

**Чернівецький торговельно-економічний інститут  
Державного торговельно-економічного університету**

*Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на тему: «Сучасні напрями удосконалення**  
**процесу оцінки персоналу на підприємстві»**  
*(на матеріалах ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА*  
*«ГАЛИЧИНА»»)*

Студента 2 курсу, 705 групи  
денної форми навчання,  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
Освітньої програми  
«Менеджмент маркетингової  
діяльності»

\_\_\_\_\_

підпис студента

Колодрівського  
Олександра  
Андрійовича

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_

підпис

Чичун  
Валентина  
Андріївна

Завідувач кафедри  
менеджменту, маркетингу і  
міжнародної логістики  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_

підпис

Чичун  
Валентина  
Андріївна

Чернівці 2024

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                                                          | 3  |
| РОЗДІЛ 1 ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ                                                                                  | 6  |
| 1.1. Значення персоналу в діяльності підприємства                                                                                              | 6  |
| 1.2. Основні методи оцінки персоналу на підприємстві                                                                                           | 10 |
| РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ “КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“» в умовах сучасного простору | 17 |
| 2.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності досліджуваного підприємства                                                                       | 17 |
| 2.2. Характеристика трудового потенціалу та процесу оцінки персоналу                                                                           | 23 |
| 2.3. Дослідження результативності діяльності підприємства за рахунок удосконалення роботи та процесу оцінки персоналу                          | 31 |
| РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «“КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“»                      | 37 |
| 3.1 Пропозиції щодо удосконалення кадрової політики, як складової системи оцінки персоналу                                                     | 37 |
| 3.2. Напрямки удосконалення процесу використання потенціалу персоналу                                                                          | 41 |
| 3.3. Розробка системи мотивування працівників, як складової оцінки персоналу                                                                   | 46 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ                                                                                                                         | 57 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                                                     | 60 |
| ДОДАТКИ                                                                                                                                        | 64 |

## ВСТУП

Розвиток сучасного процесу глобалізації супроводжується появою якісно нових умов ринкової економіки. Це включає створення єдиного глобального ринку. На тлі цих трансформаційних процесів відбуваються серйозні зміни в усіх сферах діяльності, складаються принципово нові економічні та виробничі відносини. Складний етап ринкової трансформації, який зараз переживає Україна, підкреслює роль людського фактору у виробничому процесі. Все це вимагає нового підходу до управління талантами в бізнесі.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що розробка моделі оцінки працівниками торгових підприємств є однією з необхідних умов підвищення продуктивності праці торговельних підприємств і, як наслідок, збільшення загального прибутку підприємства у фактах. Питання управління персоналом є предметом численних наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних економістів, соціальних психологів та інших фахівців у сфері людської діяльності. Ці праці зробили значний внесок у теорію і практику соціально-економічних відносин, а також у дослідження різних систем управління працівниками.

Процес соціально-економічних перетворень ініціював зростання дослідницького інтересу в цьому напрямку багатьох вітчизняних науковців, результатом якого стали роботи С.І. Бандура, Д.П. Богині, О.А. Грішнєвої, В.М. Данюка, А.В. Калини, А.М. Колота, І.Д. Крижка, Н.Д. Лук'яненко, В.М. Нижника, І.Л. Петрової, М.В. Семикіної, О.М. Уманського, в яких обґрунтовано теоретико-прикладні аспекти оцінки управління персоналом на підприємстві.

На сьогодні відсутні комплексні розробки щодо системного вирішення проблеми оцінки персоналом на підприємстві. Саме це обумовлює необхідність комплексного аналізу цієї проблеми і визначає її актуальність. Потребують дослідження і подальшого розвитку також підходи до розв'язання завдань управління персоналом, розробки рекомендацій щодо оцінки персоналу,

недостатньо вивченою залишається проблема організаційно-інформаційного забезпечення при оцінці персоналу.

*Метою кваліфікаційної роботи* є розробка ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві.

Для досягнення мети в *кваліфікаційній роботі* поставлено і вирішено наступні завдання:

- розглянуто підходи щодо управління персоналом;
- визначити особливості процесу оцінки персоналу на підприємстві;
- провести аналіз фінансово-економічної діяльності в сучасних умовах розвитку торговельного ринку;
- провести дослідження результативності діяльності підприємства за рахунок удосконалення роботи та процесу оцінки персоналу;
- надати характеристику трудового потенціалу та процесу оцінки персоналу;
- надати рекомендації щодо вдосконалення процесу оцінки персоналу на підприємстві;
- розглянути напрями використання основних аспектів щодо охорони праці на підприємстві.

*Об'єктом дослідження* є персонал торговельного підприємства, оцінка трудового потенціалу в організації.

*Предметом дослідження* є процес оцінки персоналу, як елемент сприяння створенню програм сприятливих для розвитку працівників, підвищенню їх професійності.

*Науковою новизною в випускній кваліфікаційній роботі* є рекомендації щодо удосконалення процесу оцінки персоналу через використання допоміжних елементів на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети було використано сукупність методів і прийомів наукового пізнання, а саме: описовий; метод логічного узагальнення застосовано для теоретичного обґрунтування важливості поставлених задач та

уточнення ключових понять дослідження; метод порівняння використано для визначення характеристик методів управління персоналом; графічний метод – для наочного подання статистичного матеріалу й схематичного зображення результатів теоретичних і практичних досліджень.

Випускна кваліфікаційна робота для дослідження використовувала матеріали підприємства Товариство з обмеженою відповідальністю «КОЛОМИЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“», Івано-Франківська область, місто Коломия, вулиця Моцарта, будинок 85, директор Сіщук Любомир Мирославович.

Випускна кваліфікаційна робота виконана на 64 сторінках, містить таблиці, рисунки.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

#### **1.1. Значення персоналу в діяльності підприємства**

Без персоналу немає організації, тому оцінка та відбір талантів є одним із найважливіших етапів у діяльності бізнесу. Дуже важливим кроком є розробка механізму оцінки обраного персоналу. Отже, термін «персонал» консолідує складові робочого колективу компанії.

У практиці господарювання під персоналом розуміють усіх працівників, зайнятих у виробничій та управлінській діяльності. Сюди також входять ті, хто використовує робоче обладнання для перетворення об'єкта праці.

У літературних джерелах іноді вживається термін «кадр», який увійшов в адміністративну лексику з військового лексикону і позначає групу професійних військовослужбовців. Згідно з різними думками, висловленими вченими, концепція управління людськими ресурсами представлена в таблиці 1.1 Додатку А. Згідно з визначенням терміну «управління людськими ресурсами», процес є дуже складним, обширним і включає багато компонентів, необхідних для роботи зі співробітниками всередині компанії.

Важливою особливістю HR є її спеціалізація та кваліфікаційна структура. Найважливішою формою класифікації професій і кваліфікаційних структур є кадри. За офіційною статистикою МОП всі зайняті поділяються на три групи: «найманих», «синіх комірців» сфери послуг;

Однак ця класифікація частково використовується в національній статистиці, її найвідмітнішою рисою є розподіл усіх працівників за такими кваліфікаціями:

- інженерно-технічні працівники;
- охорона;

- охорона; фактична діяльність За:
- за принципом участі робітників у технологічних процесах:
- службовці (основні та допоміжні робітники) (керівництво);
- залежно від тривалості роботи:
- постійна.

за принципами взаємодії співробітників у процесі управління (рис.1.1, Додаток Б):

- адміністратор.
- Виробничий офіцер.

Рольова структура характеризує команду з точки зору участі в творчому процесі в виробничих, комунікаційних і дійових ролях. Тобто розподіл між окремими працівниками.

Творча роль притаманна ентузіастам, винахідникам і організаторам і характеризується активною позицією у вирішенні проблемних ситуацій, пошуком альтернативних рішень і різноманітністю думок. Таким чином, найбільш типові творчі ролі та їх характеристика представлені в таблиці 1.2.

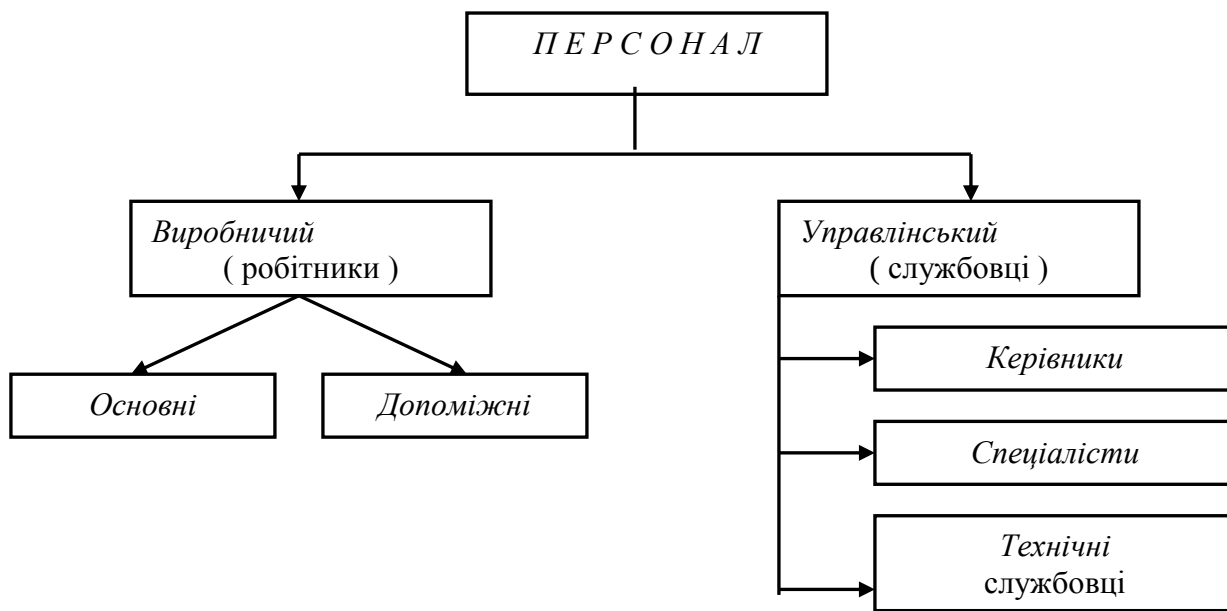


Рис. 1.1. Класифікація персоналу в організації

Комунікаційна роль визначає зміст і ступінь участі в інформаційному процесі та взаємодії інформаційного обміну в процесі прийняття управлінських рішень. У таблиці 1.3 у Додатку В1 перераховані найпоширеніші комунікаційні ролі та їхні характеристики.

Поведінкові та фактичні ролі формують типові моделі поведінки людей на робочому місці, у побуті, відпочинку, роботі та конфліктних ситуаціях і відіграють важливу роль у колективі.

Таким чином, таблиці 1.4 і 1.5 (Додаток В2, В3) представляють найбільш характерні поведінкові та фактичні ролі та їхні характеристики. Основними методами визначення рольової структури є соціально-психологічні методи, тестування, супервізія, аналіз біографічних та анкетних даних, атестаційні матеріали кадрів, результати рольових ігор. Уміння менеджерів правильно використовувати рольові структури під час керівництва командами підвищує ефективність спільної діяльності команди, зменшує деструктивні та психологічні конфлікти, сприяє гнучкому використанню мозкового штурму при прийнятті складних рішень.

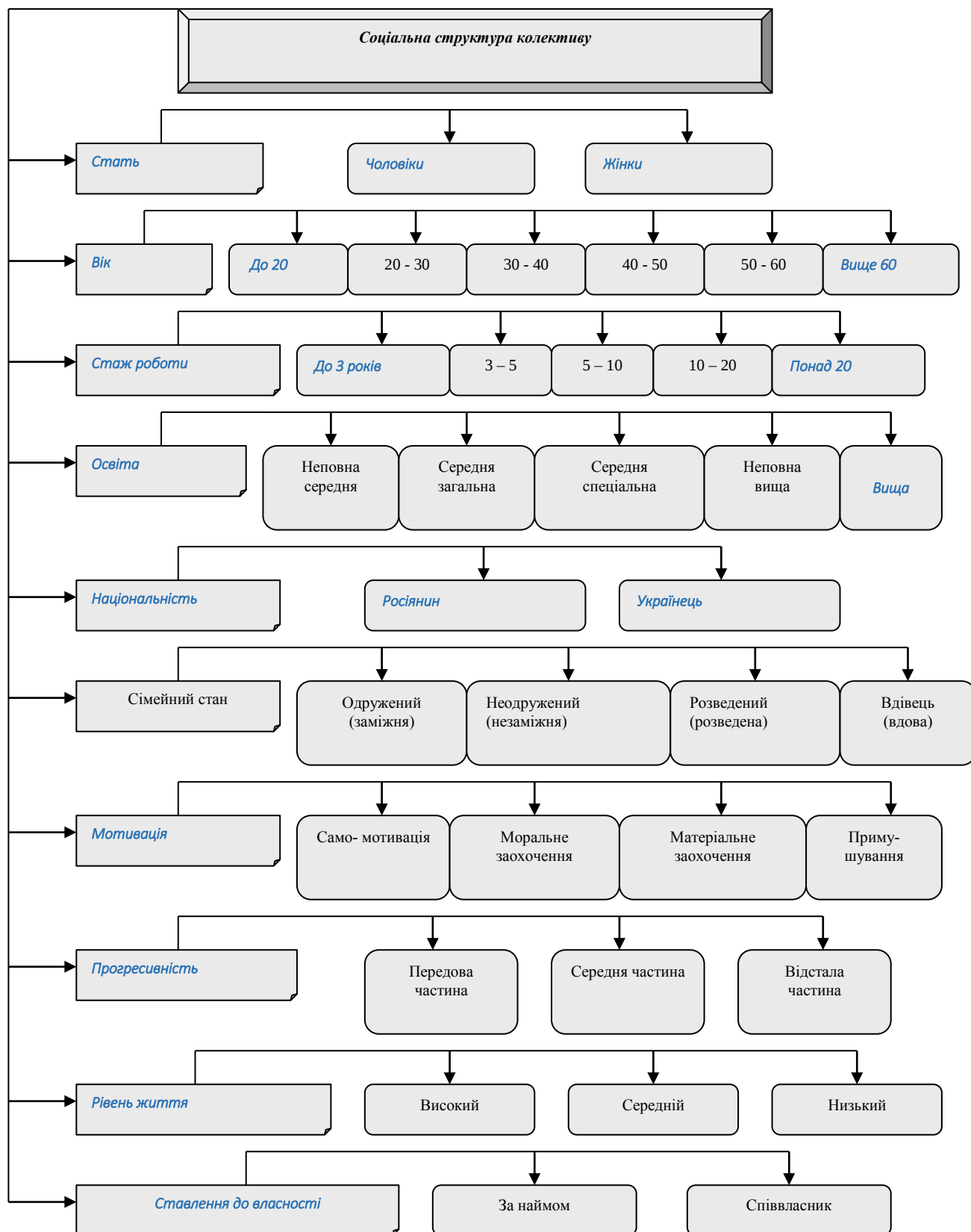


Рис. 1.2. Соціальна структура колективу

Соціальна структура характеризує робочу силу фірми як набір груп, класифікованих за статтю, віком, національністю, соціальним складом, рівнем освіти та сімейним станом. Найбільш повними є соціальні структури, згруповані за десятьма практичними ознаками (рис.1.2).

Тому в управлінській практиці необхідно оцінити реальну динаміку всередині команди з точки зору готовності до роботи, перш ніж робити фундаментальні зміни, такі як призначення менеджерів, реєстрація або зміна системи винагороди. За нових умов для цього вам потрібно зрозуміти структуру вашої команди з точки зору таких характеристик, як «прогресивність» і «мотивація».

З вищесказаного видно, що кадри мають складну структуру і специфічну класифікацію, яка є основою для розрахунку різних типів структур. Це дозволить не тільки визначити вплив кадрового фактору на кінцеві результати господарської діяльності; Це сприятиме ідентифікації найважливіших структурних змін, їх рушійних сил і тенденцій, і на основі цього розробці практичних стратегій розвитку трудових ресурсів і підготовці формальних оцінок персоналу.

## **1.2. Основні методи оцінки персоналу на підприємстві**

Процеси управління людьми практикуються в усіх цивілізаціях і різних суспільствах. З практичної точки зору управління персоналом є специфічною функцією управлінської діяльності, основною метою якої є люди, що належать до певної соціальної, трудової групи.

Стратегія управління талантами відіграє життєво важливу роль у управлінні талантами. Вибір стратегії управління персоналом визначається з урахуванням того, яка стратегія може бути обрана, під впливом результатів оцінки персоналу та реальних умов діяльності підприємства [16, с.23] (рис.1.3).

- стратегію економії затрат на персонал. Суть цієї стратегії полягає в тому, що при покращенні економічної кон'юнктури залучають додаткову кількість працівників і звільняють їх за умов її погіршення;

- стратегію узгодження прогнозів потреб персоналу з планами розвитку організації;

- стратегію забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом;

- стратегію додаткових вкладень не тільки в підготовку і розвиток персоналу, а й у створення умов для раціонального його використання.

Рис. 1.3. Основні стратегії, які можна використовувати при оцінці персоналу

Процес управління людськими ресурсами також повинен враховувати принципи, які є основоположними в управлінні людськими ресурсами.

Такий підхід дає змогу підкреслити декілька суттєвих моментів у роботі колективу [23, с 13]:

- Науковість, демократичний централізм, плановість і єдність порядку.
- Поєднання індивідуального та колективного підходів, централізоване та децентралізоване, лінійне, функціональне та цілеспрямоване управління.
- Контроль за виконанням рішень.

У компаніях при проведенні оцінки персоналу враховується декілька аспектів, а саме [14, с.25]:

- Люди є джерелом доходу.
- Вся діяльність організації спрямована на досягнення економічних результатів і отримання прибутку.
- Коли в організації є люди з високим рівнем знань, успіх у роботі можливий.
- Компанія цінна для своїх співробітників.

Незалежно від галузі, до якої належить компанія, чи виду діяльності, в оцінках завжди враховуються людські ресурси. Оцінка персоналу є елементом

управління бізнесом і вважається системою аутентифікації персоналу, що використовується в тій чи іншій формі всередині організації [25, с.98].

