

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної

безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)(прізвище та ініціали)

«__» _____ 2022 року

Випускна кваліфікаційна робота

Магістр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему Створення сучасної системи оцінки персоналу на

підприємстві

Виконав(-ла): студент (-ка) 2 курсу, групи МБАзм-20

Спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Карих Вікторія Анатоліївна

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник Мізіна О.В., доц., к.е.н., доц. кафедри УФЕБ

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент проф. кафедри ЕОО, д.е.н., проф. Лизунова О. М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормоконтролер доцент кафедри УФЕБ, к.е.н., доц.

Василишина Л.М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

«__» _____ 2022 р.

Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент _____

(підпис)

Луцьк – 2022 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь магістр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____/Попова О.Ю./

“ ____ ” _____ 2022 року

ЗАВДАННЯ
НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Карих Вікторія Анатоліївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Створення сучасної системи оцінки персоналу на підприємстві

керівник роботи к.е.н., доцент Мізіна Олена Вікторівна

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від „11” 02 2022 р. № 78

2. Строк подання студентом

роботи 10.05.2022

3. Вихідні дані до роботи техніко-економічні та фінансові показники діяльності підприємства, інформація періодичних джерел

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи системи оцінки персоналу на підприємстві. 2. Дослідження системи оцінки персоналу шахтобудмонтажного підприємства. 3. Практичні заходи щодо формування сучасної системи оцінки персоналу на шахтобудмонтажному підприємстві

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень) роздавальний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Мізіна О. В., доцент кафедри УФЕБ	25.04.2022	28.04.2022
Розділ 1	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	11.02.2022	06.03.2022
Розділ 2	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	07.03.2022	03.04.2022
Розділ 3	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	04.04.2022	24.04.2022
Висновки	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	29.04.2022	04.05.2022
Нормоконтроль	Василишина Л.М, доцент кафедри УФЕБ	12.05.2022	15.05.2022

7. Дата видачі завдання 11.02.2022

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні основи системи оцінки персоналу на підприємстві	11.02.2022 – 06.03.2022	
2	Дослідження системи оцінки персоналу шахтобудмонтажного підприємства	07.03.2022 – 03.04.2022	
3	Практичні заходи щодо формування сучасної системи оцінки персоналу на шахтобудмонтажному підприємстві	04.04.2022 – 24.04.2022	
4	Висновки за роботою, вступ	25.04.2022– 04.05.2022	
5	Оформлення роботи	05.05.2022 – 09.05.2022	

Студент _____
(підпис)

Карих В. А.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Мізіна О.В.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Карих В. А. Створення сучасної системи оцінки персоналу на підприємстві / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 Менеджмент (спеціалізація «Бізнес-адміністрування»). – ДВНЗ ДонНТУ, Луцьк, 2022.

В роботі проведено аналіз теоретичних основ системи оцінки персоналу на підприємстві, розглянуто сутність та зміст дефініції «оцінка персоналу», проаналізовано існуючі методи оцінки персоналу на підприємстві, розглянуто особливості оцінки персоналу на підприємствах шахтобудмонтажних послуг. Досліджено виробничо-господарську діяльність підприємства ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1», визначено напрями формування сучасної системи оцінки персоналу на підприємстві. Запропоновано оптимальні методи оцінки персоналу на підприємстві шахтобудмонтажу за багатокритеріальним та компетентнісним підходами, а також здійснено оцінку ефективності впровадження запропонованих методів.

Ключові слова: персонал, оцінка персоналу, методи оцінки персоналу, підприємство шахтобудмонтажу, компетентнісний підхід, метод «360 градусів», метод ассесмент-центр

Список публікацій здобувача

1. Karyh V., Mizina O. Research of modern personnel evaluation systems at domestic enterprises // Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції «MODERN SCIENTIFIC RESEARCH: ACHIEVEMENTS, INNOVATIONS AND DEVELOPMENT PROSPECTS», 22-24 травня 2022 року, Берлін, Німеччина. 2022. С.

SUMMARY

Karyh VA Creation of a modern system of personnel assessment at the enterprise / Graduation thesis for the master's degree in specialty 073 Management (specialization Business Administration). - SHEI DonNTU, Lutsk, 2022.

The paper analyzes the theoretical foundations of the personnel evaluation system at the enterprise, considers the essence and content of the definition of "personnel evaluation", analyzes existing methods of personnel evaluation at the enterprise, considers the features of personnel evaluation at mine construction services. The production and economic activity of the enterprise of PJSC "Shakhtobudmontazhne upravleniya №1" is investigated, the directions of formation of the modern system of personnel evaluation at the enterprise are determined. The optimal methods of personnel evaluation at the mine construction enterprise according to multicriteria and competence approaches are offered, and also the efficiency of implementation of the offered methods is estimated.

Key words: personnel, personnel estimation, methods of personnel estimation, mine construction enterprise, competence approach, 360-degree method, assessment-center method

List of applicant's publications

1. Karyh V., Mizina O. Research of modern personnel evaluation systems at domestic enterprises // Proceedings of the XII International Scientific and Practical Conference "MODERN SCIENTIFIC RESEARCH: ACHIEVEMENTS, INNOVATIONS AND DEVELOPMENT PROSPECTS", May 22-24, 2022, Berlin, Germany . 2022. PP.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1 Теоретичні підходи щодо визначення сутності та змісту дефініції «оцінка персоналу».....	10
1.2 Аналіз методів оцінки персоналу на підприємстві.....	18
1.3 Особливості оцінки персоналу на підприємствах шахтобудмонтажних послуг.....	27
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ШАХТОМОТАЖБУДУПРАВЛІННЯ №1».....	34
2.1 Аналіз виробничо-господарської і фінансової діяльності досліджуваного підприємства.....	34
2.2 Аналіз ефективності використання персоналу підприємства «Шахтобудмонтажне управління №1».....	50
2.3 Характеристика складових системи оцінки персоналу на підприємстві ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1»	57
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ШАХТОБУДМОНТАЖНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	70
3.1 Обґрунтування вибору методів оцінки персоналу ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1».....	70
3.2 Оцінка управлінського персоналу підприємства з використанням компетентнісного підходу.....	80
3.3 Оцінка ефективності запропонованого удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві.....	88
Висновки до розділу 3.....	94
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
Додаток А Заява	104
Додаток Б Обліково-фінансова звітність підприємства	105

ВСТУП

Постановка проблеми. Динамічний розвиток будь-якого сучасного підприємства передбачає наявність ефективного управління його персоналом постійний розвиток компетенцій останнього. В даному контексті особливого значення набуває оцінка персоналу як особливий, проте не широко використовуваний інструмент. Проведення оцінки персоналу дозволяє отримати інформацію щодо потреб підприємства у персоналі певної кваліфікації, рівні трудового потенціалу, психологічному портреті працівників, з їх перевагами і професійними пробілами, мотиваційними потребами. Оцінка персоналу виступає в якості елементу управління також і системи атестації кадрів, що застосовується на підприємстві в будь-якій модифікації. Одночасно оцінка персоналу є необхідним засобом вивчення якісного складу кадрового потенціалу підприємства, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації.

Дослідженню системи оцінки персоналу підприємства присвячено багато праць зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема Балабановой Л.В., Грішнєвої О.А., Дмитренка Г.А., Завиновської Г.Т., Крушельницької О.В., Стахіва О.А., Хруцького В. Є. тощо. Вчені розглядали такі аспекти як ефективність оцінки персоналу, принципи здійснення оцінки, показники, що визначають систему оцінки та інші. Проте багатогранність та необхідність використання системного підходу до цієї проблеми, потребує подальших досліджень для формування ефективної системи оцінки персоналу підприємства.

Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи обумовлений її актуальністю для формування ефективної системи управління персоналом на сучасних вітчизняних підприємствах.

Мета кваліфікаційної роботи – аналіз теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо створення ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві.

Для досягнення мети в роботі поставлено і вирішено наступні завдання:

- проаналізовано теоретичні підходи щодо сутності дефініції «оцінка персоналу»;
- досліджено існуючі сучасні методи оцінки персоналу на підприємстві;
- розглянуто особливості системи оцінки персоналу на підприємствах шахтобудмонтажних послуг;
- здійснено аналіз виробничо-господарської і фінансової діяльності ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1»;
- досліджено існуючу систему оцінки персоналу підприємства ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1»;
- визначено напрями формування сучасної системи оцінки персоналу шахтобудмонтажного підприємства;
- обґрунтовано методи оцінки персоналу для підприємства ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1»;
- здійснено оцінку управлінського персоналу досліджуваного підприємства на основі компетентісного підходу;
- виконано оцінку ефективності впровадження запропонованих методів оцінки персоналу.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом підприємства.

Предмет дослідження – методологічна складова системи оцінки персоналу.

Методологічною основою написання випускної кваліфікаційної роботи виступають закони і принципи діалектичної логіки, положення економічної теорії, концепції видатних учених з проблем управління персоналом та оцінки персоналу.

При написанні роботи були використані нормативні і законодавчі акти, комплексне методичне керівництво по процедурах аналізу управлінської діяльності промислових підприємств, матеріали монографій і періодичного

друку, інша економічна література з досліджуваної проблеми, праці зарубіжних і вітчизняних авторів, а також статистична звітність, засновницькі документи.

При написанні роботи використано наступні методи дослідження:

- методи системного аналізу, структурно-логічні методи при дослідженні сутності дефініції «оцінка персоналу», характеристики методів оцінки;
- методи економічного аналізу при дослідженні виробничо-господарської та фінансової діяльності досліджуваного підприємства;
- метод SWOT-аналізу для виявлення сильних та слабких сторін, а також наявних можливостей та загроз в системі оцінки персоналу досліджуваного підприємства;
- багатокритеріальний підхід при ґрунтуванні методу оцінки персоналу;
- компетентнісний підхід при оцінці компетенцій різних категорій персоналу досліджуваного підприємства.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи оцінки персоналу на підприємстві; в другому досліджено виробничо-господарську та фінансову діяльність шахтобудмонтажного підприємства, проаналізовано існуючі методи оцінки персоналу на підприємстві та сформовано напрями щодо удосконалення існуючої системи оцінки. У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано практичні заходи щодо формування системи оцінки персоналу на досліджуваному підприємстві.

Кваліфікаційну роботу була виконана самостійно на основі реальних статистичних даних ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1».

Обсяг і структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 56 найменувань, 2 додатки. Робота містить 11 рисунків і 49 таблиць.

Результати роботи опубліковані в матеріалах XII Міжнародної науково-практичної конференції «MODERN SCIENTIFIC RESEARCH: ACHIEVEMENTS, INNOVATIONS AND DEVELOPMENT PROSPECTS», 22-24 травня 2022 року, Берлін, Німеччина.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Теоретичні підходи щодо визначення сутності та змісту дефініції «оцінка персоналу»

Теоретичні основи оцінки персоналу підприємств мають два аспекти – історичний та географічний. В першому існують різні наукові школи з теорій управління персоналом, що було сформовано впродовж XIX-XX століття:

- школа наукового управління (1885-1920 рр.), представники основну увагу приділяли вивченню можливостей оцінки витрат часу та зусиль працівників у виробничому процесі [1 - 4];

- класична школа управління (1920-1950 рр.), представники досліджували теоретичні аспекти організації управлінського процесу та питання ефективності управління [5, 6];

- теорія ідеальної бюрократії (з 1920 р.). Представник - Макс Вебер, вивчав та аналізував проблематику розподілу праці, ієрархії управління, принципи та стимули кар'єрного зростання [7, 8];

- школа людських стосунків (з 1930 р.). Представники досліджували питання ефективності праці, мотивації працівників, проблеми міжособистісних стосунків в колективі [9-12];

- емпірична школа управління (з 1940 р.). Представники приділяли увагу проблемам оцінки й мотивації персоналу, а також ролі працівників в процесі прийняття стратегічних цілей управління [13 - 16];

- школа соціальних систем (з 1970 р.). Представники вивчали організаційні аспекти управління персоналом та впровадили ситуаційний підхід в систему менеджменту задля уникнення типових помилок на перспективу [17, 18];

- «Нова школа» (з 1960 р.). Представники почали використання математичні науки при оптимізації системи управління [19, 20].

Всі перелічені науковці різних теоретичних течій додали свої нововведення до системи управління персоналом, що дозволило комплексно розвинути теорію та методологію науки.

Географічний аспект передбачає диференціацію підходів до управління персоналом з точки зору відомих географічних шкіл управління, найбільш відомими з яких є американська, японська, європейська та українська [25 - 27]. На основі узагальнення різних наукових підходів [28-32] здійснено обґрунтування основних характерних відмінностей між ними в контексті оцінки та мотивації персоналу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Характерні відмінності в організації оцінки та мотивації персоналу за американським, японським, європейським та українським підходами

Ознака порівняння	Школа управління			
	американська	японська	європейська	українська
1	2	3	4	5
Об'єкт оцінки персоналу	Окремий працівник, з притаманними йому особистісними та професійними характеристиками	Колектив працівників	Окремий працівник, з притаманними йому професійними характеристиками та здібностями	Трудовий колектив з орієнтацією на професійно-моральні характеристики працівників
Мета системи оцінювання персоналу	Максимізація прибутку підприємства, адекватна індивідуальна оцінка вкладу кожного працівника в загальний результат	Удосконалення та гармонізація системи соціально-трудова відносин в організації	Максимізація прибутку підприємства, створення адекватних умов праці для працівників	Максимізація прибутку підприємства, оптимізація витрат
Відповідальність в процесі діяльності	Індивідуальна	Колективна	Змішана система	Змішана система

Продовження табл.1.1

1	2	3	4	5
Принципи оцінювання персоналу	За результатами роботи колективу, стажем роботи	За індивідуальними показниками роботи працівників	За індивідуальними показниками роботи працівників	За результатами роботи колективу, за рівнем виконання завдань
Контроль процесі оцінювання	Переважає індивідуальний контроль керівництва	Контроль за діяльністю колективу	Переважає контроль за індивідуальними результатами роботи	Переважає контроль в розрізі виконання поставлених завдань

Джерело: сформовано автором на основі [28-32]

Результати аналізу таблиці 1.1 свідчать про наявність поступової зміни системи оцінювання персоналу в Україні шляхом адаптації її до європейської концепції. Проте є галузі промисловості, в яких ці процеси протікають швидко, а в деяких галузях названі процеси ледве помітні, отже, саме в цих галузях потребують першочергового удосконалення.

Для сутнісного дослідження процесів оцінки персоналу на підприємствах і в організаціях уявляється доцільним здійснити аналіз сутності поняття «оцінка персоналу», оскільки сьогодні серед науковців не існує єдиної думки на зміст даної економічної дефініції. Проведений комплексний аналіз існуючих теоретичних підходів до розуміння сутності дефініції «оцінка персоналу» дозволив об'єднати існуючі точки зору у три підходи: ресурсний; результативний; змішаний (табл. 1.2).

Прихильники першого підходу до сутності оцінки персоналу вважають, що основними порівняльними характеристиками оцінки персоналу є особистісні характеристики, рівень кваліфікації, досвіду роботи, відповідність займаній посаді (працівник оцінюється як представник трудових ресурсів з певними характеристиками).

Таблиця 1.2 - Об'єднані наукові підходи до сутності дефініції «оцінка персоналу»

№	Автор	Тлумачення дефініції	Підхід
1	Балабанова Л. В.	«Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця» [33]	I підхід - процесний
2	Дідур К.М.	«Оцінювання персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам» [34]	
3	Кириченко О. А.	«Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає» [35]	
4	Федулова Л.І.	«Під оцінкою персоналу розуміється цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця» [36]	
5	Шегда А.В.	Оцінювання персоналу визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні риси особистості [37]	
6	Завіновська Г.Т.	Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу [38]	II підхід - результативний
7	Сівашенко Т.В.	«Оцінка персоналу - це діяльність суб'єкта оцінки щодо виявлення інформації про кількісні та якісні характеристики об'єкта оцінки, яка необхідна для розробки та здійснення управлінських рішень з метою досягнення поставлених цілей [39]	
8	Данюк В.М.	Оцінювання персоналу – це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам [40]	
9	Головатий М. Ф., Лукашевич М. П.	«Під оцінюванням персоналу розуміють процедуру, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам» [41]	III підхід - змішаний
10	Колот А.М.	«Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань» [42]	
11	Савченко В. А.	«Оцінювання персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам» [43]	
12	-	«Оцінка діяльності персоналу передбачає дослідження ефективності виконання працівниками покладених на них функціональних обов'язків та виявлення їх трудових ресурсів» [44]	

Прихильники результативного підходу передбачають оцінку персоналу на основі оцінки результатів його праці, тобто визначальними критеріями при оцінці виступають рівень досягнення поставлених завдань. Вказаний підхід більш підходить до визначення сутності оцінки персоналу за умови ринкової конкурентної економіки, оскільки дає можливість оцінити реальний вклад певного працівника в загальний результат діяльності підприємства.

