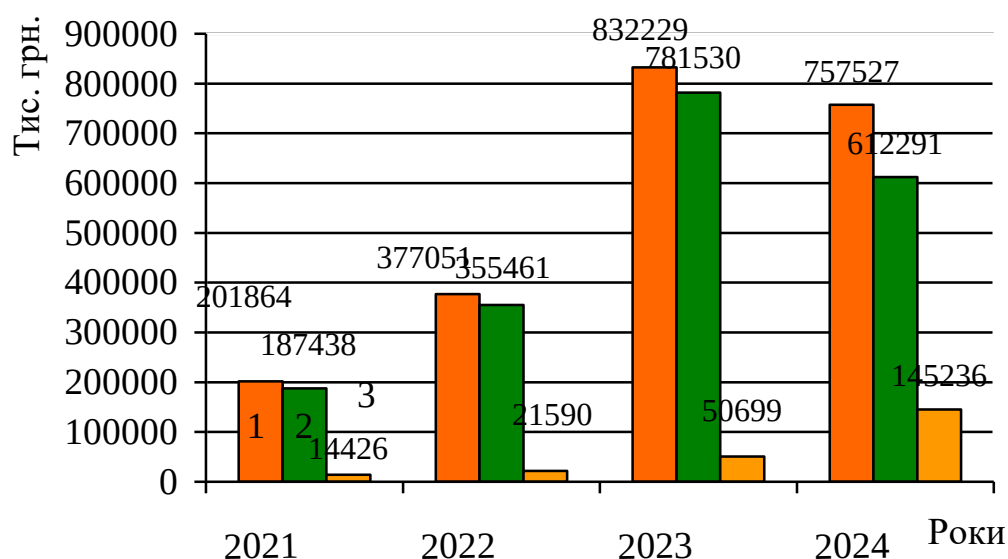


Рис. 2.1. Фінансові результати ТОВ «Еверласт» за період з 2021 по 2024 рр.

1 – Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг).

2 – Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг).

3 – Валовий прибуток.

Таким чином, ТОВ «Еверласт» входить до незначної групи підприємств, яким війна дала поштовх для швидкого розвитку. Покращуються також і показники ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Фінансові показники підприємства ТОВ «Еверласт» за період з 2021 по 2024 рр.

Показники	2021	2022	2023	2024	Відхил., 2024 до 2021
Ліквідності:					
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,024	0,949	0,988	2,147	1,123
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,008	0,017	0,338	0,040	0,032
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,356	0,458	0,821	1,791	1,435
Фінансової стійкості:					
Коефіцієнт автономії	0,217	0,139	0,199	0,671	0,454
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0,644	0,611	0,888	2,289	1,645
Коефіцієнт заборгованості	0,647	0,814	0,785	0,329	-0,318
Рентабельності:					
Рентабельність активів (ROA)	0,009	0,021	0,107	0,468	0,459
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,045	0,159	0,674	1,036	0,991
Чиста маржа	0,006	0,012	0,032	0,132	0,126

Джерело: сформовано автором

Так, коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 1,024 до 2,147, абсолютної ліквідності – з 0,008 до 0,040, швидкої ліквідності – з 0,356 до 1,791. Коефіцієнт автономії – з 0,217 до 0,671 за рахунок збільшення власного капіталу через формування значного нерозподіленого прибутку. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом збільшився з 0,644 до 2,289. Коефіцієнт заборгованості скоротився з 0,647 до 0,329 через зменшення довгострокової та короткострокової заборгованості як джерел фінансових ресурсів. Власні

ресурси почали заміщувати запозичені, що є закономірною тенденцією для даного підприємства.

На фоні зростання чистого прибутку покращилися показники рентабельності. Рентабельність активів зростає з 0,009 до 0,468, власного капіталу – з 0,045 до 1,036. Чиста маржа збільшилася з 0,006 до 0,132. (рис. 2.2)

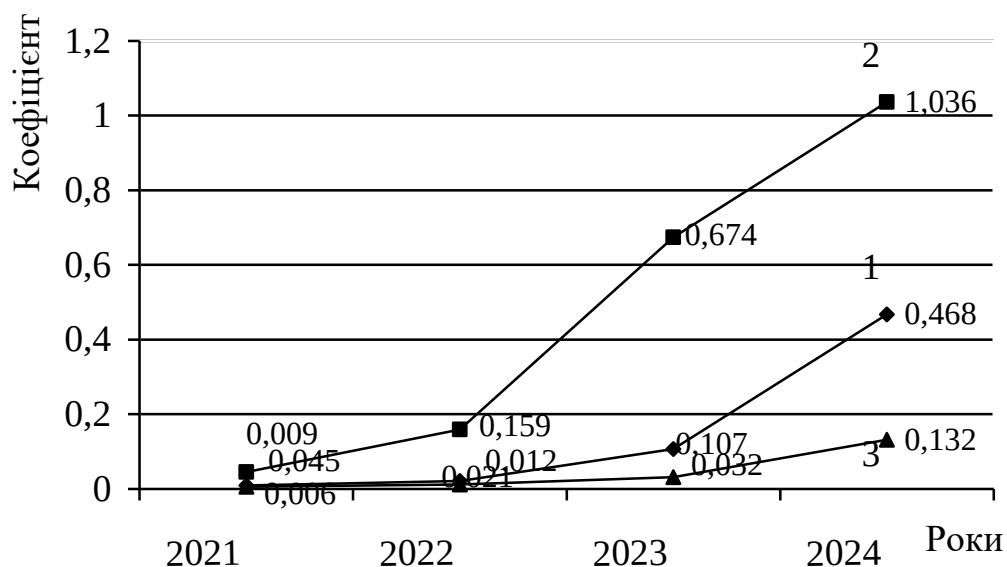


Рис. 2.2. Коефіцієнти рентабельності ТОВ «Еверласт» за період з 2021 по 2024 рр.

1 – Рентабельність активів (ROA).

2 – Рентабельність власного капіталу (ROE).

3 – Чиста маржа.

Таким чином, в умовах воєнного стану підприємство показало високу позитивну динаміку. Її забезпечило суттєве зростання обсягів реалізації продукції, робіт, послуг, і відповідне збільшення чистого прибутку, що поліпшило структуру фінансових ресурсів та показники ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності. Підприємство входить до незначної групи суб'єктів господарювання, яка працює на оборону країни та з фінансово забезпеченими організаціями.

2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства

На сьогодні, організаційна структура підприємства ТОВ «Еверласт»

визначається двома основними моментами: структурою управління підприємством та структурою його функціональних підрозділів та служб.

Органами управління підприємства є:

1. Директор, який здійснює керівництво підприємством та несе відповідальність за дотримання законодавства, постанов, розпоряджень та інших нормативних правових актів вищих органів, а також виконання підприємством програм та планів, контроль за виконанням усіх заходів щодо впровадження досягнень науки, передового досвіду, раціоналізаторських та винахідницьких пропозицій тощо.

2. Заступники директора за напрямками роботи, які здійснюють керівництво за виконанням окремих напрямів діяльності.

3. Керівники підрозділів (керівники відділів, начальники цехів, дільниць, окремих служб) або особи, які входять до складу інженерно-технічних працівників, які виконують проектування, затверджують типові форми документів, які будуть використані в процесі виробництва цистерн.

Організаційну структуру ТОВ «Еверласт» наведено на рис. 2.3.

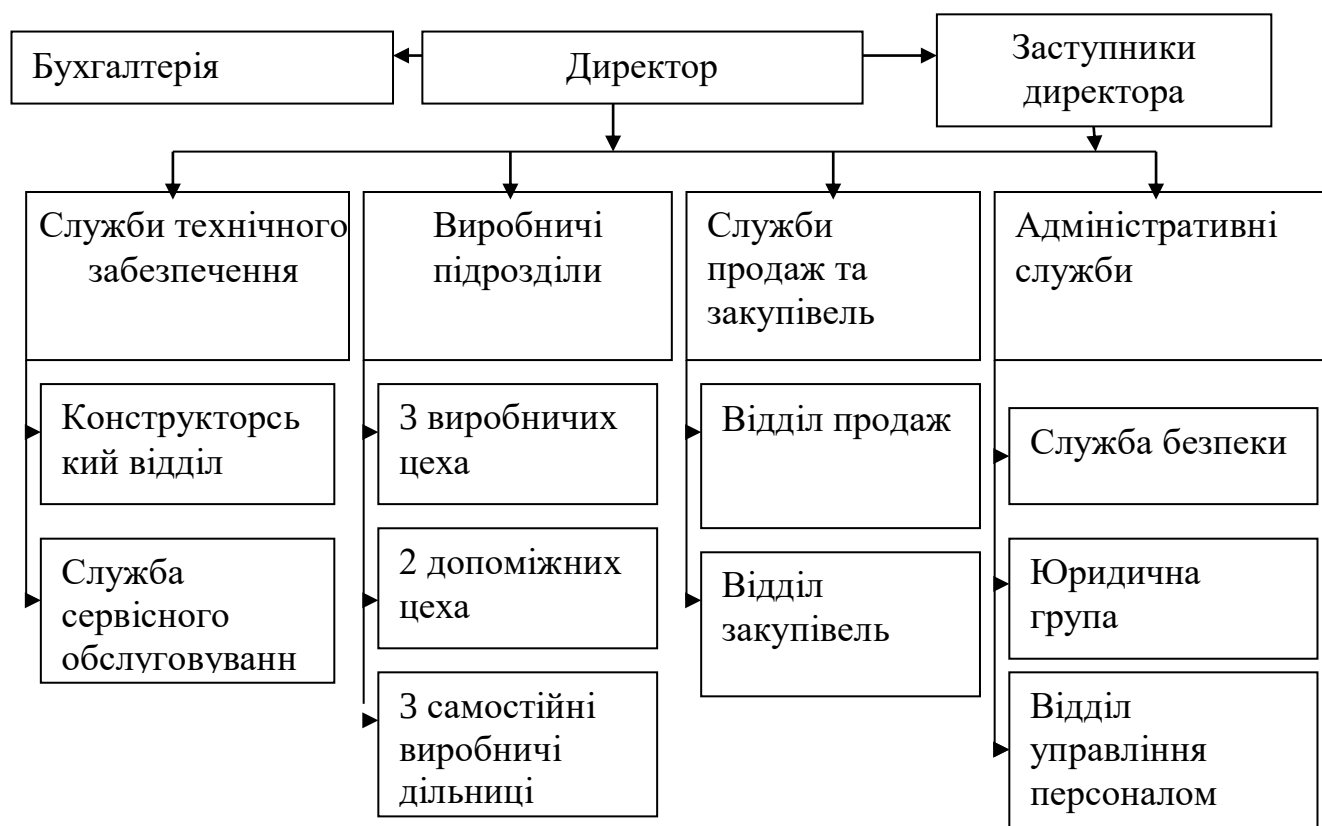


Рис. 2.3. Організаційна структура товариства

Керівництво підприємство здійснює Директор (Коваленко Д.В), який володіє часткою в статутному фонді у розмірі (48%). Інші засновники: Коваленко В.О. – 28%, Коваленко І.В. – 24%.