Крім того, оцінка персоналу розглядається як спосіб оцінки якості людських ресурсів, сильних і слабких сторін компанії, а також потенціалу людських ресурсів компанії. Слід мати на увазі, що проведення оцінювання всередині компанії є механізмом, який сприяє створенню навчальних програм для персоналу та пропозицій щодо подальшого навчання. Усе це є важливими мотиваційними аспектами для підвищення ефективності роботи, так само як результати оцінювання визначають позицію співробітника в компанії та перспективи його зростання.

Отже, основними завданнями атестації персоналу є:

- Мотивуйте та зосередьте своїх співробітників на покращенні продуктивності.
- Інформація надана. Надає керівникам підприємств необхідні дані про кількісний і якісний склад їх персоналу.
- Керівники будуть об'єктивно і регулярно приймати кадрові рішення.

У діловій практиці важливо, щоб працівники виконували вимоги, що впливають із завдань, змісту та характеру їх роботи. Оцінювання не просто оцінює потенційні навички працівника. Ваш професійний рівень і можливості також будуть взяті до уваги. Результати оцінювання діяльності вказують на можливості професійного розвитку персоналу. Розвиток людських ресурсів є багатограним і комплексним поняттям, яке охоплює широкий спектр взаємопов'язаних психологічних, освітніх, соціальних та економічних питань [18, с. 12].

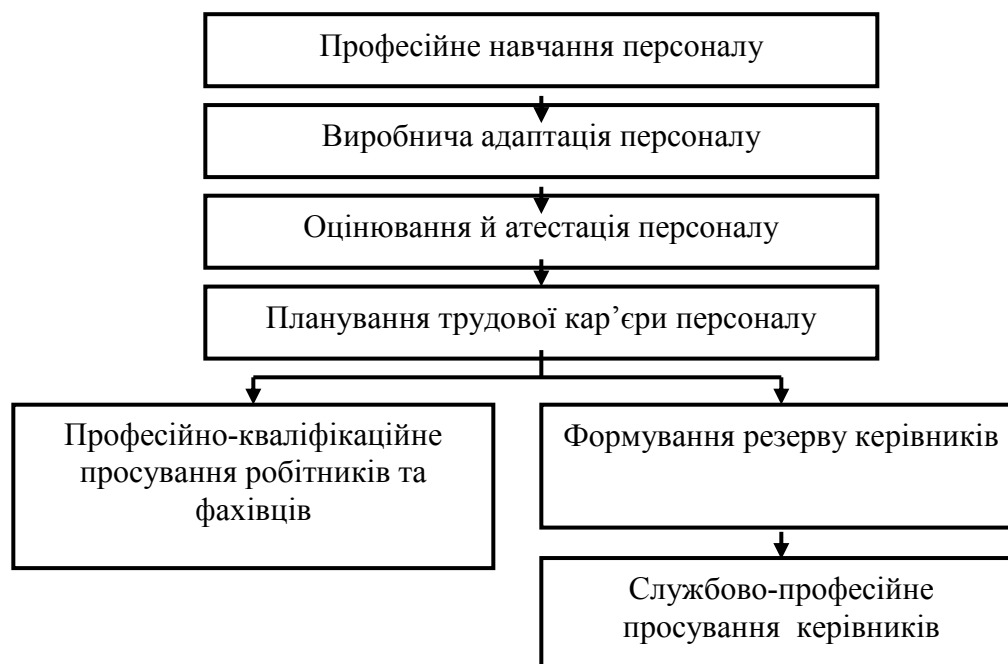


Рис. 1.4. Складові процесу розвитку персоналу організації

Професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання. Також, вплив відбувається протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей [8, с. 13].

Розвиток особистої кар'єри – це підготовка та адаптація до роботи в певній професії чи сфері. Професійний розвиток відображає процес підготовки до певного виду праці і передбачає набуття необхідних теоретичних знань, умінь, практичних навичок, норм соціальної поведінки, системи економічних кваліфікацій [12, с.325]. Тому компоненти організаційного процесу оцінки персоналу показані на схемі рис.1.4.

|                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| - здійснювати перестановку кадрів з врахуванням компетентності і потенціалу працівників;     |
| - вивчати специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімату колективі;              |
| - знаходити засоби для закріплення в організації потрібних спеціалістів;                     |
| - розробити ефективну знаходити засоби для закріплення в організації потрібних спеціалістів; |
| - визначити міру задоволення і зацікавленості працівників в організації;                     |
| - одержати психологічний портрет працівників організації;                                    |
| - проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів;                                        |
| - визначати рівень компетентності спеціалістів;                                              |
| - раціоналізувати методи роботи з персоналом.                                                |
| - планувати кар'єру та просування працівників по службі;                                     |
| - систему мотивації трудової діяльності;                                                     |

Рис. 1.5. Перспективи для підприємства, щодо проведення оцінки персоналу.

У практиці управління всі категорії працівників підлягають оцінці, але важливість оцінки різна від категорії. Звичайно, оцінити особисті та ділові якості керівників і головних спеціалістів набагато складніше, ніж виробничників.

Важливо пам'ятати, що оцінка ефективності завжди повинна містити психологічну складову. Мета – сформулювати рекомендації для керівництва колективу в цілому та окремих працівників. Однією з можливостей є проведення внутрішньої оцінки ефективності (рис.1.5).

Важливою частиною оцінки персоналу в компанії є зворотний зв'язок. Співробітникам важливо знати, як буде оцінюватися їхня робота, і що керівництво хоче якісно виконувати їхню роботу. Важливо, щоб оцінка була прозорою, результати роботи співробітника обговорювалися, а також були визначені шляхи підвищення ефективності.

Співробітники повинні бути проінформовані про будь-які помилки, які вони допускають. Це дає можливість адаптувати поведінку працівників та умови праці. З практичної точки зору проведення оцінювання продуктивності надає інформацію про ефективність співробітників.

Потенційні можливості для кваліфікованої робочої сили та перспективи їх зростання. Чому робота окремих експертів неефективна, потреби та пріоритети в освіті та навчанні, можливості покращення організації праці. Крім того, багато управлінських рішень щодо найму та розміщення персоналу базуються на результатах оцінювання.

Оцінка підкреслює внесок кожного працівника в діяльність компанії. Вертикальна і горизонтальна професійна мобільність працівників, удосконалення структур і методів управління персоналом, зміцнення зв'язків між адміністрацією і профспілками, між начальством і підлеглими.

Таким чином, кожне з представлених питань стосується окремого аспекту оцінки персоналу на підприємстві. Тому при прийомі на роботу в першу чергу слід оцінювати особисті якості претендентів, а при атестації — результати роботи. Таким чином, систематична атестація надає керівництву інформацію для прийняття зважених рішень щодо підвищення заробітної плати, підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації працівників. На основі своїх досліджень дослідники дослідили стан поточних систем HRM організацій і розробили практичний інструментарій для обґрунтування та впровадження нових систем.

Процес системи оцінки персоналу розвивався під впливом необхідності вирішення практичних завдань виробничо-управлінської діяльності на основі

певних методів. Багато методів оцінки, які використовуються сьогодні, були розроблені в минулому столітті. Тому метод оцінки персоналу повинен відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу та меті оцінювання, бути простим і зрозумілим. Він включає п'ять-шість кількісних показників, які поєднують письмові й усні завдання (табл.1.6, додаток Б).

Таким чином, відповідно до наведених вище методів оцінки персоналу, можна підготувати проект різних процесів оцінки персоналу на підприємстві. У цьому випадку на вибір впливає кілька факторів, серед яких кількість співробітників, вид діяльності компанії, рівень управління персоналом (хто оцінюється), рівень кваліфікації співробітників. Слід також зазначити, що оцінка результатів діяльності здійснюється спільно керівниками та працівниками за індивідуальними критеріями досягнення цілей.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ “КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“»

#### 2.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності досліджуваного підприємства

Тенденції сучасних економічних відносин все більше акцентують увагу на важливості сфери торгівлі як одного із ключових факторів внутрішнього ринку, який сприяє формуванню економічного потенціалу держави та забезпечує ефективне функціонування системи обігу споживчих товарів.

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“», Івано-Франківська область, місто Коломия, вулиця Моцарта, будинок 85, директор Сіщук Любомир Мирославович. Дане товариство є юридичною особою та у своїй діяльності керується Законодавством України та Статутом. Підприємство створене з метою задоволення потреб в його послугах (роботах, товарах) та реалізації на основі отриманого прибутку економічних та соціальних інтересів учасників товариства та трудового колективу.

Предметом діяльності ТОВ “КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“» є:

- Посередницька, закупівельна та торгова діяльність, включаючи комісійну, консигнаційну, торгову, фірмову, оптову та роздрібну форми торгівлі.

- Підприємства оптової, роздрібної торгівлі та громадського харчування, пов’язані з продажем продовольчих і непродовольчих товарів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, побутової хімії, лікарських засобів, засобів гігієни, косметики та парфумерії, продуктів харчування та харчових добавок.

- Оренда власного рухомого та нерухомого майна (ринкова діяльність).

- Діяльність кафе, ресторанів, їдалень, барів та надання послуг з доставки готових страв.

- Виробництво продукції народного споживання, промисловості та технічного призначення;

- Надання транспорту та транспортні послуги.

- Надання індивідуальних послуг резидентам, окремим особам і корпораціям, таких як прання, хімчистка, фарбування, перукарські та косметичні послуги, ксерокопіювання та фотографування.

Крім того, рекомендуємо звернути увагу на особливості та переваги комерційної політики досліджуваної компанії. Відповідно до торгової політики, жителі міста є найбільш привабливими споживачами послуг магазину. Середньомісячний дохід у Коломиї по суті, йдеться про працездатне населення віком від 18 до 45 років, яке проживає в цьому мікрорайоні. З практики компанії та досліджень, проведених за допомогою методів опитування та спостереження, можна охарактеризувати основні характеристики клієнтів цього магазину. Щонайменше 44% сімей володіють вітчизняним або іномаркою. Найпоширеніший розмір сім'ї – 3-4 людини, більшість покупців цієї групи споживачів (55-75% залежно від віку) – жінки, що працюють.

Нижче наведемо основні конкурентні переваги досліджуваного ТОВ «КОЛОМИЙСЬКА АГРОФІРМА «ГАЛИЧИНА»».

- наявність паркувального місця для власного автомобіля для здійснення покупок;

- низький рівень цін порівняно з іншими великими продуктовими магазинами міста;

- кваліфікований та привітний персонал;

- мінімізуйте час, втрачений під час пошуку та купівлі продуктів, використовуючи традиційні форми обслуговування клієнтів;

- розроблено додаткові сервіси;

- більш комфортний режим роботи порівняно з багатьма конкурентами;

– пропонує широкий асортимент доступних продуктів для споживачів із різним рівнем доходу.

Проаналізувавши основні конкурентні переваги та особливості торговельної діяльності ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА «ГАЛИЧИНА»», варто перейти до аналізу фінансово-господарської діяльності даного підприємства за період 2018-2020 рр. Для цього ми спочатку оцінюємо своє фінансове становище. Його аналіз забезпечує фундаментальну основу для вивчення діяльності підприємств у всіх секторах економіки.

Відмітимо, що аналіз фінансового стану ми розпочали із проведення горизонтального та вертикального аналізу балансу підприємства за 2018- 2020 рр. Спершу відобразимо у табл. 2.1. динаміку зміни основних статей активів ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“:

В цілому, за досліджувані 2018- 2020 рр. розмір майна підприємства збільшився із 2055 тис. грн. до 2632 тис. грн. Дане зростання відбулося, перш за все, за рахунок збільшення обігових активів, а саме:

- запасів товарів – на 27,88% ( 2019р.), на 8,09% ( 2020р.);
- грошових коштів – на 68,66% ( 2019 р.), на 10,62 ( 2020р.);
- дебіторської заборгованості – на 239,58% ( 2019р.), на -10,43% ( 2020р.).

Натомість обсяг необоротних активів, починаючи із 2018 р. – поступово зменшувався на 83 тис. грн. та 60 тис. грн.. Група даних активів представлена основними засобами, які аналогічним чином зменшуються протягом періоду, та іншими фінансовими інвестиціями, розмір яких – залишається незмінним і становить відповідно 90 тис. грн. Крім того, доцільно відмітити також й те, що у структурі активів змінюється тенденція основної питомої ваги, зокрема:

- у 2018 р.: 57,23% - припадало на необоротні активи, а 42,77% - відповідно на обігові активи;

- у 2019 р.: 46,59% - становили необоротні активи, а 53,41% - обігові активи;

- у 2020 р.: 39,25% - необоротні активи, а 50,42% - обігові активи; 5,47% - витрати майбутніх періодів.

Далі аналогічним чином у табл. 2.2. проведемо аналіз пасивів підприємства.

В результаті проведеного аналізу, бачимо, що паралельно із активами підприємства – збільшуються й пасиви, спершу на 291 тис. грн., а потім – на 286 тис. грн. Водночас доцільно відмітити, що в структурі пасивів спостерігається тенденція до збільшення позикових коштів, які у 2018 р. – складала 66,57%, у 2019р. – 70,46%, у 2020 р. – 73,59% від усього капіталу ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“», що є негативною тенденцією, адже вказує на збільшення фінансової залежності даного підприємства від залучених ресурсів. В складі позикових коштів переважають довгострокові кредити, розмір яких за період збільшувався наступним чином: у 2018 р. – 719 тис. грн., у 2019 р. – 1072 тис. грн., у 2020 р. – 1341 тис. грн. та кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги. Натомість поточні зобов'язання у структурі пасивів складала відповідно: 2,73%, 3,11%, 2,77% із року в рік. В той же час джерела власного капіталу складаються із статутного капіталу (220 тис. грн.), резервного капіталу (377 тис. грн.), пайового капіталу (90 тис. грн.), розміри яких є незмінними протягом усього періоду, та нерозподіленого прибутку у сумі 6 тис. грн. у 2019 р. , 8 тис. грн. – у 2020 р. відповідно.

Доречним також буде проаналізувати рух грошових коштів на підприємстві за останні два роки його діяльності (див табл. 2.3), за допомогою чого ми зможемо оцінити основні шляхи витрачання та надходження грошових коштів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства. Із наведеної табл. 2.3., бачимо, що в результаті операційної діяльності підприємства, на ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“» у 2020 р. надійшло грошових коштів від реалізації продукції на 1160 тис. грн.

більше ніж у попередньому році. Крім того у цьому ж році підприємством було отримано аванси від покупців у розмірі 13 тис. грн. Водночас, варто відмітити, що у звітному році, розмір отриманих дотацій та субсидій від держави – менший на 146 тис. грн., ніж у 2019 році. Крім того, за досліджуваний період, витратило менше грошових коштів на оплату за товари, заробітну плату, відрахування на соціальні заходи. Проте негативним фактором операційної діяльності є збільшення зобов'язань з податку на прибуток у поточному році на 6 тис. грн. Таким чином, в результаті операційної діяльності у звітному році на підприємство надійшло 576 тис. грн., що на 1413 тис. грн. більше, ніж у попередньому році.

Водночас, аналізуючи інвестиційну діяльність ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“», бачимо, що у 2019 р. підприємство придбало необоротні активи на суму 19 тис. грн., а в 2020 р. – фінансові інвестиції в розмірі 14 тис. грн.. В наслідок чого чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності набував від'ємного значення. Щодо фінансової діяльності, то варто відзначити, що у 2020 р. підприємством було отримано позик на суму 8279 тис. грн., що на 6703 тис. грн. більше, ніж у попередньому році. Водночас за цей же рік підприємство погасило залучені позики у сумі 8325 тис. грн. В цілому чистий грошовий потік від фінансової діяльності у 2019 р. становив 902 тис. грн., а у 2020 р. – був від'ємний (- 550 тис. грн.).

Таким чином, в результаті аналізу «Звіту про рух грошових коштів» ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“» за 2019- 2020 р., бачимо, що в наслідок операційної, інвестиційної, фінансової діяльності, дане підприємство у звітному 2020 р. отримало загальний чистий грошовий потік у розмірі 125 тис. грн., що на 12 тис. грн. більше, ніж у 2019 р. Дані грошові кошти підприємством можуть бути використані на розсуд власників, зокрема: направлені на розвиток або ж на забезпечення поточної роботи підприємства у наступних періодах.

Важливою ознакою діяльності підприємства є його ліквідність, яка

підтверджує можливість господарського суб'єкта розраховуватися за своїми зобов'язаннями за рахунок наявних на підприємстві активів. Для того, щоб оцінити ліквідність ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“» у 2018- 2020 рр., варто спершу здійснити аналіз ліквідності балансу, а потім аналіз ліквідності діяльності підприємства в цілому.

Так, проаналізовано фінансовий стан ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА «ГАЛИЧИНА»» та оцінено результати фінансово-господарської діяльності підприємства за 2018-2020 роки. Слід звернути увагу на наступні ключові особливості:

- Наразі в структурі активів компанії переважає оборотний капітал, що свідчить про приналежність компанії до торгового сектору.
- Водночас наша діяльність в основному фінансується із зовнішніх джерел.
- Баланс компанії залишався неліквідним протягом усього періоду, що розглядається, однак основні показники ліквідності демонструють тенденцію до зростання.
- Компанія має фінансову стійкість кризового типу.
- Ключові показники прибутковості показують, що діяльність компанії стає менш прибутковою.

Вище наведено характеристику фінансового стану та результатів діяльності ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА «ГАЛИЧИНА»» за період 2018-2020рр.

Хочу відзначити критичну ситуацію, в якій перебуває це підприємство. Тому, щоб зменшити залежність від позикових ресурсів і підвищити ліквідність, фінансову стійкість, рентабельність і рентабельність підприємства в цілому, необхідно ретельно проаналізувати основні причини зниження прибутку і вжити заходів для підвищення продуктивності і прибутковості необхідно визначити основні резерви. Найважливішою резервною силою є персонал компанії, і його оцінка має вирішальне значення. Тому необхідно розвивати

трудова потенціал співробітників компанії, щоб запроваджувати нову трудову політику та нові методи управління, спрямовані не лише на короткострокові прибутки, а й на ефективну діяльність цього підприємства та перспективи, якими воно керується варто оцінити, це дуже несприятлива ситуація.