Змішаний підхід заснований на поєднанні двох попередніх, а дефініції в межах цього підходу передбачають оцінку персоналу з врахуванням персональних кваліфікаційних, якісних характеристик, досвіду роботи та результативних показників в процесі виконання поставлених завдань.

Пропонується під оцінкою персоналу розуміти систематичний процес перевірки відповідності професійних та особистісних характеристик працівника займаній посаді та результативності виконання поставлених завдань в процесі роботи.

Проведення оцінки результатів діяльності персоналу спрямовано переважно на досягнення трьох цілей:

- адміністративній, що полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення, підвищення, переведення, оплата праці тощо);
- інформативній, яка означає забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;
- мотиваційній — орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку [45].

Головна мета розробки і впровадження системи оцінки персоналу на підприємстві підвищення ефективності управління діяльністю підприємства. Основою забезпечення цього є оцінка кадрів як відправний момент для удосконалення використання персоналу, його мотивації і відповідної оплати праці.

В якості суб'єктів оцінки можуть виступати керівники різних рівнів управління, оскільки саме вони здійснюють процес оцінювання та

приймають певні рішення щодо працівників, а також кадровий департамент в якості розробника і координатору здійснення процедур оцінки.

Найважливіші цілі здійснення оцінки персоналу на підприємстві:

- огляд минулого виконання роботи;
- покращення поточного виконання;
- встановлення цілей роботи на майбутнє;
- виявлення та оцінка потреб працівника у професійному навчанні та розвитку;
- оцінка майбутнього потенціалу працівника і можливостей для його просування;
- оцінка можливостей зміни рівня оплати праці працівникові.

Завдання оцінки персоналу:

- збирання та аналіз інформації щодо діяльності працівника, результати якої використовуються в процесах управління персоналом;
- управління виробничою діяльністю співробітника на основі проведеної оцінки, що дозволяє оперативно регулювати трудовий процес, а також поліпшити його результати;
- стимулювання процесу розвитку персоналу шляхом забезпечення вибору гідних заохочення і професійного просування, а також з'ясування цілей подальшої професійної підготовки працівника;
- формування трудової мотивації на основі виконаної оцінки, яка стає імпульсом до свідомої самооцінки діяльності працівника, спрямованої на підвищення досягнень;
- визначення розмірів винагороди, оскільки тільки при об'єктивній оцінці досягнень співробітника можливо справедливо оплатити його працю.

На рисунку 1.1 наведено сутність та структуру процесу оцінки персоналу підприємства.

Предметом оцінки персоналу можуть виступати:

- якість виконання працівником посадових обов'язків, яка має значущість і підлягає оцінці в умовах жорсткої регламентації трудової

діяльності. В цьому випадку процедура оцінки має яскраво виражений дисциплінарний характер, спрямований на усунення причин невиконання посадової інструкції;

- кількісний результат ефективності діяльності, що містить в собі аналіз персональних особливостей виконання роботи, результатів прийнятих працівником рішень, прийомів і методів, які використовував працівник;

- рівень компетентності, що оцінюється шляхом порівняння ідеального і реального профілю професійної компетентності працівника. Цілями є обговорення способів підвищення кваліфікації, визначення необхідності навчання, індивідуальний розвиток;



Рисунок 1.1 - Сутність та структура процесу оцінювання персоналу на підприємстві [46]

- рівень досягнення цілей діяльності працівника як предмет оцінки керівників і працівників, що здійснюють свою діяльність самостійно в рамках цільового управління;

- особливості поведінки працівника, що оцінюються для встановлення відхилень від стандартів поведінки на основі визначення регламенту ефективної роботи для персоналу, що має безпосередній контакт з клієнтами.

Здійснення оцінки персоналу надає наступну інформацію:

- характеризує ефективність роботи працівників;
- встановлює потенційні можливості спеціалістів, а також і перспективи їх професійного зростання;
- визначає причини неефективної роботи конкретних працівників;
- встановлює потреби і пріоритети в їх навчанні та підвищенні кваліфікації.

Основні цілі оцінки персоналу наведено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Основні цілі оцінювання персоналу [47]

Кожний етап роботи з персоналом на підприємстві має певні елементи оцінки [47]:

- на етапі підбору кандидата на вакантну посаду оцінку необхідно проводити для встановлення відповідності професійних і особистісних умінь і навичок кандидата посадовим вимогам і корпоративній культурі підприємства;

- на етапі проходження випробування здійснюється додаткова оцінка рівня відповідності потенційного працівника займаній посаді, а також рівня його адаптації на підприємстві;

- на етапі здійснення поточної діяльності за допомогою оцінки відбувається уточнення плану професійного і кар'єрного зростання працівника, приймаються рішення щодо преміювання, перегляд заробітної плати;

- на етапі навчання працівника за допомогою оцінки визначаються його поточні знання та потреба в його навчанні, що доцільно повторити після проходження навчання;

- на етапі переведення працівника до іншого структурного підрозділу підприємства з метою визначення його можливостей щодо виконання нових посадових обов'язків;

- на етапі формування кадрового резерву доцільно провести оцінку професійного і в першу чергу особистісного потенціалу співробітника;

- на етапі звільнення необхідність оцінки обумовлено потребою виявлення некомпетентності працівника, причому підставою звільнення в цьому разі можуть служити тільки результати атестації.

В рамках конкретного підприємства система оцінки персоналу має певні відмінні риси та відображає і враховує ряд чинників: мету підприємства; стан зовнішнього середовища; організаційну структуру; традиції і культуру підприємства; характеристики персоналу.

Впровадження процедур оцінки персоналу на підприємстві можливо з урахуванням виконання певних умов:

- формулювання стратегічних цілей;
- створення посадових інструкцій для кожного робочого місця;
- на підприємстві розроблено процедури контролю за результатами праці.

1.2 Аналіз методів оцінки персоналу на підприємстві

На сучасних підприємствах оцінюванню працівників приділяється недостатньо уваги з боку керівництва та менеджерів, що призводить до неналежного виконання функцій окремих працівників. Так, науковець в [33, с. 7] вважає, що «для вітчизняної практики оцінювання персоналу все ще характерними є некомплексність, еклектичний підхід, коли результати оцінки здобувають з допомогою конгломерату не пов'язаних між собою оцінних методів; брак систематичності та регулярності у застосуванні процедур оцінювання». Відповідно А. Колот [43, с. 236-248], вважає оцінку персоналу складовою мотивації, що повинна комплексно охоплювати психолого-емоційну та професійну оцінку, а також кількісну і якісну відповідність виконання поставлених цілей перед працівником. Проте доцільно зауважити, що процеси оцінювання персоналу та його мотивації є взаємопов'язаними, проте незалежними складовими управління персоналом, оскільки вони виконують різні функції.

В [47, с. 6] автори вважають, що «оцінка персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом підприємства, оскільки вона тісно пов'язана з усіма його процесами, впливає на ефективність діяльності співробітників і результативність функціонування та розвитку в цілому».

Здійснивши узагальнення підходів різноманітних фахівців [46, 50, 52, 53] доцільно запропонувати класифікацію різновидів оцінки персоналу (рис. 1.3).

Задля проведення ефективного оцінювання персоналу підприємства необхідно здійснити організацію комплексного процесу, що складається із взаємопов'язаних елементів. Аналізуючи різні наукові підходи щодо структури процесу оцінки персоналу, а саме: Г. Емерсона [19, с. 81-83], О. Грішнєвої [26, с. 166-169], О. Бородіної [50, с. 114-118], М. Маліка, О. Шпикуляка [51, с. 231-236], М. Виноградського, С. Беляєва, А.

Виноградської, О. М. Шканова [52, с. 389-398], можна стверджувати, що структура процесу оцінки персоналу містить наступні етапи:



Рисунок 1.3 - Класифікація різновидів видів оцінки персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [47, 50, 52, 53]

I етап - визначення суб'єкта оцінки, тобто це буде окремий працівник, група працівників, увесь колектив підприємства;

II етап - визначення об'єкта оцінки, тобто результати роботи працівника, поведінка працівника, якісні, професійні характеристики працівника;

III етап – формування системи критеріїв та відповідних конкретних показників оцінки персоналу;

IV етап - обґрунтування методів та інструментів оцінки персоналу;

V етап - проведення безпосередньої оцінки персоналу за визначеними критеріальними параметрами;

VI етап - прийняття управлінських рішень на основі результатів оцінки персоналу.

Організацію процесу проведення оцінки персоналу на підприємствах потрібно здійснювати із дотриманням сукупності принципових положень:

- об'єктивності оцінки, яка передбачає необхідність і доцільність використання в процесі оцінки єдиних методик до певної категорії працівників, що є доступними для ознайомлення, і застосування єдиного підходу (без суб'єктивного впливу) до цієї процедури;
- систематичності, тобто оцінка діяльності працівника повинна здійснюватись за однаковий аналізований період, мати однакову тривалість в часі і організацію одночасно для всіх працівників підприємства;
- простоти і чіткості, тобто методики оцінки працівників повинні бути достатньо простими і зрозумілими для більшості з них, процедури виконання оцінки відповідатимуть вимогам гласності і деталізації за потреби;
- всебічності оцінки, що означає організацію оцінки персоналу на основі комплексної системи показників, що відображають основні результати роботи персоналу, а також його кваліфікаційні та особистісні характеристики за аналізований період;
- обов'язковості, тобто проведення оцінки діяльності працівників є обов'язковим для всіх, отже даний пункт потрібно включити у контракт на роботу;
- результативності, означає обов'язкове узагальнення результатів проведеної оцінки та їх оприлюднення особисто чи на загальний колектив), а також підведення підсумків із визначенням конкретних результатів оцінки, тобто застосування мотиваційних, контролюючих чи попереджуючих заходів по роботі з персоналом.

Результати проведеної оцінки персоналу широко використовуються в управлінні персоналом підприємства для вирішення певних організаційних питань, таких як:

- підбір і розстановка нових працівників;
- висування в резерв і на нові посади;

- прогнозування просування працівників по службі і планування кар'єри;
- раціоналізація засобів і методів роботи, управлінських процедур;
- удосконалення організації праці;
- побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності;
- посилення демократичних засад в управлінні;
- удосконалення структури управління;
- оцінка ефективності навчання працівників;
- удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації кадрів;
- оцінка ефективності роботи трудових колективів і окремих працівників.

Формування інструментарію системи оцінки персоналу відбувається з метою вирішення практичних завдань управлінської діяльності підприємства на основі певних методів. У менеджменті існують певні вимоги щодо методів оцінки персоналу: відповідність структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими і зрозумілими; містити 5-6 кількісних показників, а також поєднувати письмові та усні завдання. На жаль, в сучасному менеджменті персоналу єдиної обґрунтованої класифікації вказаних методів не існує.

Враховуючи здійснений аналіз щодо існуючих методів оцінки персоналу, уявляється доцільним виділити більш 20 розповсюджених (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Узагальнена характеристика методів оцінки персоналу

Назва методу	Характеристика
1	2
Описовий метод	Потрібно виявити і описати позитивні і негативні риси поведінки працівника, що атестується; не передбачає чіткої фіксації результатів і часто використовується як доповнення до інших методів
Метод класифікацій	Заснований на ранжуванні працівників, що атестуються, за певним критерієм від кращого до гіршого з присвоєнням їм певного порядкового номеру

Продовження табл. 1.3

1	2
Метод оцінки нормативом роботи	Оцінка працівника здійснюється на основі норми на роботу, яку він виконує, в кількості, якості і часі
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 анкет та порівняльних анкет	Включає набір питань чи описів поведінки працівника, використовується для оцінки керівництвом, колегами та підлеглими
Тестування	За змістом тести поділяються на три групи: кваліфікаційні; психологічні; фізіологічні. Позитивні сторони тестової оцінки – можна отримати кількісну характеристику за більшістю критеріїв оцінки, а також можлива комп'ютерна обробка результатів. Негативні сторони - тести не враховують, як ці здібності проявляються на практиці
Метод порівняння	Керівник порівнює роботу одного співробітника свого підрозділу з результатами інших. При ранжуванні керівник «виставляє» своїх співробітників в умовний ланцюжок – від кращого до гіршого за результатами праці в атестаційний період. Дуже простий спосіб оцінки співробітників. Однак, метод дуже однобічний та приблизний для того, щоб зроблені з їх допомогою оцінки застосовувались для цілей розвитку персоналу, професійного навчання тощо
Метод алфавітно-числової шкали	Оцінюється вплив важливих факторів на трудову діяльність персоналу. Ступінь прояву кожного фактору визначається у числовому і мовному вимірі. Найчастіше даним методом вимірюються такі фактори, як цілеспрямованість, відповідальність, ініціативність, уміння працювати в колективі. дозволяє глибоко проаналізувати трудову діяльність, проте має деякі недоліки: суб'єктивізм в оцінюванні особистісних якостей працівників, невизначеність змісту та числових значень критеріїв.
Інтерв'ю	Претенденту дається завдання провести співбесіди з декількома кандидатами на робочі місця і самому прийняти рішення
Структуроване поведінкове інтерв'ю	Використовується для аналізу компетенцій (комплексу поведінкових характеристик, необхідних працівникові для успішного виконання тієї чи іншої роботи або будь-яких функцій). Дуже ефективний, проте його проведення вимагає навчання і практики. Ще однією перевагою такого інтерв'ювання є можливість кількісної оцінки розвитку тієї чи іншої компетенції.
Метод комітетів	Оцінка проводиться групою експертів і націлена на з'ясування здібностей кандидата, що дають йому право претендувати на інші посади, зокрема на висунення на підвищення.

Продовження табл. 1.3

1	2
Метод «360 градусів»	Використовується і для поліпшення внутрішньої комунікації, розвитку корпоративної культури. Дані оцінки за методом "360 градусів" стають основою для формування програми індивідуального розвитку співробітника
Метод незалежних суддів	Незалежні члени комісії задають співробітнику, що атестується, різноманітні питання. Процедура нагадує перехресний допит за різними сферами діяльності працівника
«Центр оцінки»	Заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців
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. може використовуватися для визначення ефективності командної роботи персоналу
Метод управління за цілями (МВО)	Полягає в постановці специфічних вимірюваних цілей для кожного з працівників та періодичне обговорення прогресу в досягненні цих цілей
Управління досягненнями (Performance Management)	Концепція управління організацією, що базується на безлічі теорій та практик управління, що передували їй
Метод стандартних оцінок	Керівник заповнює спеціальну форму стандартних оцінок, оцінюючи окремі аспекти роботи працівника на протязі атестаційного періоду по стандартній шкалі
Метод вирішальних ситуацій	Фахівці з оцінки готують список описів «правильної» і «неправильної» поведінки працівників у типових ситуаціях – «вирішальних ситуаціях»
Метод рейтингових поведінкових установок	Заснований на використанні «вирішальних ситуацій», з яких виводяться необхідні особисті від працівника ділові та особисті якості, які і стають критеріями оцінки
Метод шкали спостереження за поведінкою	У вирішальній ситуації поточного часу оцінювач фіксує на шкалі кількість випадків, коли працівник поведився тим чи іншим специфічним чином раніше
Метод заданого розподілу	Заданий розподіл використовують для того, щоб виключити такі помилки оцінки, як помилка центральної тенденції і помилка поблажливості. Заданий розподіл є формою порівняльної оцінки, при якій керівник відносить підлеглих до певної категорії відповідно до певних (заданих наперед) правил

Джерело: систематизовано автором на основі [47,48,53]

Уявляється доцільним зупинитись більш докладно на деяких найбільш цікавих методах оцінки персоналу.