В цілому, затверджена на підприємстві організаційна структура відповідає вимогам мінливого зовнішнього середовища. Гнучкість структури по горизонталі дозволяє без проблем перекидати функціонал одного співробітника на іншого, який відповідає потрібними вимогами по знанням, або хто хоче розвиватися на новій посаді.

За кількістю персоналу підприємство є середнім, але не зважаючи на воєнний стан кількість співробітників зростає (рис. 2.4). І на кінець 2024 року його чисельність досягла 198 осіб. Як було вказано в п.2.1 мало місце значне зростання обсягів реалізації продукції, робіт, послуг, що і вимагало збільшення персоналу.

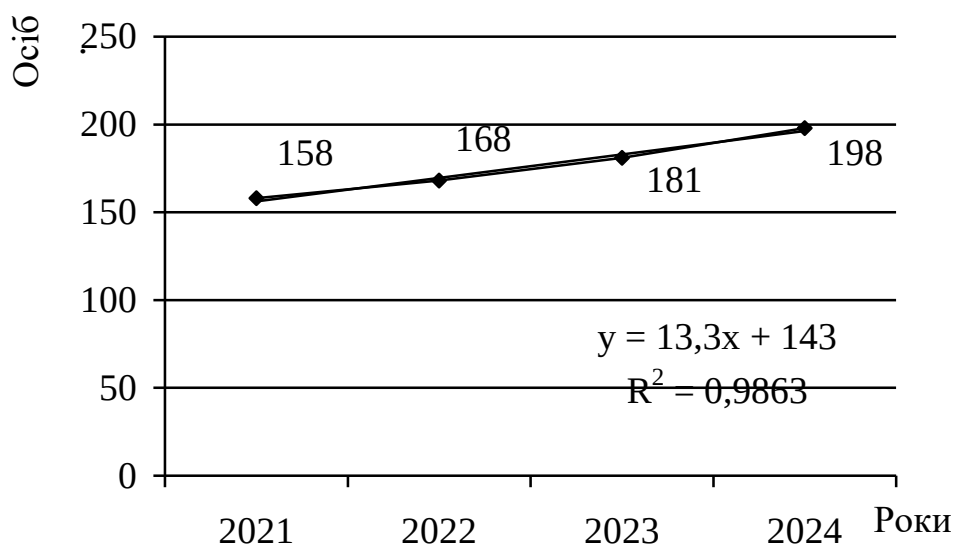


Рис. 2.4. Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Еверласт»

Система управління персоналом передбачає визначення цілей, завдань та встановлення відносин між керівниками та фахівцями при обґрунтуванні, підборі та реалізації управлінських дій. Управління персоналом – це постійний процес вирішення проблем, включає безліч аспектів: мотивація лідерів, що працюють на підприємстві; розвиток керівництва; зниження ризику звільнення працівників; облік та контроль витрат на працю тощо.

На підприємстві ТОВ «Еверласт» застосовується широкий спектр

методів управління персоналом: організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Дані методи є традиційними і використовуються на всіх підприємствах

Таблиця 2.6

Методи управління персоналом та їх характеристика

Методи	Метод	Характеристика
Організаційно-адміністративні	Формування структури управління	Структура управління та склад персоналу (штати) формуються Директором
	Видання наказів організаційний	Директор видає розпорядчі документи (накази) щодо управління персоналом
	Організаційний вплив	Підбір та розстановку кадрів здійснює відділ управління персоналом
	Організаційне нормування	Розробкою посадових інструкцій, положень, стандартів займається відділ управління персоналом
Економічні	Планування	Розробка планів по кадровій політиці знаходиться у веденні відділу управління персоналом і затверджується директором
	Матеріальне стимулювання	Здійснюється виплата працівникам премій, доплата за стаж, виконання плану
	Економічні норми та нормативи	Встановлення норм щодо виробки та продуктивності праці для працівників підприємства
Соціально-психологічні	Підвищення мотивації на результати праці	Мотивація працівників безпосередньо залежить від результатів праці, на кожен місяць розробляється план робіт, в кінці кожного місяця підводяться підсумки і виділяють працівників.
	Розвиток соціальних потреб та інтересів	Здійснюється опитування працівників щодо соціальних інтересів та потреб, за результатами даного опитування розробляється комплекс заходів для працівників: навчання, перекваліфікація
	Підвищення кваліфікації при зростанні кар'єри	Працівникам, які добре проявили себе в трудовій діяльності, пропонується підвищення кваліфікації та підвищення по службі.
	Запобігання та усунення конфліктних ситуацій	Проводиться соціальний інструктаж

Джерело: сформовано автором за [14]

Доцільно зазначити, що підприємство розробило кадрову стратегію і вона виконується всіма підрозділами. ТОВ «Еверласт» відноситься до свого персоналу як до фактору конкурентних переваг перед конкурентами та іншими гравцями ринку. Кадрова стратегія ТОВ «Еверласт» заснована на ідеалах, які підтримують всі співробітники.

Слід вказати, що відділ управління персоналом займається не лише підбором кадрів, а й також розвитком, запровадженням та врегулюванням конфліктних ситуацій між співробітником та компанією. Спеціаліст з персоналу надає консультаційну та методичну підтримку не лише лінійним керівникам, а й усім співробітникам на виробництвах.

Більшість функцій з управління людськими ресурсами у ТОВ «Еверласт» делеговано відділу управління персоналом та дрібнішим менеджерам. Відділ відповідає за реалізацію кадрового плану, який є систематичним процесом пошуку та відбору співробітників. В основі цього лежить розробка та впровадження ефективної програми стимулювання праці та забезпечення безперервного перенавчання персоналу.

До важливої складової роботи з персоналом відноситься навчання та розвиток співробітників. Доцільно відокремити чотири складові розвитку персоналу: 1) розвиток професійних компетенцій, 2) розвиток корпоративної культури, 3) розвиток організаційних навичок, 4) навчання персоналу. Керівництво приділяє особливу увагу розвитку професійних компетенцій персоналу. Під професійними компетенціями розуміється сукупність знань та умінь, які необхідні людині для успішного виконання певних функцій.

Навчання персоналу ТОВ «Еверласт» здійснюється на підставі затвердженого Положення про розвиток та навчання персоналу, і є процесом розвитку професійних знань, умінь та навичок співробітників з використанням різних форм організації спеціальної освіти. Таким чином, внутрішнє навчання на підприємстві здійснюється в очній/заочній (дистанційній) формі навчання, у формах стажування у структурних підрозділах, самоосвіти, а також участі персоналу в семінарах, що організовуються зовнішніми навчальними центрами.

Слід зазначити, що мета професійного навчання полягає у підготовці персоналу для реалізації стратегічних цілей та оперативних завдань підприємства, а також його структурних підрозділів для швидкої адаптації до організаційних змін в організації.

Система навчання персоналу ТОВ «Еверласт» передбачає чітку послідовність дій: 1) виявлення та аналіз потреб персоналу у навчанні, 2) планування та бюджетування навчання, 3) безпосереднє навчання, 4) облік даних про навчання, 5) оцінка ефективності навчання.

Організація навчання здійснюється відділом управління персоналом на основі затвердженого річного плану-графіку, плану навчання співробітників на наступний місяць, а також на основі програм курсів, семінарів, тренінгів.

2.3. Аналіз наявності, руху персоналу та ефективності управління ним

Проведемо аналіз наявності та руху персоналу виробничого підприємства ТОВ «Еверласт». Відповідно зупинимо увагу на чисельності та структурі персоналу за період з 2021 по 2024 рік (табл. 2.7).

Як було зазначено вище, під час воєнного стану обсяги реалізації продукції, робіт та послуг суттєво зросли, разом із кількістю персоналу. Найбільше зростання персоналу було в категорії робітники. Якщо на початку війни кількість робітників була 105 осіб, то на кінець 2024 року їх кількість досягла 139 через розширення виробничої програми. Кількість керівників зросла на 2, спеціалістів – на 4 особи.

Таблиця 2.7

Структура працівників ТОВ «Еверласт» за категоріями за період з 2021 по 2024 рр.

Категорія	2021	2022	2023	2024	Відхил., 2024 до 2021
Загальна чисельність працівників, в тому числі:					
Керівники	158	168	181	198	40
	17	18	18	19	2

Продовж. табл. 2.7

Спеціалісти	36	36	39	40	4
Робітники	105	114	124	139	34
Питома вага, %					
Разом	100	100	100	100	0
Керівники	10,8	10,7	9,9	9,6	-1,2
Спеціалісти	22,8	21,4	21,5	20,2	-2,6
Робітники	66,4	67,9	68,6	70,2	3,8

Джерело: сформовано автором

Відповідно, найбільшу питому вагу у складі персоналу мають робітники. Вона становить 70,2%, що відповідає специфіці виробничої діяльності. В рамках розширення виробничої програми вона зросла на 3,8%. Керівники мають 9,6%, спеціалісти – 20,2% (рис. 2.5).

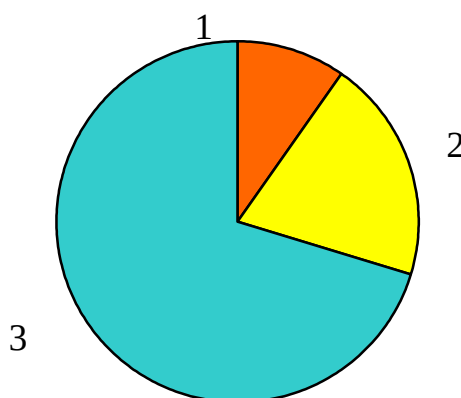


Рис. 2.5. Структура працівників підприємства у 2024 році за категоріями, %

1 – Керівники.

3 – Робітники.

2 – Спеціалісти.

В табл. 2.8 представлено склад персоналу за віком. Як можна побачити, під час воєнного стану досить значними темпами зростала категорія працівників старше 60 років. Така тенденція пояснюється тим, що люди мають досить високі компетенції та не підлягають мобілізації. Їх кількість зросла з 21 особи до 42. Збільшення персоналу підприємства відбулося практично за даною категорією.

Слід вказати, досить високу питому вагу має вікова категорія від 17 до 30 років. Це пояснюється тим, що молоді люди до 25 років не підлягають

мобілізації. А високі зарплати на підприємстві утримують їх від переходу на інші підприємства.

Таблиця 2.8

Склад персоналу підприємства ТОВ «Еверласт» за віком за період з 2021 по 2024 рр.