## **2.2. Характеристика трудового потенціалу та процесу оцінки персоналу**

Сьогодні кожне підприємство прагне швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підвищити ефективність використання своїх ресурсів і резервів з метою максимальної ефективності своєї діяльності. Як ми всі знаємо, кадри є стратегічно важливим і перспективним ресурсом для сучасних організацій, і їх діяльність безпосередньо впливає на загальну ефективність компанії. З цієї причини аналіз робочої сили людських ресурсів і процес її оцінки заслуговує на велику увагу. З цієї причини цей розділ присвячено висвітленню цих особливо важливих питань.

Тому спершу проведемо комплексний аналіз трудового потенціалу ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“» за досліджуваний період за такими показниками як: чисельність працюючих, заробітна плата, фонд оплати праці, продуктивність праці, професійно-кваліфікаційна структура кадрів та ін. Спершу оцінимо динаміку чисельності працівників за 2018- 2020 рр. за допомогою табл.2.4 (додаток ЖЗ). Із наведеної таблиці видно, що протягом досліджуваного періоду чисельність працівників поступово зменшувалася із 71 ос. – в 2018 р. до 56 ос. – у 2020 р. В цей же час середньомісячна заробітна плата - зростала протягом усього періоду. Натомість фонду оплати праці у звітному році на 6,22% - менший, ніж у 2019 р., з огляду на це варто відмітити, що збільшення середньомісячної заробітної плати пов'язане не із збільшенням фонду оплати праці, а з зростанням кількості працюючих на підприємстві.

Особливої уваги у процесі дослідження потенціалу персоналу досліджуваного підприємства варто віднести оцінці структури персоналу у наступних аспектах: статева, вікова, освітня.

Тепер проведемо аналіз вікової структури працівників досліджуваного підприємства за допомогою табл. 2.5, додаток 3. Дослідивши вікову структуру працівників бачимо, що в цілому на підприємстві персонал ділиться на такі вікові групи: 15-35; 50-54; 55-59 та пенсіонери. У звітному році кількість працівників: у віці 15-35 років зменшилася на 3 ос.; у віці 50-54 років – збільшилася на 5 ос.; у віці 55-59 років – не було серед працюючих. Крім того зменшилася кількість працюючих пенсіонерів (на 2 ос.) та працівників, які знаходяться у декретній відпустці (на 2 ос.). Варто відмітити, що показані тенденції до зменшення кількості працівників у старшому та перед пенсійному віці є позитивною тенденцією і вказує на певні аспекти омолодження та осучаснення персоналу, тобто відбувається перевага у чисельності молодих спеціалістів, які завдяки своїй активності та гнучкості можуть краще освоїти нові методи обслуговування та діяльності підприємства в цілому.

Далі структуру освіти персоналу показано в Таблиці 2.6 у Додатку С1. Оцінюючи освітню структуру персоналу, слід зазначити, що кількість працівників із середньою та базовою вищою освітою у звітному році зменшилася на 37%. Водночас кількість працівників з вищою освітою залишилася незмінною – 14 осіб. У той же час кількість людей без освіти також зростає, що свідчить про те, що для певних груп працівників керівні посади не вимагають шкільної кваліфікації.

Загалом оцінка персоналу – це процедура визначення того, наскільки характеристики, трудова поведінка та результати діяльності працівника відповідають певним вимогам і стандартам [11, с.114]. Крім того, процес оцінки персоналу в компанії може здійснюватися наступним чином:

- Оцінити знання, навички, здібності та/або потенціал кожного працівника, який оцінюється відповідно до відповідних методів, вибраних відповідно до обставин.

- Експертна комісія опрацьовує, аналізує дані, отримані під час оцінки, та узагальнює результати.

Результати повідомляються працівникам, і керівництво компанії приймає рішення про подальшу долю оцінюваних працівників або діє згідно з рекомендаціями комітету. Як правило, основними цілями оцінки персоналу в конкретній компанії є:

- Оцінка потенціалу та навичок співробітника.
- Оцінка потреб у навчанні та розвитку працівників.
- Оцінка результатів роботи
- Удосконалення корпоративного управління

Результатами оцінки є створення або оновлення кадрового резерву, диференціація винагороди за працю, потреби в навчанні, інформованість співробітників і психологічний клімат в компанії буде контролюватись для прийняття рішень щодо відбору гравців, необхідно, щоб команда сформулювала кожне з вищезазначених положень як цілі оцінки персоналу на ранній стадії.

Наступним важливим елементом є оціночне завдання. Він визначається відповідно до встановлених цілей, конкретизує цілі та забезпечує ясність змісту. З огляду на перший пункт, як метод оцінки персоналу в досліджуваних компаніях використовуються три групи.

- Метод, який дозволяє аналізувати продуктивність співробітників за певний період часу.
- Методи оцінки працездатності та працездатності.
- Композитний метод.

Питання про доцільність використання того чи іншого методу є змістовними і приведуть до відповідних результатів у кожному окремому

випадку. Окрім вищезазначених чинників, важливу роль в оцінці персоналу на ТОВ «КОЛОМИСЬКА АГРОФІРМА «ГАЛИЧИНА» відіграють критерії відбору працівників. Такими критеріями в даній компанії є кількість і якість роботи, складність роботи, її виконання в термін і т.д.

Основна вимога до перших згаданих критеріїв полягає в тому, щоб вони відповідали фактичним потребам роботи та могли бути виражені кількісно. Проводьте регулярне оцінювання персоналу відповідно до обраних компанією методів і стандартів для визначення пріоритетів розвитку співробітників, прогнозування та планування кар'єри, а також мотивації співробітників розвивати свої знання.

Важливо відзначити, що це можливо, щоб оснастити компанію навичками та компетенціями, які вона використовує у своїй діяльності та які необхідні для подальшого успіху компанії. Крім того, оцінка співробітників буде успішною тільки в тому випадку, якщо методи і критерії підібрані відповідно до завдань, ситуації і побажань керівництва і якщо співробітники згодні.

Таким чином, лише регулярна та систематична оцінка ефективності може допомогти вам прийняти обґрунтовані рішення щодо підвищення зарплати, просування по службі, кваліфікації тощо. А тепер розглянемо загальну схему оцінки персоналу, яка використовується в ТОВ «КОЛОМИСЬКА АГРОФІРМА «ГАЛИЧИНА» на рис.2.1.

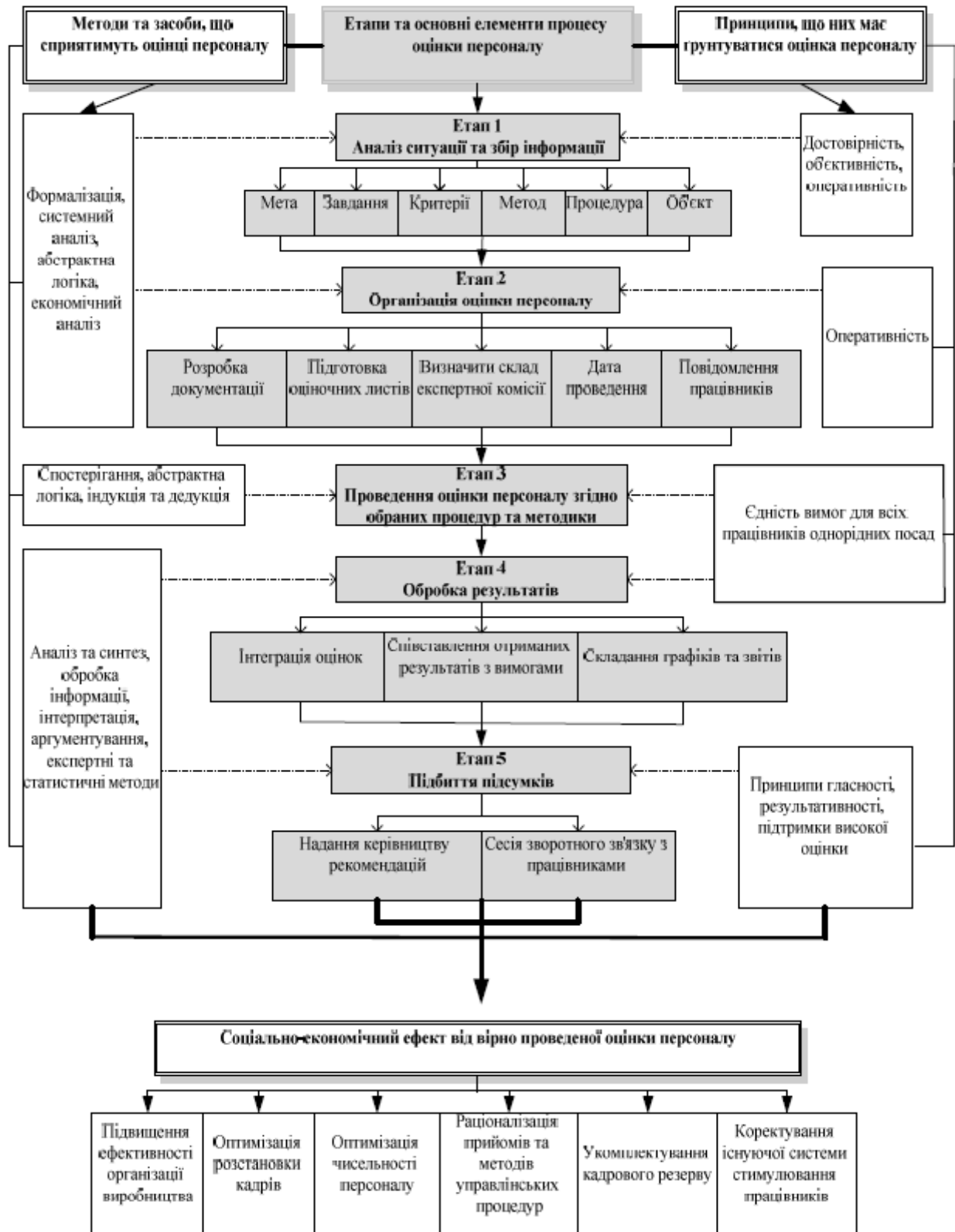


Рис. 2.1. Загальна схема оцінки персоналу підприємства ТОВ  
«КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“»

Наведена схема дозволяє розглядати процес оцінки персоналу як складну систему, що представляє алгоритм дій у вигляді переліку основних етапів і подальшого визначення їх як основних вимог до оцінки персоналу на підприємствах. Перелічіть можливі помилки, щоб уникнути або мінімізувати їх на практиці.

Отже, розглянемо окремі етапи оцінювання співробітників, що проводяться в досліджуваних компаніях. Таким чином, як показано на рисунку 2.1, в загальному вигляді процес оцінки персоналу складається з аналізу та збору інформації, організації оцінки персоналу, організації оцінки персоналу, проведення оцінки відповідно до обраних процедур і методів, обробки результатів, узагальнення. Ви можете дивитися що він складається з п'яти етапів.

Етап 1. Аналіз ситуації та збір інформації - На цьому етапі важливо визначити цілі та основні завдання проведення оцінки персоналу. Завдання створюються, позначаються та публікуються відповідно до поставлених цілей.

Етап 2. Організація оцінювання персоналу - цей етап характеризується розробкою документації, що регламентує процес оцінювання, підготовкою форм оцінювання, визначенням складу експертів і термінів проведення оціночних заходів, повідомленням.

Етап 3. Проведення оцінки персоналу за обраними процедурами та методами - на даному етапі ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА «ГАЛИЧИНА»» проведе оцінку працівників за попередньо обраними критеріями, завданнями та термінами та відповідно до обраних методик. Важливою передумовою проведення процедури оцінювання є єдність вимог до всіх працівників рівноцінних посад.

Етап 4. Обробка результатів – Головне завдання цього етапу – вивести та консолідувати оцінку кожного співробітника, порівняти отримані результати з вимогами, підготувати графіки та звіти для подання керівництву.

Водночас важливим тут залишається принцип єдності вимог.

Етап 5. Підведення підсумків – на цьому етапі підсумовуються результати оцінювання, надаються рекомендації керівництву для кожного працівника, а отримана інформація доводиться до відома працівників.

У контексті наведеного вище аналізу слід зазначити, що оцінка персоналу може добре функціонувати не лише тоді, коли вона здійснюється за описаною схемою, а й за умови дотримання певних принципів правильної оцінки персоналу. Слід зазначити, що опитані компанії при цьому дотримуються таких принципів:

- об'єктивності – використання достовірної інформаційної бази та системи показників для характеристики працівника, його діяльності, з врахуванням періоду роботи та динаміки результатів;
- гласності – всебічне ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб через пресу, накази, розпорядження;
- оперативності – своєчасність і швидкість оцінки, регулярність її проведення;
- демократизму – участь членів колективу в оцінці колег і підлеглих;
- єдності вимог оцінки для всіх осіб однорідної посади;
- простота, чіткість і доступність процедури оцінки;
- результативності – обов'язкове й оперативне прийняття відповідних заходів за результатами.

Тільки завдяки дотриманню вищенаведених принципів та етапів проведення оцінки персоналу, ТОВ «“КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“» може використовувати результати проведеної оцінки для таких цілей як:

- а) для підбору й розстановки нових працівників;
- б) для прогнозування просування працівників по службі;
- в) для раціоналізації прийомів і методів роботи;
- г) для побудови ефективної системи мотивації праці;

д) для оцінки ефективності діяльності окремих працівників.

Крім того, доцільно звернути увагу на основні методи та форми оцінки працівників, які застосовуються на ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“» як одного із представників торговельних підприємств. (див. табл.. 2.7, додаток К).

Зі сказаного вище можна зробити висновок, що атестація працівників є ефективним інструментом стимулювання та мотивації працівників до підвищення ефективності роботи. Це дуже важливо, оскільки в даному випадку ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“» перебуває у серйозній кризовій ситуації.

Тому дуже актуальним стає пошук різноманітних резервів, які можуть підвищити ефективність та результативність господарської діяльності. Загалом, йому вдасться вибратися із сформованої несприятливої ситуації. Тому ми вважаємо, що варто зосередитися на правильній оцінці таланту.

Оскільки, якщо його правильно організувати, то досліджуване підприємство ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“» може отримати такі переваги:

- Підвищення ефективності Процес торгівлі стає більш організованим.
- Робоча сила компанії оптимізована.
- Визначення співробітників, які можуть взяти на себе більше відповідальності.
- Техніки та методи процедур управління оптимізовані.
- Оптимізоване використання робочої сили.
- Створить ідеальну систему заохочення співробітників.
- Поява можливості навчання співробітників тощо.

### **2.3. Дослідження результативності діяльності підприємства за рахунок удосконалення роботи та процесу оцінки персоналу**

На сьогодні доцільно зауважити, що керівники сучасних підприємств звертаються до оцінки персоналу переважно у тому випадку, коли з'являються певні проблеми у поточній діяльності. Так, як на даний момент досліджуване підприємство - ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“» характеризується зниженням прибутковості діяльності, то для того, щоб виявити основні резерви підвищення продуктивності праці та ефективності роботи персоналу за рахунок процесу його оцінки, варто спершу розглянути, які фактори вплинули на зменшення чистого прибутку у звітному році (див табл.2.8, додаток К1). Із наведеної таблиці видно, що розмір чистого прибутку протягом досліджуваного періоду поступово зменшується. Так, у 2020 р. простежується зменшення товарообороту на 178 тис. грн., водночас збільшується сума коштів направлена на податок на виноградарство на 6 тис. грн. При цьому позитивно вплинули на розмір валового прибутку зменшення ПДВ на 29 тис. грн., та собівартості реалізації на 356 тис. грн., як наслідок валовий дохід від операційної діяльності становив 2242 тис. грн., що на 9,85% більше, ніж у минулому році. Доцільно також відмітити, що в цей же час різко зменшилися інші операційні доходи – на 80,61%, зменшилися адміністративні витрати – на 5,25%, збільшилися витрати на збут – на 13,47%, зменшилися інші операційні витрати – на 81,9%, що в загальному спровокувало збільшення прибутку від операційної діяльності на 32 тис. грн. В той же час доцільно відмітити, що результати фінансової діяльності негативно вплинули на чистий прибуток, внаслідок чого його рівень на кінець звітного року, із врахуванням сплати податку на прибуток у сумі 1 тис. грн., становив 2 тис. грн..

Тому вище ми перерахували основні фактори, які призвели до зменшення чистого прибутку. Тому, з огляду на цю несприятливу ситуацію, як критерій

оцінки персоналу ми представляємо продуктивність праці (результативність та продуктивність праці працівників).

Виходячи з цього, в даному розділі плануються, розглядаються та оцінюються основні шляхи підвищення продуктивності праці працівників ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА «ГАЛИЧИНА»» за рахунок загальної оцінки їх праці. Слід зазначити, що для підприємств торгівлі підвищення продуктивності праці проявляється в наступному.

- Приріст обсягу продажів, досягнутий за одиницю часу при збереженні якості торгового обслуговування.

- Підвищення якості торгових послуг при збереженні обсягу активності в одиницю часу.

- Зниження витрат на оплату праці на одиницю проданої або наданої послуги.

- Зменшити відсоток витрат на оплату праці у собівартості проданих товарів компанії.

- Скорочений час обробки продукту.

- Збільшення активності (продажів) і прибутку.

Зростання продуктивності праці в торгівлі, як відомо, є одним із факторів, що впливають на зростання продажів і прибутків торгових підприємств. Насамперед слід зазначити, що окрім показників продуктивності праці часто вживають термін «ефективність праці», який враховує не лише кількісні результати діяльності підприємства, а й якісні результати.

Торговельні послуги, задоволення попиту, витрати часу на придбання товарів і витрати громадян, імідж підприємств. Хоча кількісно оцінити ці показники складно, їх врахування є необхідною передумовою об'єктивної оцінки кінцевого результату праці майстра. При цьому слід зазначити, що метою ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА «ГАЛИЧИНА» є не лише підвищення продуктивності праці працівників, а й підвищення ефективності

трудового колективу в цілому. Тенденція до зростання продуктивності праці заслуговує на увагу, але негативним явищем є те, що продуктивність праці зросла не за рахунок зростання продажів чи якості послуг, а за рахунок звільнень, тобто скорочення персоналу. Скорочення чисельності працівників, тому ми аналізуємо кадрові зміни компанії, щоб визначити основні тенденції зміни чисельності працівників (табл.2.9, додаток Л).