Метод «360 градусів». Цей метод використовується для оцінки персоналу в рамках програм розвитку співробітників, також з метою поліпшення внутрішньої комунікації та розвитку корпоративної культури. Відповідно до його назви ототожнюється із поглядом на працівника з різних сторін, за умови його використання інформацію щодо працівника можливо отримати внаслідок співбесід з самим співробітником, його безпосереднім керівником, колегами, підлеглими, а в окремих випадках і клієнтами оцінюваного. Отримана оцінка співробітника має об'єктивний характер та безпосередньо впливає на самого працівника, оскільки має розвиваючий характер. Щодо самого співробітника, то отримана в ході оцінки інформація дозволяє не тільки оцінити свої сильні сторони і намітити зони розвитку, а й покращити внутрішню комунікацію серед співробітників відділів, підрозділів, департаментів тощо. На основі результатів оцінки співробітників за цим методом можливо формування програм їх індивідуального розвитку.

«Центр оцінки» – це один з методів комплексної оцінки персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців. Даний метод оцінки співробітників, що має іншу назву Ассесмент-центр, спрямований на вирішення певних завдань: діагностика професійних знань і навичок співробітників; організацію оперативного управління персоналом підприємства; організація навчання співробітників; розвиток навичок оцінки.

Ассесмент-центр складається з необхідних компонентів:

- інтерв'ю з експертом, в ході якого відбувається збір даних щодо знань та досвіду співробітника;
- тестування, при якому використовуються психологічні, професійні та загальні тести;
- стисла презентація учасника процесу оцінки перед експертами та іншими учасниками;

- ділова гра серед учасників процесу оцінки;
- біографічне анкетування оцінюваних претендентів;
- опис професійних досягнень кожного учасника оцінки;
- індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (case-study);
- експертне спостереження.

«Центр оцінки» (Ассесмент-центр) має певні значні переваги перед іншими методами оцінки: складається з елементів стратегії підприємства; дозволяє отримати максимально об'єктивну оцінку в порівнянні з іншими методами; дозволяє підприємству найбільш раціонально інвестувати в розвиток персоналу; забезпечує розуміння і чіткість в оцінці персоналу всіма співробітниками підприємства; процедура оцінки виступає початковою сходинкою до розвитку персоналу підприємства.

Проте існують і певні недоліки даного методу оцінки: більш дорожча процедура у порівнянні із тестуванням або інтерв'юванням співробітників; потрібно більше часу, ніж на тестування; необхідна підготовка спостерігачів з числа співробітників підприємства, що ще збільшує час здійснення оцінки.

Метод управління за цілями (МВО). Характеризується як достатньо простий і полягає в постановці специфічних вимірюваних цілей для кожного з працівників та періодичне обговорення прогресу в досягненні цих цілей. При здійсненні оцінки персоналу методом управління за цілями доцільно застосувати підлеглих, ставлячи для них окремі цілі і періодично перевіряючи їх. Програма методу достатньо всеосяжна та містить багато кроків:

- встановлення цілей підприємства, на основі яких розробляється план на наступний рік;
- визначення цілей відділу або департаменту його керівником;
- обговорення цілей відділу або департаменту керівником та всіма працівниками, формування працівниками своїх власних індивідуальних цілей;
- встановлення очікуваних результатів;

- перевірка керівником відділу або департаменту фактичного виконання обов'язків кожним працівником, вимірювання результатів;
- забезпечення зворотного зв'язку шляхом проведення періодичних зборів керівника з працівниками, під час яких обговорюється виконання обов'язків і оцінюється прогрес у досягненні очікуваних результатів.

Управління досягненнями (Performance Management) - концепцію управління організацією, яку засновано на використанні безлічі попередніх теорій та практик управління, тобто своєрідна інтеграція різних методик управління підприємством, що зарекомендували себе як ефективні. Основні принципи методу Performance Management:

- орієнтація системи управління підприємством на досягнення взаємопов'язаних, взаємозалежних кількісних і якісних цілей;
- цілі розробляються від рівня підприємства до рівня департаментів, відділів і окремих працівників;
- особливої уваги заслуговує взаємозв'язок цілей бізнесу та розвиток ключових компетенцій співробітника;
- рівень досягнення цілей працівників оцінюється за допомогою показників (Key Performance Indicators — KPI).

Систему KPI покладено до формування системи мотивації, тобто досягнення чи недосягнення персональних цілей безпосередньо впливає на матеріальну або нематеріальну винагороду всіх працівників і керівництва підприємства. Показники KPI використовуються не тільки для вимірювання результатів, подання звітності, диференціації досягнень, але також і для аналізу можливостей поліпшення результатів, вдосконалення і розвитку бізнесу.

Проаналізовані вище методи оцінки персоналу спроможні оцінити тільки певний аспект роботи співробітника або його соціально-психологічну характеристику, тому останнім часом кадрові консультанти все частіше використовують для об'єктивного оціночного аналізу комплексні універсальні методи, що увібрали в себе досягнення всіх наявних підходів.

1.3 Особливості оцінки персоналу на підприємствах шахтобудмонтажних послуг

Формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємствах шахтобудмонтажних послуг виступає достатньо складною задачею як в організаційному, так і в методичному аспектах. Очевидно, що для власника підприємства важливо як впровадження потужної системи мотивації праці, так і інноваційної системи оцінки персоналу. Тобто важливим є співвідношення результатів від впровадження інноваційної системи оцінки та мотивації персоналу до витрат на організацію такої роботи.

Задля досягнення очікуваних позитивних результатів впровадження системи оцінки персоналу на підприємствах шахтобудмонтажу доцільно сформулювати основні концептуальні засади такої ефективної системи:

- формування доцільної та ефективної організації системи оцінки персоналу;
- запровадження ефективної методики оцінки працівників шахтобудмонтажних підприємств.

Пропонується розглянути обидва постулати більш докладно.

Під ефективною системою оцінки персоналу шахтобудівних підприємств розуміється система, що відповідає двом умовам:

- перша - система оцінки персоналу концептуально і процедурно оптимально організована;
- друга - є оптимальною з точки зору співвідношення «витрати - доходи», тобто результативність впроваджуваних заходів.

Очевидно, що ефективна система організації оцінки персоналу містить в собі концептуальну (базову, вихідну) складову та процедурну (рис.1.4).



Рисунок 1.4 - Концептуально-процедурна основа побудови ефективної системи оцінки персоналу шахтобудмонтажних підприємств [55]

На основі рис. 1.4 доцільно констатувати, що побудова ефективної системи оцінки персоналу шахтобудмонтажних підприємств заснована на концептуальних базових положеннях, що містять об'єкт, суб'єкт, предмет, функції, мету і завдання та принципи і положення. Тісно пов'язаною і взаємодоповнюючою є процедурна частина системи, яка включає сфери застосування, джерела інформації, методи і методику організації функціонування системи та критеріальні індикатори і показники.

Другою важливою умовою ефективності системи оцінки персоналу шахтобудмонтажних підприємств виступає її оптимальність з точки зору співвідношення «витрати-доходи», тобто результативності функціонування системи оцінки. Ефективною доцільно вважати систему оцінки, що подана сукупністю елементів оцінки різних працівників, за умови дотримання наступних умов:

$$\Delta Pr_{np} > \Delta B_{om}$$

$$\Delta P > \Delta B_{om},$$

де Pp_{np} – рівень продуктивності праці працівників;

P – чистий прибуток підприємства;

B_{om} – витрати на функціонування системи оцінки персоналу [55].

При здійсненні оцінки персоналу шахтобудмонтажного підприємства враховуються наступні статті витрат на функціонування системи оцінки персоналу (B_{om}):

- витрати на оплату праці працівників підрозділу роботи з персоналом;
- витрати на соціальні відрахування із заробітної плати працівників підрозділу роботи з персоналом;
- витрати на впровадження та функціонування системи оцінки персоналу;
- інші витрати, що виникають в ході функціонування системи оцінки працівників підприємства.

У практиці відомих іноземних компаній, що займаються професійно розробкою ефективної системи оцінки персоналу, використовуються два основних правила [55]:

- правило «в три рази більше»;
- «правило Дарвіна».

Перше правило передбачає, що система оцінки персоналу повинна бути заснована на складних розрахунках системи винагороди («тверда», «м'яка» заробітна плата та бонуси) з метою забезпечення в три рази вищу заробітну плату для тих працівників, що виконують і перевиконують плани роботи, і в три рази меншу для тих, хто не виконує плану.

Застосування «правила Дарвіна» передбачає виживання «сильніших» за результатами роботи працівників, оскільки ті слабкі, що отримують в три рази менше заробітної плати, потенційно будуть покидати підприємство і йти до конкурентів, а «сильніші» будуть залишатись.

Отже, шахтобудмонтажне підприємство отримує дві вигоди одночасно: економію кошти на заробітну плату тих, хто працює неефективно і накопичення тільки ефективних працівників. Очевидно, підприємство в кожному звітному періоді отримує більший приріст продуктивності праці та чистий прибуток шахтобудмонтажного підприємства у порівнянні з приростом витрат на функціонування системи оцінки персоналу.

Сьогодні існує багато різноманітних інноваційних методик оцінки персоналу в теорії та практиці управління, однак не всі можна застосовувати на підприємствах шинобудмонтажу, більш того, не всі згадані методики здатні приносити очікуваний ефект. Очевидно, що методика оцінки персоналу на шахтобудмонтажних підприємствах повинна враховувати специфічні особливості їх функціонування.

На основі детального аналізу різних методик оцінки персоналу (параграф 1.2) щодо особливостей використання таких методик на досліджуваних підприємствах, уявляється доцільним запропонувати використання комплексної, змішаної методики оцінки персоналу на підприємствах шахтобудмонтажу. Така система оцінки персоналу побудована на системному поєднанні таких класифікаційних видів оцінок:

- за суб'єктами оцінки – поєднання індивідуальної і групової оцінок;
- за типом оцінки – компіляція внутрішньої оцінки (самооцінки) та зовнішньої оцінки;
- за методиками – передбачає використання традиційних видів оцінки;
- за формою – поєднання кількісної та комбінованої оцінок;
- за періодичністю – передбачає систематичну та підсумкову оцінку;
- за об'єктами оцінки – поєднання оцінку поточної діяльності працівників та оцінку тенденцій розвитку працівників.

В якості базової основи ефективної методики оцінки персоналу шахтобудмонтажних виступають класифікаційні критерії: періодичність та об'єкти оцінки. Таким чином концептуальні засади розробки ефективної

оцінки персоналу для шахтобудмонтажних підприємств зображено на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Концептуальні засади побудови ефективної системи оцінки персоналу шахтобудмонтажних підприємств [55]

На основі матриці на рис. 1.5 уявляється доцільним застосовувати систему оцінки персоналу на шахтобудмонтажних підприємствах, яка містить аналіз ефективності роботи працівників в межах чотирьох критеріїв:

- систематична оцінка роботи;
- підсумкова оцінка роботи;
- оцінка поточної діяльності працівника;
- оцінка тенденцій розвитку працівника.

Для підприємств шахтобудмонтажу важливою характеристикою системи оцінки персоналу є різні системи оцінки для різних категорій працівників. Відповідно всі працівники подібних підприємств поділяються на певні групи:

I група – адміністративні працівники (ключові менеджери), до яких відносяться посади генерального директора підприємства, його заступників,

головних спеціалістів (головний бухгалтер, головний інженер, фінансовий директор), тобто той управлінський персонал, мотиваційні виплати для якого безпосередньо залежать від кінцевих результатів роботи підприємства в цілому;

II група – менеджери і працівники «результативних категорій робіт», до яких відносяться посади працівників й менеджерів відділу продаж та відділу маркетингу;

III група – менеджери і працівники інших категорій адміністративної роботи, до яких відносяться посади керівників й працівників відділу бухгалтерії, планування та аналітики, управління персоналом та кадрової роботи й інші адміністративні працівники, а також керівників виробничих підрозділів;

IV група – працівники виробничих підрозділів, тобто робітники.

Такий поділ працівників шахтобудмонтажних підприємств зумовлений необхідністю застосування різних методик оцінки персоналу в залежності від орієнтації роботи за відповідною посадою на процес, результат чи результат роботи підлеглих.

Методика оцінки персоналу шахтобудмонтажних підприємств передбачає, що для I, II та III категорій працівників будуть використовуватись такі методи оцінки персоналу [55]:

- для систематичної оцінки - оцінка поточної діяльності працівників проводиться, як правило, на основі методу «KPI»; оцінка тенденцій розвитку працівника здійснюється на основі комплексної шкали оцінювання, що містить три методи: анкетне оцінювання, оцінку на основі управління за цілями та оцінку на основі управління за виконанням;

- для підсумкової оцінки - оцінка поточної діяльності працівників виконується шляхом сумування підсумкових результатів за методом «KPI», а також із застосуванням методу «360°»; оцінка тенденцій розвитку працівника здійснюється на основі комплексної шкали оцінювання (за рік), що містить

методи: анкетне оцінювання, оцінку на основі управління за цілями та оцінку на основі управління за виконанням.

У процесі оцінювання працівників IV категорії, тобто робітників використовується для систематичної оцінки: метод КРІ, а для підсумкової оцінки: сума проміжних КРІ. Якщо працівник матиме високий підсумковий рівень КРІ, то йому доцільно запропонувати пройти оцінювання за методом «360°» задля виявлення можливостей кар'єрного зростання.

Висновки за розділом 1

На основі аналізу характерних відмінностей в організації оцінки та мотивації персоналу за американським, японським, європейським та українським підходами визначено, що наявна поступова зміна системи оцінки персоналу в Україні шляхом адаптації її до європейської концепції.

Здійснений комплексний аналіз існуючих теоретичних підходів до розуміння сутності дефініції «оцінка персоналу» дозволив об'єднати існуючі точки зору у три підходи: ресурсний; результативний; змішаний.

На основі здійсненого аналізу щодо сутності дефініції «оцінка персоналу» пропонується під оцінкою персоналу розуміти систематичний процес перевірки відповідності професійних та особистісних характеристик працівника займаній посаді та результативності виконання поставлених завдань в процесі роботи.

Проаналізовані методи оцінки персоналу спроможні оцінити тільки певний аспект роботи співробітника або його соціально-психологічну характеристику, тому останнім часом кадрові консультанти все частіше використовують для об'єктивного оціночного аналізу комплексні універсальні методи, що увібрали в себе досягнення всіх наявних підходів.

Для підприємств шахтобудмонтажу важливою характеристикою системи оцінки персоналу є різні системи оцінки для різних категорій працівників.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ШАХТОМОТАЖБУДУПРАВЛІННЯ №1»

2.1 Аналіз виробничо-господарської і фінансової діяльності досліджуваного підприємства

Приватне акціонерне товариство «Шахтобудмонтажне управління №1» (попередня назва до 15.05.2019 року) - Публічне акціонерне товариство «Шахтобудмонтажне управління №1», надалі – «Товариство».

Товариство, як юридична особа, створене до набрання чинності Закону України «Про акціонерні товариства» у вигляді Відкритого акціонерного товариства «Шахтобудмонтажне управління №1», що було засноване згідно з розпорядженням Представника Президента України в Донецькій області від 29 червня 1994 року №363/2, шляхом реорганізації структурної одиниці «Шахтобудмонтажне управління №1» Державного підприємства «Трест «Донецькшахтобудмонтаж» у відкрите акціонерне товариство відповідно до Указу Президента України від 15 червня 1993 року №210/93 «Про корпоратизацію підприємств».

Найменування Відкритого акціонерного товариства «Шахтобудмонтажне управління №1» було змінено відповідно до вимог та положень Закону України «Про акціонерні товариства» № 514-VI від 17 вересня 2008 року на Публічне акціонерне товариство «Шахтобудмонтажне управління №1».

Найменування Публічне акціонерне товариство «Шахтобудмонтажне управління №1» в подальшому було змінено на Приватне акціонерне товариство «Шахтобудмонтажне управління №1» (скорочена назва – ПРАТ «ШБМУ № 1») у зв'язку зі зміною типу Товариства.

Основними видами послуг, які здійснює ПРАТ «ШБМУ №1», є:

- виконання будівельно-монтажних робіт;

- переміщення вантажів кранами та іншими вантажопідійомними та навантажувальними пристроями;

- вантажоперевезення, транспортні, складські послуги;

- інші послуги (здача в оренду пансіонату, робочих механізмів).

Особливості послуг, що надає Товариство: послуги надаються згідно технологічним інструкціям з дотриманням норм і правил техніки безпеки. На будівельні послуги, що надаються, у Товариства є відповідна ліцензія.