Показник віку	2021	2022	2023	2024	Відхил., 2024 до 2021
Чисельність					
від 17 до 30	37	38	38	40	3
від 31 до 40	26	25	29	29	3
від 41 до 50	30	34	38	38	8
від 50 до 60	44	48	47	49	5
старше 60	21	23	29	42	21
Разом	158	168	181	198	40
Питома вага, %					
від 17 до 30	23,4	22,6	21	20,2	-3,2
від 31 до 40	16,5	14,9	16	14,6	-1,8
від 41 до 50	19	20,2	21	19,2	0,2
від 50 до 60	27,8	28,6	26	24,7	-3,1
старше 60 років	13,3	13,7	16	21,3	8,0
Разом	100	100	100	100	0

Джерело: сформовано автором

Найменшу питому вагу має вікова категорія від 31 до 40, оскільки воєнний стан б'є саме по цій категорії. Вона становила лише 14,6% (рис. 2.6).

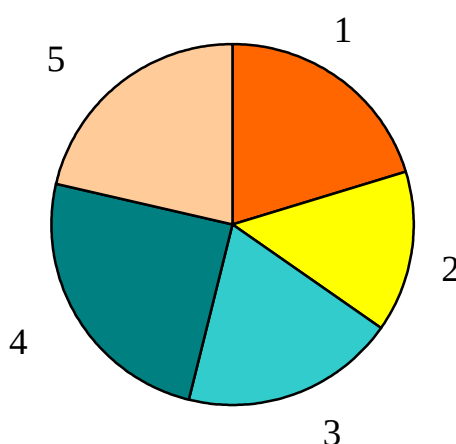


Рис. 2.6. Структура працівників підприємства у 2024 році за віком, %

1 – Від 17 до 30 років.

4 – Від 50 до 60 років.

2 – Від 31 до 40 років.

5 – Старше 60 років.

3 – Від 41 до 50 років.

В табл. 2.9 наведено склад персоналу за трудовим стажем (рис. 2.7).

Таблиця 2.9

Трудовий стаж працівників в ТОВ «Еверласт» за період з 2021 по 2024 рр.

Показник трудового стажу	2021	2022	2023	2024	Відхил., 2024 до 2021
Чисельність:					
до 8	43	48	56	68	25
від 9 до 17	41	44	45	49	8
від 18 до 22	74	76	80	81	7
Разом	158	168	181	198	40
Питома вага, %					
до 8	27,2	28,6	30,9	34,3	7,1
від 9 до 17	25,9	26,2	24,9	24,8	-1,1
від 18 до 22	46,9	45,2	44,2	40,9	-6,0
Разом	100	100	100	100	0

Джерело: сформовано автором

Слід вказати, що підприємство було основане у 2002 році, отже граничний термін трудового стажу складає 22 роки. З таблиці видно, що значно зросла категорія працівників з трудовим стажем до 8 років, з 43 до 68 осіб. Це пояснюється появою нових працівників на підприємстві через розширення виробничої програми та мобілізації працівників

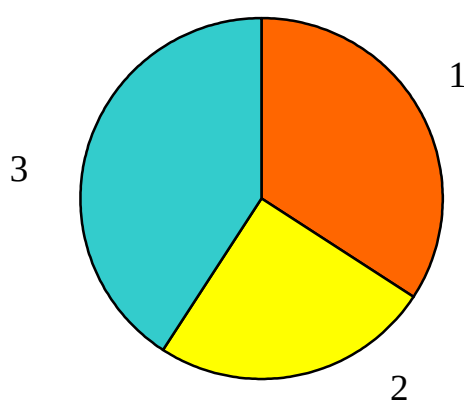


Рис. 2.7. Структура працівників підприємства у 2024 році за трудовим стажем працівників, %

1 – До 8.

3 – Від 18 до 22.

2 – Від 9 до 17.

Найбільшу питому вагу має категорія працівників з трудовим стажем від

18 до 22 років. Вона становить 40,9%. Однак вона скорочуються, люди звільняються. Категорія працівників з трудовим стажем до 8 років має 34,3% в загальній структурі персоналу. І питома вага зросла з 27,2 до 34,3%.

На виробничому підприємстві ТОВ «Еверласт» суттєву питому вагу мають чоловіки, вона становить 75,8%. І кількість чоловіків зросла з 116 до 198 осіб. Оскільки збільшення обсягів виробництва вимагають перш за все фізично сильних чоловіків (табл. 3.7)

Таблиця 3.7

Розподіл персоналу ТОВ «Еверласт» за статтю за період з 2021 по 2024 рр.

Стать	2021	2022	2023	2024	Відхил., 2024 до 2021
Чисельність					
Жінки	42	43	47	48	6
Чоловіки	116	125	134	150	34
Разом	158	168	181	198	40
Питома вага, %					
Жінки	26,6	25,6	26	24,2	-2,4
Чоловіки	73,4	74,4	74	75,8	2,4
Разом	100	100	100	100	0

Джерело: сформовано автором

Показники ефективності управління персоналом ТОВ «Еверласт» наведено в табл. 3.8. Їх аналіз свідчить, що в мовах воєнного стану ефективність підвищилася.

Таблиця 3.8

Показники ефективності управління персоналом ТОВ «Еверласт» за період з 2021 по 2024 рр.

Показники	2021	2022	2023	2024	Відхил., 2024 до 2021
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн	201864	377051	832229	757527	555663
Чисельність персоналу	158	168	181	198	40

Продовж. табл. 3.8

Продуктивність праці тис.грн	1278	2244	4598	3826	2548
Чистий прибуток, тис. грн.	1113	4407	26653	99889	98776
Рентабельність персоналу, тис.грн	7	26	147	504	497
Витрати на оплату праці, тис. грн.	44378	49612	105456	135559	91181
Частка витрат на оплату праці в чистому доході	0,22	0,13	0,13	0,18	-0,04

Джерело: сформовано автором

Продуктивність праці, тобто чиста виручка до кількості персоналу, зросла з 1278 до 3826 тис. грн. Рентабельність персоналу зросла також, зо 7 до 504 тис. грн. Тобто працівник став генерувати 504 тис. грн. прибутку у 2024 році. Частка витрат на оплату праці в чистому доході скоротилася 0,22 до 0,18.

Таким чином, під час воєнного стану обсяги реалізації продукції, робіт та послуг ТОВ «Еверласт» суттєво зросли разом із кількістю персоналу. Найбільше зростання персоналу було в категоріях: робітники, працівники старше 60 років. Сьогодні найбільшу питому вагу має категорія працівників з трудовим стажем від 18 до 22 років. Крім того, суттєву питому вагу мають чоловіки, вона становить 75,8%. Оскільки збільшення обсягів виробництва вимагають перш за все фізично сильних чоловіків. Ефективність управління персоналом зросла, на фоні суттєвого зростання продуктивності праці, рентабельності персоналу витрати на оплату праці в чистому доході скоротилися.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Розвиток та вдосконалення системи навчання персоналу

Пропозиції та заходи, представлені у роботі з удосконалення системи навчання персоналу ТОВ «Еверласт», спрямовані на усунення недоліків, які виявлено у дослідженні. Відповідно до логічно-структурного підходу до освоєння конкретної діяльності, першим етапом процесу є комплексний аналіз, за допомогою якого визначаються основні проблеми та цілі навчання. Проблеми у розвитку персоналу наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Проблеми та їх рішення на ТОВ «Еверласт»

Існуючі проблеми	Найкраща практика	Результати
Відсутність всебічних систематичних зусиль щодо оцінки ефективності навчання персоналу	Щоб удосконалити використовувані методи навчання, необхідно провести роботу з комплексною системою оцінки ефективності навчання співробітників	Оцінка результатів навчання та зворотний зв'язок. Поточна модель оцінки, що базується на стандартах результатів навчання.
Не визначаються потреби у навчанні та не оцінюються результати навчання	Визначати потреби у навчанні та оцінювати результати навчання з використання теплової карти компетенцій співробітника	Моделі відповідних компетенцій компанії, що використовуються в процесах, пов'язаних із навчанням співробітників необхідним компетенціям
Відсутність умов для здобуття самостійно навичок та знань через шлях самонавчання.	Створити портал самонавчання, та використовувати методику самоконтролю з елементами наставника.	Навчальний мультипорт за всіма аспектами та напрямками для розвитку співробітника

Запропонована стратегічна задача полягає у розвитку та вдосконаленні навичок різного персоналу, збільшуючи продуктивність праці і його залучення. Для цього потрібно підвищити рівень підготовки та компетенцій, і на цій основі підготувати та навчити новий для компанії кваліфікований персонал. Навчання персоналу проводиться за спеціально розробленими програмами, які

дозволяють вирішити кілька найважливіших завдань:

- визначити відповідність рівня кваліфікації вимогам ринку,
- навчити персонал основним вмінням та навичкам роботи на підприємстві,
- підвищити результативність співробітників за рахунок навчання новим та ефективнішим методам роботи.

Для отримання регулярного аналітичного огляду ринку потрібно:

- описати правила та технології організації навчання на підприємстві,
- провести аналіз ринку управлінських та бізнес-тренінгів,
- розробити методики навчання та моніторингу ефективності навчання.

Вартість розробки програми навчання залежить від кількості фахівців, що навчаються, і досвіду обраної консалтингової компанії.

Що стосується часу, який співробітники витрачають на дорогу на навчання і назад, то тут необхідно відзначити, що ці витрати постійно зростають, тому гостро встає питання щодо оптимізації витрат на персонал. Можливо, витрати на транспорт доцільно скоротити до мінімуму, або, наприклад, встановити фіксовану вартість проїзду до місця навчання. Саме тому важливо, як організовуємо корпоративне навчання співробітників, як навчаємо персонал, наскільки компанія має можливість використовувати сучасні технології навчання, які очікування від навчання співробітників. Всі ці питання є для нас найважливішими при підборі методик навчання персоналу.

Для невеликого навчання краще використовувати розвиток через рецепт поетапного впливу на співробітника та навчальний процес: задовільний стан співробітників від отриманих необхідних знань, навичок та якісного навчання, отримання зворотного зв'язку по пройденому навчанню та отримання відгуку про програму, оцінка керівника свого співробітника, оцінка не тільки знань, але і навичок, підсумкове рішення щодо навчання.

Розглянемо всі етапи:

Перший крок. Оскільки існує дуже багато різноманітних управлінських впливів на організацію оцінки співробітника, кожен з цих аспектів має бути

проаналізований. Аналіз з оцінки може охоплювати зовнішнє середовище, внутрішні процеси, процес розробки рішення та зворотний зв'язок. Різновидом цієї оцінки є аналіз наслідків – оцінка, яка враховує вплив управлінських дій на процес навчання.

Другий крок. Після кожного навчання потрібно отримати від співробітника, який проходив навчання, зворотний зв'язок і дізнатися про його думку щодо навчальної програми. Це дозволить підвищити якість навчальної програми та оцінити скільки співробітник засвоїв матеріалу.

Третій крок. Оцінка керівником співробітника, який пройшов навчання та показав свої навички при здачі тестів. Щоб зрозуміти правильність дій при здачі тесту використовують бланки атестації, в яких прописані ключові питання, на які повинен дати відповідь співробітник.