Загалом результати у наведеній вище таблиці свідчать про те, що при наймі нових працівників та звільненні старих працівників ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА «ГАЛИЧИНА»» має високий рівень знань, володіє необхідними навичками та компетенціями, а також має необхідну інформацію. Вони мають досвід, знають смаки та бажання своїх клієнтів і відповідають вимогам бізнесу.

Втрата працівника, який відповідає вищевказаним характеристикам, означає величезні втрати та витрати для компанії, а звільнення такого працівника призводить до зниження продуктивності праці та збільшення навантаження на працівника, а отже продуктивності праці та рівня продажів одночасно. Інші співробітники З іншого боку, наймання нових співробітників передбачає матеріальні витрати та втрату часу на навчання.

На тлі цього ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА «ГАЛИЧИНА» за звітний рік прийнято на роботу 3 працівники та звільнено 15, при цьому показник плинності кадрів на підприємстві зріс на 26,28%, досягнуто зниження на 0,27 пункту. Слід також підкреслити, що вплив продуктивності праці не обмежується виручкою від продажів, а є більш поширеним. Тому типові результати зміни рівня продуктивності праці наведено в таблиці.2.10, Додаток Л1.

При цьому слід зазначити, що підвищення продуктивності праці може бути забезпечено за таких умов:

1. Зростання результатів праці при зниженні витрат праці:

$$P \uparrow, B_{\Pi} \downarrow \quad (2.2)$$

2. Зростання результатів праці при стабільних витратах праці:

$$P \uparrow, B_{\Pi} = const. \quad (2.3)$$

3. Сталість результатів при зниженні витрат праці:

$$P = const, B_{\Pi} \downarrow. \quad (2.4)$$

4. Темпи росту результатів випереджають темп росту витрат праці:

$$J_{P\uparrow} > J_{B_{\Pi}\uparrow}. \quad (2.5)$$

5. Темпи зниження результатів нижчі за темпи зниження витрат:

$$J_{P\downarrow} > J_{B_{\Pi}\downarrow}. \quad (2.6)$$

де  $P$  - результати праці;

$B_{\Pi}$  - витрати праці.

У цьому середовищі продуктивність працівників значною мірою залежить від витрат робочої сили. На цьому фоні особливої уваги заслуговує питання створення нових резервів підвищення продуктивності праці.

Відомо, що існують зовнішні та внутрішні фактори підвищення продуктивності праці, і необхідно чітко класифікувати фактори, що визначають її рівень. Зрозуміло, що ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА «ГАЛИЧИНА» може адаптуватися лише до факторів зовнішнього середовища, але підприємство здатне активно керувати факторами внутрішнього середовища. Фактори зовнішнього середовища можна розділити на такі групи. Загальна економічна ситуація (політичний устрій, стадія життєвого циклу країни, розвиток науково-технічного прогресу, освітньо-кваліфікаційний рівень населення, рівень інфляції, рівень матеріального добробуту) (спеціалізація галузі, стадія життєвого циклу, продукт Стабільність попиту) , кон'юнктура споживчого ринку, динаміка грошових доходів населення та ін.

Перераховані вище фактори можуть бути враховані лише досліджуваними торговими підприємствами у своїй діяльності, тоді як внутрішні фактори підвищення продуктивності праці мають більше практичне значення з точки зору мобілізації наявних резервів (таблиця 2.11, Додаток Л2). З наведеного переліку факторів підвищення продуктивності праці на ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА «ГАЛИЧИНА» керівництво шукає можливості для підвищення ефективності роботи працівників в організаційному, технічному та технологічному аспектах можливо.

Крім запропонованих факторів підвищення продуктивності праці працівників, ми також пропонуємо впровадження атестації персоналу на комплексних підприємствах. Саме це стимулює працівників не тільки матеріально, а й морально, спонукає до самовдосконалення та дозволяє досягати більших результатів праці, виходячи з прибутку та виплат.

Поєднайте потреби вашої компанії з інтересами та потребами кожного окремого співробітника. Насамкінець, у попередньому розділі ми розглянули, що в ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА «ГАЛИЧИНА»» мало уваги приділяється кваліфікації, освітньо-кваліфікаційній та професійній підготовці працівників.

Тому саме на цьому тлі необхідно проводити якісну оцінку. Для збільшення кількості працівників та продуктивності їх праці пропонуємо запровадити: Нижче ми представляємо комплексну методологію оцінки практики праці опитаних компаній. Так звана комплексна оцінка персоналу за бальною системою дуже широко застосовується на практиці і достатньо ефективною, головна ідея такої оцінки персоналу — кількісно виміряти за допомогою балів найбільш істотні характеристики як самого працівника, так і виконуваної ним роботи. В цілому для характеристики працівника комплексно оцінюють:

- професійно-кваліфікаційний рівень — Ппкр;

- ділові якості —  $Пдя$ ;
- складність роботи (виконуваних функцій) —  $Пср(ф)$
- конкретно досягнутий результат —  $Пдр$ .

В результаті комплексна оцінка конкретного працівника ( $Коп$ ) здійснюється за наступною формулою:

$$Коп = 0,5 \cdot Ппкр \cdot Пдя + Пср(ф) \cdot Пдр \quad (2.7)$$

де 0,5 — емпірично визначений коефіцієнт, уведений у формулу для посилення значущості оцінки складності та результативності праці.

Тепер у табл. 2. 12, додаток М наведемо саму бальну систему оцінки, яку ми пропонуємо для комплексної оцінки кожного з працівників ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“».

Саме за допомогою наведеної вище бальної системи розраховується професійно-кваліфікаційний рівень кожного працівника, який відповідно визначається за загальним для всіх категорій персоналу набором об'єктивних ознак, таких як: освіта, стаж роботи за спеціальністю, активність набуття професії і підвищення професійної майстерності. Кожна з цих ознак оцінюється певною кількістю балів. Інші елементи оцінки, які характеризують ділові якості, складність і результати праці робітників, спеціалістів і керівників, дещо відрізняються за змістом і питомою значущістю ознак. В результаті, розрахунковий коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня визначають за допомогою наступної формули:

$$Ппкр = (O + CP + A) / 0,85 \quad (2.8)$$

де  $O$  — оцінка освіти;

$CP$  — оцінка стажу роботи;

$A$  — активність участі в системі підвищення професійної майстерності;

0,85 — максимальна балова оцінка.

Так, усі вище наведені методики та проведені аналізи спрямовані на вихід ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“» із кризового становища за рахунок збільшення товарообороту, продуктивності праці, чистого прибутку та ефективності діяльності досліджуваного підприємства у наступних

періодах.

### РОЗДІЛ 3

## РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### ТОВ «“КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“»

#### 3.1 Пропозиції щодо удосконалення кадрової політики, як складової системи оцінки персоналу

Кадрова політика компанії спрямована на поєднання різних форм діяльності та створення єдиної, відповідальної та продуктивної команди з метою реалізації здатності компанії адекватно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища на основі цього принципу [16, с.129].

Так, вижити на сучасному конкурентному ринку праці дуже важко. Сьогодні, щоб підприємство могло нормально розвиватися, його кадрова політика має базуватися на систематичному аналізі його внутрішнього та зовнішнього середовища та точно відображати його загальну концепцію розвитку. Керівнику ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА «ГАЛИЧИНА» слід звернути увагу на основні умови (рис.3.1), які необхідно враховувати при розробці кадрової політики [11, с.78]:

- розгляд людини в єдності технологічного, економічного, соціального, організаційного, демографічного та інших аспектів розвитку – як мети і як засобу цього розвитку;
- відповідність кадрової політики державній соціально-економічній політиці, правовим та суспільним (громадським) нормам;
- орієнтація на досягнення максимально можливих показників роботи в поєднанні з можливостями кадрової політики;
- створення в кадровій політиці стратегічних і поточних цілей і засобів їх досягнення;
- забезпечення демократизму, гласності і динамізму кадрової політики;
- облік часового горизонту планування;

Рис. 3.1. Основні умови при формуванні кадрової політики на підприємстві

Враховуючи практику прогресивного торговельного підприємства, існує низка принципів, які можуть бути покладені в основу кадрової політики та реалізовані в ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА «ГАЛИЧИНА»».

До них відносяться [6,14, с.130]:

- демократична адміністрація, від якої залежить готовність до співпраці;
- адаптивність до змін у складі робочої сили;
- збалансоване ставлення до результатів оцінки;
- визнання окремих людей та їхніх потреб, врахування їхніх інтересів та інтересів групи;
- справедливість, рівність і послідовність.

Крім того, слід звернути увагу на важливість і значущість складових кадрової політики підприємства (рис.3.2) [21, с.132]:

1) політика зайнятості – забезпечення висококваліфікованим персоналом і створення привабливих умов праці з забезпеченням її безпеки, а також можливостей для просування робітників з метою підвищення міри їх задоволення працею;

2) політика навчання – формування відповідної бази навчання, щоб працівники могли підвищувати кваліфікаційний рівень і цим отримати можливість свого професійного просування;

3) політика оплати праці – надання більш високої заробітної плати, ніж в інших фірмах;

4) політика добробуту – забезпечення ширшого набору послуг і пільг ніж в інших фірмах;

5) політика трудових відносин – встановлення визначених процедур вирішення трудових конфліктів.

Рис.3.2. Важливість складових елементів кадрової політики підприємства ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“»

Головною метою кадрової політики «КОЛОМІЙСЬКОЇ АГРОФІРМИ ГАЛИЧИНА», на нашу думку, є донесення до кожного працівника стратегії

підприємства та виховання у нього почуття соціальної відповідальності перед компанією та суспільством.

Кадрова політика у торговій компанії ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА «ГАЛИЧИНА»» є, на нашу думку, комплексною стратегією роботи з працівниками. Ця стратегія встановлює довгостроковий напрям і керівні принципи компанії та поєднує різні елементи та форми роботи з персоналом. Ще одна мета – створити високопродуктивну, професійну команду, здатну гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

У результаті вивчення наукових досліджень дослідників можна зробити висновок, що основний зміст кадрової політики на підприємствах полягає в наступному:

- По-перше, надання робочої сили підприємству, включаючи планування, відбір, найм, звільнення та управління персоналом, аналіз кадрових змін тощо.
- По-друге, розвиток співробітників (навчання, професійна орієнтація та перепідготовка, просування по службі та оцінка).
- По-третє, покращення організації роботи та сприяння роботі та соціальне забезпечення.

На даному етапі постає питання формування нової кадрової політики компанії, приділяючи більше уваги сферам, яким досі не приділялося особливої уваги: трудові спори, адміністрування та відносини з державними органами.

Роль соціальних програм у впливі на продуктивність праці персоналу. Враховуючи сучасний стан ринку праці, необхідно проаналізувати наявність конкуренції, джерела найму, структурно-професійний склад наявної робочої сили. Крім того, важливо знати про професійні та офіційні асоціації, до яких залучені працівники та шукачі роботи. При розробці та впровадженні ефективної кадрової програми необхідно враховувати оперативні стратегії, традиції та пріоритети щодо бойових засобів таких підрозділів.

Торгівельна компанія ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА «ГАЛИЧИНА» при формуванні кадрової політики повинна дотримуватись Загальної декларації прав людини, національної конституції, платформи правлячої партії, цивільного кодексу та трудового законодавства.

Тому кадрову політику має формувати керівництво та відділ кадрів підприємства ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА «ГАЛИЧИНА». Ключові моменти цієї політики слід обговорити всередині колективу та з профспілкою. Формування кадрової політики має базуватися на аналізі структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнозах розвитку виробництва і зайнятості. Окрім наукової та юридичної обґрунтованості, положення внутрішньої кадрової політики мають бути максимально конкретними та цілеспрямованими. Завжди потрібно знати, хто відповідає за реалізацію того чи іншого напрямку роботи. Кого слід включати в резерв кандидатів на просування по службі? структура влади в суспільстві, стиль управління, корпоративна філософія, внутрішні правила, колективні договори та організаційні положення.

На нашу думку, ці елементи є додатковими факторами, які впливають на розробку кадрової політики та за допомогою яких вона реалізується [37, 45]. Ми вважаємо, що при формуванні кадрової політики спільним для всіх компаній є те, що кадрова політика має бути послідовною та відповідати місії та цілям компанії.

Брати участь у загальній стратегії компанії. Слід звернути увагу на взаємозв'язок між кадровою політикою та інвестиціями, інноваційними проектами та фінансовою міцністю компанії. Також слід зазначити, що кадрова політика ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА «ГАЛИЧИНА»» має реалізовуватися через стратегічну та оперативну системи управління. Завдання HR-стратегії – покращити репутацію компанії, вивчити робоче середовище, проаналізувати перспективи розвитку кадрового потенціалу, виявити та попередити причини звільнень.

Отже, виходячи з вищевикладеного, можна стверджувати, що кадрова політика ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА «ГАЛИЧИНА»» повинна формуватися керівництвом та відділами кадрів з урахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників. Його поява зумовлена певними факторами, а також додатковими факторами, такими як зони виробничих конфліктів, яким досі не приділялося багато уваги, відносини з державною адміністрацією та державними установами, а також роль соціальних програм у впливі на продуктивність працівників постраждали від.

### **3.2. Напрямки удосконалення процесу використання потенціалу персоналу**

Управління талантами на підприємстві – це комплекс заходів, спрямованих на створення умов для ефективного розвитку творчих, фізичних і трудових здібностей працівників. Штатний розклад повинен відповідати цілям організації, не ігнорувати інтереси працівників і відповідати трудовому законодавству.

Крім того, ми вважаємо, що належна оцінка ефективності дозволить більш ефективно розмістити персонал. Рациональне використання персоналу повинно забезпечувати (рисунок 3.3, додаток Н): Баланс між кількістю ролей і співробітників у компанії має бути досягнутий шляхом правильного розподілу та внутрішньої мобільності співробітників. Крім того, на ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА «ГАЛИЧИНА»» необхідно рационально розподілити кадри по структурних підрозділах, враховуючи особливості виробництва, відповідність психологічних якостей осіб змісту виконуваної роботи.

При проведенні оцінки та отриманні результатів кадрового забезпечення необхідно враховувати наступні завдання (рис.3.4, додаток Н1): Тому при підборі персоналу на ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА «ГАЛИЧИНА»» необхідно дотримуватись таких принципів:

Принцип відповідності полягає в тому, чи моральні та ділові якості претендента сумісні з вимогами роботи чи посади. Принцип перспективи вимагає врахування таких умов:

- Введення вікових обмежень на різні категорії робіт.
- Рішення про тривалість роботи на тому ж робочому місці
- Можливість зміни професії або спеціальності та підвищення кваліфікації
- Стан здоров'я.

Таким чином, хоча в компанії можуть існувати інші умови, дуже важливо заохочувати плинність кадрів, оскільки застій персоналу через надто тривале перебування на одній посаді негативно впливає на організацію.

Фахівці виділяють кілька підходів до організації раціонального використання кадрів, суть яких полягає в забезпеченні оптимальної мотивації працівників шляхом формування:

- гнучка модель управління рівнем праці та чисельністю працівників, винагородою та стимулюванням праці;
- стабільність робочої сили.

Так, ці дві важливі взаємопов'язані сфери в організації раціонального персоналу реалізуються у форматі. Іншими словами, формування гнучких моделей управління тягне за собою різні форми мобільності робочої сили.

1. Мобільність робочої сили всередині організації зумовлена потребами організації. Системи робочого місця часто змінюються через НТР і зовнішні фактори. Компанії повинні бути в змозі узгодити вимоги до роботи з якістю своєї робочої сили та задовольнити потреби своїх працівників.

Переведення робочої сили має сприяти:

- Розвиток суміжних секторів для забезпечення сумісності робочої сили.
- Задоволеність співробітників роботою.
- Здобути досвід для професійного або службового розвитку.

1. Кількісна гнучкість означає зміну кількості працівників або робочого часу відповідно до умов попиту на ринку праці та потреб виробництва.

Ми пропонуємо широкий спектр нетипових форм зайнятості, включаючи:

- Неповна зайнятість.
- Короткострокові трудові договори. Ступінь застосування цієї форми гнучкості залежить від трудового законодавства, наявності обмежень щодо укладення трудових договорів, процедур звільнення та ротації персоналу.

2. Функціональна гнучкість - це здатність організації вносити певні зміни в спосіб використання своїх людей. Також зміст його трудової діяльності у зв'язку зі зміною умов виробництва. Це досягається за допомогою співробітників, які виконують дві або більше функцій і розвивають міждисциплінарні спеціалізації. Це, з одного боку, створює різноманітність під час напружених періодів і відпусток, а з іншого – зменшує монотонність роботи та підвищує інтерес до роботи.

Функціональна гнучкість призводить до вищої продуктивності праці та кращої оплати праці. Основним завданням у формуванні стабільного колективу є запобігання плинності кадрів, оптимізація мобільності співробітників всередині компанії, зміцнення лідерської та трудової дисципліни, створення нормального соціально-психологічного середовища в колективі.

Ефективність командної роботи залежить від якості та ступеня взаємовпливу та взаємовідносин між членами команди та інформаційними службами.

Фактори, які впливають на командну роботу, включають:

- Чітка і спільна мета, яка об'єднує людей для вирішення поставленого завдання.

- Мотивація членів групи, їхні стосунки.
- Структури влади всередині команди, їх вплив на авторитет членів групи та підгруп.

- Незалежність групи була чітко заявлена.
- Жорстка відповідальність за якість і результати спілкування.
- Свобода дій є необхідною умовою успішної роботи.

Робоче середовище та практика управління повинні сприяти груповому пріоритету, а керівники повинні визнавати своїх підлеглих як групу та підтримувати спілкування як група. Ви повинні знати про етапи розвитку групи та робити всі кроки для побудови групи.

Основними умовами підвищення ефективності використання кадрів на підприємстві ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА «ГАЛИЧИНА»» є:

- Удосконалення змісту праці, її гуманізація, ефективне використання інтелектуальних, організаторських і творчих здібностей працівників на основі усунення монотонності та беззмістовності праці.

- Забезпечення безпеки та надійності виробничого процесу
- Забезпечення нормальних умов праці, розумного організації праці та відпочинку.

- Визначити потенціал співробітника та чітко визначити риси, які прямо чи опосередковано впливають на ефективність роботи.

Основними характеристиками робочої сили працівників підприємства є вік, стан здоров'я (фізичний та психічний стан), харчування, якість харчування, вживання алкоголю та куріння.