У 2020 році обсяг реалізації досяг 187 651 тис. грн, що більше на 38 323 тис. грн. у порівнянні з 2019 роком.

Обсяг реалізації за видами послуг:

- будівельно-монтажні роботи – 187 541 тис. грн (у 2019 р. – 147 316 тис. грн);

- інші послуги – 110 тис. грн (у 2019 р. – 2012 тис. грн).

Головним ринком надання послуг Товариства є місто Покровськ.

Споживачами послуг ПРАТ "ШБМУ №1" є промислові підприємства, розташовані в місті Покровськ:

ПРАТ «ШУ «Покровське»;

ТОВ «Збагачувальна фабрика «Свято-варваринська»;

ТОВ «Шахта «Свято-покровська №3».

Товариство безперебійно отримує сировину високої якості від наступних постачальників:

ПРАТ «ШУ «Покровське» (комплектуючі);

ТОВ «СИМЗ» (комплектуючі)

ТОВ «ПАРАЛЕЛЬ ЛТД», ВОГ КАРД ООО (бензин, дизпаливо).

Кількість постачальників за основними видами сировини та матеріалів, що займають більше 10 відсотків в загальному об'ємі постачання - 1.

Джерела сировини доступні. Перебоїв в постачанні сировини не було та у майбутньому не очікуються.

Імпортною сировиною Товариство не користується.

У стратегії подальшої діяльності Товариства є збереження виробничих потужностей та зменшення витрат за рахунок впровадження сучасних методів будівництва та режиму економії. Виконання планів потребує значних коштів, які підприємство планує отримати за рахунок прибутку.

Метою діяльності Товариства є здійснення підприємницької діяльності з метою одержання прибутку в інтересах акціонерів товариства, покращення добробуту акціонерів у вигляді зростання ринкової вартості Товариства, а також отримання акціонерами дивідендів.

Предметом діяльності Товариства є:

- електромонтажні роботи;
- вузько спеціалізовані будівельні роботи;
- встановлення і монтаж машин і устаткування;
- будівництво житлових і нежитлових будівель;
- виробництво та реалізація агломерату чавуну, сталі, прокату та інших супутніх видів продукції металургійного циклу;
- виробництво та реалізація виробничо-технічної продукції іншого призначення;
- збирання, первинна обробка і реалізація відходів дорогоцінних металів та дорогоцінного каміння;
- збирання, заготівля, транспортування, переробка та реалізація брухту кольорових металів, металургійна переробка брухту чорних та кольорових металів;
- заготівля, обробка окремих видів ресурсів цінних відходів, збирання, заготівля окремих видів відходів як вторинної сировини;
- виготовлення окремих елементів, реконструкція, ремонт і пусконаладжувальні роботи механічного, енергетичного та іншого обладнання;
- монтаж та технічне обслуговування (сервіс) обладнання промислового та громадського призначення;
- виконання будівельних, ремонтних та реставраційних робіт;

- виготовлення, монтаж несучих конструкцій, монтаж конструкцій будівельної, ремонтно-будівельної діяльності;
- надання транспортно-експедиційних послуг;
- спеціалізація у сфері поводження з небезпечними відходами;
- профілактика, монтаж, технічне обслуговування засобів протипожежного захисту та систем опалення, оцінка протипожежного стану об'єктів;
- реконструкція, монтаж, ремонт вантажопідйомних механізмів.

Уявляється доцільним провести загальну оцінку фінансової стійкості і платоспроможності досліджуваного підприємства.

Узагальнене представлення вертикального аналізу Активу і Пасиву Балансу підприємства разом з методикою його здійснення наведено в таблицях 2.1 – 2.4.

Таблиця 2.1 – Узагальнений горизонтальний аналіз Активу Балансу підприємства, тис.грн.

Актив	поч. 2018 року	поч. 2019 року	поч. 2020 року	кін. 2020 року	Відхилення					
					Абсолютне, тис. грн.			Відносне, %		
					2019/ 2018	2020/ 2019	п.2020 / к.2020	2019/ 2018	2020/ 2019	п.2020 / к.2020
I. Необоротні активи	5840	8892	4232	4230	3052	-4660	-2	1,523	0,476	1,00
II. Оборотні активи	9910	12340	35247	28629	2430	22907	-6618	1,245	2,856	0,812
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи активів	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом активи	15750	21232	39479	32859	5482	23729	-6620	1,348	1,859	0,832

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз табл.2.1 свідчить про збільшення частки необоротних активів компанії протягом 2018 р. більш ніж на 50%, тоді як в 2019 р. вони знижуються приблизно на 100 %, а протягом 2020 р. майже на змінюються. Спостерігається тенденція до зростання частки оборотних активів протягом

2018 року на 50 % та протягом 2019 року більш ніж в 2,5 рази. Протягом 2020 року трохи зменшується сума необоротних активів зменшується. Загалом валюта Активу Балансу протягом 2018 р. та 2019 року зростає майже в 2,5 рази, протягом 2020 р. зменшується на 17 %.

Таблиця 2.2 - Узагальнений горизонтальний аналіз Пасиву Балансу підприємства, тис.грн.

Пасив	поч. 2018 року	поч. 2019 року	поч. 2020 року	кін. 2020 року	Відхилення					
					абсолютне			відносне		
					2019/ 2018	2000/ 2019	п.2020 / к.2020	2019/ 2018	2020/ 2019	п.2020 / к.2020
I. Власний капітал	-9118	-8632	-13489	-18329	486	-4857	-4840	0,946	1,563	1,359
II. Довгострокові зобов'язання	44	3409	4438	10516	3365	1029	6078	77,47	1,302	2,37
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	24824	26455	48530	40672	1631	22075	-7858	1,066	1,834	0,836
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом пасив	15750	21232	39479	32859	5482	18247	-6620	1,348	1,859	0,832

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних підприємства

Горизонтальний аналіз Пасиву балансу дозволив виділити наступні тенденції: власний капітал знижується в абсолютному значенні на 5,4 % протягом 2018 р., зростає на 56,3 % протягом 2019 р. і на 35,9 % протягом 2020 р., тобто спостерігається тенденція спочатку до прискорення зростання, а потім до уповільнення зростання суми власного капіталу підприємства. Негативним фактом є наявність його негативного значення протягом аналізованого періоду, що пояснюється збитками підприємства протягом аналізованого періоду. Відзначається значне зростання довгострокових зобов'язань протягом 2018 р. (більш ніж в 100 разів), протягом 2019 р. вказане зростання уповільнюється (довгострокові зобов'язання збільшують на 30,2 %) та відмічається прискорення зниження їх протягом 2020 р. – на 137 %. Поточні зобов'язання і забезпечення протягом 2018 та 2019 рр. мають

тенденцію до поступового зростання: на 6,6 % протягом 2018 р., на 83,4 % - протягом 2019 р., та знижуються на 16 % - протягом 2020 р.

Таблиця 2.3 - Узагальнений вертикальний аналіз Активу Балансу підприємства, тис. грн.

Актив	поч. 2018 року	поч. 2019 року	поч. 2020 року	кін. 2020 року	Структура за роками			
					поч. 2018 року	поч. 2019 року	поч. 2020 року	кін. 2020 року
I. Необоротні активи	5840	8892	4232	4230	37,1	41,88	10,72	12,87
II. Оборотні активи	9910	12340	35247	28629	62,9	58,12	89,28	87,13
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи активів	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом актив	15750	21232	39479	32859	100	100	100	100

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних підприємства

Таблиця 2.4 - Узагальнений вертикальний аналіз Пасиву Балансу підприємства, тис. грн.

Пасив	поч. 2018 року	поч. 2019 року	поч. 2020 року	кін. 2020 року	Структура за роками			
					поч. 2018 року	поч. 2019 року	поч. 2020 року	кін. 2020 року
I. Власний капітал	-9118	-8632	-13489	-18329	-57,89	-40,66	-34,17	-55,78
II. Довгострокові зобов'язання	44	3409	4438	10516	0,28	16,06	11,24	32,27
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	24824	26455	48530	40672	157,61	124,6	122,93	124,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-	-	-	-	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом пасив	15750	21232	39479	32859	100	100	100	100

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних підприємства

Узагальнений вертикальний аналіз Активу Балансу визначив, що найбільшу частку у валюті Активу Балансу займають оборотні активи, яка

має тенденцію до зростання протягом аналізованого періоду (з 62,9 % на початку 2018 р. до 87,13 % наприкінці 2020 р.). Відповідно частка необоротних активів зменшується – з 37,1 % в 2018 р. до 12,87 % наприкінці 2020 р.

Стан розрахункової дисципліни характеризується наявністю дебіторської заборгованості. Завдання аналізу – виявити розміри і динаміку не виправданої дебіторської заборгованості, причини її виникнення або зростання. Для цього складається таблиця, в якій наводяться і досліджуються розміри дебіторської заборгованості підприємства на початок і кінець періоду, а також її зміна і структура (табл.2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз дебіторської заборгованості

Складові дебіторської заборгованості	поч. 2018 року	поч. 2019 року	поч. 2020 року	кін. 2020 року	Розрахунок						
					Відхилення			Структура			
					2019/ 2018	2020/ 2019	п.2020 / к.2020	поч. 2018	поч. 2019	поч. 2020	кін. 2020
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3970	5458	14002	23120	1488	8544	9118	98,2	96,53	98,15	98,38
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	59	143	226	122	84	83	-104	1,46	2,58	1,58	0,52
з бюджетом	6	6	-	-	0	-	-	0,15	0,11	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	7	47	38	259	40	-11	221	0,15	0,83	0,27	1,1
Разом дебіторська заборгованість	4042	5654	14266	23501	1612	8612	9235	100	100	100	100

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних підприємства

За результатами табл.2.5 можна зробити висновок про значне загальне зниження розміру дебіторської заборгованості протягом розглянутого періоду більш ніж в 5 разів, що є негативною тенденцією для розвитку аналізованого підприємства.

Частка дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги протягом аналізованого періоду характеризується незначним коливанням як

у бік зменшення (протягом 2018 р.), так і у бік збільшення (протягом 2019 та 2020 рр.). Частка дебіторської заборгованості за виданими авансами зростає протягом 2018 р. більш ніж в 2,5 рази, тоді як протягом 2019 р. зростання уповільнюється – вказаний показник зростає тільки на 58 %. Протягом 2020 р. частка дебіторської заборгованості по розрахунках за виданими авансами зменшується майже в 2 рази. Частка дебіторської заборгованості по розрахункам з бюджетом зменшується та зникає наприкінці 2019 р., тоді як частка іншої поточної дебіторської заборгованості зростає на кінець 2020 р. більш ніж в 6 разів у порівнянні з початком 2018 р.

Основними показниками фінансової стійкості є [51, с. 189]:

- коефіцієнт забезпеченості власними засобами $K_{зк}$:

$$K_{зк} = \frac{\text{власний капітал} - \text{необоротні активи}}{\text{оборотні активи}} = \frac{\text{ф1.р.1495} - \text{ф1.р.1095}}{\text{ф1.р.1195}} \quad (2.1)$$

- чистий оборотний капітал або робочий капітал P_k :

$$P_k = \text{оборотні активи} - \text{поточні зобов'язання} = \text{ф1.р.1195} - \text{ф1.р.1695} \quad (2.2)$$

- коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами $K_{зрк}$:

$$K_{зрк} = \frac{\text{оборотні активи} - \text{поточні зобов'язання}}{\text{оборотні активи}} = \frac{\text{ф1.р.1195} - \text{р.1695}}{\text{ф1.р.1195}} \quad (2.3)$$

- коефіцієнт маневреності власного капіталу $M_{ск}$:

$$M_{ск} = \frac{\text{оборотні активи} - \text{поточні зобов'язання}}{\text{власний капітал}} = \frac{\text{ф1.р.1195} - \text{р.1695}}{\text{ф1.р.1495}} \quad (2.4)$$

- коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів:

$$K_{\text{мвк}} = \frac{\text{грошовікошти}}{\text{власніобіговікошти}} = \frac{\text{ф.1.р.1165}}{\text{ф.1.р.1195}} \quad (2.5)$$

- коефіцієнт концентрації власного капіталу:

$$K_{\text{квк}} = \frac{\text{власний капітал}}{\text{всього джерел коштів}} = \frac{\text{ф.1.р.1495}}{\text{ф.1.р.1900}} \quad (2.6)$$

Розраховуються показники фінансової стійкості за три роки.
Розрахунки наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості, частки одиниць

Показник	Нормативне значення	Значення за роками			
		поч.2018 р.	поч. 2019 р.	поч.2020 р.	кін.2020 р.
1.Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	$K_{\text{зк}} \geq 0,1$	-1,51	-1,42	-0,5	-0,79
2. Робочий капітал, тис.грн.	$P_{\text{к}}$	-14932	-14115	-13283	-12043
3. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами, ч. о.	$K_{\text{зрк}} \geq 0,1$	-1,51	-1,14	-0,38	-0,42
4. Коефіцієнт маневреності, ч.о.	$M_{\text{ск}} \geq 0,5$	1,64	1,64	0,98	0,66
5. Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	$K_{\text{мвк}} \geq 0,5$	0,002	0,00008	0,0001	0,0007
6. Коефіцієнт концентрації власного капіталу	$K_{\text{квк}} \geq 0,5$	-0,579	-0,41	-,034	-0,56

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних підприємства

Динаміку показників наведено на рис. 2.1.

Як видно з рисунка 2.1, коефіцієнт забезпеченості власними засобами вище нормативного значення на початку 2018 р. та являється негативним, цей факт свідчить про неспроможність досліджуваного підприємства фінансувати свої активи за рахунок власних засобів, при цьому підприємство на протязі аналізованого періоду підприємство майже в 2 разів збільшує свій

власний капітал: коефіцієнт забезпечення власними засобами зростає до -0,5 на початку 2020 р. і -0,78 наприкінці 2020 р.

На початку 2018 року підприємство мало достатньо велике негативне значення робочого капіталу, що свідчить про перебільшення власних оборотних активів над поточними зобов'язаннями, ситуація незначно покращується протягом аналізованого періоду, наприкінці якого розмір негативного робочого капіталу збільшується майже на 10 %, проте він залишається негативним.

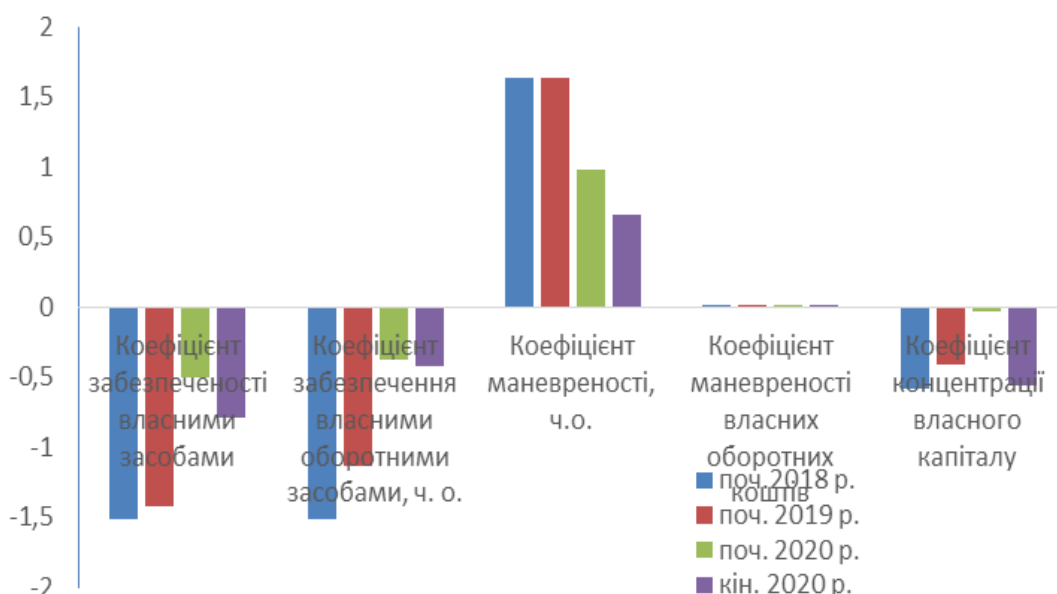


Рисунок 2.1 - Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних підприємства

Протягом 2018 і 2019 років розмір власних оборотних активів збільшується, проте вони менше, ніж величина поточних зобов'язань підприємства (коефіцієнт має негативне значення). Динаміку коефіцієнта забезпечення власними оборотними засобами наведено на рисунку 2.1.