Додатковим інструментом для прийняття рішення про хід пройденого навчання служить щоденник наставника. Він дозволяє бачити, коли де і як проходило навчання співробітника по навчальній програмі та які труднощі йому попалися під час виконання завдань.

Четвертий етап. Етап зі складання тесту за знаннями пройденого, але крім знань є й навички. Які співробітник повинен вивчити, спробувати та показати при другому тесті за навчальною програмою на навички. Де він повинен продемонструвати як він може скористатися своїми знаннями у реальному випадку.

П'ятий стандарт. Підсумкове рішення показує, чи буде можливість змінити програму для посилення навчального ефекту в потрібній області, що має дати надалі:

- підвищення продуктивності,
- скорочення часу на виконання роботи,
- збільшення продажів,
- економію витрат (наприклад, при реалізації проекту).

Можна розрахувати показники для оцінки ефективності щорічного навчання.

Загальна результативність навчання співробітників підприємства:

$$P = K1/K2 \times 100\%, \quad (3.1)$$

де: K1 – кількість співробітників, які отримали за тест 80 і більше відсотків;

K2 – всього пройшло навчання за період;

100% – загальний коефіцієнт.

Ефективність співробітників за рік навчання на підприємстві:

$$E = K1 / B \times 100\%, \quad (3.2)$$

де: K1 – кількість співробітників, які отримали за тест 80 і більше відсотків;

B – витрати на навчання за рік;

100% – загальний коефіцієнт.

Всі ці показники використовуються для вимірювання ефективності співробітників, і ці показники відстежуються протягом певного періоду.

Підсумковий звіт включає:

- повний графік навчання з співробітниками,
- система бальної оцінки,
- опрацьований аналіз з даними, оцінка результату,
- коефіцієнт впливу навчання на співробітника через вартість навчання,
- підсумковий висновок для покращення навчального процесу.

Розглянемо проект «Інженерний Стандарт» як основу структурування навчального процесу. «Інженерний стандарт» – це система забезпечення компетентності ключового персоналу, шляхом навчання по зонах компетентності. Даний проект націлений на структурування навчального процесу нового та старого персоналу і підвищення компетенцій співробітників. Додатково цей проект допоможе зібрати всю розрізнену інформацію з обладнання та створити одну велику базу з обладнання підприємства. За допомогою цього проекту буде: підвищено якість ремонту, зменшено час ремонту та мінімізовано людський фактор у позаштатній роботі обладнання.

Проект стартував по вертикалі «Надійність і ремонти» наприкінці 2024

початку 2025. У проекті є три фази:

- фаза 1. Розробка процедур та інструкцій,
- фаза 2. Впровадження оновленого процесу навчання,
- фаза 3. Забезпечення приживання, лінеаризація.

Кожна завершена фаза захищається перед старшим менеджером проекту.

У першій фазі розробляються:

- матриці компетентності,
- посадові інструкції,
- список обладнання на виробництві,
- каталог поточного обладнання та його заповнення,
- блок перевірки знань і навичок,
- технологічна карта та розрахунковий індекс компетентності.

Перша фаза вважається підготовчою. У ній створюється база на яку потрібно спиратися під час проведення навчання та розвитку компетенцій у нових та старих співробітників. Чим краще підготовлена база, тим легше надалі розробляти навчальні інструкції. У цій фазі йде щільна робота з майстрами.

У другий фазі розробляються:

- графік навчання,
- навчальні інструкції,
- додавання додатковою документації в загальний каталог обладнання,
- методичні рекомендації щодо вступу, навчання та здавання,
- автоматизований розрахунок індексу компетенцій,
- проведення атестації по компетенції.

Ця фаза розглядається вже як практична частина проекту. Тут проходить обкатку модель з розвитку персоналу. Розроблена модель навчання надалі буде використовуватися в автоматичному режимі при виявленні западаючих компетенцій у співробітників після здачі іспиту. Ця фаза є дуже важливою оскільки відображає компетентність як майстрів, так й наставників у процесі навчання.

У третій фазі ведуться роботи:

- доопрацювання навчальних інструкцій,
- оцінка приживання проекту,
- збір підсумкових даних.

Ця фаза призначена для отримання розуміння щодо якості виконаної роботи та приживання проекту.

Також ця фаза показує вимоги щодо подальшого розвитку проекту після закінчення терміну виконання. У цій фазі відбувається робота з вертикалями виробництва у різному напрямі, на підставі даних від інших підрозділів буде оцінюється продуктивність. Тепер розглянемо ролі у проекті, які розписані у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Характеристика ролей в проекті

Назви ролі	Характеристика ролей
Наставник	Усі наставники - експерти своєї справи. Наставник має прагнути якісно передати свої знання за методикою «Інженерного стандарту». Продуктивністю наставника вважатиметься складання іспиту з компетенції, що наставляється. Якщо наставник не справляється зі своєю роллю, то виникають питання до його рівня знань, що може привести до зниження професійного рівня. Теж саме буде при відмові від навчання наставленого.
Наставлений	Завдання наставленого полягає в отриманні досвіду, знань і навичок у наставника з компетенцій, що западають. Кожна компетенція впливає подальше зростання у професійному рівні.
Майстер	Це опора проекту. Кожен майстер у своєму напрямку допомагає у складанні каталогу обладнання, створенні навчальних інструкцій, заповненні теплових карт та впливає на загальний індекс компетенції.
Фахівець з планування	Вносить в щоденний план співробітників зміни згідно з індивідуальним графіком навчання, наставленого і наставника.
Ведучий інженер	Допомагає з розробкою навчальних інструкцій, із заповненням каталогу обладнання, складання інших документів на вимогу.
Менеджер проекту	Веде і відстежує статус виконаного тижневого завдання. Захищає виконані завдання перед старшими менеджерами. Отримує та дає зворотній зв'язок, приймає рішення щодо покращення моделей проекту.
Аналітик проекту	Аналізує отриману інформацію від різних служб та вертикалей. Розробляє навчальні інструкції, веде різні документи, запитує необхідну інформацію, виконує розпорядження і допомагає в рутинній роботі менеджера проекту.
Старший менеджер проекту	Пропонує та приймає стандарти для проекту, за якими йде розробка моделей проекту. Дас зворотний зв'язок по виконаним завданням. Проводить зріз по захисту фаз проекту. Аналізує темп виконання.

Щодо термінології, то потрібно вказати, що западаюча компетенція – це відсутність навичок чи необхідних знань. Індекс компетенцій – це відсоток проходження атестацій за стандартами компетентності.

Кожен співробітник повинен прагнути до показання індексу компетенції не нижче 95% і до відсутності западаючих компетенцій. Для підняття даного індексу потрібно проходити навчання та розвивати себе у всіх компетенціях вертикалі «Виробництва» та «Надійність та Ремонти». Сам проект націлено на: підвищення ефективності працівників, скорочення аварійних ситуацій, зменшення простою через людський фактор, виконання планів по реалізації бізнес контрактів. Також потрібно наголосити, що кількість компетенцій, яким повинен відповідати співробітник, залежить від його рішучості та професійної майстерності.

Для підняття рівня майстерності потрібно пройти навчання за проектом «Інженерний стандарт», як було сказано раніше, і здати «єдиний корпоративний іспит» на бажаний рівень. Треба додати, що нові співробітники можуть відразу задавати на рівень бази, а старим співробітникам ще потрібно виконати дві умови: мати готову оцінку не нижче 5 балів; у «особистому кабінеті» вибрати одну або дві активності на рік і виконати їх.

Якщо говорити про проходження навчань за проектом «інженерний стандарт», то треба згадати, що дана програма навчання спершу видається складною у використанні. і управлінні, але на справі вона спрощує життя керівникам дрібної ланки.

Розглянемо всі етапи роботи з даної навчальною програмою. Етапи початку роботи для розвитку співробітника:

- 1) довести до відома співробітника із западаючою компетентністю та його наставника,
- 2) надати графік навчання співробітника по компетенції,
- 3) призначити екзаменаторів та провести атестацію співробітника після проходження навчання,
- 4) заповнити все документи і поставити підписи,

- 5) відсканувати екзаменаційний бланк і щоденник наставника,
- 6) відправити скани документів менеджеру проекту «Інженерний стандарт»,
- 7) внести підтвердження компетенції «наставник» у наставника.

Проблеми щодо самонавчання співробітників ще недостатньо вирішені, тому пропонується створити освітній портал, який містить навчально-методичні матеріали для самоосвіти працівників. Навчальні та методичні матеріали можуть бути опубліковані в електронному вигляді на внутрішньому сайті або ресурсі.

Це дасть працівнику доступ до широкого спектру інформації для навчання та дасть можливість фіксувати час роботи з навчальним матеріалом та проводити перевірку знань, а також проходити тестовий іспит з анкети іспиту. Розміщення освітніх та практичних матеріалів на внутрішньому веб-сайті ТОВ «Еверласт» регулюється заходами безпеки та захисту даних. Відповідальність за технічну підтримку, розмежування доступу користувачів та захист даних внутрішніх функцій веб-сайту підприємства покладено на відділ автоматизації. Розробка та своєчасне оновлення електронної версії навчального матеріалу здійснюватиметься спеціальною службою у співпраці з відділом управління персоналом та корпоративних прав.

У відповідних навчальних групах учасники отримують персональний код для отримання інформації про себе, і у певний час за місцем роботи вони мають можливість навчатися професійно. Сертифікаційні документи, тривалість та частота самостійного вивчення, підсумки від вирішених тестових кейсів, на контролі у відділу кадрів.

Самоконтроль дозволить коригувати програму самонавчання та поряд з електронною версією, бажано активно використовувати відео- та аудіоматеріали, записані раніше, у необхідності яких визначається керівником відділу. Рекомендації щодо заходів для розвитку персоналу, наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Рекомендації щодо заходів розвитку персоналу ТОВ «Еверласт»

Захід	Терміни	Вартість, грн..	Відповідальні виконавці
1. Завершити навчання наставників до рівня «успішно підготовлений»	16.09.2024 - 30.10.2024	78000	Аналітик, менеджер проекту, майстри
2. Сформувати папки на загальнодоступному заводському сервері, з внесенням до них технічної документації (паспорти, технічні карти, посібники).	16.09.2024 - 30.10.2024	55000	Аналітик, менеджер проекту
3. Завершити заповнення папок для обладнання. Завершити пошук документації, що бракує, з ресурсів інших майданчиків. Надалі доповнювати та актуалізувати каталоги документації	16.09.2024 - 30.10.2024	40000	Аналітик, менеджер проекту
4. Сформувати матрицю професійних компетенцій за ключовими посадами у відповідності з функціоналом	30.10.2024 - 01.11.2024	38000	Аналітик, менеджер проекту, майстри
5. Оновити матрицю за новими компетенціями. Запустити новий цикл підготовки персоналу	30.10.2024 - 01.11.2024		
6. Розробка навчальних інструкцій до обладнання.	02.11.2024 - 31.12.2024	75000	Аналітик
7. Формування план-графіку підготовки та атестації персоналу	02.11.2024 - 31.12.2024	25000	Аналітик
8. Доопрацювати процес атестації співробітників відповідно до методології	02.11.2024 - 31.12.2024	65000	Керівник відділу кадрів
9. Скласти актуалізації документів	02.11.2024 - 31.12.2024	55000	Менеджер проекту

Джерело: сформовано автором

Оскільки роботи в основному виконувались самостійно, то підсумкова ціна за витратами склала всього 431 тис. грн., що є невеликою сумою для ТОВ «Еверласт», у якого є великі проекти. Період реалізації проекту з 16.09.2024 року по 31.12.2024 року. Цей проект проникає у ділову діяльність менеджерів та майстрів, сприяє розвитку співробітників.