- Особистісні характеристики – тип, темперамент, риси особистості;
- Підготовка – загальна освіта, професійні та економічні можливості, безпосереднє навчання для професійного зростання;
- Ставлення до роботи - Творча дисципліна, відповідальність, ініціатива;
- Досвід - спеціальні навички, спеціальний досвід;

- Сімейний стан - Одружений, неодружений, діти, матеріальне становище.

Таким чином, оцінка фактичних працівників та їх працездатності дозволяє диференційовано підходити до їх інтеграції в систему зайнятості та розміщення в окремих підрозділах. Не можна забувати, що праця виконує основну функцію підтримки матеріального життя людини. Зазвичай це основне джерело доходу. Робота приносить не тільки дохід, але й можливості для зростання та самореалізації співробітника.

### **3.3. Розробка системи мотивування працівників, як складової оцінки персоналу**

Мотивація трудової діяльності на ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“», не може бути дійовою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Мотивація праці – це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність[49, с. 40]. Потреби – це те, що неминуче викликає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільний для різних людей, а водночас виявляється індивідуально в кожній людині [19, с. 39]. В структуру мотиву праці входять: потреби, які хоче задовольнити працівник; цінності, що здатні задовольнити цю потребу; трудові дії, які необхідні для одержання благ; ціна — витрати матеріального і морального характеру, що пов'язані з трудовою діяльністю.

Мотив праці формується, якщо в розпорядку суб'єкта управління є потрібний набір цінностей, що відповідає соціально обумовленим потребам людини; для одержання цих цінностей потрібні трудові зусилля працівника; трудова діяльність дозволяє працівнику одержати ці цінності з меншими матеріальними і моральними витратами, ніж інші види діяльності.

Велике значення для формування мотивів праці персоналу ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“» має оцінка імовірності

досягнення цілей. Якщо для задоволення цілей не потрібно великих зусиль, або навпаки, потрібно прикласти надто великі зусилля, то мотив праці майже не формується. І в першому, і в другому випадках мотив до праці формується тільки тоді, коли трудова діяльність є майже єдиною, або основною умовою задоволення даної потреби. Якщо ж критерієм при розподілі служать статусні відмінності, то формуються мотиви службового просування, одержання розряду, ступеня, звання, закріплення за робочим місцем, які необов'язково передбачають трудову активність працівника, оскільки можуть бути досягнені за допомогою інших видів діяльності [19, с. 40].

Будь-яка діяльність пов'язана з певними витратами і має ціну. Так, трудова діяльність ТОВ «“КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“» визначається затратами фізичних і духовних сил. Висока інтенсивність праці може відлякувати працівників, якщо не створено умов для відтворення працездатності. Погана організація праці, несприятливі санітарно-гігієнічні умови на виробництві у багатьох випадках створюють таку стратегію поведінки працівників, при якій вони надають перевагу менше працювати і менше заробляти, оскільки їх не влаштовує “ціна” інтенсивної праці.

Люди свідомо оцінюють можливі варіанти поведінки, намагаються вибрати короткий шлях до бажаного результату. Сила мотиву визначається мірою актуальності тієї чи іншої потреби для працівника. Чим більша потреба в певному виді благ, тим сильніше бажання її задовольнити, тим активніше діє людина. Особливістю мотивів праці є їх направленість “на себе” і “на інших”.

Ринкова економіка через механізм конкуренції гармонізує мотиви “для себе” і “для інших”. Чим більше розрив між тим, що працівник віддає суспільству, і тим, що він одержує взамін, тим менше для нього мають значення такі мотиви, як обов'язок перед людьми, суспільством в цілому, бажання приносити людям користь. Ці процеси розвиваються найбільш сильно, коли рівень оплати працівників є значно нижчим від вартості споживчого кошика

Наслідком падіння значимості мотивації праці “для інших” є депрофесіоналізація працівників. Підвищення кваліфікації перестає бути актуальним, оскільки виробництво продукції не зв’язано з задоволенням власних потреб.

Мотиви праці різноманітні. Вони відрізняються за такими елементами [22, с. 558] (рис. 3.5):

- потребами, які людина хоче задовольнити своєю трудовою діяльністю;
- цінностями, які потрібні людині для задоволення своїх потреб;
- ціною, яку працівник готовий заплатити за свої потреби.

Рис. 3.5. Елементи мотивів праці

Отже, загальне в них те, що задоволення потреб, одержання бажаних цінностей обов’язково пов’язано з трудовою діяльністю. Виділяють декілька груп мотивів праці, які в сукупності створюють єдину систему. Це мотиви змістовності праці, її корисності, статусні мотиви, пов’язані з визнанням трудової діяльності. Мотиви одержання матеріальних цінностей, а також мотиви зорієнтовані на певну інтенсивність роботи.

Стимулювання, як тактика вирішення проблем є орієнтацією на фактичну структуру ціннісних орієнтацій і інтересів працівника, на більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу. Мотивація і стимулювання як методи управління працею є протилежними за напрямками: перший направлений на зміну існуючого стану, другий – на його закріплення, проте вони доповнюють один одного. Стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям працівника. Мотивація – це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників [12, с. 560].

Стимулювання праці передбачає створення умов, при яких активна

трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці.

Система мотивів і стимулів праці має опиратись на певну нормативно-правову базу. Працівник має знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода при їх отриманні і які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог. Стимулювання праці ефективне тільки у тому випадку, коли органи управління уміють добиватися і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Ціль стимулювання – не взагалі спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами.

Для розвитку трудової активності ТОВ ««КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“» потрібна правова основа відносин керівників і виконавців, при якій працівнику надається право самостійно вибирати лінію трудової поведінки в межах, чітко зафіксованих правовими нормами.

Матеріальна мотивація – це прагнення певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя. Матеріальна мотивація трудової діяльності ТОВ ««КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“» залежить від цілого ряду чинників, а саме: рівня і структури особистого доходу; матеріального забезпечення наявних грошових доходів; дієвості системи стимулів, що застосовуються в організації. Мотивація є важливим фактором результативності роботи. Зв'язок мотивації результатів праці опосередкований природними здібностями і набутими навиками праці, тільки мотивація є джерелом діяльності людини [12, с. 562].

Система стимулювання трудової активності ТОВ ««КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“» передбачає оптимальне співвідношення робочого і вільного часу, праці і відпочинку. Активізація тільки економічної мотивації приводить до збільшення інтенсивності праці і тривалості робочого часу.

Внаслідок чого багато працівників працюють з відчуттям хронічної втомленості, відчувають постійні нервово-емоційні навантаження.

Безперечно, кожна людина має потребу в змістовній, корисній, цікавій роботі, пристойних умовах, проте вона хоче досягти перспективного росту, самоутверджуватись, відчувати самоповагу. Отже, трудова мотивація пов'язана як із змістовністю, корисністю праці, так і з самовираженням, самореалізацією працівника. Велику роль у практиці управління персоналом ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“» відіграє статусна мотивація, вона є рушійною силою поведінки, пов'язаної з бажанням людини зайняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати в сфері діяльності.

Формування мотиваційного механізму персоналу на підприємстві ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“» спрямоване на [10, с. 120] (рис. 3.6, додаток Н2). Заслужують на увагу сучасні системи мотивації персоналу, що застосовуються в західних фірмах, а саме [22, с. 564]:

1) матеріальні винагороди: ставка заробітної плати; додаткові виплати; участь в акціонерному капіталі; участь у прибутках:

2) додаткові стимули: плата за навчання; гарантія на одержання кредиту на придбання великої купівлі (квартира); медичне обслуговування; страхування; відпочинок за містом.

Важливе місце в системі мотивації праці на підприємстві ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“» займають винагороди. Винагороди – не поняття, що відноситься до всіх форм виплат або нагород, які одержує працівник. Винагороди діляться на:

- прямі виплати у вигляді заробітної плати, окладів, премії, комісійних і бонусів;
- непрямі – у формі пільг, таких, як страхування за рахунок роботодавця або оплачена відпустка.

Винагороди стимулюють групові інтереси, заохочують колективізм у досягненні кінцевих результатів виробництва. Система винагород ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“» має базуватись на таких принципах [20, с. 123]:

- форми винагород працівників мають бути конкурентоспроможними відносно інших підприємств;
- механізм стимулювання має бути зорієнтованим на досягнення кінцевих результатів як окремого працівника, так і колективу в цілому;
- частка премій і додаткових витрат тим більша, чим вищий ранг працівника, що стимулює постійно підвищувати свій рівень.

Отже, важливе значення у створенні ефективного механізму винагород має чіткий опис трудових функцій працівника досліджуваного підприємства. Керівництво повинно розуміти, чого воно хоче від того чи іншого працівника. Преміювання є допоміжною формою винагороди персоналу. Форми і розміри його залежать від категорії персоналу. Зростання обсягів виробництва здійснюється за додаткового обсягу робіт, забезпечення встановленої якості продукції та культури виробництва, у вигляді визначеного відсотка від тарифної ставки, або від фактично відпрацьованого часу. Запропонована нами послідовність розробки та реалізації комплексної системи мотивування та стимулювання (рис.3.7, додаток НЗ). Вони базуються на мотиваційному моніторингу, якому відводиться значна роль у підвищенні ефективності системи управління персоналом. Оскільки на основі комплексного, системного, регулярного вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості працівників промислового підприємства можна розробити ефективну систему мотивування та стимулювання, яка буде спрямована на задоволення потреб його працівників та досягнення стратегічних економічних і соціальних цілей підприємства.

Використання комплексної системи мотивування у ТОВ

«“КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“» сприятиме підвищенню трудової активності працівників, їх зацікавленості в професійному зростанні, розвитку ініціативності в роботі на основі творчого підходу, підвищенню рівня їх конкурентоспроможності, що дозволить зміцнити позиції підприємства в конкурентній боротьбі.

Важливе місце в системі мотивації займає також мотивація управлінського персоналу, яка відповідає таким принципам, як гнучкість, системність, відповідність, структурованість, відкритість. Принцип гнучкості означає, що система мотивації персоналу повинна мати здатність до оперативного реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов функціонування, а також на зміну загальної і локальних цілей підприємства. Дотримання принципу системності означає повне відображення індивідуального вкладу людини в досягнення кінцевих результатів підприємства через ланцюги “людина–посада–робота” і “особа–група–колектив”. Відповідність полягає у встановленні такого рівня мотивації персоналу, який відповідає кількості, якості та вагомості затраченої праці. Структурованість характеризує поділ заробітної плати на частини, кожна з яких є відображенням особистого вкладу працівника в досягнення поточних, кінцевих і віддалених результатів діяльності підприємства, а відкритість системи мотивації персоналу – її прозорість та інформаційну доступність для кожного працівника.

Важливим напрямом підвищення ефективності системи мотивації управлінського персоналу є обґрунтування структури заробітної плати, яка повинна відображати трудовий вклад кожного працівника в досягнення кінцевого результату. З нашої точки зору до числа структуроутворюючих можна віднести такі чинники: трудовий потенціал людини, посада, робота, індивідуальний результат роботи, колективний результат роботи. У свою чергу кожен з наведених чинників може мати різноманітні кількісні чи якісні характеристики (рис. 3.8).

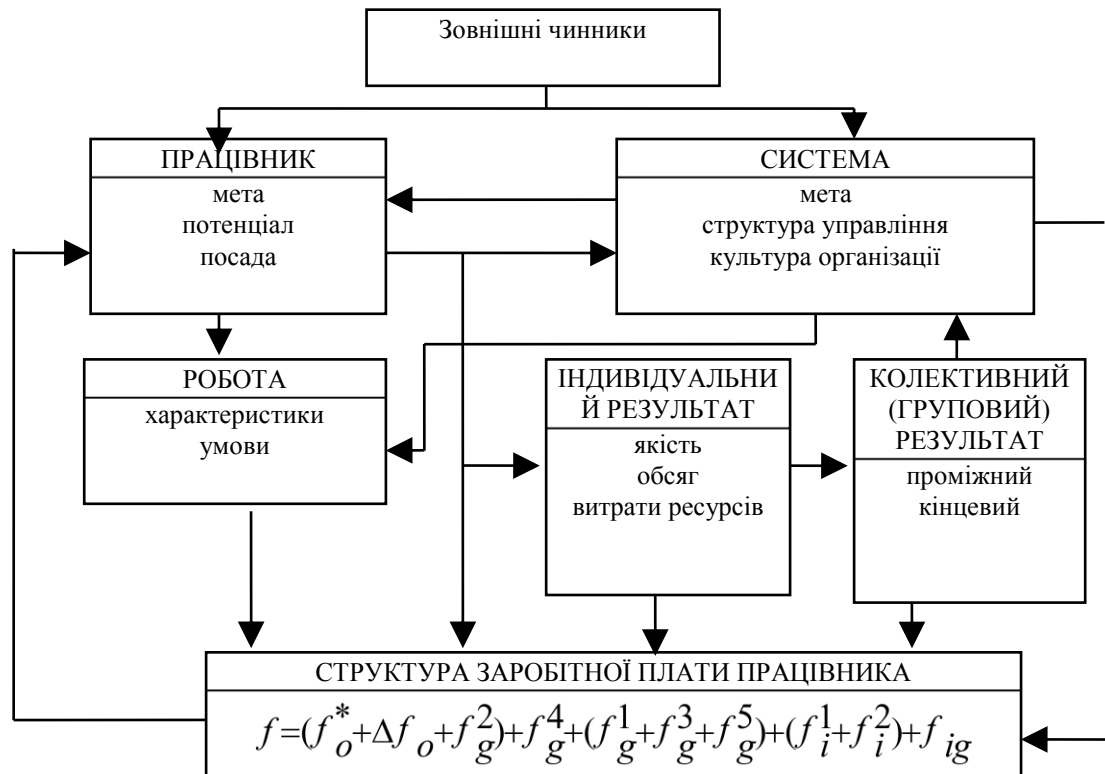


Рис. 3.8. Схема взаємодії структуроутворюючих чинників заробітної плати управлінського персоналу підприємства

Розглянемо структуру заробітної плати персоналу. Стала частина основної заробітної плати  $f_0^*$  відповідає нижній межі посадового окладу, а змінна частина  $\Delta f_0$  і персональна надбавка  $f_{g2}$  встановлюються у відповідності до трудового потенціалу працівника. Умови виконання роботи знаходять своє відображення у виплатах  $f_{g4}$  [24, с. 563].

Індивідуальний результат діяльності працівника ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“» (обсяг, якість, вчасність, витрати ресурсів на виконання роботи) впливає на розмір винагороди за працю понад встановлені норми  $f_{g1}$ , за трудові успіхи  $f_{g3}$ , за досягнення поточних результатів  $f_{g5}$ . Частини групового і системного доробку, які припадають на конкретного виконавця, позначені через  $f_{i1}$ ,  $f_{i2}$ , а компенсаційні і гарантійні виплати – через  $f_{ig}$  [15, с. 563]

В залежності від поставленої перед ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА

АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“» мети можуть використовуватися системи мотивації персоналу, які побудовані на засадах стратегії гарантованого окладу або гарантованого мінімального заробітку. За першою стратегією працівнику гарантується щонайменше виплата основної заробітної плати на фіксованому рівні. Винагороди за високу продуктивність праці, за трудові успіхи у вигляді надбавок до персонального окладу, інших заохочувальних виплат нараховуються та виплачуються у відповідності до проміжних та кінцевих результатів діяльності підприємства. При цьому найбільш вагомими складниками заробітної плати, які підлягають регулюванню і відіграють основну роль у мотивації персоналу, є винагороди за підсумками роботи групи і колективу за рік.

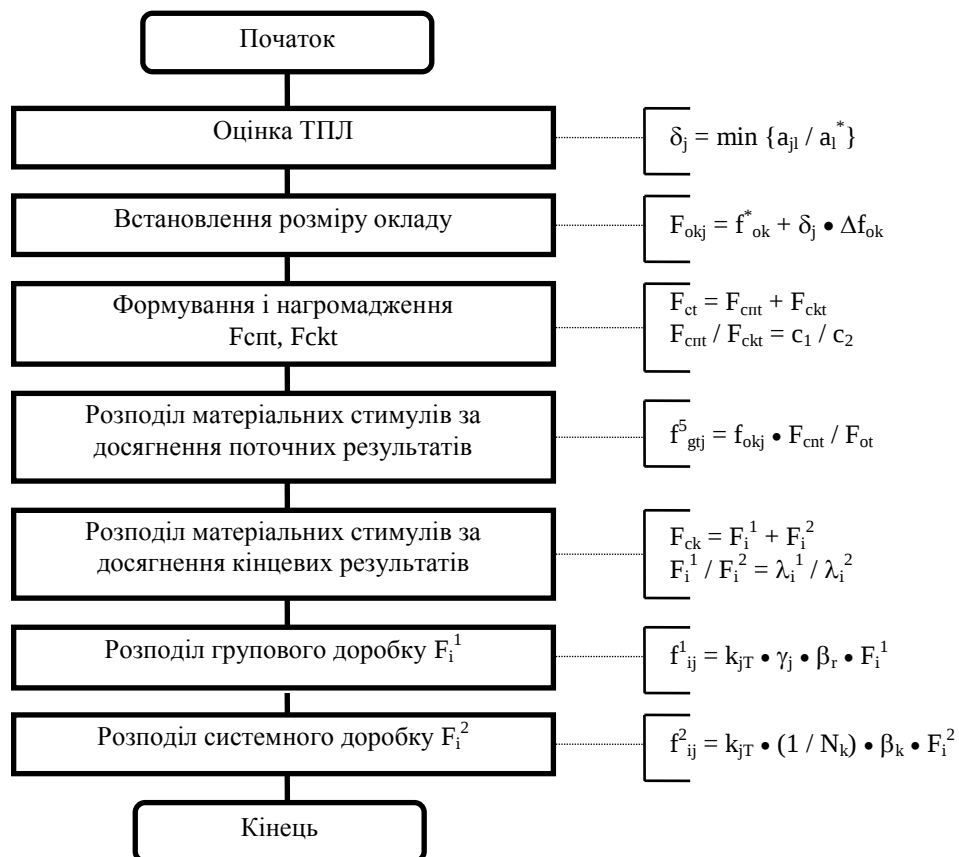


Рис. 3.9. Схема формування і розподілу матеріальних стимулів в гнучкій системі мотивації управлінського персоналу

Дослідження показали, що розподіл колективного доробку між групами і

окремими виконавцями має виконуватися з урахуванням вагомості їх вкладу в досягнення мети системи, та з урахуванням відносних коефіцієнтів реалізації потенціалу групи чи працівника. Стратегію гарантованого мінімального заробітку доцільно використовувати при встановленні цілей на короткі проміжки часу. Вона полягає у тому, що працівникам гарантується щомісячна виплата у розмірі, який відповідає досягненим за цей проміжок часу результатам, але не меншому за значення мінімального розміру заробітної платні. Загальна схема формування і розподілу матеріальних стимулів в гнучкій системі мотивації управлінського персоналу наведена на рис. 3.9.