Коефіцієнт маневреності протягом всього аналізованого періоду перевищує цей норматив, проте наприкінці 2020 р. він знижується майже в 3 рази. Аналізуючи результати видно, що цей показник має позитивне значення, перевищує свій норматив.

Аналіз результатів табл.2.6 показує, що протягом років аналізованого періоду досліджуване підприємство не мало достатньо власних оборотних коштів, перманентного капіталу, покривати власні необоротні активи і запаси воно було спроможне лише за рахунок короткострокових кредитів і позик.

Фінансовий стан підприємства залежить від того, які кошти воно має і куди вони вкладені. Необхідність мати власний капітал обумовлена потребами самофінансування підприємства (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Абсолютні показники оцінки фінансової стійкості

№ за/п	Найменування показника	Розрахункова формула	Значення за роками, тис. грн.			
			поч. 2018 р.	поч. 2019 р.	поч. 2020 р.	кін. 2020 р.
1	Наявність власних оборотних коштів	$ВОК = \text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи} = \Phi.1p.1495 - \Phi.1p.1095$	-14958	-17524	-17721	-22559
2	Наявність власних і довгострокових позикових джерел формування запасів (перманентного капіталу)	$ВДК = (\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}) - \text{Необоротні активи} = (\Phi.1p.1495 + \Phi.1p.1595) - p.1095$	-3234	-14115	-13283	-12043
3	Наявність основних джерел формування запасів	$ОДЗ = (\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Короткострокові кредити і позики}) - \text{Необоротні активи} = (\Phi.1p.1495 + \Phi.1p.1595 + \Phi.1p.1695) - \Phi.1p.1095$	21590	12340	35247	28629
4	Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів	$\Delta ВОК = \text{Власні оборотні кошти} - \text{Запаси}$	-20801	-24203	-38689	-27578
5	Надлишок (+) або нестача (-) власних і довгострокових позикових джерел формування апасів	$\Delta ВДК = ВДК - \text{Запаси}$	-9077	-7436	-34251	-17062
6	Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел формування апасів	$\Delta ОДЗ = ОДЗ - \text{Запаси}$	15747	5661	14279	23610

Джерело: складено і розраховано автором

Аналіз результатів табл.2.7 показує, що протягом років аналізованого періоду досліджуване підприємство не мало достатньо власних оборотних коштів, перманентного капіталу, покривати власні необоротні активи і запаси воно було спроможне лише за рахунок короткострокових кредитів і позик.

Відносні показники забезпеченості запасів джерелами їх формування розраховуються за наведеними в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Відносні показники оцінки фінансової стійкості

№ за/п	Найменування показника	Розрахункова формула	Нормативне значення	Значення за роками, в.о.			
				поч. 2018 р.	поч. 2019 р.	поч. 2020 р.	кін. 2020 р.
1	Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	$K_{зз.вок} = \frac{ВОК}{З}$	$\geq 0,6 - 0,8$	-2,56	-2,623	-0,845	-4,49
2	Коефіцієнт забезпеченості запасів перманентним капіталом	$K_{зз.вдк} = \frac{ВДК}{З}$	$\geq 0,8 - 1,0$	-0,553	-2,113	-0,633	-2,4
3	Коефіцієнт забезпеченості запасів основними джерелами їх формування	$K_{зз.одз} = \frac{ОДЗ}{З}$	$> 1,0$	3,695	1,848	1,68	5,704

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз результатів табл.2.8 підтверджує висновки, зроблені за аналізом абсолютних показників фінансової стійкості: всі відносні показники мають негативне значення та збільшуються в негативний бік протягом останнього року аналізу, тобто короткострокові кредити зростають.

Фінансовий стан підприємства з позиції короткострокової перспективи оцінюється показниками ліквідності. Під ліквідністю будь-якого активу розуміють здатність його трансформування у грошові кошти, а ступінь ліквідності визначається тривалістю добового періоду.

Основними з показників ліквідності балансу є:

1) Коефіцієнт абсолютної ліквідності $K_{ал}$.

$$K_{ал} = \frac{\text{поточні фінансові інвестиції} + \text{грошові кошти}}{\text{поточні зобов'язання}} = \frac{\text{ф.1.п.1160} + \text{п.1166} + \text{п.1167}}{\text{ф.1.п.1695}} \quad (2.7)$$

$K_{ал}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності, ч. о.

2) Коефіцієнт швидкої або критичної ліквідності $K_{кл}$.

$$K_{кл} = \frac{\text{оборотні активи} - \text{запаси}}{\text{поточні зобов'язання}} = \frac{\text{ф.1.п.1195} - \sum (\text{пп.1010} \div \text{п.1104})}{\text{ф.1.п.1695}} \quad (2.8)$$

де $K_{кл}$ – коефіцієнт швидкої ліквідності, ч.о.

3) Коефіцієнт покриття K_n .

$$K_n = \frac{\text{оборотні активи}}{\text{поточні зобов'язання}} = \frac{\text{ф.1.п.1195}}{\text{ф.1.п.1695}} \quad (2.9)$$

де K_n – коефіцієнт покриття, ч. о.

З аналізу фінансових коефіцієнтів випливає висновок, що кожна група коефіцієнтів відбиває визначену сторону фінансового стану підприємства. Не можна забувати, що відносні фінансові показники є тільки орієнтовними індикаторами фінансового положення підприємства і його платоспроможності.

1) Коефіцієнт абсолютної ліквідності $K_{ал}$. розраховується за формулою (2.7). Подальші розрахунки наведено в таблиці 2.9 на основі фінансової звітності (Додаток А).

Таблиця 2.9 - Розрахунок показників ліквідності підприємства

Показник	Нормативне значення	Значення за роками			
		п. 2018 р.	п.2019 р.	п.2020 р.	к.2020 р.
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$0,2 \leq K_{ал} \leq 0,5$	0,0009	0,0004	0	0
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{кл} \geq 0,6$	0,141	0,214	0,294	0,58
3. Коефіцієнт покриття	$K_n \geq 1$	0,399	0,466	0,726	0,704

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних підприємства

2) Коефіцієнт швидкої або критичної ліквідності $K_{кл}$ розраховується за формулою (2.8). Подальші розрахунки наведено в таблиці 2.9. З результатів робиться висновок, що коефіцієнт значно нижче нормативного значення на початку аналізованого періоду, проте збільшується протягом аналізованого періоду практично в 4 рази, що свідчить про покращення платоспроможності підприємства.

3) Коефіцієнт покриття K_n розраховується за формулою (2.3). Коефіцієнт покриття не перевищує нормативне значення на початку 2018 р., проте надалі зростає протягом аналізованого періоду, тобто загроза до втрати платоспроможності зменшується, проте наприкінці аналізованого періоду коефіцієнт покриття не перевищує свого нормативного значення.

Динаміку коефіцієнта швидкої ліквідності наведено на рисунку 2.2.

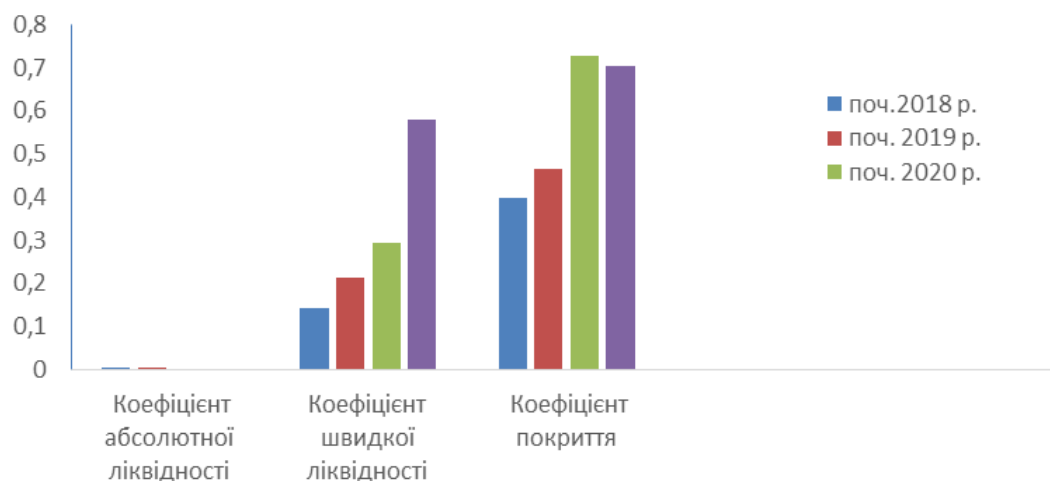


Рисунок 2.2 - Динаміка коефіцієнтів швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності і покриття

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних підприємства

При визначенні фінансової стійкості слід установити тип фінансової усталеності підприємства. Таким чином:

$$C^{KK} = K_t + (K_{тов} + K_a) - D_{тов}, \quad (2.10)$$

C^{KK} - кредити банків під товарно-матеріальні цінності за обліком кредитів під товари відвантажені та частини кредиторської заборгованості, що заліковується банком при кредитуванні, тис. грн.

$K_{тов}$, K_a - відповідно кредиторська заборгованість за товари та з одержаних авансів, тис. грн.

$D_{тов}$ - дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.

Визначення типу фінансової усталеності.

1) Абсолютна стійкість

$$З < P_k + C^{KK}, \quad (2.11)$$

де $З$ - величина запасів, тис. грн.

P_k - робочий капітал, тис. грн.

2) Нормальна стійкість

$$З = P_K + C^{KK} \quad (2.12)$$

3) Нестійкий фінансовий стан

$$З = P_K + C^{KK} + C^O \quad (2.13)$$

де C^O - джерела, що послаблюють фінансову напругу, тис. грн.

4) Кризовий фінансовий стан

$$З > P_K + C^{KK} \quad (2.14)$$

Розрахунки типу фінансової усталеності наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Розрахунок типу фінансової усталеності

Показник	Умовна позначка	Значення за роками, тис. грн.			
		поч.2018 р.	поч. 2019 р.	поч.2020 р.	кін.2020 р.
1. Кредити банків, тис.грн.	C^{KK}	0	0	0	0
2. Робочий капітал, тис.грн.	P_K	-14932	-14115	-13283	-12043
3. Величина запасів, тис.грн.	$З$	5843	6679	20968	5019
4. Абсолютна різниця, тис.грн.	$C^{KK} + P_K - З$	-20775	-20794	-34251	-17152
Тип фінансової усталеності	-	криз. фін. стан	криз. фін. стан	криз. фін. стан	криз. фін. стан

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних підприємства

Як видно з табл. 2.10 (рядок 4), підприємство знаходилося у кризовому фінансовому стані протягом всього аналізованого періоду, який кількісно погіршився у 2019 і покращився наприкінці 2020 року.

2.2 Аналіз ефективності використання персоналу підприємства ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1»

Для оцінки ефективності використання персоналу досліджуваного підприємства ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» доцільно здійснити аналіз основних кількісних показників, що характеризують кадри підприємства.

По-перше, користуючись звітами з праці за 2018 - 2020 роки, здійснюється аналіз загальної структури персоналу за категоріями зайнятих у господарському процесі підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр.

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення (+, -), 2021 р. від	
	2019		2020		2021			
	Кіль- кість осіб	Питома вага, %	Кіль- кість осіб	Питома вага, %	Кількіст ь осіб	Питома вага, %	2019 р.	2020 р.
Загальна чисельність працівників	214	100	216	100	203	100	-11	-13
Управлінський персонал	21	9,8	22	10,2	21	10,3	0	-1
Виробничий персонал	193	90,2	194	89,8	182	89,7	1	-1

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних підприємства

Дані табл. 2.11 свідчать про те, що загальна кількість працівників ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» зросла за три роки аналізованого періоду на 2 особи в 2019 р. та зменшилась на 13 осіб в 2021 р., разом на 11 осіб. За три роки загальна чисельність персоналу незначно зменшилась приблизно на 5 %, з них управлінський персонал збільшився

всього на 1 особу порівняно з 2019 р. Спостерігається нестійка тенденція незначного зменшення персоналу досліджуваного підприємства, що пов'язано з відносною стабільністю роботи підприємства. Негативним моментом є зростання саме частки виробничого персоналу підприємства ТОВ «Будресурс».

Далі доцільно провести аналіз вікової структури персоналу ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» за даними табл. 2.12. Аналіз результатів табл. 2.12 показує, що на підприємстві найбільше переважає персонал від 29-40 років: їх частка за роками аналізованого періоду складає більше 40% і має тенденцію до незначного зростання. Позитивним моментом в динаміці вікової структури персоналу аналізованого підприємства є незначне зростання питомої ваги персоналу молодшого віку, а саме: молоді віком від 18 до 28 років (на 2%), а також зниження питомої ваги персоналу передпенсійних і пенсійних років (з 12,1% до 10,8% передпенсійного віку). Це свідчить про зниження загального віку персоналу підприємства.

Таблиця 2.12 - Динаміка вікової структури персоналу ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» за 2019 - 2021 рр.

Вікові категорії	Роки						Відхилення (+, -), 2021 р. від	
	2019		2020		2021		2019 р.	2020 р.
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %		
Молодь віком 18-28 років	45	21,0	49	22,7	46	22,7	1	-3
29 - 40 років	95	44,4	97	44,9	88	43,3	2	-9
41- 50 років	48	22,4	47	21,8	45	22,2	-3	-2
Передпенсійні роки	26	12,1	22	10,2	22	10,8	-4	0
Пенсійні роки	0	0	1	0,4	2	1,0	2	1
Разом:	214	100	216	100	203	100	-11	2

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних підприємства

На основі табл. 2.12 доцільно проаналізувати загальну освітню структуру персоналу ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1»: частка працівників із середньою освітою і з неповною вищою освітою в персоналі ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» за роками аналізованого періоду спочатку знижується, а потім знов зростає, що свідчить про погіршення рівня освіти персоналу досліджуваного підприємства. При цьому зростає частка персоналу із базовою вищою освітою, що є позитивною тенденцією, та знижується частка працівників, що мають спеціальну середню освіту.

Таблиця 2.13 - Динаміка освітньої структури управлінського персоналу ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» за 2019 - 2021 рр.

Рівень освіти	Роки						Відхилення (+, -), 2021 р. від	
	2019		2020		2021		2019 р.	2020 р.
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %		
Неповна середня освіта	-	-	-	-	-	-	-	-
Середня освіта	5	2,3	8	3,7	8	3,9	3	0
Середня спеціальна освіта	42	19,6	45	20,8	47	23,2	5	2
Неповна вища освіта	75	35,0	74	34,3	78	38,4	-	3
Базова вища освіта	69	32,2	71	32,9	59	29,1	2	-10
Повна вища освіта	23	10,7	18	8,3	11	5,4	-12	-7
Разом:	214	100	216	100	203	100	-	-

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних підприємства

Далі здійснюється характеристика персоналу підприємства за стажем роботи (табл. 2.14) і робиться висновок щодо стабільності та прихильності персоналу до організації.

Проаналізувавши дані табл. 2.14, з'ясовано, що на підприємстві найбільшу питому вагу мають працівники, які пропрацювали 10-20 років (близько 37% протягом аналізованого періоду), 5-10 років (від 30%).

Найменша питома вага спостерігається у працівників, які пропрацювали понад 20 років (не більше 2 %) протягом аналізованого періоду.

Таблиця 2.14 - Динаміка структури персоналу ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» за стажом роботи протягом 2019 - 2021 рр.

Стаж роботи	Роки						Відхилення (+, -), 2021 р. від	
	2019		2020		2021			
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	2019 р.	2020 р.
Менше 1 року	-	-	-	-	-	-	-	-
1-3 роки	22	10,3	24	11,1	27	13,3	5	3
3- 5 років	44	20,6	42	19,4	45	22,2	1	3
5-10 років	66	30,8	65	30,1	58	28,6	-8	-7
10-20 років	80	37,4	81	37,5	72	35,4	-8	-9
Понад 20 років	2	1,0	4	1,9	3	1,47	1	-1
Разом:	214	100	216	100	203	100	-11	-14

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних підприємства

Надалі доцільно надати характеристику персоналу підприємства за статтю працюючих (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 - Динаміка та структура управлінського персоналу ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» за статтю 2019 – 2021 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності (питома вага)			Відхилення від питомої ваги, у % до 2019 р.		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Жінки	88	91	92	41,1	42,1	45,3	-	1,0	4,2
Чоловіки	126	125	111	58,9	57,9	54,7	-	-1,0	-4,2
Разом	214	216	203	100	100	100	-	-	-

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних підприємства

У діяльності ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» задіяні у більшості чоловіки, про що і свідчать дані табл. 2.15, проте частка жінок у загальній чисельності не дуже мала (більш 40%), до того вона незначно підвищується протягом аналізованого періоду.