3.2. Удосконалення матеріальної мотивації на підприємстві

Мотивація персоналу безпосередньо впливає на продуктивність праці та ефективність діяльності підприємства і удосконалення матеріальної мотивації

повинно рухатися у напрямку поліпшення системи оплати праці.

Для таких підприємств, як ТОВ «Еверласт», у визначенні системи оплати праці для працівників є деякі складнощі, наприклад, складно вибрати єдину систему праці, яка максимально точно та достовірно буде оцінювати діяльність усіх працівників на даному підприємстві. Крім цього, працівники мають різні кваліфікаційні рівні, різний рівень підготовки, здійснюють різні функції, які можуть відрізнятися одна від іншої зусиллями, які необхідно прикласти. Також на підприємстві існує безліч різних доплат та надбавок працівникам, що також не додає ясності у нарахуванні оплати праці та її розподілі.

Другою важливою проблемою є необхідність урахування соціальних та економічних факторів, таких як інфляція, податки та інші витрати, які можуть суттєво впливати на рівень заробітної плати працівників. У зв'язку з цим необхідно постійно аналізувати зміни в законодавстві, економічній, військово-політичній ситуації, щоб адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Третьою проблемою при оплаті праці на підприємстві є необхідність урахування специфічних умов роботи на виробництві, таких як високий рівень ризику та складність технічних процесів. Це вимагає встановлення додаткових виплат та премій, що може спричинити нерівномірність в оплаті праці між різними категоріями працівників та призвести до незадоволеності працівників.

Ще однією проблемою є невідповідність оплати праці кваліфікації працівників. На підприємствах переробної галузі існує різна кількість робочих місць, які потребують різної кваліфікації. Однак часто буває так, що працівники з однаковою кваліфікацією одержують різну оплату праці. Для вирішення цієї проблеми необхідно впровадження системи оплати праці, яка б враховувала кваліфікацію працівника та відповідну йому ставку.

Існує кілька шляхів вдосконалення системи оплати праці працівників таких виробничих підприємств :

- Створити зв'язок між заробітною платою та кваліфікацією

співробітників. Одним із найбільш ефективних способів підвищення оплати праці працівників виробничих підприємств є створення зв'язку між заробітною платою та кваліфікацією робітників. При цьому мають бути передбачені різні рівні заробітної плати, залежно від рівня кваліфікації та досвіду роботи. Такий підхід стимулює співробітників підвищувати свої професійні навички та якість своєї роботи. Є багато прикладів успішного впровадження такого підходу у різних компаніях.

- Впровадити систему преміювання та доплат за високі результати. Ще одним ефективним способом підвищення заробітної плати працівників виробничих підприємств є введення системи преміювання та доплат за результатами та ефективності роботи персоналу. Такі бонуси та доплати можуть мотивувати співробітників бути продуктивнішими та краще працювати.

- Підвищення рівня соціального захисту працівників. Одним із найважливіших аспектів підвищення заробітної плати є покращення умов соціального захисту працівників. З цією метою можуть бути запроваджені різні соціальні програми та пільги, наприклад, організація безкоштовного медичного страхування, або забезпечення працівників безкоштовним харчуванням. Це може підвищити задоволеність співробітників, знизити плинність кадрів та покращити імідж компанії.

- Встановлення справедливої оплати праці. Необхідно встановити справедливую оплату праці всім категоріям працівників. Для цього потрібно проводити аналіз ринку праці та порівнювати оплату праці серед конкуруючих підприємств. Крім того, важливо встановити мінімальний рівень оплати праці, який буде відповідати законодавчим нормам та справедливості. При цьому враховуються різні фактори, такі як складність та небезпека роботи, кваліфікація працівника тощо.

Для рішення цих проблем необхідні зміни в системі оплати праці, у тому числі ув'язування заробітної плати з кваліфікацією працівників, запровадження преміальних систем, підвищення рівня соціальної захищеності працівників. Крім того, важливо покращити умови праці та надати працівникам

можливості для навчання та підвищення кваліфікації. У цілому нині вдосконалення системи оплати праці є важливою мірою підвищення продуктивності та конкурентоспроможності, поліпшення умов життя та праці працівників.

Таким чином, для вдосконалення оплати праці працівників ТОВ «Еверласт» можна запропонувати впровадження гнучкої форми оплати праці персоналу – системи, яка буде включати в себе плаваючі оклади. Така система може використовуватися як відрядна система оплати праці. Сенс такої системи полягає в тому, що на підприємстві можуть переглядатися та коригуватися оклади відповідно до результатів роботи персоналу та підприємства.

У цьому випадку на зростання заробітної плати для персоналу може впливати кілька чинників, які залежать як від одного працівника, так і від колективної діяльності всього трудового персоналу:

- результати трудової діяльності окремого працівника;
- прибуток та фінансові результати, що отримані підприємством – тобто тут впливає діяльність всього трудового колективу;
- сума коштів, яку підприємство може направити на оплату праці та підвищення фонду оплати праці персоналу.

Необхідно враховувати, що це критерії, за якими здійснюється перегляд окладів (незалежно від того, в який бік будуть переглянуто дані оклади), мають бути задокументовані у нормативних актах організації. Кожен співробітник також повинен ознайомитись з даними актами під розпис.

Критерії, згідно з якими здійснюється перегляд окладів, можуть включати такі як: перевиконання або невиконання виробничого плану, затвердженого на підприємстві, показники якості робіт (відсоток допустимого браку), показники економії матеріалів (відсоток перевитрат матеріалів), показники переробки браку (відсоток списання браку), показники трудової дисципліни тощо. Всі ці критерії повинні мати кількісну характеристику, бути зрозумілими як керівникам підприємства, так і кожному співробітнику.

Перегляд окладів може здійснюватися на підприємстві у будь-якому

періоді (місяць, квартал, півріччя, рік). При закінченні періоду оклад кожного працівника потрібно переглянути та встановити у новому розмірі.

При цьому також можуть застосовуватись різні коефіцієнти, що знижують і підвищують оплату праці працівників підприємства, при цьому оклад повинен множитись на розмір коефіцієнта. Коефіцієнти зниження та підвищення також мають бути встановлені керівництвом, затверджені нормативними актами та доведені до кожного працівника під підпис.

Система «плаваючих окладів» передбачає, що кожного разу наприкінці певного періоду за результатами роботи у розрахунковому місяці кожному виробничому працівнику ТОВ «Еверласт» з врахуванням встановлених критеріїв визначається новий оклад. Ця система може призвести до того, що кожен працівник розумітиме, з чого складається його заробітна плата, як він може вплинути на збільшення оплати праці, які заходи йому необхідно вжити, щоб виконати встановлені показники для підвищення оплати праці – все це підвищить мотивацію працівників, підвищить якість виробленої продукції, підвищить продуктивність праці та ефективність діяльності підприємства.

Для діяльності ТОВ «Еверласт» можна запропонувати такі критерії, за якими буде здійснено підвищення чи зниження окладів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Критерії, згідно яким буде здійснено підвищення чи зниження окладів підприємства

Критерій оцінки ефективності	Категорії працівників, на яких поширюється дія критерію	Відсоток збільшення (скорочення) окладу
Збільшення/скорочення продуктивності праці	Усі працівники	10%
Виконання або невиконання важливого доручення	Усі працівники	5%
Наявність/відсутність дисциплінарного стягнення	Усі працівники	9%
Наявність/відсутність збитків за підсумками роботи організації за місяць	Усі працівники	13%
Збільшення/скорочення прибутку	Усі працівники	10%

Джерело: сформовано автором

При цьому продуктивність праці всього колективу також може впливати на розмір оплати праці, наприклад, можна запропонувати такі коефіцієнти (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Коефіцієнти розрахунку заробітної плати за системою «плаваючих» окладів

Збільшення/зниження продуктивності, %	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Зміна окладу, %	0,7	1,4	2,1	2,8	3,5	4,2	4,9	5,6	6,3	6,8

Джерело: сформовано автором

Далі необхідно провести порівняльний розрахунок окладу працівника підприємства за запропонованою методикою. Нині продуктивність праці одного співробітника для підприємства дорівнює 3825,8 тис. грн. на рік. (у 2024 році) , за останній рік вона зросла на 11,8% у порівнянні з середньою за останні два роки. Для розрахунку плаваючих окладів приймемо планову річну продуктивність, що дорівнює 3900 тис. грн. Оклад працівника сьогодні дорівнює 28200 грн.

Отже, розрахунок плаваючих окладів наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок окладів співробітників

Збільшення/зниження продуктивності, %	Розрахунок продуктивності праці за місяць, тис. грн.	Результат розрахунку продуктивності праці за місяць, тис. грн.	Оклад, грн .
1	$3900 * 1,01 / 12$	327,41	28397,4
2	$3900 * 1,02 / 12$	330,65	28594,8
3	$3900 * 1,03 / 12$	333,89	28792,2
4	$3900 * 1,04 / 12$	337,13	28989,6
5	$3900 * 1,05 / 12$	340,38	29187
6	$3900 * 1,06 / 12$	343,62	29384,4
7	$3900 * 1,07 / 12$	346,86	29581,8
8	$3900 * 1,08 / 12$	350,10	29779,2
9	$3900 * 1,09 / 12$	353,34	29976,6
10	$3900 * 1,1 / 12$	356,58	30117,6

Джерело: сформовано автором

Крім окладу, до заробітної плати працівника нараховуються премії та доплати, у середньому розмір таких премій становить 25%.

Розрахуємо заробітну плату працівника за отриманими даними (табл. 3.10). Таким чином, заробітна плата працівника збільшиться на 2397 грн.

залежатиме від виручки на 1 працівника.

Таблиця 3.10

Порівняльний розрахунок заробітної плати

Показник	Фактична система оплати праці	Система плаваючих окладів
Продуктивність праці, тис. грн.	3900	3900
Оклад співробітника, грн.	28200	30117,6
Премія та доплати, грн.	7050	7529,4
Заробітна плата співробітника, грн.	35250	37647

Джерело: сформовано автором

Для працівників категорії спеціалістів та службовців рекомендується впровадити оплату праці з використанням грейдів.