На схемі прийняті такі позначення:  $\delta_j$  – скалярна оцінка трудового потенціалу  $j$ -го працівника;  $a_{jl}$  – експертна оцінка  $l$ -ої ознаки;  $a_l^*$  – еталонне значення ознаки;  $f_{okj}$  – розрахунковий оклад  $j$ -го працівника  $k$ -ої категорії персоналу;  $f_{ok}^*$  – нижня межа посадового окладу (стала частина);  $\Delta f_{ok}$  – змінна частина окладу;  $F_{ct}$  – розмір матеріального стимулювання колективу за продуктивну діяльність у календарному проміжку часу  $t$ ;  $F_{cnt}$ ,  $F_{ckt}$  – розміри матеріального стимулювання колективу за досягнення поточних, кінцевих результатів;  $c_1$ ,  $c_2$  – коефіцієнти пропорційності розподілу колективного доробку;  $f_{5gij}$  – розмір виплати за досягнення поточного результату;  $F_{ot}$  – фонд основної заробітної плати;  $F_{ck}$  – річний фонд матеріального стимулювання колективу;  $F_{il}$  – річний фонд матеріального стимулювання за досягнення кінцевих результатів функціональних підрозділів;  $F_{i2}$  – річний фонд матеріального стимулювання за досягнення кінцевого результату підприємства;  $\lambda_{i1}$ ,  $\lambda_{i2}$  – коефіцієнти пропорційності розподілу фонду  $F_{ck}$ ;  $f_{lij}$  – розмір групового доробку  $j$ -го працівника;  $f_{2ij}$  – розмір системного доробку  $j$ -го працівника;  $K_{jT}$  – коефіцієнт використання річного фонду часу роботи  $j$ -го працівника;  $\gamma_j$  – коефіцієнт реалізації трудового потенціалу;  $\beta_r$  – коефіцієнт вагомості працівників  $r$ -ої групи;  $NK$  – чисельність працівників  $k$ -ої категорії;  $\beta_K$  – коефіцієнт вагомості персоналу  $k$ -ої категорії [12, с. 564].

Розроблена методика формування гнучкої системи мотивації персоналу підприємства, дає змогу диференційовано встановлювати розмір винагороди за індивідуальний та груповий вклад в досягнення поточних і кінцевих результатів функціонування підприємства, сприяє підвищенню продуктивності діяльності персоналу. Реалізація запропонованих комплексних заходів з удосконалення управління персоналом у ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“» дозволить вирішити ряд важливих завдань, насамперед, таких як стабілізація персоналу, підвищення результативності праці працівників, забезпечення систематичного підвищення професійно-кваліфікаційного рівня кадрів, що у свою чергу, надасть можливість значно покращити результати господарювання та досягти стратегічних цілей функціонування підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Управління людськими ресурсами має глибоке коріння в історії людського суспільства. Дослідження було зосереджено на принципах управління талантами в процесі управління талантами. Такий підхід дозволяє виділити деякі ключові моменти роботи співробітника. Слід зазначити, що проведення оцінок всередині компанії є механізмом, який сприяє формуванню програм розвитку людських ресурсів і пропозицій щодо професійного розвитку.

Подібно до того, як результати оцінювання визначають позицію співробітника в компанії та його перспективи зростання, все це є важливим мотиваційним аспектом для вдосконалення трудової діяльності. Розвиток робочої сили означає цілеспрямований і систематичний вплив на співробітників шляхом спеціалізованого навчання.

З практичної точки зору проведення оцінювання продуктивності дає інформацію про ефективність співробітників. Потенційні можливості для кваліфікованої робочої сили та перспективи їх зростання. Чому робота окремих експертів неефективна, потреби та пріоритети в освіті та навчанні, можливості покращення організації праці.

Оцінка дозволяє здійснювати цілеспрямовані заходи щодо коригування розвитку персоналу організації, тобто вдосконалення індивідуальних характеристик і структур, зміна форм і методів професійного навчання, планування кар'єри, рух до конкретних цілей. З наведеного вище переліку факторів підвищення продуктивності праці ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА «ГАЛИЧИНА»», в цілому, керівництво може визначити ефективність роботи працівників в організаційно-технічній, технологічній та економічній сферах діяльності. Ви бачите, що можете подивитися для резервів його збільшення.

Крім запропонованих факторів підвищення ефективності роботи співробітників, ми також пропонуємо інструменти стимулювання

співробітників не тільки матеріально, а й морально, заохочуючи до самовдосконалення та досягнення кращих результатів у роботі. Ми пропонуємо комплексним компаніям запровадити систему оцінки персоналу, яка мотивує співробітників робити все можливе. Це необхідно для узгодження інтересів і потреб компанії з інтересами і потребами кожного окремого працівника.

Нарешті, в попередньому розділі ми вважали, що ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА «ГАЛИЧИНА»» мало уваги приділяє кваліфікації, якості освіти та професійній підготовці працівників. Зважаючи на це, ми пропонуємо запровадити для оцінки якості людських ресурсів та підвищення продуктивності праці: Нижче наведено комплексну методологію оцінки фактичної роботи опитаних компаній. Враховуючи практику прогресивних торговельних компаній, існує низка принципів, які можуть бути покладені в основу кадрової політики та реалізовані в ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА «ГАЛИЧИНА»». До них відносяться [34, с. 130]:

- Демократична адміністрація, від якої залежить готовність до співпраці.
- Адаптивність до змін у складі робочої сили.
- Збалансоване ставлення до результатів оцінки.
- Визнання окремих людей та їхніх потреб, врахування їхніх інтересів та інтересів групи.
- Справедливість, рівність і послідовність.

Крім того, ми вважаємо, що якщо роботу персоналу правильно оцінити, його можна використовувати ефективніше. Основними умовами підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА «ГАЛИЧИНА»» є:

- Ефективне використання інтелектуальних, організаторських і творчих здібностей працівників на основі вдосконалення змісту праці, її гуманізації та усунення марної, монотонної та беззмістовної праці.
- Забезпечення безпеки та надійності виробничого процесу.

- Забезпечення нормальних умов праці та розумної тривалості робочого часу та відпочинку.
- Визначте потенціал співробітника та чітко визначте риси, які прямо чи опосередковано впливають на ефективність роботи.

Реалізація запропонованих комплексних заходів щодо удосконалення управління персоналом на ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА «ГАЛИЧИНА»» призведе, перш за все, до стабільності персоналу, підвищення продуктивності праці працівників, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня. Це дасть змогу вирішити кілька ключових завдань, таких як забезпечення системного вдосконалення. Це створить можливості для суттєвого покращення результатів діяльності та досягнення стратегічних цілей діяльності ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА «ГАЛИЧИНА»».

### Список використаних джерел

1. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент : практикум. Видання друге. Навч. посіб. Київ : 2018. 237 с.
2. Біляк Ю. В., Самофалова М. О. Менеджмент: навч.посібн. Київ : ЦП «Компринт», 2019. 360 с.
3. Бонтлаб В. В. Проблеми теорії та практики нормативноправового регулювання вирішення трудових спорів (конфліктів): монографія. Київ: ПВГОІ; 2019. 420 с.
4. Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2018. 263 с.
5. Вerezomська І. Г. Менеджмент : конспект лекцій / Київ : Ліра-К, 2018. – 73 с.
6. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 35.
7. 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.
8. Гуткевич С. О. Менеджмент: питання та відповіді: навч. посіб. для дистанц. навчання. Харків : Діса плюс, 2016. 940 с.
9. Губик, Ю. Ю., Беляєв, С. С. та Багунц, О. С., 2018. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство, 17, с. 216–224.
10. Дмитрієв І.А. Управління трудовим потенціалом на засадах рейтингування: монографія / І.А. Дмитрієв, І.Ю. Шевченко, Г.М. Максимюк. – Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. – 232 с.
11. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків : Фаула, 2019. 304 с
12. Козирєва О. В., Глебова Н. В., Ковальова В. І. Навчальний посібник з дисципліни «Офісний менеджмент» : для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». – Х.: Видавництво Іванченка, 2021. – 274 с.
13. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом. Навчальний посібник. – Х. : Видавництво Іванченка, 2021. – 126 с.
14. Кравченко С., Корнєва О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства / ред. кол. Амоша О. І. Джвігол Х. Мішкевіч Р. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого

- розвитку: монографія // НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. С. 276-296
15. Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018 №1 (53). С. 510-513.
  16. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
  17. Менеджмент : навч. посіб. Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
  18. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП “Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
  19. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навчальний посібник О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б. Романишин, Р. З. Дарміць. П'яте видання, виправлене та доповнене. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 208 с.
  20. Мошек Г. Є., Менеджмент : навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене, перероблене. Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. 548 с.
  21. Маркова Н. С.. Розвиток персоналу : навч. посібн. Харків : ХНЕУ, 2012. 256 с.
  22. Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 1-2 (41). С. 56-58.
  23. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 559 с.
  24. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: "Центр учбової літератури". 2016. – 560с.
  25. Нестеренко О.В. Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень: навч. посібн. Київ: Національна академія управління. 2016. 188 с.
  26. Окорський В. П., Мазаракі А. А. Основи менеджменту: навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 400 с. 12. затв. МОН. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.
  27. Олуйко В. М. Управління персоналом в умовах децентралізації: навчальний посібник. Київ, 2018.- 504с.
  28. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 216 с.
  29. Рудінська О. В., Яроміч С. А. , Молоткова І. О. Менеджмент. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент. : навчальний посібник. Київ : Ельга Ніка – Центр, 2016. 335 с.

- 30.Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія: Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.
- 31.Сімутіна Я. В. Юридичні факти в механізмі правового регулювання трудових відносин: монографія. Київ:НікаЦентр, 2018. 436 с.
32. Таран-Лала О. М. Функціонування соціально-економічних систем: теорія та практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2016. – 332 с.
- 33.Тарнавська Н. П., Демків І.О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. Бізнес інформ. №2. 2017. с. 307-317.
- 34.Телишевська Л.І, Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на підприємств/ Управління економікою: теорія та практика. СбОМі Чумаченювською читання: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром.; редкол.: О.І. Амоша (голов. ред.), В.І. Ляшенко (ввдп. ред.), Ю.С. Залознова та ін. Кив, 2018. 166 с.
- 35.Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.
- 36.Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.
- 37.Управління командами: навчальний посібник. / О.В. Хитра - Хмельницький: ХНУ, 2017. - 495 с.
- 38.Управління трудовим потенціалом : [навчальний посібник] / - Хмельницький: ФОН Цюпак А.А., 2015. - 424 с.
- 39.Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К. : Алерта, 2015. 492 с.
- 40.Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ. : Академвидав, 2015. 608 с. 24. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., Х76 перероб. і доп. Київ : Кондор, 2018. 434 с.
- 41.Чичун В. А. Практикум з дисципліни «Менеджмент». Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ. 2020 р. 200 с.
- 42.Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч.посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. – 155 с.
- 43.Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч.посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
44. Valentyna Chychun, Oleksandr Kunitsyn, Oksana Motuzenko, Mykola Serbov, Oleksandr Shashyn. Theoretical and methodological principles of management: an innovative approach. AD ALTA: Journal Of Interdisciplinary Research (12/02-XXXI.) P.200-205
- 45.Iryna Taranenko, Valentyna Chychun, Olha Korolenko, Iryna Goncharenko, Iryna Zhuvahina. Management of the process of e-commerce development in business on the example of the European union.

Special issue innovation in the economy and society of the digital age. Vol 39, No 5 (2021).

46. Yuriy F. Rayisa, Valentyna V. Chernysh, Valentyna Chychun, Ivan M. Bezena, Inna V. Poznanska. Management practices in the institutions of higher education of EU countries for increasing their ratings. Revista San Gregorio. SPECIAL EDITION-2020.
47. Chychun Valentyna, Petrunenko Iaroslav, Shuprudko Nataliia, Kalynichenko Yuliia, Ali Issa Manal Ibrahim. Trends in the management of global economic development in the post-pandemic period. Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review. 2021. №1-2. PP. 76-86.

# ДОДАТКИ

Поняття «управління персоналом»  
за думкою різних науковців

| <b>АВТОР<br/>(П.І.Б.)</b>                               | <b>ВИЗНАЧЕННЯ</b>                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Беляєва С.В.,<br>Виноградська А.М.,<br>Шканова О.М.     | це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом, для співвіднесення їхніх результатів з підсумками роботи, з показниками конкурентів і цілями підприємства. |
| Виноградський М.Д.<br>Виноградська А.М.<br>Беляєва С.В. | визначили управління персоналом, як діяльність організації, спрямованої на ефективне використання персоналу для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних. [14, с.10-11].                                                                    |
| Данюк В.М.<br>Петюх В. М.                               | За своїми дослідженнями менеджмент персоналу розглядають як системно організований процес відтворення й ефективного використання персоналу самоврядної організації [ 26, с. 8].                                                                           |
| Крушельницька О.В.<br>Мельничук Д.П.                    | розглядає управління персоналом, як науку, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності [36, с. 15-16].                                                                                                                   |
| П. Друкер                                               | це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу.                                                                                                                                         |
| В.А. Рульєв, С.О.<br>Гуткевич, Т.Л.<br>Мостенська       | це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети»                                                                                                              |

## Додаток Б

Таблиця 1.2

## Творчі ролі

| <i>Назва ролі</i> | <i>Зміст ролі</i>                                                                                                                                      |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Генератор ідей    | Висуває принципові ідеї, визначає ключові проблеми, пропонує альтернативи рішень, визначає шляхи і засоби реалізації ідей                              |
| Компілятор ідей   | Доводить фундаментальні ідеї до прикладного рішення, має здібності поєднувати різні ідеї, розробляє технологію використання висунутих ідей на практиці |
| Ерудит            | Є носієм енциклопедичних знань по широкому колу проблем в минулому і сучасному                                                                         |
| Експерт           | Володіє здібностями оцінити доцільність тієї чи іншої ідеї і дати вірну відповідь при обговоренні                                                      |
| Ентузіаст         | Особистим прикладом заряджає групу вірою в успіх загальної справи, спонукає інших працювати добросовісно                                               |
| Критик            | Критикує хід і результати роботи групи, дає критичну і досить часто негативну оцінку ідеям, що висуваються                                             |
| Організатор       | Організує роботу групи, пов'язує в процесі “мозкового штурму” роботу окремих членів групи з позицій досягнення кінцевого результату                    |

## Додаток Б1

Таблиця 1.3

## Комунікаційні ролі

| Назва ролі   | Зміст ролі                                                                                                                   |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Лідер        | Людина, яка має в групі особистий і професійний авторитет, має вплив на поведінку групи в цілому і на окремих її членів      |
| Діловиробник | Виконує важливу рутинну роботу по фіксації ідей, довідок, думок і складанню підсумкового звіту групи                         |
| Зв'язківець  | Пов'язує на неформальній основі членів групи, іноді конфліктуючих між собою, забезпечує зовнішні взаємозв'язки групи         |
| Вартовий     | Розподіляє і контролює потоки інформації, оцінюючи їх важливість або другорядність, доводить їх до лідера                    |
| Координатор  | Здійснює пов'язання дії окремих членів групи з точки зору досягнення кінцевої мети в контакті з лідером                      |
| Провідник    | Людина, яка гарно знає географію та історію району, структуру організації і забезпечує зв'язки групи з зовнішнім середовищем |

## Додаток Б2

Таблиця 1.4

## Поведінські ролі

| Назва ролі      | Зміст ролі                                                                                                                                             |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Оптиміст</b> | Завжди впевнений в успіху загальної справи, знаходить шляхи для виходу з кризових ситуацій, заряджає своєю позитивною поведінкою членів групи          |
| Нігіліст        | Завжди не впевнений в успіху загальної справи, має критичну точку зору, яка найчастіше відрізняється від загальноприйнятої і виглядає “чорною вороною” |
| Конформіст      | Дотримується загальноприйнятих норм поведінки, пасивно погоджується з рішенням групи, належить до “мовчазної більшості”                                |

|            |                                                                                                                                             |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Догматик   | Дотримується відомих норм, стоїть до останнього на своєму, не погоджується з раціональним рішенням групи                                    |
| Коментатор | Фіксує і коментує події, які трапляються в житті людей, в світі, на роботі, в спорті і побуті                                               |
| Кляузник   | Збирає і сприяє розповсюдженню чуток, часто неперевіраних невірних. У всьому вбачає особисту образу і готовий писати скарги у всі інстанції |

## Додаток Б3

Таблиця 1.5

## Змістовні ролі

| Назва ролі              | Зміст ролі                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Борець за правду</b> | Є носієм суспільної моралі, філософії підприємства, прав людини. Може грати як прогресивну так і консервативну роль                                                                                   |
| Громадський діяч        | Захоплюється громадською роботою, придумує і виконує “почини” і “заходи” в робочий час, до своїх обов’язків в робочий час ставиться посередньо                                                        |
| “Важлива птаха”         | Напускає на себе “загадковий” важний вигляд, даючи зрозуміти, що він багато знає і має “свою руку”                                                                                                    |
| “Казанська сирота”      | Шукає співчуття у оточуючих, скаржиться на своє тяжке становище і нерозуміння в колективі і серед керівництва                                                                                         |
| “Єрш”                   | Як правило, знаходиться в роздратованому стані, відштовхуючи від себе друзів і наживаючи ворогів конфліктує з керівництвом і колегами                                                                 |
| “Собі на умі”           | Займається переважно особистими справами на роботі, використовуючи при цьому своє службове становище                                                                                                  |
| “Ледар”                 | Не проявляє ніякої активності в праці, займається другорядними справами (спить, читає газети, курить, ходить по відділам), веде пусті балачки                                                         |
| “Наполеон”              | Зухвала людина, як правило, маленького зросту з великими амбіціями і манією геніальності, невизначеності, з бажанням зайняти керівне крісло, любить постійно розповідати про свої успіхи і досягнення |