Надалі здійснюється аналіз руху персоналу ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» за допомогою показників, наведених у табл. 2.16.

Таблиця 2.16 - Показники руху персоналу ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» за 2019 - 2021 рр.

Показник	Роки						Відхилення (+, -), 2021 р. від	
	2019		2020		2021		2019 р.	2020 р.
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %		
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	214	100	216	100	203	100	-11	-13
з них жінки	88	41,1	91	42,1	92	45,3	4,2	3,2
Прийнято на роботу, осіб	8	3,8	4	1,85	10	4,9	1,1	3,05
Звільнено працівників, осіб	6	2,8	13	6,0	8	3,9		
З них: за власним бажанням, осіб	4	1,8	11	5,1	6	3,0	0	-1
скорочення штату	1	0,5	0	0	0	0	0	0
за порушення дисципліни	1	0,5	2	0,1	2	0,9	-1	0
Кількість відпрацьованих годин протягом року на одного працівника	1851	100	1854	100	1859	100	15	6
Кількість втрачених годин протягом року	137	7,4	141	7,6	135	7,3	0,2	-0,3

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.16 помітно незначну зміну частки жінок у середньобліковому складі, а саме у 2020 р. порівняно з 2019 р. – збільшення на 1%, у 2021 порівняно з 2020 р. – на 3,2 %. Позитивною є тенденція до зменшення кількості звільнених в 2021 р., збільшується і кількість прийнятих на роботу, що є позитивною тенденцією для підприємства.

За допомогою даних табл. 2.17 здійснюється характеристика показники плинності персоналу.

Таблиця 2.17 - Показники плинності персоналу ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» за 2019 -2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. (+, -) від	
	2019	2020	2021	2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу, %	3,8	1,85	4,9	+1,1	+3,05
Коефіцієнт вибуття персоналу, %	2,8	6,0	3,9	+1,1	-2,1
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,9	-4,2	1,0	+0,1	5,2
Коефіцієнт абсентеїзму, %	2,3	2,7	2,6	+0,3	-0,1

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних підприємства

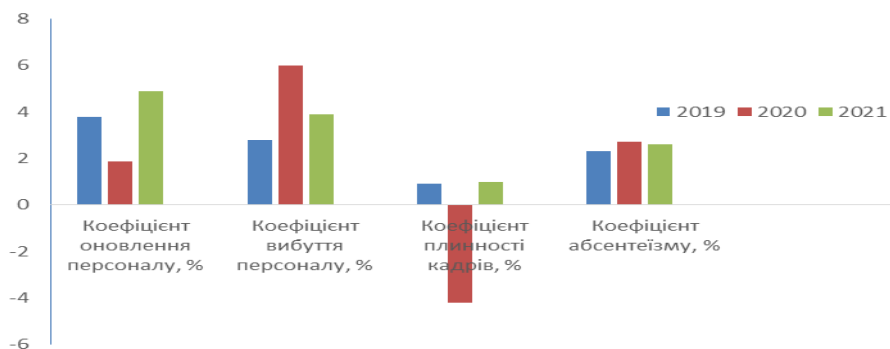


Рисунок 2.2 - Динаміка плинності персоналу ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» за 2019 - 2021 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Показники табл. 2.8 та рис. 2.2 свідчать про те, що плинність кадрів зменшилась у 2020 р. у порівнянні з 2019 р. та збільшилась майже в 5 разів

в 2021 р. у порівнянні з 2020 р., де коефіцієнт плинності кадрів найменший та має негативне значення (-4,2 %). Це свідчить про незадовільне використання підприємством персоналу. Проте зменшилась втрата робочого часу протягом аналізованого періоду, підтвердженням чого є коефіцієнт абсентеїзму, який у 2020 р. у порівнянні з 2019 р. збільшився на 0,4 %, а у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. зменшився відповідно на 0,1 %.

На завершення аналізу ефективності використання персоналу на досліджуваному підприємстві доцільно надати характеристику структурі та складу фонду заробітної плати на ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» за даними, що наведено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18 - Структура та склад фонду заробітної плати персоналу ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» за 2019 - 2021 рр.

Показники	Роки						Відхилення (+, -), 2021 р. від	
	2019		2020		2021			
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	2019 р.	2020 р.
Фонд заробітної плати, всього	43005,6	100	59640,1	100	56474,4	100	13468,8	-3165,7
У т.ч.: - фонд основної заробітної плати	26663,5	62	33398,5	56	28801,9	51	2138,4	-4596,6
- фонд додаткової заробітної плати	16342,13	38	26241,6	44	27672,5	49	11330,37	1430,9
З нього: - надбавки та доплати	13331,7	31	10735,2	18	14118,6	25	786,9	3383,4
- премії за результати діяльності	3010,4	7,0	10138,8	17	6776,9	12	3766,5	-3361,9
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати	-	-	5367,6	9	6776,9	12	0	1409,3
Середня заробітна плата, грн./міс.	16746	-	23009	-	23183	-	6437	174

Аналізуючи результати табл. 2.18 доцільно зауважити, що незважаючи на збільшення середньооблікової чисельності працівників протягом 2019-2020 рр., зростає фонд оплати праці у 2020 р., порівняно з 2019 р. збільшився на 13468,8 тис. грн., що є позитивним у використанні персоналу ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» для заохочення нових кваліфікованих кадрів.

Частка фонду додаткової заробітної плати підвищується на 6 % в 2020 р. у порівнянні з 2019 та на 5 % у 2021 р., також на протязі аналізованого періоду збільшується частка премій за результати діяльності (за 2020 р у порівнянні з 2019 р. на 10 %), що позитивно характеризує систему мотивації персоналу підприємства.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати збільшуються в 2021 році проти 2020 року на 3% , що свідчить про покращення рівня стимулювання персоналу підприємства.

2.3 Характеристика складових системи оцінки персоналу на підприємстві ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1»

Існують певні умови проведення оцінки персоналу ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1»:

- під час приймання працівників на роботу;
- при оцінці відповідності працівників вимогам робочого місця, посаді;
- при визначенні ефективності праці з метою встановлення рівня оплати і форм стимулювання;
- при визначенні професійних і лідерських якостей під час підбору на керівні посади.

Оцінка персоналу на підприємстві ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» при прийомі на роботу здійснюється з метою визначення відповідності працівника вакантному робочому місцю або

посаді, яка пропонується на підприємстві працівникові. Для кожного показника, що використовується для оцінки кваліфікації та професійної компетентності працівника, застосовуються певні критерії, що дозволяють характеризувати відповідність працівника вимогам, що висуваються: освіта, обсяг спеціальних знань, спроможність раціонально організовувати роботу, спроможність аналізувати проблеми в роботі, приймати рішення, спроможність адаптуватися до нових ситуацій, якість виконання дорученої роботи та рівень відповідальності, вміння організовувати працю підлеглих, можливість виражати свої думки.

На основі результатів аналізу оцінки діяльності конкретного працівника, використовуючи надану систему показників, керівник підрозділу або відділу виносить рішення про надання працівнику того чи іншого розряду або окладу в межах відповідної посади, у відповідності до діючої системи оплати праці на підприємстві.

Оцінка керівників різних рівнів управління підприємства виконується з використанням критеріїв результативності, які найбільше об'єктивно відображають поточну діяльність, дають можливість оцінити досягнуті результати. Систематично здійснюючи такий аналіз, формується можливість вчасно виявити робочі проблеми та прийняти коригуючі дії.

Для проведення аналізу системи оцінки персоналу ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» проведено анкетування працівників підприємства. При дослідженні було опитано 100 осіб, з яких 20 осіб працюють на підприємстві від 1 до 3 років, 20 осіб – від 3 до 5 років, 30 осіб - від 5 до 10 років, 30 осіб – від 10 до 20 років.

На рисунку 2.3 виокремлено різні методи, які підприємство ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» використовує при оцінюванні кандидата на вакантну посаду. Як видно з аналізу, зазвичай керівництво використовує найбільш прості та менш витратні способи оцінки, тобто: аналіз біографічних даних та проведення співбесіди. Хоча на практиці дані

методи не завжди можуть продемонструвати повний опис навичок та вмінь кандидата і варто звернути на це увагу.

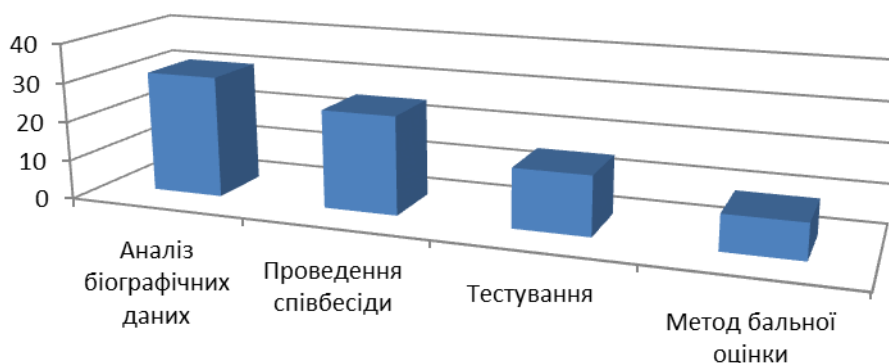


Рисунок 2.3 – Методи, що використовуються підприємством ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» при оцінюванні кандидата на вакантну посаду

Джерело: побудовано автором на основі анкетування працівників підприємства

Аналіз відповідей респондентів дозволив встановити методи, яким довіряє керівництво ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» при проведенні періодичної оцінки персоналу (рис. 2.4), що зазвичай здійснюється 1 раз на рік. Різноманітність даного процесу складає лише 2 методи – атестація та тестування. Використання даних методів дозволяє оцінити професійні навички співробітників, проте більш доцільним було б використання варіантів всебічної оцінки персоналу, створення умов справжніх ситуацій, адже у сфері промислових послуг персонал безпосередньо співпрацює з клієнтом.

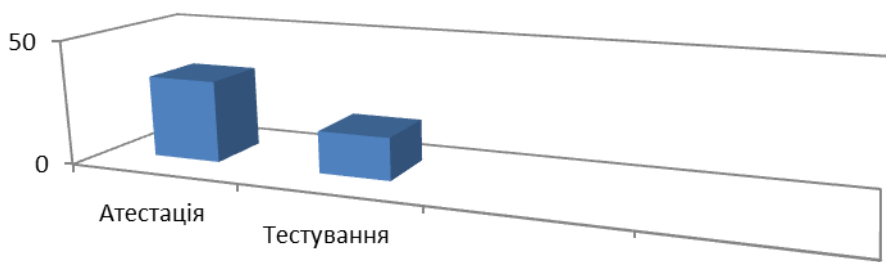


Рисунок 2.4 – Методи, що використовуються підприємством ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» за умови періодичної оцінки персоналу

Джерело: побудовано автором на основі анкетування працівників підприємства

Якщо порівняти думки респондентів про задоволеність системами оцінки персоналу підприємства ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» (рис.2.6), з'ясовується, що 22 особи (45%) задоволені періодичною оцінкою, але при відборі кандидата на вакантну посаду 21 працівник (4%) не в змозі визначити свого ставлення, а 17 осіб незадоволені процесом. Тобто процедура перевірки персоналу налагоджена погано, використовується мала кількість цікавих методів для чіткого встановлення професійних навичок.

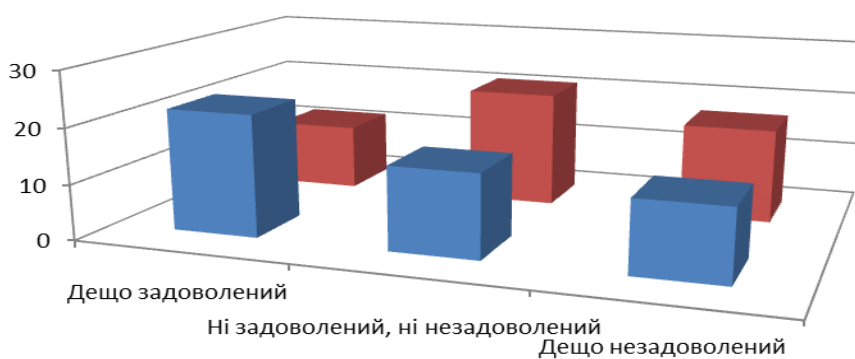


Рисунок 2.5 – Думка респондентів щодо задоволеності системою оцінки персоналу ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» на вакантну посаду і періодичну оцінку

Джерело: побудовано автором на основі анкетування працівників підприємства

На рис. 2.6 наведено результати опитування працівників підприємства ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» щодо необхідності змін в існуючу систему оцінки персоналу.

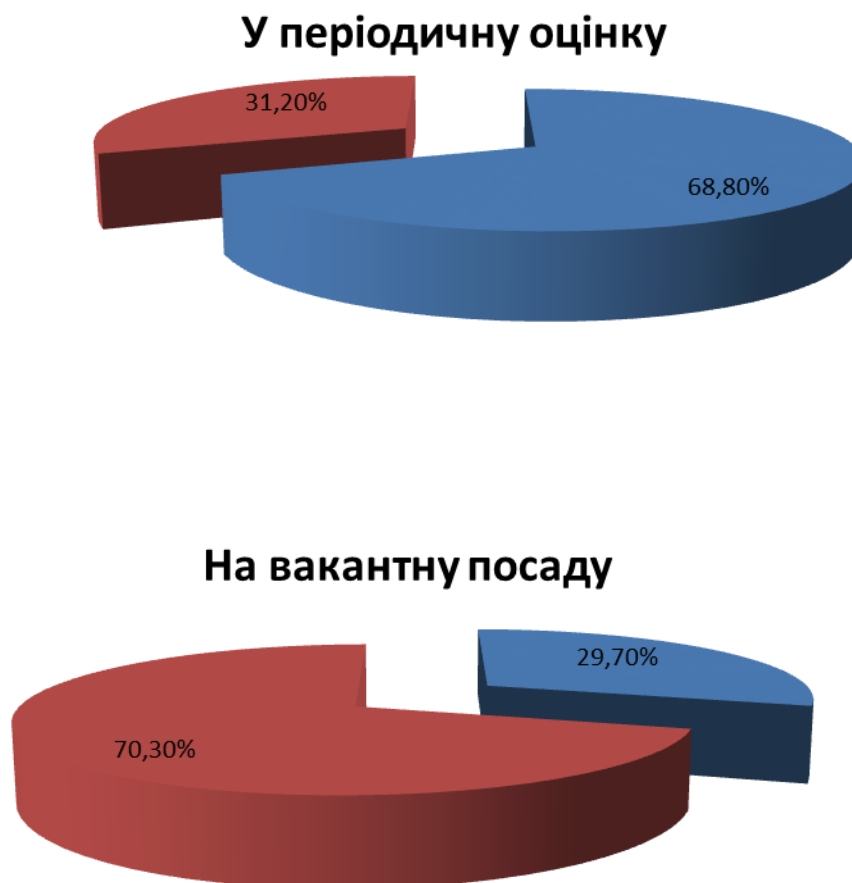


Рисунок 2.6 – Думка респондентів щодо внесення змін до системи оцінки персоналу на вакантну посаду та в періодичну оцінку

Перш за все 70,3% співробітників рекомендують переглянути систему оцінки кандидатів на вакантну посаду, та урізноманітнити методи, що використовуються керівництвом. Щодо періодичної оцінки, то 68,8% персоналу підприємства вважає, що не потрібно вводити нові зміни. Адже при звичайній атестації вони можуть підтвердити як теоретично, так і

практично свої кваліфікаційні здібності. Але 29,7% прагне звернути увагу керівництва про запровадження системи винагород найкращим учасникам даної перевірки та можливість проведення практичних тренінгів.

Проаналізована за певними анкетними даними система оцінки персоналу на підприємстві ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» потребує вдосконалення. Рекомендується впровадити та застосувати на підприємстві більш сучасні та комплексні методи оцінки персоналу.