У цій формі оплати праці пропонується поділ посад відповідно до рівнів їхньої відповідальності, відповідно до обов'язків, які працівники виконують, та інших критеріїв. Подібні посади можуть бути згруповані, оплата праці нараховується згідно з факторами, які виділено за даними посадами. Таким чином, оплата праці за грейдами передбачає оплату праці виходячи зі складності роботи, від цінності даної посади у процесі виробничої діяльності. Крім вибудовування справедливої оплати праці для персоналу, дана система дозволяє також більш ефективно враховувати витрати на оплату праці в системі планування та в системі витрат, оскільки можна заздалегідь розрахувати всі виплати та соціальні пільги персоналу.

Крім того, поділ та групування посад з використанням грейдів, виділення факторів, що впливають на оплату, дозволяє вибудувати на підприємстві таку систему оплати, де буде враховано професіоналізм і кваліфікація працівників, у зв'язку з чим працівник нижчого рівня, який має вищу кваліфікацію, може заробити більше, ніж співробітник вищого рівня з низьким рівнем. Все це впливатиме і на те, що працівники будуть прагнути підвищити свою кваліфікацію та рівень професіоналізму, що, безсумнівно, вплине на ефективність діяльності підприємства.

Представимо деякі з факторів та грейдів для даного підприємства у таблиці 3.11.

Виділення факторів для системи грейдів

Фактор	А	В	С	Д	Е
Рівень освіти та кваліфікація	Неповна середня освіта	Повна середня освіта	Середня професійна на освіта без додаткових вузькоспеціалізованих знань	Вища професійна освіта, потрібні вузько спеціалізовані знання	Вища професійна освіта
Управління співробітниками	Відсутність підпорядкованих	Підпорядковані відсутні, але іноді необхідна консультація	У підпорядкуванні група	У підпорядкуванні відділ	У підпорядкуванні кілька відділів
Якість роботи, яка виконується	Рутинні дії	Схожі завдання, вирішення яких вимагає вибору між загальноприйнятими варіантами	Завдання, які потребують пошуку нових рішень	Завдання, що вимагають аналітичного та конструктивного рішення	Неординарні завдання, що вимагають творчого підходу
Рівень відповідальності	Мінімальна за свої дії	Робота впливає на прибуток, але керівник контролює процес	Прийняті рішення впливають на прибуток підприємства	Відповідальність за результат діяльності відділу	Відповідальність за результати діяльності кількох відділів

Джерело: сформовано автором

Оцінка за грейдями :

- А – 1 бал;
- В – 2 бали;
- С – 3 бали;
- Д – 4 бали;
- Е – 5 балів.

Відповідно до факторів проведемо ранжування посад персоналу підприємства в табл. 3.12.

Для цього оберемо чотири різні посади зі штатного розкладу.

Далі слід розподілити значення отриманих грейдів та балів за грейдями .

Згідно з даними табл. 3.12, за обраними посадами максимальний бал становив

17, мінімальний бал – 6.

Таблиця 3.12

Ранжування посад підприємства

Найменування посади	Разом бальна оцінка	Номер фактора по таблиці			
		1	2	3	4
Керівник відділу управління персоналом	17	5	4	4	4
Фахівець бухгалтерії	10	4	2	2	2
Співробітник служби охорони праці	6	3	1	1	1
Спеціаліст служби сервісного обслуговування	11	4	2	2	3

Джерело: сформовано автором

Для розподілу балів необхідно розрахувати крок розподілу: $(17 - 6)/4 = 2,75$. Відповідно за даним кроком будуть розподілені грейди (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Розподіл грейдів

Номер грейду	Мінімальне значення, бали	Максимальне значення, бали
1	6,00	8,75
2	8,75	11,5
3	11,5	14,25
4	14,25	17

Джерело: сформовано автором

Наступний крок – розподіл посад, обраних для розрахунку за грейдами. Даний розподіл подано у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Присвоєння грейдів за посадами, що досліджуються

Найменування посади	Підсумкова оцінка	Номер грейду
Керівник відділу управління персоналом	17	4
Фахівець бухгалтерії	10	2
Співробітник служби охорони праці	6	1
Спеціаліст служби сервісного обслуговування	11	2

Джерело: сформовано автором

Заробітна плата також підлягає розподілу по грейдах, приклад такого

розподілу представлено для обраних посад в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Розподіл заробітної плати

Найменування посади	Номер грейду	Розмір оплати праці, грн.		
		Мінімальний (середньо ринковий посадовий оклад + надбавки)	Середній (мінімальний розмір оплати праці по грейду + 15% від мінімального)	Максимальний (середній розмір оплати праці по грейду + 15% від середнього)
Керівник відділу управління персоналом	4	30130	34649,5	39845,2
Фахівець бухгалтерії	2	26910	30947	35588
Спеціаліст служби сервісного обслуговування				
Співробітник служби охорони праці	1	18400	21160	24334

Джерело: сформовано автором

Тут також можна порівняти, як зміниться заробітна плата з обраних посад у зв'язку з використанням системи грейдів (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Порівняння заробітної плати до і після впровадження заходів

Найменування посади	Розмір оплати праці до впровадження заходів, грн. .	Розмір оплати праці за системою грейдів, грн..
Керівник відділу управління персоналом	33097	39845
Фахівець бухгалтерії	29755	35588
Спеціаліст служби сервісного обслуговування	29755	35588
Співробітник служби охорони праці	22420	24334

Джерело: сформовано автором

Таким чином, можна зробити висновок, що розмір заробітної плати працівників збільшиться – підвищиться матеріальна мотивація, яка найчастіше і є основою для співробітників підприємства. Розмір отриманих балів за системою грейдів безпосередньо впливатиме на розмір заробітної плати.

3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів

Після розробки заходів щодо вдосконалення системи навчання

персоналу пропонується обґрунтувати вигоди у сфері соціально-економічного спрямування, які отримує підприємство від реалізації заходів. Економічний ефект від реалізації заходів можна визначити за формулою 3.3.

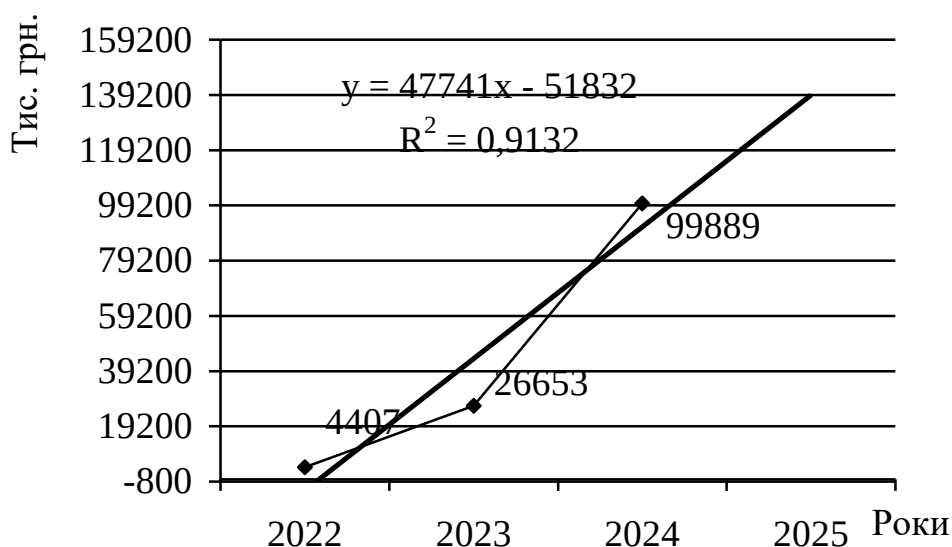


Рис. 3.1. Динаміка та прогноз чистого прибутку підприємства

$$E = Пч - В, \quad (3.3)$$

E – економічний ефект, тис. грн.;

$Пч$ – чистий прибуток у запланованому періоді, тис. грн.;

$В$ – витрати на реалізацію заходів, тис. грн.

Прибуток у запланованому періоді від заходів, що впроваджуються, розраховується за формулою 3.4.

$$Пч.р.п = Пч * К_e, \quad (3.4)$$

$Пч.р.п$ – чистий прибуток у запланованому періоді за рахунок реалізації заходів з розвитку персоналу, тис. грн.;

$Пч$ – чистий прибуток у запланованому періоді, тис. грн.;

$К_e$ – коефіцієнт ефективності від програм навчання персоналу.

За даними вище, з урахуванням тренда чистий прибуток підприємства у 2025 році складе:

$$Пч = 47741x - 51832 = 47741 \cdot 4 - 51832 = 139132 \text{ тис.грн.}$$

У процентному еквіваленті коефіцієнт ефективності по навчанню береться близько 3%, це показує, що це значення є нормативним, використовується для визначення впливу системи навчання на ефективність

фінансової складової діяльності. Від цього отримуємо наступний результат:

$$\text{Пч.р.п} = 139132 \text{ тис.грн} * 0,03 = 4174 \text{ тис.грн.}$$

Отримане значення показує, що при реалізації програм з покращення навчальних систем, зростає і чистий прибуток у 2025 році на підприємстві.

Розрахуємо економічний ефект:

$$E = 4174 - 431 = 3743 \text{ тис. грн.}$$

Запропоновані заходи дадуть ефект від вдосконалення системи навчання персоналу 3743 тис. грн. Термін окупності заходів щодо вдосконалення системи навчання персоналу становить півтора місяця:

$$\text{Термін окупності} = \text{Витрати на реалізацію заходів} / \text{Ефект від заходів} \quad (3.5)$$

$$\text{Термін окупності} = 431 / 3743 = 0,12 \text{ (або 1,5 місяця).}$$

Також у таблиці 3.7 відображено ключові показники соціальних вигод від удосконалення системи навчання персоналу .

Таблиця 3.7

Ключові показники соціальних вигод від удосконалення системи навчання персоналу

Показники	Фактичний рівень 2024 року	Запланований рівень у 2025 року
Відсоток співробітників задоволених навчанням усередині підприємства	60%	90%
Відсоток працівників задоволених створеними умовами для самоконтролю і розвиток у всередині підприємства	50%	80%
Відсоток співробітників, які проходять програму «Інженерний стандарт»	30%	95%
Відсоток плинності кадрів	18%	6%

Джерело: сформовано автором

Соціальний ефект заходів проявляється у реалізації позитивних можливостей та уникнення негативних змін на підприємстві із соціальної точки зору. По-перше, передбачається, що впровадження заснованої на стандартах оцінки результатів навчання допоможе краще впливати на співробітника шляхом використання навчального інтернет порталу, тим самим підвищить

задоволеність системою та створить умови подальшого розвитку як колег так і себе на підприємстві, що частково підвищить задоволеність співробітників та лояльність до підприємства. Через розуміння, що потрібно компанії, співробітнику не доведеться робити подвійну роботу і вчитися не потрібному, що може призвести до зменшення плинності кадрів. По-друге, використання матриці компетенцій дозволить отримати міцну основу для розвитку навчальних програм, систем управління персоналом підприємства. Щоб розвинути свої навички співробітник має проходити потрібне навчання, що надає компанія.