## Додаток В

Таблиця 1.6

## Характеристика методів оцінки персоналу

| Назва методу                                        | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>метод стандартних оцінок</i>                     | - суть його полягає в тому, що керівник заповнює спеціальну форму, характеризуючи кожен аспект роботи працівника. Це простий і доступний метод, але оцінка має суб'єктивний характер; письмовий відгук керівника у вільній чи встановленій формі; ранжування працівників на основі попарних зрівнянь у межах групи; оцінку відхилення від середнього значення сукупних трудових якостей по групах працівників; оцінка поведінки в критичних умовах; графічне вираження оцінок; |
| метод алфавітно – числової оцінки                   | (оцінка особистих якостей), основу алфавітно-числової оцінки персоналу складає шкала. Відповідно до неї зіставляються трудові досягнення й особисті якості працівника. При проведенні даної оцінки необхідно визначити, які фактори трудової діяльності і поведінки потрібно оцінити.                                                                                                                                                                                          |
| оцінка за результатами                              | цей метод оцінки персоналу розглядається як комунікаційний механізм, за допомогою якого керівник і підлеглий зацікавлені в досягненні виробничих результатів і рівня винагород, що задовольняють обидві сторони.                                                                                                                                                                                                                                                               |
| метод анкетування                                   | Оцінююча анкета представляє собою визначений набір питань і описів. Оцінюючий аналізує наявність або відсутність зазначених рис у фахівця, що атестується і відзначає варіант що підходить.                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| описовий метод оцінки                               | оцінювач повинен виявити й описати позитивні і негативні риси поведінки працівника, що атестується. Цей метод не передбачає чіткої фіксації результатів і тому часто використовується як доповнення до інших методів, а саме може комбінуватись з методом вимушеного вибору.                                                                                                                                                                                                   |
| метод вимушеного вибору                             | експерти вибирають із набору одну характеристику, яка найбільше підходить даному працівнику (наприклад досвід роботи, уміння планувати, організовувати особисту працю, спостережливість).                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| метод оцінки за шкалою                              | будується шкала від мінімального до максимального значення з певним інтервалом. Наприклад, знання оцінюються максимально в 10 балів за такою шкалою: 1,2,4,6,8, 10.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| метод оцінки на основі детального опису особистості | даються формулювання характеристик, і для оцінки працівника потрібно вибрати найбільш відповідну до нього.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| метод 360°                                          | працівник оцінюється керівником, колегами і своїми підлеглими. Заповнюється загальна та індивідуальна для кожного форма. Конкретні форми оцінки можуть варіюватися, але всі оцінюючі заповнюють однакові бланки й обробка результатів виробляється за допомогою комп'ютерів, щоб забезпечити анонімність. Ціль методу – одержати всебічну оцінку атестуємого.                                                                                                                  |

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| метод моделювання ситуації    | створення штучних, але близьких до реальних умов роботи і управлінських ситуацій (підбір ділових паперів, розробка проектів документів, інтерв'ю). Критерієм оцінки є здатність організувати і планувати, гнучкість, стиль роботи, стійкість до стресів.                                                                                                                                                                                                                                      |
| метод ділових ігор            | оцінка персоналу здійснюється в рамках спеціально розроблених імітаційних і розвиваючих ділових ігор. До оцінки залучаються як самі учасники ділових ігор, так і експерти - спостерігачі. Атестаційні ділові ігри проводяться, як правило на результатах, що дозволяє оцінити готовність персоналу до рішення поточних і майбутніх задач, а також індивідуальний внесок кожного учасника гри. Цей метод оцінки може використовуватися для визначення ефективності командної роботи персоналу. |
| Метод оцінки досягнення цілей | Керівник і підлеглий спільно визначають ключові цілі діяльності працівника на певний строк (півроку). Мети повинні бути конкретними, досяжними, але напруженими, мати значення як для професійного розвитку працівника, так і для удосконалювання діяльності організації.                                                                                                                                                                                                                     |

## Додаток Ж

Таблиця 2.1.

Динаміка зміни основних статей активів підприємства за 2018- 2020 рр.

| № з/п | Види активів               | Розмір активів, грн. |          |          |                           |        |                           |          | Структура активів (у %) |          |                           |                           |       |
|-------|----------------------------|----------------------|----------|----------|---------------------------|--------|---------------------------|----------|-------------------------|----------|---------------------------|---------------------------|-------|
|       |                            | 2018 рік             | 2019 рік | Фактично |                           |        |                           | 2018 рік | 2019 рік                | 2020 рік | Відхилення 2019р./ 2018р. | Відхилення 2020р./ 2019р. |       |
|       |                            |                      |          | 2020 рік | Відхилення 2019р./ 2018р. |        | Відхилення 2020р./ 2019р. |          |                         |          |                           |                           |       |
|       |                            |                      |          |          | В сумі (+,-)              | У %    | В сумі (+,-)              |          |                         |          |                           |                           | У %   |
| 1     | 2                          | 3                    | 4        | 5        | 6                         | 7      | 8                         | 9        | 10                      | 11       | 12                        | 13                        | 14    |
| I.    | Необоротні активи, всього: | 1176                 | 1093     | 1033     | - 83,00                   | -7,06  | -60,0                     | -5,49    | 57,23                   | 46,59    | 39,25                     | - 10,64                   | -7,34 |
| 1.1.  | Основні засоби             | 1086                 | 1003     | 943      | - 83,00                   | -7,64  | -60,0                     | -5,98    | 52,85                   | 42,75    | 35,83                     | - 10,09                   | -6,93 |
| 1.2.  | Фінансові інвестиції       | 90                   | 90       | 90       | 0,00                      | 0,00   | 0,00                      | 0,00     | 4,38                    | 3,84     | 3,42                      | -0,54                     | -0,42 |
| II.   | Обігові активи всього:     | 879                  | 1253     | 1327     | 374,0                     | 42,55  | 74,00                     | 5,91     | 42,77                   | 53,41    | 50,42                     | 10,64                     | -2,99 |
| 2.1.  | Запаси                     | 764                  | 977      | 1056     | 213,0                     | 27,88  | 79,00                     | 8,09     | 37,18                   | 41,65    | 40,12                     | 4,47                      | -1,52 |
|       | товари                     | 764                  | 977      | 1056     | 213,0                     | 27,88  | 79,00                     | 8,09     | 37,18                   | 41,65    | 40,12                     | 4,47                      | -1,52 |
| 2.2.  | Грошові кошти              | 67                   | 113      | 125      | 46,00                     | 68,66  | 12,00                     | 10,62    | 3,26                    | 4,82     | 4,75                      | 1,56                      | -0,07 |
| 2.3.  | Дебітор. заборгова н.      | 48                   | 163      | 146      | 115,0                     | 239,58 | -17,0                     | -10,43   | 2,34                    | 6,95     | 5,55                      | 4,61                      | -1,40 |
| III.  | Витрати майбутніх періодів |                      |          | 144      | 0,00                      | 0,00   | 144,0                     | 0,00     | 0,00                    | 0,00     | 5,47                      | 0,00                      | 5,47  |
|       | Всього активів             | 2055                 | 2346     | 2632     | 291,0                     | 14,16  | 286,0                     | 12,19    | 100,0                   | 100,0    | 100,0                     | 0,00                      | 0,00  |

## Додаток Ж1

Таблиця 2.2.

## Аналіз динаміки зміни основних статей пасиву ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“»

| № з/п | Джерела формування майна                               | Розмір джерел, грн. |          |          |                           |        |                           |       | Структура джерел (у %) |          |          |          |                           |                           |
|-------|--------------------------------------------------------|---------------------|----------|----------|---------------------------|--------|---------------------------|-------|------------------------|----------|----------|----------|---------------------------|---------------------------|
|       |                                                        | 2018 рік            | 2019 рік | Фактично |                           |        |                           |       |                        | 2018 рік | 2019 рік | 2020 рік | Відхилення 2019р./ 2018р. | Відхилення 2020р./ 2019р. |
|       |                                                        |                     |          | 2020 рік | Відхилення 2019р./ 2018р. |        | Відхилення 2020р./ 2019р. |       |                        |          |          |          |                           |                           |
|       |                                                        |                     |          |          | В сумі (+,-)              | У %    | В сумі (+,-)              | У %   |                        |          |          |          |                           |                           |
| 1     | 2                                                      | 3                   | 4        | 5        | 6                         | 7      | 8                         | 9     | 10                     | 11       | 12       | 13       | 14                        |                           |
| 1.    | Джерела власних коштів, всього:                        | 687                 | 693      | 695      | 6,00                      | 0,87   | 2,00                      | 0,29  | 33,43                  | 29,54    | 26,41    | -3,89    | -3,13                     |                           |
| 1.1.  | Статутний капітал                                      | 220                 | 220      | 220      | 0,00                      | 0,00   | 0,00                      | 0,00  | 10,71                  | 9,38     | 8,36     | -1,33    | -1,02                     |                           |
| 1.2.  | Резервний капітал                                      | 377                 | 377      | 377      | 0,00                      | 0,00   | 0,00                      | 0,00  | 18,35                  | 16,07    | 14,32    | -2,28    | -1,75                     |                           |
| 1.3.  | Пайовий капітал                                        | 90                  | 90       | 90       | 0,00                      | 0,00   | 0,00                      | 0,00  | 4,38                   | 3,84     | 3,42     | -0,54    | -0,42                     |                           |
| 1.4.  | Нерозподілений прибуток                                |                     | 6        | 8        | 6,00                      | 0,00   | 2,00                      | 33,33 | 0,00                   | 0,26     | 0,30     | 0,26     | 0,05                      |                           |
| 2.    | Забезпечення наступних витрат і платежів               |                     |          |          |                           |        |                           |       |                        |          |          |          |                           |                           |
| 3.    | Позикові джерела, всього:                              | 1368                | 1653     | 1937     | 285,0                     | 20,83  | 284,0                     | 17,18 | 66,57                  | 70,46    | 73,59    | 3,89     | 3,13                      |                           |
| 3.1.  | Довгострокові зобов'язання                             | 719                 | 1072     | 1341     | 353,00                    | 49,10  | 269,0                     | 25,09 | 34,99                  | 45,69    | 50,95    | 10,71    | 5,26                      |                           |
| 3.2.  | Короткострокові кредити та позикові кошти              |                     |          |          |                           |        |                           |       |                        |          |          |          |                           |                           |
| 3.3.  | Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 593                 | 508      | 523      | -85,00                    | -14,33 | 15,00                     | 2,95  | 28,86                  | 21,65    | 19,87    | -7,20    | -1,78                     |                           |
| 3.3.  | Поточні зобов'язання                                   | 56                  | 73       | 73       | 17,00                     | 30,36  | 0,00                      | 0,00  | 2,73                   | 3,11     | 2,77     | 0,39     | -0,34                     |                           |
|       | Всього джерел формування майна                         | 2055                | 2346     | 2632     | 291,0                     | 14,16  | 286,0                     | 12,19 | 100,0                  | 100,0    | 100,0    | 0,00     | 0,00                      |                           |

## Додаток Ж2

Таблиця 2.3.

## Динаміка руху грошових коштів на підприємстві

| №     | Стаття                                                          | 2019<br>рік | 2020<br>рік | Абсолютне<br>відхилення |
|-------|-----------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------------------|
| I     | Рух коштів у результаті операційної діяльності Надходження від: |             |             |                         |
| 1.1.  | Реалізація продукції (товарів, робіт, послуг)                   | 10733       | 11893       | 1160                    |
| 1.2.  | Покупців і замовників авансів                                   |             | 13          | 13                      |
| 1.3.  | Отримання субсидій та дотацій                                   | 165         | 19          | -146                    |
| 1.4.  | Витрачання на оплату :                                          |             |             | 0                       |
| 1.5.  | Товарів (робіт, послуг)                                         | -<br>10016  | -9762       | 254                     |
| 1.6.  | Працівникам                                                     | -967        | -919        | 48                      |
| 1.7.  | Зобов'язань з ПДВ                                               | -146        | -149        | -3                      |
| 1.8.  | Зобов'язань з податку на прибуток                               | -9          | -15         | -6                      |
| 1.9.  | Відрахувань на соц. заходи                                      | -432        | -34         | 398                     |
| 1.10. | Зобов'язань з інших податків                                    | -165        | -441        | -276                    |
| 1.11. | Інші витрачання                                                 |             | -29         | -29                     |
|       | Чистий рух коштів до надзвичайних подій                         | -837        | 576         | 1413                    |
|       | Чистий рух коштів від операційної діяльності                    | -837        | 576         | 1413                    |
| II    | Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності Від придбання: |             |             | 0                       |
| 2.1.  | необоротних активів                                             | -19         |             | 19                      |
| 2.2.  | фінансових інвестицій                                           |             | -14         | -14                     |
|       | Чистий рух коштів до надзвичайних подій                         | -19         | -14         | 5                       |
|       | Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності                  | -19         | -14         | 5                       |
| III   | Рух коштів у результаті фінансової діяльності                   |             |             | 0                       |
| 3.1.  | Отримані позики                                                 | 1576        | 8279        | 6703                    |
| 3.2.  | Погашення позик                                                 | -504        | -8829       | -8325                   |
| 3.3.  | Інші платежі                                                    | -170        |             | 170                     |
|       | Чистий рух коштів від фінансової діяльності                     | 902         | -550        | -1452                   |
|       | Чистий рух коштів за звітний період                             | 46          | 12          | -34                     |
|       | Залишок коштів на початок року                                  | 67          | 113         | 46                      |

## Додаток ЖЗ

Таблиця 2.4

Динаміка чисельності працівників підприємства за 2018- 2020 рр.

| №<br>п/п | Показники                                        | Одиниці виміру | Рік     |         |         | Відхилення |          |
|----------|--------------------------------------------------|----------------|---------|---------|---------|------------|----------|
|          |                                                  |                | 2018    | 2019    | 2020    | 2020/ 2019 |          |
|          |                                                  |                |         |         |         | Абсолютне  | Відносне |
|          |                                                  |                |         |         |         | +/-        | %        |
| 1        | Середньооблікова чисельність штатних працівників | осіб           | 71      | 66      | 56      | -10        | -15,15   |
| 2        | Фонд оплати праці                                | тис. грн.      | 1033,3  | 1051,10 | 982,60  | -68,5      | -6,52    |
| 3        | Середньомісячна зарплата одного працівника       | грн.           | 1212,79 | 1327,15 | 1462,20 | 135,06     | 10,18    |

## Додаток З

Таблиця 2.5

Аналіз вікової структури персоналу

| №<br>п/п | Показники                                | Одиниці виміру | Рік  |      | Відхилення |          | Питома вага |          |
|----------|------------------------------------------|----------------|------|------|------------|----------|-------------|----------|
|          |                                          |                | 2019 | 2020 | 2020/ 2019 |          | 2019 рік    | 2020 рік |
|          |                                          |                |      |      | Абсолютне  | Відносне |             |          |
|          |                                          |                |      |      | +,-        | %        |             |          |
|          | Кількість працюючих у віці:              | осіб           |      |      |            |          |             |          |
| 1        | 15-35                                    | осіб           | 21   | 18   | -3,0       | -14,3    | 0,32        | 0,32     |
| 2        | 50-54                                    | осіб           | 10   | 15   | 5,0        | 50,0     | 0,15        | 0,27     |
| 3        | 55-59                                    | осіб           | 6    | 0    | -6,0       | -100,0   | 0,09        | 0,00     |
| 4        | особи, які отримують пенсію              | осіб           | 10   | 8    | -2,0       | -20,0    | 0,15        | 0,14     |
| 5        | отримують пенсію за інвалідністю         | осіб           | 4    | 2    | -2,0       | -50,0    | 0,06        | 0,04     |
| 6        | знаходяться у декретній відпустці        | осіб           | 15   | 13   | -2,0       | -13,3    | 0,23        | 0,23     |
|          | Загальна облікова кількість працівників: | осіб           | 66   | 56   | -10,0      | -15,2    | 1,00        | 1,00     |

## Додаток 31

Таблиця 2.6

## Оцінка освітньої структури персоналу

| №<br>п/п | Показники                                    | Одиниці виміру | Рік         |             | Відхилення |          | Питома вага |             |
|----------|----------------------------------------------|----------------|-------------|-------------|------------|----------|-------------|-------------|
|          |                                              |                | 2019<br>рік | 2020<br>рік | 2020/ 2019 |          | 2019<br>рік | 2020<br>рік |
|          |                                              |                |             |             | Абсолютне  | Відносне |             |             |
|          |                                              |                |             |             | +, -       | %        |             |             |
|          | Кількість працюючих, які мають вищу освіту : | осіб           |             |             |            |          |             |             |
| 1        | неповна та базова вища освіта                | осіб           | 46          | 29          | -17,0      | -37,0    | 0,70        | 0,52        |
| 2        | повна вища освіта                            | осіб           | 14          | 14          | 0,0        | 0,0      | 0,21        | 0,25        |
|          | Загальна облікова кількість працівників:     | осіб           | 66,00       | 56,00       | -10,0      | -15,2    | 1,00        | 1,00        |

## Додаток К

Таблиця 2.7.