На практиці різними фахівцями пропонується оцінювати систему оцінки персоналу шляхом розрахунку комплексного показника оцінки працівників ($K_{o.n.}$) за формулою:

$$K_{o.n.} = 0,5 \cdot K_n \cdot D_n + C_\phi \cdot P_p \quad (2.15)$$

де K_n - професійно-кваліфікаційний рівень працівника,

C_ϕ - складність роботи, функцій, що виконуються працівником;

P_p - конкретно досягнутий працівником результат;

0,5 – емпіричний коефіцієнт, який посилює значущість оцінки складності та результатів праці.

$$K_n = (O + C + A) : 0,85 \quad (2.16)$$

де O - оцінка освіти,

C – оцінка стажу роботи за спеціальністю,

A – оцінка активності в підвищенні кваліфікації,

0,85 – максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

За рівнем освіти всі працівники підприємства розподіляються на 5 груп (табл.2.19).

В табл. 2.20 наведено оцінку персоналу за стажом роботи.

Таблиця 2.19 - Групи персоналу за освітою та їхні бальні оцінки

Група персоналу	Оцінка в балах
Із загальною середньою освітою	0,15
Із середньою спеціальною освітою	0,2
Із неповною вищою освітою	0,25
Із базовою вищою освітою	0,4
Із повною вищою освітою	0,5

Джерело: складено і розраховано автором

Таблиця 2.20 - Групи персоналу за стажем та їхні бальні оцінки

Група персоналу	Оцінка в балах
До 15-ти років за кожен рік	0,01
За 15 і більше років	0,15

Джерело: складено і розраховано автором

Групи персоналу за оцінкою активності в підвищенні кваліфікації наведено в табл.2.21.

Таблиця 2.21 - Групи персоналу за оцінкою активності в підвищенні кваліфікації

Група персоналу	Оцінка в балах
Короткострокові курси, стажування на підприємстві	0,05
Отримання другої професії, спеціальності, підтверджене свідоцтвом	0,15
Курси підвищення кваліфікації (один раз на 4 роки) з видачею свідоцтва про закінчення курсів	0,1
Навчання у вищому навчальному закладі	0,2

Джерело: складено і розраховано автором

В табл. 2.22 наведено розрахунки професійно-кваліфікаційних рівнів адміністративно-управлінських працівників ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» за 2021 рік.

Таблиця 2.22 - Оцінка професійно-кваліфікаційних рівнів адміністративно-управлінських працівників ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» за 2021 рік

Посада	<i>O</i>	<i>C</i>	<i>A</i>	<i>K_n</i>
Директор	0,5	0,15	0,15	0,94
Директор з аналізу та управління ризиками безпеки	0,5	0,15	0,1	0,88
Заст. директора – головний інженер	0,5	0,15	0,1	0,88
Заступник директора з охорони праці та економіки	0,5	0,15	0,05	0,82
Заступник директора з персоналу та соціальних питань	0,5	0,1	0,1	0,82
Головний бухгалтер	0,4	0,15	0,15	0,82
Головний інженер	0,4	0,1	0,1	0,71
Головний механік	0,4	0,1	0,1	0,71

Джерело: складено і розраховано автором

Для оцінки спеціалістів і фахівців пропонується використати кваліфікаційний довідник посадових обов'язків керівників, спеціалістів і службовців, а також особові справи працівників. Кожна ознака якостей оцінюється з використанням чотирьох рівнів в балах: низький (1 бал), середній (2 бали), вище середнього (3 бали), високий (4 бали) (табл. 2.23).

Таблиця 2.23 - Бальні оцінки ознак, що характеризують ділові якості працівників адміністративно-управлінського персоналу ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1»

Якості співробітника	Питома значущість (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів за посадами							
		Директор	Директор з аналізу та управління ризиками безпеки	Заст. Директора – головний інженер	Заступник директора з охорони праці та економіки	Заступник директора з персоналу та соціальних питань	Головний бухгалтер	Головний інженер	Головний механік
Професійна компетентність	0,25	3/0,75	4/1,0	3/0,75	3/0,75	3/0,75	4/1,0	3/0,75	3/0,75
Уміння планувати роботу підрозділу	0,2	3/0,6	3/0,6	3/0,6	3/0,6	3/0,6	3/0,6	3/0,6	3/0,6
Аналітичні здібності	0,15	2/0,3	2/0,3	2/0,3	3/0,45	3/0,45	3/0,45	2/0,3	2/0,3
Комунікативні якості	0,2	4/0,6	3/0,6	3/0,6	2/0,4	2/0,4	3/0,6	2/0,4	2/0,4
Лідерські якості	0,2	4/0,6	3/0,6	2/0,4	2/0,4	3/0,6	2/0,4	2/0,4	2/0,4
Ділові якості працівника D_n	-	2,85	3,1	2,65	2,6	2,8	3,05	2,35	2,35

Джерело: складено і розраховано автором

Складність виконуваних функцій визначається діленням суми оцінок за кожну з ознак з урахуванням їхньої питомої значущості на постійну величину 8,3 (максимальну бальну оцінку за всіма ознаками складності функцій працівників) (табл.2.24).

Таблиця 2.24 - Бальні оцінки ознак, що визначають складність функцій

Назва ознак складності виконуваних функцій	Питома значущість (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів за посадами							
		Директор	Директор з аналізу та управління ризиками безпеки	Заст. Директора – головний інженер	Заступник директора з охорони праці та економіки	Заступник директора з персоналу та соціальних питань	Головний бухгалтер	Головний інженер	Головний механік
Аналітико конструктивний характер робіт	0,25	2/0,5	3/0,75	2/0,5	2/0,5	1/0,25	2/0,5	2/0,5	2/0,5
Роботи, що проводяться в масштабах підрозділу	0,25	3/0,75	2/0,5	2/0,5	2/0,5	2/0,5	2/0,5	2/0,25	2/0,5
Роботи, що виконуються під оперативним і загальним керівництвом	0,2	2/0,4	2/0,4	2/0,4	1/0,2	2/0,4	1/0,2	2/0,4	1/0,2
Керівництво самостійним структурним підрозділом	0,15	3/0,45	3/0,45	2/0,3	2/0,3	2/0,3	3/0,45	3/0,45	1/0,15
Моральна додаткова відповідальність у технологічному процесі, за керівництвом виконанням розрахунків	0,15	3/0,45	3/0,45	3/0,6	2/0,3	2/0,3	3/0,45	3/0,45	2/0,3
Оцінка складності роботи, функцій, що виконують працівником C_{ϕ}		2,55	2,55	2,3	1,8	1,75	2,1	1,95	1,65

Джерело: складено і розраховано автором

Загальна оцінка результатів праці адміністративно-управлінського персоналу ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» визначається

підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їх питомої значущості (табл.2.23).

Розрахунок комплексної оцінки адміністративно-управлінського персоналу ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» наведено в табл. 2.24.

Таблиця 2.24 - Бальні оцінки ознак, що визначають результати роботи

Ознака	Питома значущість (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів за посадами							
		Директор	Директор з аналізу та управління ризиками безпеки	Заст. Директора – головний інженер	Заступник директора з охорони праці та економіки	Заступник директора з персоналу та	Головний бухгалтер	Головний інженер	Головний механік
Організація роботи підрозділу	0,2	4/0,8	3/0,6	4/0,8	2/0,4	3/0,6	3/0,6	2/0,4	2/0,4
Проведення комплексного аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства	0,1	3/0,3	2/0,2	2/0,2	2/0,2	2/0,2	2/0,2	2/0,2	2/0,2
Точність розрахунків	0,15	2/0,3	2/0,3	2/0,3	2/0,3	2/0,3	2/0,3	3/0,45	2/0,3
Своєчасність подання звітів	0,15	3/0,45	2/0,3	3/0,45	2/0,3	2/0,3	2/0,3	2/0,3	3/0,45
Впровадження заходів з поліпшення показників роботи підприємства	0,2	3/0,6	2/0,4	2/0,4	2/0,4	2/0,4	2/0,4	3/0,6	2/0,4
Підвищення рівня знань працівників	0,2	3/0,6	3/0,6	2/0,4	3/0,6	3/0,6	2/0,4	3/0,6	2/0,4
Оцінка результатів праці працівника P_p		3,05	2,4	2,55	2,2	2,4	2,2	2,55	2,15

Джерело: складено і розраховано автором

Таблиця 2.25 - Комплексна оцінка адміністративно-управлінських працівників ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» за 2021 рік

Посада	K_n	D_n	C_ϕ	P_p	$K_{o.n}$
Директор	0,94	2,85	2,55	3,05	9,12
Директор з аналізу та управління ризиками безпеки	0,88	3,1	2,55	2,4	7,48
Заст. директора – головний інженер	0,88	2,65	2,3	2,55	7,03
Заступник директора з охорони праці та економіки	0,82	2,6	1,8	2,2	5,03
Заступник директора персоналу та соціальних питань	0,82	2,8	1,75	2,4	5,35
Головний бухгалтер	0,82	3,05	2,1	2,2	5,87
Головний інженер	0,71	2,55	1,95	2,55	5,75
Головний механік	0,71	2,55	1,65	2,15	4,45

Джерело: складено і розраховано автором

Отже, комплексна бальна оцінка кожного працівника адміністративно-управлінського персоналу ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» значно перевищує одиницю. Це означає, що всі вони за своїми діловими якостями, професійно-кваліфікаційним рівнем, складністю виконуваних робіт та їх результатами, цілком відповідають займаній посаді.

Висновки за розділом 2

Аналіз фінансової діяльності досліджуваного підприємства ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» показав наступне:

- наявне значне загальне зниження розміру дебіторської заборгованості протягом розглянутого періоду більш ніж в 5 разів, що є негативною тенденцією для розвитку аналізованого підприємства;
- на протязі років аналізованого періоду досліджуване підприємство не мало достатньо власних оборотних коштів, перманентного капіталу,

покривати власні необоротні активи і запаси воно було спроможне лише за рахунок короткострокових кредитів і позик;

- всі відносні показники мають негативне значення та збільшуються в негативний бік протягом останнього року аналізу, тобто короткострокові кредити зростають;

- підприємство знаходилося у кризовому фінансовому стані протягом всього аналізованого періоду, який кількісно погіршився у 2019 і покращився наприкінці 2020 року.

Аналіз використання персоналу підприємства ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» показав наступне:

- на підприємстві найбільшу питому вагу мають працівники, які пропрацювали 10-20 років (близько 37 % на протязі аналізованого періоду), 5-10 років (від 30 %). Найменша питома вага спостерігається у працівників, які пропрацювали понад 20 років протягом аналізованого періоду;

- помітно незначну зміну частки жінок у середньобліковому складі, а саме у 2020 р. порівняно з 2019 р. Позитивною є тенденція до зменшення кількості звільнених в 2021 р., збільшується і кількість прийнятих на роботу, що є позитивною тенденцією для підприємства;

- плинність кадрів зменшилась у 2020 р. у порівнянні з 2019 р. та збільшилась майже в 5 разів в 2021 р. у порівнянні з 2020 р. Це свідчить про незадовільне використання підприємством персоналу;

- незважаючи на збільшення середньооблікової чисельності працівників протягом 2019-2020 рр., зростає фонд оплати праці у 2020 р., порівняно з 2019 р. збільшився на 13468,8 тис. грн., що є позитивним у використанні персоналу.

Комплексна бальна оцінка кожного працівника адміністративно-управлінського персоналу ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» значно перевищує одиницю. Це означає, що всі вони за своїми діловими якостями, професійно-кваліфікаційним рівнем, складністю виконуваних робіт та їх результатами, цілком відповідають займаній посаді.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ШАХТНОБУДМОНТАЖНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Обґрунтування вибору методів оцінки персоналу ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1»

Аналіз стану системи оцінки персоналу шахтобудмонтажного підприємства показав певні негативні основні недоліки її на сучасний момент:

- незадоволення співробітників, внаслідок чого виникає загроза підвищення можливості плинності кадрів і зниження рівня мотивації;
- зниження якості послуг (деякі співробітники не реагують на прохання та зауваження відвідувачів), що підтверджується результатами аналізу опитувань клієнтів.

Уявляється доцільним додати до здійсненого аналізу існуючої системи оцінки персоналу досліджуваного підприємства додати SWOT-аналіз (табл. 3.1), здійснення якого показало ще певні недоліки в існуючій системі оцінки персоналу, а саме:

- застосування достатньо простих та суб'єктивних методів оцінки персоналу;
- методи, що фактично використовуються, недостатньо різноманітні і не дозволяють оцінити персонал досліджуваного підприємства з різних сторін;
- атестація персоналу здійснюється тільки для працюючих співробітників;
- відсутність випробувального терміну, під час якого можливо встановити на практиці відповідність претендента на вакантну посаду;

Таблиця 3.1 - SWOT-аналіз діючої системи оцінки персоналу ПрАТ
«Шахтобудмонтажне управління №1»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Добре налагоджений процес оцінки персоналу 2. Розуміння працівниками необхідності формування системи оцінки персоналу на підприємстві 3. Наявність розроблених процедур та документів 4. Внесення системи оцінки персоналу до складу корпоративної культури підприємства 5. Наявність кадрової служби як ресурсу для проведення оцінки персоналу 6. Регулярність здійснення оцінки	1. Однаковий підхід та методика до оцінки працівників всіх категорій 2. Незадовільна реакція працівників на зміни 3. Відсутність комплексного розуміння цілей 4. Відсутність чітких зв'язків процесу оцінки з іншими підсистемами управління персоналом на підприємстві 5. Недостатнє задоволення співробітників наявною системою оцінки
Можливості	Загрози
1. Зростання якості процесу оцінки персоналу на підприємстві 2. Готовність менеджерів різних рівнів впроваджувати певні заходи за результатами оцінки 3. Використання різноманітних сучасних методів оцінки 4. Удосконалення використання асу та ресурсів на здійснення оцінки	1. Негативна реакція працівників підприємства на існуючу систему оцінки 2. Залежність існуючої системи оцінки від інших бізнес-процесів на підприємстві 3. Перешкоди у підвищенні кваліфікації працівників підприємства 4. Необхідність значних інвестицій в удосконалення системи оцінки 5. Погіршення іміджу підприємства

Джерело: розроблено автором

- недостатні інвестування у формування чіткої системи оцінки персоналу;
- відсутність налагодженого механізму розвитку персоналу з метою покращення теоретичних та практичних навиків працівників;
- використання однакови підходів та методів до оцінки всіх категорій працівників.

На основі здійсненого SWOT-аналізу виявлено певні слабкі сторони та загрози в тіснучій системі оцінки персоналу досліджуваного підприємства.

Задля подолання їх уявляється доцільним скористатись наявними можливостями та сильними сторонами існуючої системи оцінки персоналу.

Основний недолік, щ обуло виявлено в ході аналізу системи оцінки персоналу, недостатня різноманітність методів оцінки, отже, пропонується розширити систему методів. Для обґрунтування виробу застосовується відповідне методичне забезпечення з використанням методів багатокритеріального аналізу.

В межах дослідження з метою подальшого впровадження у систему оцінки персоналу шахтобудмонтажного підприємства доцільно розглянути наступні методи оцінки, що достатньо широко використовуються на практиці як вітчизняними, так закордонними компаніями, а саме :

- А1 – метод ділових ігор;
- А2 – метод незалежних суддів;
- А3 – метод ассесмент-центр;
- А4 – метод KeyPerformanceIndicators (KPI);
- А5 – метод управління за цілями;
- А6 – метод «360 градусів»;
- А7 – метод вирішальних ситуацій.