Доцільність запропонованих заходів щодо удосконалення матеріальної мотивації на підприємстві необхідно оцінити за допомогою розрахунку ефективності – показника того, як запропоновані заходи вплинуть на діяльність організації, діяльність співробітників.

Методів розрахунку ефективності нині існує безліч, у цій роботі пропонується визначити витрати на запропоновані заходи та визначити плановану величину прибутку, отриману в результаті впровадження цих заходів.

У вдосконаленні системи оплати праці було запропоновано впровадження системи оплати на основі грейдів та на основі плаваючих окладів. Однак, оцінити реальні витрати підприємства неможливо, оцінку витрат можна здійснити виходячи з досвіду підприємств у аналогічних сферах діяльності. У середньому, приріст оплати праці співробітників середньої ланки становить 18% на рік, приріст оплати праці робітників – 13%.

Виходячи з цих даних та даних щодо фонду оплати праці працівників підприємства за 2024 рік, розрахуємо витрати на впровадження цього заходу.

Фонд оплати праці спеціалістів та керівників за 2024 рік становив 40667 тис. грн., таким чином, приріст оплати праці становитиме:

$$40667 \times 18\% = 7320 \text{ тис. грн.}$$

Фонд оплати праці робітників за 2024 рік становив 20699 тис. грн., таким чином, приріст оплати праці становитиме:

$$94891,3 \times 13\% = 12335 \text{ тис. грн.}$$

Загальні витрати на вдосконалення системи оплати праці на підприємстві складуть:

$$7320 + 12335 = 19655 \text{ тис. грн.}$$

У процентному еквіваленті коефіцієнт ефективності по впровадженню нової системи оплати праці береться близько 16%. Отримуємо наступний результат:

$$\text{Пч.р.п} = 139132 \text{ тис.грн} * 0,16 = 22261 \text{ тис.грн.}$$

Розрахуємо економічний ефект:

$$E = 22261 - 19655 = 2606 \text{ тис. грн..}$$

Можна сміливо сказати, що з наведених рекомендацій відбудеться позитивні зрушення: зростання задоволеності працею співробітників, зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів у трудовому колективі.

За оцінкою відділу управління персоналом витрати на найм персоналу становлять 12 тис. грн. на 1 співробітника. У цю вартість входить сума витрат на час роботи співробітника відділу управління персоналом, витрати на оплату праці співробітника, який веде документальний облік кадрового складу, збір рекомендацій кандидата, витрати на адаптацію та навчання нового співробітника компанії, зниження продуктивності праці на даній ділянці.

За 2024 рік кількість співробітників, що звільнилася, склала 27 осіб, витрати на підбір і звільнення даних співробітників склали 324 тис. грн.

При впровадженні заходів щодо вдосконалення системи мотивації ці витрати скоротяться. Після проведення запропонованих заходів планується зменшити рівень плинності кадрів на підприємстві до рівня – 8 осіб.

Відповідно, економія на витратах на найм робочої сили становитиме: $((27-8) \times 12 = 228 \text{ тис. грн.}$ Відповідно, впровадження запропонованих заходів економічно вигідне та доцільне.

ВИСНОВКИ

В роботі розкрито теоретико-методичні аспекти та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення управління персоналом виробничого підприємства в умовах воєнного стану. Отримано такі висновки та надано рекомендації:

1. Управління персоналом – це цілісний, послідовний вплив на процеси формування, використання та розвитку співробітників на організаційному рівні для отримання максимальної матеріальної вигоди від своїх цілей та компетенцій. Ефективне управління дозволяє підприємствам залучати інвестиції, економічно розвиватися та вести ефективно господарську діяльність.

2. Особливості, що відрізняють управління персоналом на підприємствах, виражаються у таких процесах управління, як: найм (з урахуванням законодавства), розвиток (адаптація та різні види навчання та тренінгів для співробітників), мотивація.

3. Показники діяльності кадрової служби, згідно з якими можна здійснити оцінку ефективності системи управління персоналом, такі: показники економічної ефективності (видатки реалізації кадрової політики); показники якісної та чисельної укомплектованості персоналу; показники рівня задоволеності співробітників; непрямі показники (продуктивність праці, якість послуг, плинність кадрів).

4. В умовах воєнного стану виробниче підприємство ТОВ «Еверласт» показало високу позитивну динаміку. Її забезпечило суттєве зростання обсягів реалізації продукції, робіт, послуг, і відповідне збільшення чистого прибутку, що поліпшило структуру фінансових ресурсів та показники ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності. Підприємство входить до незначної групи суб'єктів господарювання, яка працює на оборону країни та з фінансово забезпеченими організаціями.

5. На сьогодні, організаційна структура підприємства ТОВ «Еверласт» визначається двома основними моментами: структурою управління

підприємством та структурою його функціональних підрозділів та служб. затверджена на підприємстві організаційна структура відповідає вимогам мінливого зовнішнього середовища. На підприємстві застосовується широкий спектр методів управління персоналом: організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Доцільно зазначити, що підприємство розробило кадрову стратегію і вона виконується всіма підрозділами.

6. Під час воєнного стану обсяги реалізації продукції, робіт та послуг ТОВ «Еверласт» суттєво зросли разом із кількістю персоналу. Найбільше зростання персоналу було в категоріях: робітники, працівники старше 60 років. Сьогодні найбільшу питому вагу має категорія працівників з трудовим стажем від 18 до 22 років. Крім того, суттєву питому вагу мають чоловіки, вона становить 75,8%. Оскільки збільшення обсягів виробництва вимагають перш за все фізично сильних чоловіків. Ефективність управління персоналом зросла, на фоні суттєвого зростання продуктивності праці, рентабельності персоналу, витрати на оплату праці в чистому доході скоротилися.

7. При перевірці результативності програм навчання підприємства ТОВ «Еверласт», зроблено висновок, що самі програми використовують частково застарілий формат ведення двостороннього діалогу при навчанні співробітника, при цьому всі навчальні програми дуже інформативні і в них можна брати живу участь. Єдина проблема, що немає роботи із співробітником після проходження навчання. Відсутність постійної підтримки після навчання негативно впливає на виконання робіт. Для того, щоб це виправити, було розроблено та впроваджено програму «Інженерний стандарт», яка дозволяє при невеликому зусиллі допомогти співробітнику відчути впевненість у своїх діях при роботі з обладнанням. Ця програма включає основні навички, які потрібні співробітнику на рівні база, стандарт, експерт. У рамках програми можна завжди звернутися до досвідчених наставників для повторного навчання. Оскільки проект вже впроваджено і використовується на підприємстві, було прийнято рішення про його каскадування на всі інші напрямки по вертикальній структурі підприємства. Це призвело до запуску нової інтеграції навчальних програм до

єдиної навчальної платформи для всіх співробітників.

8. Для вдосконалення оплати праці працівників ТОВ «Еверласт» запропоновано впровадити гнучку форму оплати праці персоналу - систему, яка буде включати в себе плаваючі оклади. Сенс такої системи полягає в тому, що на підприємстві можуть переглядатися та коригуватися оклади відповідно до результатів роботи персоналу та підприємства. Система «плаваючих окладів» передбачає, що кожного разу наприкінці певного періоду за результатами роботи у розрахунковому місяці кожному виробничому працівнику ТОВ «Еверласт» з врахуванням встановлених критеріїв визначається новий оклад. Для працівників категорії спеціалістів та керівників рекомендується впровадити оплату праці з використанням грейдів. У цій формі оплати праці пропонується поділити посади відповідно до рівнів їхньої відповідальності, відповідно до обов'язків, які працівники виконують, та інших критеріїв.

9. При реалізації програм з покращення навчальних систем, зростає і чистий прибуток у 2025 році на підприємстві. Розрахуємо економічний ефект: становить 3743 тис. грн. (термін окупності 1,5 місяця). Соціальний ефект заходів проявляється у реалізації позитивних можливостей та уникнення негативних змін на підприємстві із соціальної точки зору. У вдосконаленні системи оплати праці було запропоновано впровадження системи оплати на основі грейдів та на основі плаваючих окладів. Економічний ефект буде у розмірі 2606 тис. грн. чистого прибутку. Відбудуться позитивні зрушення: зростання задоволеності працею співробітників, зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів у трудовому колективі. Після проведення запропонованих заходів планується зменшити рівень плинності кадрів на підприємстві. Відповідно, економія на витратах на найм робочої сили становитиме 228 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
- 2.Бехтер Л. А., Гельман В. М. Основи кадрової політики та кадрового планування : конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності "Економіка" освітньо-професійної програми "Управління персоналом та економіка праці". Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 103 с.
- 3.Бойківська Г. М., Дончак Л. Г. Механізм формування кадрового потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 28. С. 88–93.
- 4.Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 72–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_3_13.
- 5.Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М., Чернушкіна О. Удосконалення системи підвищення ефективності управління кадровою політикою підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, 2022. №3. С. 139–149.
- 6.Ведерніков М., Чернушкіна О., Кропивницький Б. Застосування digital-інструментів HR-інжинірингу в умовах цифровізації економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 6. С. 81–94. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-11> URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1156/1177>.
- 7.Волянська-Савчук Л. В., Кошонько О. В., Горбатюк О. В., Глушко Т.В. Розвиток трендів використання digital-технологій в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 68. С. 112–120. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284582> URL: <https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/284582/278955>.
- 8.Воронкова В.Г., Череп А.В., Череп О.Г. Гуманістична візія в управлінні людськими ресурсами (на прикладі передових компаній світу) /

Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали III-ої Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 11-12 травня 2022 року. 2022. С. 363-366.

9.Воронкова В., Череп А, Череп О. Нова парадигма регенеративної економіки та управління людськими ресурсами у вимірах системності / *IV Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародної участі «Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження» 26-27 травня 2022 р. Київ: Національний педагогічний університет ім. М.П. Драгоманова, 2022. С. 130-133.*

10.Воронкова В.Г. Кадрова політика промислових підприємств: Навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Промисловий менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 156 с.

11.Гарват О. А., Бець Ю. О. Сучасні персонал-технології в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2018. № 2. С. 171–175. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_2_33.

12.Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062>.

13.Грідін О. В. Ринок рекрутингових послуг в Україні: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії».* 2023. Вип. 79. С. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-13> URL: http://bses.in.ua/journals/2023/79_2023/15.pdf.

14.Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство.* 2018. №17. С. 216-224.