Основні методи та форми  
оцінки працівників на ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА  
„ГАЛИЧИНА“»

| №                                                                       | Назва методу/форми      | Характеристика                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Методи оцінки працівників ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“»</b> |                         |                                                                                                                                                                                                                  |
| 1                                                                       | Структурний метод       | формулювання мети оцінки, опис конкретних функцій цієї посади, опис сфери відповідальності, підбір показників, які відображають сферу відповідальності і одиниць їх вимірювання, встановлення стандартів оцінки. |
| 2                                                                       | Метод оцінки по внеску. | компоненти оцінки внеску: професійний внесок працівника, комерційна ефективність, економічна ефективність.                                                                                                       |

|                                                                      |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3                                                                    | Менеджмент по цілях (МЦ). | суть: для ефективної реалізації плану кожен керівник повинен мати чіткі особисті цілі, що забезпечують реалізацію цілей підрозділу, яким він керує. Ієрархія цілей керівника кожного рівня визначається, виходячи з ієрархії цілей організації. Цілі керівника певного рівня визначають цілі керівників, що знаходяться у нього в підпорядкуванні. Особисті цілі можна встановлювати на рік, частіше – на півроку.                      |
| <b>Форми оцінки персоналу ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“»</b> |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 1                                                                    | Поточна оцінка            | положення по її проведенню відображається у «Правилах внутрішнього трудового розпорядку підприємства», а результати вносяться в спеціально розроблений документ – «Контрольний лист спостережень». Оцінюються 5 – 10 найважливіших для організації показників, зважених по рівню значущості: обсяг продажу, робочий час, культура обслуговування, робоче місце, дотримання правил торгівлі і внутрішнього розпорядку, зовнішній вигляд. |
| 2                                                                    | Атестація персоналу       | форма оцінки відповідності працівника кваліфікаційним вимогам його посади, служить підставою для тарифікації працівника і привласнення кваліфікаційного розряду. Процедура атестації: попередній етап (підготовка необхідних документів, розробка графіка атестації, складу комісії, інструктаж оцінювачів), оцінка персоналу, підведення підсумків                                                                                     |

## Додаток К1

Таблиця 2.8

## Зміна основних показників, які впливають на формування чистого прибутку

| Показник                                  | Значення показника |                   |                   | Зміни, +/-<br>( 2019р.) | Зміни, +/-<br>( 2020р.) | Темп<br>приросту, %<br>( 2019р.) | Темп<br>приросту,<br>% ( 2020р.) |
|-------------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|                                           | 2018 р.            | 2019 р.           | 2020 р.           |                         |                         |                                  |                                  |
|                                           | сума,<br>тис.грн.  | сума,<br>тис.грн. | сума,<br>тис.грн. |                         |                         |                                  |                                  |
| Прибуток від реалізації продукції, послуг | 10615,00           | 12071,00          | 11893,00          | 1456,00                 | -178,00                 | 13,72                            | -1,47                            |
| Податок на додану вартість                | 1770,00            | 2019,00           | 1982,00           | 241,00                  | -29,00                  | 13,62                            | -1,44                            |
| Виноградарство                            | 16,00              | 21,00             | 27,00             | 5,00                    | 6,00                    | 31,25                            | 28,57                            |
| Чистий дохід від реалізації продукції     | 8829,00            | 10039,00          | 9884,00           | 1210,00                 | -155,00                 | 13,70                            | -1,54                            |
| Собівартість реалізації продукції         | 7431,00            | 7998,00           | 7642,00           | 567,00                  | -356,00                 | 7,63                             | -4,45                            |
| Валовий прибуток:                         | 1398,00            | 2041,00           | 2242,00           | 643,00                  | 201,00                  | 45,99                            | 9,85                             |
| Інші операційні доходи                    | 626,00             | 165,00            | 32,00             | -461,00                 | -133,00                 | 0,00                             | -80,61                           |

|                                                                 |         |         |         |       |        |        |        |
|-----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-------|--------|--------|--------|
| Адміністративні витрати                                         | 630,00  | 724,00  | 686,00  | 94,00 | -38,00 | 14,92  | -5,25  |
| Витрати на збут                                                 | 1182,00 | 1188,00 | 1348,00 | 6,00  | 160,00 | 0,51   | 13,47  |
| Інші операційні витрати                                         | 33,00   | 105,00  | 19,00   | 72,00 | -86,00 | 218,18 | -81,90 |
| Фінансові результати від операційної діяльності:                | 179,00  | 189,00  | 221,00  | 10,00 | 32,00  | 5,59   | 16,93  |
| Фінансові витрати                                               | 168,00  | 170,00  | 218,00  | 2,00  | 48,00  | 0,00   | 28,24  |
| Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: | 11,00   | 19,00   | 3,00    | 8,00  | -16,00 | 72,73  | -84,21 |
| Податок на прибуток від звичайної діяльності                    | 3,00    | 13,00   | 1,00    | 10,00 | -12,00 | 0,00   | -92,31 |
| Фінансові результати від звичайної діяльності :                 | 8,00    | 6,00    | 2,00    | -2,00 | -4,00  | -25,00 | -66,67 |
| Чистий прибуток звітного періоду                                | 8,00    | 6,00    | 2,00    | -2,00 | -4,00  | -25,00 | -66,67 |

## Додаток Л

Таблиця 2.9

Рух робочої сили на досліджуваному підприємстві - ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“»

| № п/п | Показники                                                      | Формула        | Рік  |      | Відхилення ( 2020/ 2019) |          |
|-------|----------------------------------------------------------------|----------------|------|------|--------------------------|----------|
|       |                                                                |                | 2019 | 2020 | Абсолютне                | Відносне |
| 1     | Прийнято працівників                                           | -              | 7    | 3    | -4,00                    | -57,14   |
| 2     | Вибуло працівників                                             | -              | 14   | 15   | 1,00                     | 7,14     |
|       | в т.ч. за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни | -              | 14   | 15   | 1,00                     | 7,14     |
| 3     | Середньооблікова чисельність працівників                       | -              | 66   | 56   | -10,00                   | -15,15   |
| 4     | Коефіцієнт обороту по прийому                                  | <i>ПП/СОЧП</i> | 0,11 | 0,05 | -0,05                    | -49,49   |
| 5     | Коефіцієнт обороту звільнень                                   | <i>ЗП/СОЧП</i> | 0,21 | 0,27 | 0,06                     | 26,28    |

|    |                               |                        |      |      |       |        |
|----|-------------------------------|------------------------|------|------|-------|--------|
| 6  | Коефіцієнт загального обороту | (ПП+ЗП)/СОЧП           | 0,32 | 0,32 | 0,00  | 1,02   |
| 7  | Коефіцієнт плинності кадрів   | ЗПзб/СОЧП              | 0,21 | 0,27 | 0,06  | 26,28  |
| 8  | Коефіцієнт постійного складу  | <i>Пост.прац./СОЧП</i> | 0,68 | 0,68 | 0,00  | -0,48  |
| 9. | Коефіцієнт відновлення        | ПП/ЗП                  | 0,50 | 0,20 | -0,30 | -60,00 |

## Додаток Л1

Таблиця 2.10.

## Наслідки зміни продуктивності праці для підприємства

| Наслідки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зниження продуктивності праці                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Підвищення продуктивності праці                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- втрата позицій на ринку;</li> <li>- зниження ефективності використання ресурсів;</li> <li>- зниження ефективності використання виробничих потужностей;</li> <li>- втрата обсягу товарообороту;</li> <li>- підвищення рівня витрат обігу;</li> <li>- зниження рентабельності господарської діяльності та рентабельності трудових ресурсів.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення конкурентоспроможності;</li> <li>- підвищення ефективності використання ресурсів;</li> <li>- зростання рівня використання виробничих потужностей;</li> <li>- підвищення обсягів товарообороту;</li> <li>- зниження рівня витрат обороту;</li> <li>- підвищення рентабельності господарської діяльності та рентабельності трудових ресурсів.</li> </ul> |

## Додаток Л2

Таблиця 2.11

## Характеристика внутрішніх факторів зростання продуктивності праці

| № | Група факторів        | Перелік факторів                                        | Характер впливу на зростання продуктивності праці |
|---|-----------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 1 | Організаційні фактори | Поглиблення спеціалізації, зменшення широти асортименту | Зменшення часу на обслуговування одного покупця.  |

|   |                      |                                                                                                                                               |                                                                                                    |
|---|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                      | Вдосконалення системи управління на підприємстві                                                                                              | Скорочення апарату управління.                                                                     |
|   |                      | Введення прогресивних форм організації праці<br>Забезпечення ритмічності постачання та реалізації товарів                                     | Ліквідація невиробничих втрат робочого часу.                                                       |
| 2 | Технічні фактори     | Підвищення рівня механізації та автоматизації праці                                                                                           | Скорочення часу виконання відповідної операції, покращення умов праці.                             |
|   |                      | Підвищення ступеня використання наявної техніки та обладнання<br><br>Заміна обладнання більш потужним та прогресивним                         |                                                                                                    |
| 3 | Технологічні фактори | Удосконалення торговельно-технологічного процесу та технології проведення окремих операцій (вантажних, складських, фасувальних, касових тощо) | Ліквідація втрат часу, підвищення швидкості та зниження трудомісткості виконання окремих операцій. |
|   |                      | Впровадження прогресивних форм обслуговування покупців                                                                                        | Зниження часу обслуговування одного покупця.                                                       |
| 4 | Економічні фактори   | Зростання обсягів товарообороту                                                                                                               | Відносне скорочення апарату управління та допоміжного персоналу.                                   |
|   |                      | Зростання якості товарів та широти асортименту (взаємозамінюючих та доповнюючих товарів)                                                      | Зростання коефіцієнта завершеності покупки.<br>Зростання вартості покупки одного покупця.          |
|   |                      | Скорочення апарату управління та допоміжного персоналу                                                                                        | Скорочення чисельності персоналу і витрат на його утримання.                                       |
|   |                      | Удосконалення методів планування та контролю                                                                                                  |                                                                                                    |
|   |                      | Удосконалення систем оплати та стимулювання праці                                                                                             | Посилення матеріальної мотивації до праці.                                                         |
|   |                      | Удосконалення форм організації трудових відносин (контракт, акорд, підряд, неповний робочий день та інше)                                     |                                                                                                    |
|   |                      | Застосування систем участі в прибутках та капіталі                                                                                            |                                                                                                    |

## Додаток М

Таблиця 2.12

Бальна система комплексної оцінки персоналу ТОВ «КОЛОМІЙСЬКА АГРОФІРМА „ГАЛИЧИНА“»

| № | Група оцінки                                                                | Характеристика у бальній системі                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Освіта персоналу                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- із загальною середньою освітою (повною чи неповною) - 0,10;</li> <li>- після закінчення спеціального професійно-технічного училища - 0,15;</li> <li>- із середньою спеціальною освітою - 0,25;</li> <li>- із вищою та незакінченою вищою освітою - 0,40;</li> <li>- із двома вищими освітами, що відповідають профілю роботи, або з науковим ступенем - 0,50.</li> </ul>                                                               |
| 2 | Стаж роботи                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- до 15 років — за кожний рік 0,01;</li> <li>- 15 і більше років - 0,15.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 3 | Активність участі працівників у системі підвищення професійної майстерності | <ul style="list-style-type: none"> <li>- короткотермінові курси, стажування на підприємстві, курси цільового призначення – 0,05;</li> <li>- одержання другої професії (спеціальності), підтверджене свідоцтвом - 0,10;</li> <li>- курси підвищення кваліфікації (один раз на 4 роки) з одержанням свідоцтва про закінчення курсів або навчання в технікумі (іншому середньому спеціальному закладі) - 0,15;</li> <li>- навчання у вищому навчальному закладі - 0,20.</li> </ul> |

## Додаток Н

|                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - відповідність трудового потенціалу працівників вимогам робочого місця, посади;                                                            |
| - оптимальну зайнятість працівників і стабільне та рівномірне їх завантаження протягом робочого періоду;                                    |
| - періодичну зміну одного робочого місця на інше з метою забезпечення різноманітності виконуваних робіт і можливості гнучкого маневрування; |
| - максимальну можливість виконання на робочому місці різних операцій, чергуючи навантаження різних груп м'язів людини;                      |

Рис.3.3. Основні елементи використання персоналу підприємства

## Додаток Н1

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>завдання при розстановці персоналу:</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|  <ul style="list-style-type: none"> <li>- формування активно діючих трудових колективів в межах структурних підрозділів;</li> <li>- перспективність розміщення кадрів, що сприятиме їх росту;</li> <li>- відповідності;</li> <li>- перспективності;</li> </ul> |

Рис. 3.4. Завдання при розстановці персоналу та проведенні оцінки

## Додаток Н2

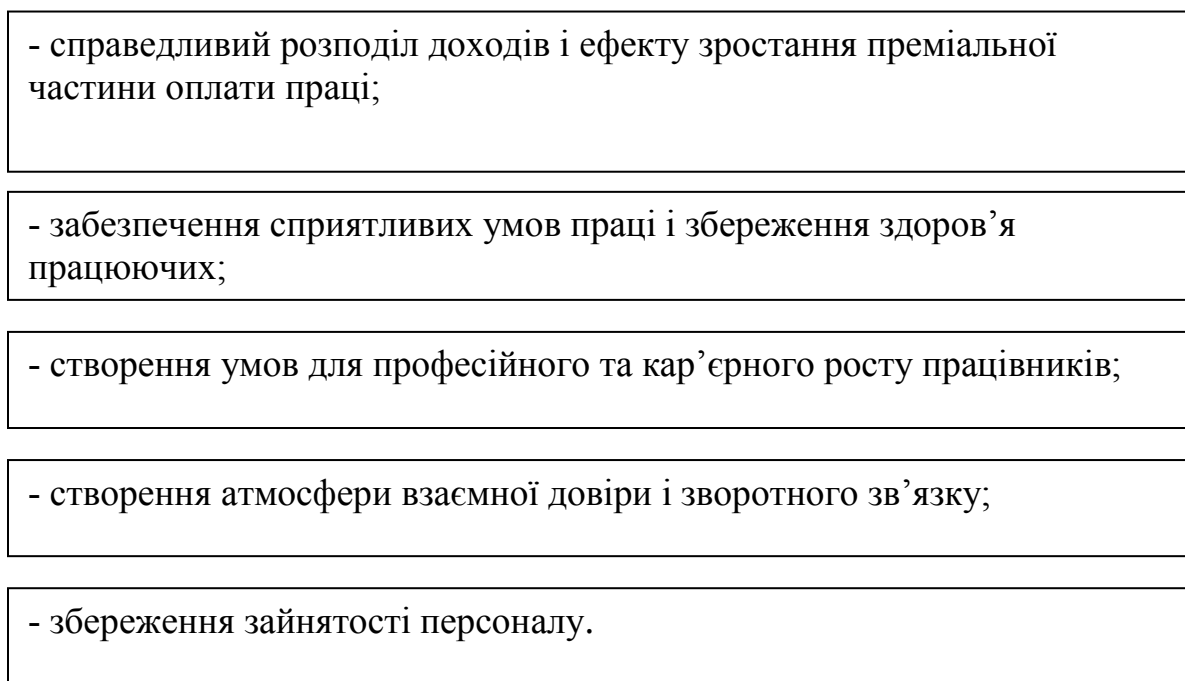


Рис. 3.6. Формування мотиваційного механізму персоналу

## Додаток НЗ

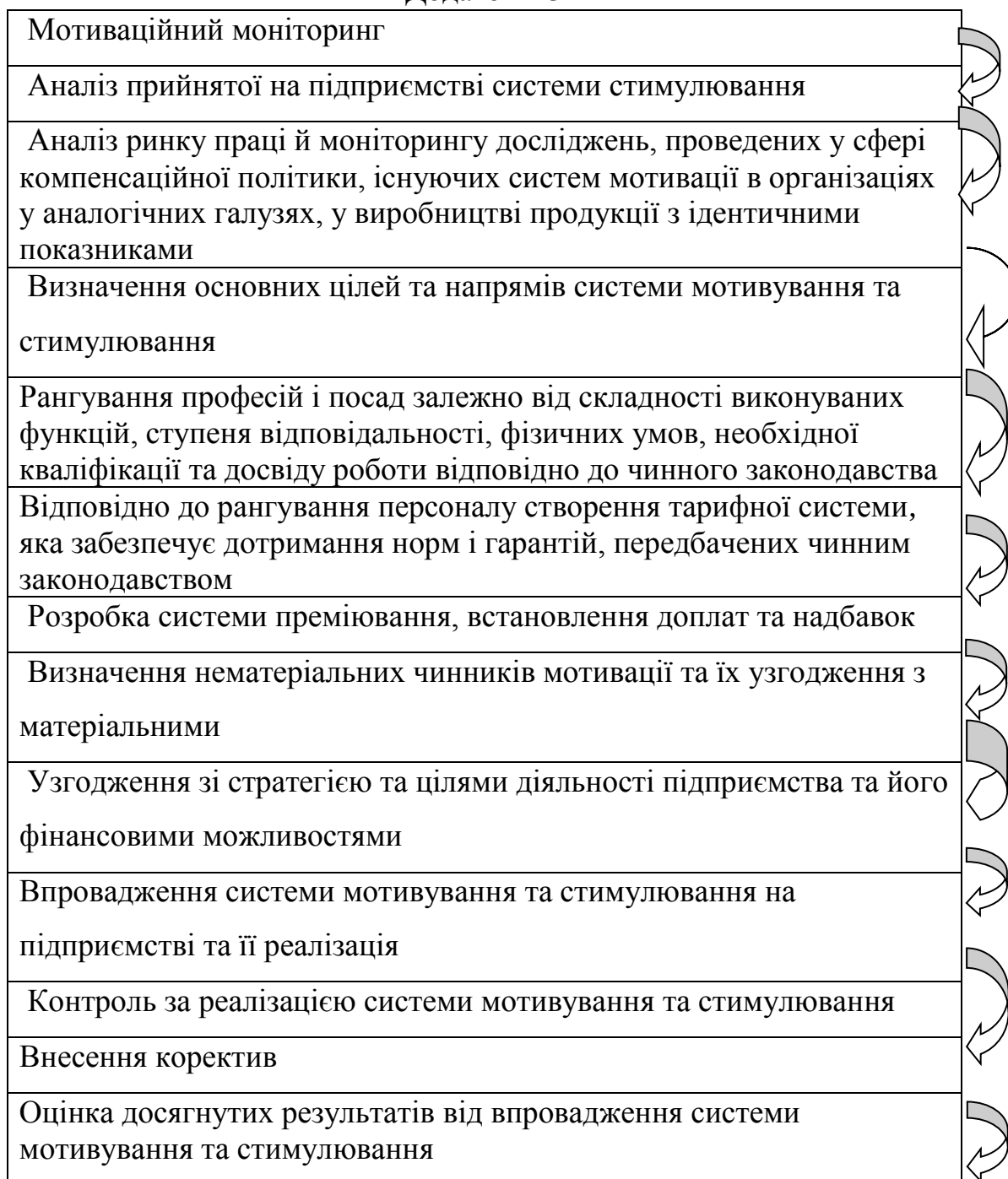


Рис.3.7. Етапи розробки та реалізації комплексної системи мотивування та стимулювання працівників