15.Гурман О. М., Лукашук А. В. Дослідження впливу персонал-технологій на ефективність роботи працівників та культуру організації. *Трансформаційна*

економіка. 2023. № 2(02). С. 16–22. DOI: [https://doi.org/ 10.32782/2786-8141/2023-2-3](https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-3) URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/15/15> (дата звернення: 23.01.2025).

16. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 1 (47). С. 69–77.

17. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 9. С. 37–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg_2016_9_10.

18. Драган О.І. Сучасні технології управління і використання персоналу. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2015. Т. 21, № 6. С. 117–125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2015_21_6_16.

19. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. Менеджмент персоналу: навч.-методичний посібник /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

20. Жосан Г. В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 12. С. 46–51.

21. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ». 2015. 232 с.

22. Зачосова Н.В., Кімлик В.М., Замогильна А.В. Кадрова політика збереження інтелектуального капіталу: в очікуванні Індустрії 5.0. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. №1(103). С. 36–42.

23. Карпенко В. Державне регулювання диференціації оплати праці в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2020. № 2. С. 20–29.

24. Ковальов М.Д., Нетудихата К. Л. Застосування штучного інтелекту в системі управління персоналом організацій. *Ольвійський форум 2024: Стратегії*

країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі. 2024.

25.Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. № 4. 2022. С. 26–34.

26.Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства / монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

27.Корбут О. О., Федоряк Р. М. Формування кадрової політики. *Ефективна економіка*. 2018. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_1_62_35.

28.Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. №3. С. 355-359.

29.Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. К., «Кондор». 2005. 308 с.

30.Лихолобов Е. А. Технології управління персоналом в контексті формування організаційної поведінки. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2011. № 2. С. 64–71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2011_2_12.

31.Ліганенко І. В., Стойнова М. Г. Кадрова політика як один із головних факторів складових організації. *Modern economics*. 2022. № 34. С. 63-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2022_34_11

32.Лук'янов В.І., Дядченко В.П. Формування кадрової політики підприємства. *Цифровий репозиторій ХНУМГ ім. А.Н. Бекетова*, 2015. №1. С. 185-186.

33.Мазур Г., Мазур Д., Мазур О. Тракткування, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №6. С. 178-184.

34.Мізіна О. В., Дзюмін Б. Є. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8404>.

35.Мороз О.С. Кадрова політика організації: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА галузі знань 07 – «Управління та

адміністрування». Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 161с.

36.Мороз О.С. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. 324с.

37.Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. № 3 (Т 32). С. 47–53.

38.Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1-2 (41). С. 56-58.

39.Нетудихата К. Л. Цифровізація управління організаціями. Економіка та суспільство. 2023. Випуск # 56 (журнал категорії «Б») <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3107/3031>

40.Олійничук О. І., Ляхович О. Релокація бізнесу як засіб забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану. *Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції «Пріоритети зміцнення безпеки держави та підвищення ефективності правоохоронної діяльності: національні та міжна-родні контексти»*. 2022. С. 100–104.

41.Офіційний сайт «Clarity Project». Фінансова звітність ТОВ «Еверласт». <https://clarity-project.info/edr/32224487/yearly-finances>

42.Офіційний сайт «You control». Фінансова звітність ТОВ «Еверласт». https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/32224487/

43.Офіційний сайт «Опендатабот». Фінансова звітність ТОВ «Еверласт». <https://opendatabot.ua/c/32224487>

44.Павленко М.С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. №2. С. 13-18.

45.Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання digital технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. Вип. 41. С. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-10> URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/705/692>.

46.Пустовіт В.В., Нетудихата К.Л., Броннікова Л.В. Теоретико-методологічні засади мотивації персоналу в системі управління організацією Економіка та суспільство. 2023. Випуск # 58 (журнал категорії «Б»)
<https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3361/3288>

47.Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88–93.

48.Смоквіна Г.А., Григор'єва А.В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. *ECONOMICS: time realities*. 2022. №6. С. 40-46.

49.Сорока Л. М. Сутність кадрової політики та її види. *«Інтеграція науки та бізнесу у відновленні національної економіки: вибір моделей та механізму реалізації»*. Всеукраїнська науково-практична конференція 27 грудня 2022 року. Збірник матеріалів конференції. *Місто Чернігів: REICST*, 2022. С. 15–18.

50.Стратійчук В.М., Новак І.Г. Сутність та класифікація трудових ресурсів підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. №6. С. 146- 150.

51.Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2426>

52.Хондока В.А., Марченко В.М. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С. 768-771.

53.Череп А.В., Воронкова В.Г., Череп О.Г. Трансформаційні зміни в управлінні організаціями та людськими ресурсами у цифрову епоху / *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності*: матеріали III-ої Міжнародної науково-практичної конференції, *Запоріжжя*, 11-12 травня 2022 року. 2022. С. 393-396.

54.Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136>

55.Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С. 712-715.

56.Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с.

57.Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Серeda О. В. Управління персоналом. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

58.Cherep A., Voronkova V., Cherep O. Humanocracy as a factor of improving human resources management in organizations. *Humanities Studies*. 2022. №10 (87). PP.134-141

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан), 2024 рік

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 994	3 284
первісна вартість	1001	5 846	6 905
накопичена амортизація	1002	2 852	3 621
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	52 883	59 204
первісна вартість	1011	80 119	95 516
знос	1012	27 236	36 312
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	50
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	55 877	62 538
II. Оборотні активи Запаси	1100	32 710	25 016
Виробничі запаси	1101	21 857	20 375
Незавершене виробництво	1102	10 853	4 617
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	24
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6 805	11 118
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	3	13
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	60 504	104 509
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	66 201	2 821
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	66 201	2 821
Витрати майбутніх періодів	1170	66	16
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	27 094	7 372
Усього за розділом II	1195	193 383	150 865
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	27
Баланс	1300	249 260	213 430

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 700	1 700
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	47 939	141 471
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	49 639	143 171
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	3 950	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	3 950	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	12 501	4 164
розрахунками з бюджетом	1620	6 350	13 223
у тому числі з податку на прибуток	1621	618	6 515
розрахунками зі страхування	1625	244	283
розрахунками з оплати праці	1630	1 050	1 073
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	5 591
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	175 526	45 925
Усього за розділом III	1695	195 671	70 259
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	249 260	213 430

Джерело: <https://clarity-project.info/edr/32224487/yearly-finances>

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	757 527	832 229
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	612 291	781 530
Валовий: прибуток	2090	145 236	50 699
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	9 266	5 511
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	16 444	9 414
Витрати на збут	2150	3 987	2 908
Інші операційні витрати	2180	16 206	12 691
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	117 865	31 197
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	4 417	1 670
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	102	359
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	122 180	32 508
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-22 291	-5 855
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	99 889	26 653

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	422 312	629 387
Витрати на оплату праці	2505	135559	105456
Відрахування на соціальні заходи	2510	29 242	22 713
Амортизація	2515	11 065	8 319
Інші операційні витрати	2520	40 209	43 929
Разом	2550	638 387	809 804

Баланс (Звіт про фінансовий стан), 2023 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 816	2 994
первісна вартість	1001	4 886	5 846
накопичена амортизація	1002	2 070	2 852
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 380	0
Основні засоби	1010	43 839	52 883
первісна вартість	1011	64 713	80 119
знос	1012	20 874	27 236
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	193	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	48 228	55 877
II. Оборотні активи Запаси	1100	84 717	32 710
Виробничі запаси	1101	80 266	21 857
Незавершене виробництво	1102	4 045	10 853
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	406	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15 527	6 805
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	4	3
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	38 897	60 504
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 871	66 201
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	2 871	66 201
Витрати майбутніх періодів	1170	20	66
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	22 649	27 094
Усього за розділом II	1195	164 685	193 383
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	212 913	249 260

Продовж. додатку Б

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 700	1 700
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	27 749	47 939
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	29 449	49 639
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	9 980	3 950
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	9 980	3 950
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	36 884	12 501
розрахунками з бюджетом	1620	2 659	6 350
у тому числі з податку на прибуток	1621	238	618
розрахунками зі страхування	1625	201	244
розрахунками з оплати праці	1630	764	1 050
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	132 976	175 526
Усього за розділом III	1695	173 484	195 671
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	212 913	249 260

Джерело: https://clarity-project.info/edr/32224487/yearly-finances?current_year=2023

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	832 229	377 051
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
Премії підписані, валова сума	2011		0
Премії, передані у перестрахування	2012		0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	781 530	355 461
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	50 699	21 590
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	5 511	15 595
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	9 414	7 451
Витрати на збут	2150	2 908	2 894
Інші операційні витрати	2180	12 691	20 165
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	31 197	6 675
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	1 670	260
Інші доходи	2240		0
Дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	359	1 489
Втрати від участі в капіталі	2255		0
Інші витрати	2270		0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	32 508	5 446
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5 855	-1 039
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	26 653	4 407

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	629 387	284 117
Витрати на оплату праці	2505	105 456	49 612
Відрахування на соціальні заходи	2510	22 713	10 765
Амортизація	2515	8 319	6 415
Інші операційні витрати	2520	43 929	31 999
Разом	2550	809 804	382 908

Баланс (Звіт про фінансовий стан), 2022 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 031	2 815
первісна вартість	1001	3 378	4 885
накопичена амортизація	1002	1 347	2 070
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 776	1 380
Основні засоби	1010	35 280	43 839
первісна вартість	1011	51 315	64 713
знос	1012	16 035	20 874
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	223	193
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	40 310	48 227
II. Оборотні активи Запаси	1100	51 492	84 714
Виробничі запаси	1101	48 236	80 262
Незавершене виробництво	1102	3 256	4 045
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	406
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	991	15 527
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	3	3
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 249	38 897
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	615	2 871
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	615	2 871
Витрати майбутніх періодів	1170	68	20
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	8 584	21 630
Усього за розділом II	1195	79 002	163 662
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	119 312	211 889

Продовж. додатку В

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 700	1 700
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	24 241	27 749
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	25 941	29 449
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	16 199	9 980
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	16 199	9 980
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	21 053	36 878
розрахунками з бюджетом	1620	1 826	1 641
у тому числі з податку на прибуток	1621	58	238
розрахунками зі страхування	1625	191	201
розрахунками з оплати праці	1630	689	764
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	53 413	132 976
Усього за розділом III	1695	77 172	172 460
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	119 312	211 889

Джерело: https://clarity-project.info/edr/32224487/yearly-finances?current_year=2022

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	377 051	201 864
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	355 461	187 438
Валовий: прибуток	2090	21 590	14 426
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	15 595	3 167
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	7 451	7 338
Витрати на збут	2150	2 894	4 644
Інші операційні витрати	2180	20 165	3 539
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6 675	2 072
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	260	14
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	1 489	624
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5 446	1 462
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 039	-349
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4 407	1 113

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	284 117	127 273
Витрати на оплату праці	2505	49 612	44 378
Відрахування на соціальні заходи	2510	10 765	9 793
Амортизація	2515	6 415	4 222
Інші операційні витрати	2520	31 999	16 866
Разом	2550	382 908	202 532