З метою аналізу запропонованих методів сформовано критерії впливу на їх вибір менеджерами підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Критерії вибору альтернативних методи оцінки персоналу для ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1»

Критерій	Характеристика
1	2
К1	Ймовірність успіху оцінки персоналу за запропонованим методом: менеджмент підприємства очікує від впровадження методики оцінки у вигляді покращення якості послуг, підвищення ефективності діяльності підприємства, поліпшення психологічного клімату в колективі, побудова ефективної системи управління

Продовження табл. 3.2

1	2
K2	Оцінка рівня витрат на реалізацію: здатність обрати такі методи, за допомогою яких можливо максимально коректно оцінити потенціал працівника та одночасно мінімізувати витрати при їх впровадженні
K3	Рівень сприйняття методів оцінки працівниками: враховуючи важкість виходу працівників із зручної зони комфорту, керівник повинен підібрати найбільш придатні методи оцінки, що здатні врахувати конкретну специфічну внутрішню організацію підприємства і краще освоєні співробітниками
K4	Час, витрачений на реалізацію методу: необхідність оцінки всіх можливих витрат зусиль та часу
K5	Рівень складності впровадження системи оцінки персоналу: методи оцінки, рекомендовані до впровадження, повинні враховувати конкретну специфічну внутрішню організацію підприємства
K6	Рентабельність запропонованого методу оцінки персоналу: методи, що підбирають менеджменти, повинні бути здатними призвести до підвищення ефективності діяльності працівників та підприємства в цілому, здатні створити дохідність різних напрямків діяльності, та окупність витрат
K7	Ризиковість запропонованих методів оцінки: врахування сукупності всіх невизначених можливих результатів та несприятливих наслідків, що можливі довизначення внаслідок впровадження

Джерело: розроблено автором

В ході аналізу для кожної альтернативи за обраними критеріями виявлено характеристики, що наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Характеристика альтернатив за обраними критеріями

Альтернативи	Критерії						
	K1, %	K2, %	K3, балів	K4, днів	K5, балів	K6, %	K7, %
A1	70	65	5	4	6	65	30
A2	75	85	6	3	8	70	35
A3	60	60	7	3	3	75	30
A4	70	75	5	2	5	65	40
A5	80	75	8	6	6	65	50
A6	85	60	7	4	5	80	40
A7	75	55	6	5	7	70	45

Джерело: розроблено автором

Уявляється доцільним скористатись методом критерійних обмежень для визначення найбільш придатного для досліджуваного підприємства методу оцінки персоналу. На першому етапі формуються обмеження за кожним критерієм оцінки (табл. 3.3).

Таблиця 3.4 - Обмеження за кожним критерієм оцінки

	Критерії						
	K1, %	K2, %	K3, балів	K4, днів	K5, балів	K6, %	K7, %
Обмеження	≥ 70	≤ 75	≥ 6	≤ 4	≤ 5	≥ 70	≤ 40

Джерело: розроблено автором

На основі аналізу альтернативних методів оцінки персоналу за визначеними обмеженнями здійснюється визначення альтернативи, що відповідає більшості показникам (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Пошук придатних альтернатив

Альтернативи	Критерії						
	K1, %	K2, %	K3, балів	K4, днів	K5, балів	K6, %	K7, %
A1	70	65	5	4	6	65	30
A2	75	85	6	3	8	70	35
A3	60	60	7	3	3	75	30
A4	70	75	5	2	5	65	40
A5	80	75	8	6	6	65	50
A6	85	60	7	4	5	80	40
A7	75	55	6	5	7	70	45
Обмеження	≥ 70	≤ 75	≥ 6	≤ 4	≤ 5	≥ 70	≤ 40

Джерело: розроблено автором

Отже, за результатами найкращим варіантом оцінки персоналу, який задовольняє всім запропонованим критеріям, є застосування на підприємстві ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» метод «360 градусів» (A6). Також можна відзначити метод ассесмент-центр та метод KeyPerformanceIndicators (KPI), що не задовольняють тільки двом критеріям

і також являють інтерес при покращенні системи оцінки персоналу досліджуваного підприємства.

Викривуючи метод головного критерію, здійснюється ранжування сформованих критеріїв за вагомістю (табл. 3.5). За результати ранжування найважливішим критерієм виступає ймовірність успіху впровадження методу оцінки (K1), що характеризується монотонно зростаючою функцією - чим більше значення, тим краще ситуація. Отже, найкращим методом для оцінки персоналу ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» є метод «360 градусів» (A6).

Таблиця 3.6 - Ранжування критеріїв та методом головного критерію

№	Критерій	Значення функції	Ранг
1	Ймовірність успіху методу	Монотонно зростаюча	1
2	Рівень витрат на реалізацію	Монотонно спадна	5
3	Рівень сприйняття методів оцінки	Монотонно зростаюча	2
4	Час на впровадження методу	Монотонно спадна	7
5	Рівень складності впровадження	Монотонно спадна	3
6	Рентабельність впровадження методу	Монотонно зростаюча	4
7	Ризиковість впровадження методу	Монотонно спадна	6

Джерело: розроблено автором

Для завершення аналізу пропонується використати TOPSIS, а саме: визначення послідовності за встановленням близькості рішення до ідеального, основна ідея якого - оцінити віддаленість показників від самого початку певної ідеальної та антиідеальної точок окремо, а потім перетворити обидва показника в одну загальну оцінку.

Перевага використання методу TOPSIS: легке для сприйняття геометричне значення, з одночасним прийняттям до уваги гірші і кращі результати з необхідними обчисленнями і доповненнями.

Етап 1. Визначається важливість кожного критерію оцінки та здійснюється розрахунок значення P_{ij} за формулою (табл. 3.7):

$$P_{ij} = \sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}$$

Таблиця 3.7 – Важливість критеріїв оцінки персоналу

Альтернативи	Критерії						
	K1, %	K2, %	K3, балів	K4, днів	K5, балів	K6, %	K7, %
Вага	0,22	0,12	0,18	0,08	0,16	0,14	0,11
A1	70	65	5	4	6	65	30
A2	75	85	6	3	8	70	35
A3	60	60	7	3	3	75	30
A4	70	75	5	2	5	65	40
A5	80	75	8	6	6	65	50
A6	85	60	7	4	5	80	40
A7	75	55	6	5	7	70	45
P_{ij}	195,64	181,45	16,85	10,72	15,62	185,74	103,68

Джерело: розроблено автором

Етап 2. Формується нормалізована матриця рішень (табл. 3.8) за формулою:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{P_{ij}}$$

Таблиця 3.8 – Нормалізована матриця рішень

Альтернативи	Критерії						
	K1, %	K2, %	K3, балів	K4, днів	K5, балів	K6, %	K7, %
A1	0,36	0,36	0,30	0,37	0,38	0,35	0,29
A2	0,38	0,47	0,36	0,28	0,51	0,38	0,34
A3	0,31	0,33	0,42	0,28	0,19	0,40	0,29
A4	0,36	0,41	0,30	0,19	0,32	0,35	0,39
A5	0,41	0,41	0,47	0,56	0,38	0,35	0,48
A6	0,43	0,33	0,42	0,37	0,32	0,43	0,39
A7	0,38	0,30	0,36	0,47	0,45	0,38	0,43

Джерело: розроблено автором

Етап 3. Зважується нормалізована матрицю рішень на ваговий коефіцієнт за формулою, визначаються ідеально позитивне (A+) та ідеально негативне (A-) рішення (табл. 3.9):

$$U_{ij} = w_j r_{ij}$$

Таблиця 3.9 – Зважена матриця та ідеально позитивне, ідеально негативне рішення

Альтернативи	Критерії						
	K1, %	K2, %	K3, балів	K4, днів	K5, балів	K6, %	K7, %
A1	0,08	0,04	0,05	0,03	0,06	0,05	0,03
A2	0,08	0,10	0,08	0,06	0,11	0,08	0,07
A3	0,07	0,07	0,09	0,06	0,04	0,09	0,06
A4	0,08	0,09	0,07	0,04	0,07	0,08	0,08
A5	0,09	0,09	0,10	0,12	0,08	0,08	0,11
A6	0,10	0,07	0,09	0,08	0,07	0,09	0,08
A7	0,08	0,07	0,08	0,10	0,10	0,08	0,10
A+	0,1	0,04	0,1	0,03	0,04	0,09	0,03
A-	0,07	0,01	0,05	0,12	0,11	0,05	0,11

Джерело: розроблено автором

Етап 4. Визначаються значення альтернативних методів (табл. 3.9) за формулами:

$$S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_j^+)^2}$$

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_j^-)^2}$$

$$R_i = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+}, 0 < R_i < 1$$

Етап 5. Здійснюється ранжування альтернативних методів оцінки персоналу за R_i . Чим більше є значення R_i , тим більш переважною є альтернатива (табл. 3.11).

Таблиця 3.10 – Значення альтернативних методів оцінки

Альтернативи	S+	S-	R _i
A1	0,069	0,133	0,5534
A2	0,122	0,147	0,5465
A3	0,075	0,113	0,6011
A4	0,101	0,126	0,5551
A5	0,146	0,114	0,4385
A6	0,095	0,107	0,6597
A7	0,124	0,098	0,4414

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.11 - Ранжування альтернативних методів оцінювання персоналу

Альтернативи		Значення	Ранг
A6	Метод «360 градусів»	0,6597	1
A3	Метод ассесмент-центру	0,6011	2
A4	Метод метод KeyPerformanceIndicators (KPI)	0,5551	3
A1	Метод ділових ігор	0,5534	4
A2	Метод незалежних суддів	0,5465	5
A7	метод вирішальних ситуацій	0,4414	6
A5	Метод управління за цілями	0,4385	7

Графічне зображення відношень переважності наявних альтернатив:

$A6 \rightarrow A3 \rightarrow A4 \rightarrow A1 \rightarrow A2 \rightarrow A7 \rightarrow A5$.

Таким чином, результати здійсненого аналізу на основі використання різноманітних методів багатокритеріального аналізу - методу критерійних обмежень та головного критерію та TOPSIS виявлено оптимальний варіант оцінки персоналу ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» - метод «360 градусів», що дає погляд на працівника з різних сторін.

Метод «360 градусів» характеризується як найбільш прогресивний сучасний метод оцінки персоналу, що пропонує всебічну комплексну оцінку працівників з погляду на їх різноманітні суб'єктивні сторони, оцінка

здійснюється різними респондентами: безпосереднім керівником, підлеглими, колегами по роботі, клієнтами, постачальниками та самим працівником за одними і тими ж критеріальними показниками. Проведення оцінки відбувається, як правило, за бальною шкалою (наприклад, від 1 до 5 рідше 10 балів). За результатами здійсненої оцінки відбувається порівняння отриманих результатів з різних джерел інформації та узагальнюються (усереднюються) висновки.

Результативність даного методу підтверджується досвідом використання його в різних різноманітних підприємствах і в організаціях, оскільки комплексність і всебічність оцінки працівника дозволяє охарактеризувати не тільки його професійний рівень, а також вміння працювати з людьми та в колективі.

На високорозвинутих підприємствах широко розповсюджена методика «assessmentcenter» («центрів оцінки»), що є однією з найбільш розвинених методик оцінки персоналу. Вона передбачає створення на підприємстві центру оцінки працівників в структурі підрозділу з управління персоналом.

Сформований центр оцінки персоналу виконує певні функції:

- розробляє детальні методики оцінки результативності роботи працівників різних відділів і підрозділів;
- здійснює постійний моніторинг трудової діяльності працівників;
- проводить психологічну оцінку працівників;
- здійснює поточний контроль над трудовим процесом на підприємстві;
- організує процес розвитку персоналу підприємства.

Комплекс методів, що використовуються при оцінці персоналу за методикою «assessmentcenter» достатньо широк: тестування, інтерв'ювання, опитування, анкетування, моделювання ситуацій, ранжування працівників тощо. Перевага застосування: можливість отримання комплексної адекватної оцінки працівників різних відділів з врахуванням специфіки їх діяльності. Недолік: висока затратність використання, бо потребує утримання роботи цілого підрозділу працівників.

3.2 Оцінка управлінського персоналу підприємства ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» з використанням компетентнісного підходу

Оцінка керівників і спеціалістів на будь-якому підприємстві як правило відрізняється складністю. Менеджери з персоналу досліджуваного підприємства ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» стикаються з певними труднощами при проведенні оцінки як і на багатьох підприємствах сфери послуг, що пов'язані із:

- складністю формалізації результатів праці й визначенням кінцевого результату управлінської діяльності;
- взаємопов'язаністю управлінських функцій і складністю визначення внеску кожного керівника і спеціаліста;
- наявністю значного інтервалу часу між виконанням управлінської функції та проявою її результатів на практиці;
- необхідністю одночасної оцінки особистих якостей і результатів роботи структурного підрозділу і підприємства в цілому.

Для подолання вказаних проблем в системі оцінці керівників і спеціалістів досліджуваного підприємства пропонується застосування компетентнісного підходу, що здатний забезпечити виявлення всіх необхідних знань, професійних навичок за визначеного набору компетенцій для різних категорій працівників.

Відповідно до [55] існують певні концептуальні етапи компетентнісного підходу до оцінки працівників:

Етап 1. Визначення найбільш притаманих певній категорії працівників компетенцій. На основі аналізу специфіки досліджуваного підприємства пропонується створити окремі карти специфічних компетенцій для працівників (табл.3.12).

Таблиця 3.12 – Карта компетенцій для менеджерів досліджуваного підприємства

Група компетенцій	Компетенції	Характеристика
Поведінкова	Лідерство	здатність спонукати до дій інших працівників, формувати довіру у співробітників
	Стресостійкість	певні особисті якості, що дозволяють переносити стресові ситуації без неприємних наслідків для особистої діяльності індивіда і оточення
	Відповідальність	усвідомлення сутності та значення діяльності, наслідків для суспільства і соціального розвитку, вчинків особи з погляду інтересів суспільства або певної групи
	Об'єктивність	здатність розглядати проблеми незалежно від власних уподобань чи вигоди
Професійна	Здатність до прийняття управлінських рішень	вміння відстоювати свою думку, брати відповідальність, чітко та аргументовано пояснювати сутність та важливість запропонованих рішень
	Стратегічне мислення	здатність мислити системно, враховуючи всі фактори і прораховуючи ймовірності на перспективу
	Ініціативність	здатність висувати нові ідеї, пропозиції; схильність до інноваційного мислення
	Орієнтація на результат	здатність формулювати завдання і ставити цілі своїм підлеглим відповідно до глобальних цілей підприємства
Міжособистісна	Робота в команді	вміння співпрацювати з окремими працівниками, яке поширюється на різні сфери і завдання
	Взаємовідносини з підлеглими	вміння будувати доброзичливі відносини, пригорнути до себе увагу, завоювати довіру та симпатію з боку підлеглих
	Суспільна енергійність	моційно-мовленнєвий вплив, що проявляється в різних емоційних формах мовлення: членуванні фрази, інтонації, у наголосах та паузах
	Психологічний такт	здатність оптимально впливати на співробітників, встановлювати контакти з використанням індивідуальних особливостей

Джерело: розроблено автором

Оскільки специфіка підприємства характеризується наданням послуг в ремонті та монтажі шахтного устаткування, важливою є окрема оцінка фахівців підприємства. У таблиці 3.13 сформовано карту компетенцій, що зможе виявити здатність працівника співпрацювати з клієнтами,

налагоджувати з ними доброзичливі взаємовідносини та враховувати всі побажання.

Таблиця 3.13 – Карта компетенцій для спеціалістів досліджуваного підприємства

Група компетенцій	Компетенції	Характеристика
Поведінкова	Комунікабельність	здатність вільно спілкуватись, встановлювати соціальні зв'язки, контакти, плідно взаємодіяти з іншими людьми
	Самостійність	здатність встановлювати особисті цілі та досягнення їх, здатність особисто вирішувати проблеми
	Дисциплінованість	схильність до дотримання встановлених правил роботи і норм поведінки
	Відповідальність	усвідомлення сутності та значення діяльності, її наслідків для суспільства і соціального розвитку, вчинків особи з погляду інтересів суспільства або певної групи
Професійна	Гнучкість	здатність до швидкої адаптації та ефективної роботи у різноманітних, нестандартних ситуаціях
	Клієнторієнтованість	орієнтація на задоволеність споживача, здатність розуміти його потреби та побудова міцних довірливих довгострокових відносин
	Орієнтація на якість	високопрофесійне виконання своїх обов'язків з метою отримання високих якісних показників
	Практичний інтелект	здатність визначати проблему і знаходити можливі способи її рішення
Міжособистісна	Психологічна вибірковість	здатність адекватно відтворювати психологію групи, правильно реагувати на її поведінку
	Соціальна пристосованість	уміння працювати з колегами та керівництвом, пристосовуватися до організаційної культури, традицій, норм, ритуалів підприємства
	Контактність	здатність до встановлення позитивних соціальних контактів з навколишнім середовищем

Джерело: розроблено автором

Етап 2. Визначення вагомості кожної групи компетенцій, що використовуються для оцінки персоналу менеджменту.

В табл. 3.14 надано вагомість груп компетенцій для різних категорій працівників. На основі досліджень ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління

№1» встановлено, що найбільше значення для кожної категорії мають професійні здібності працівників.

Таблиця 3.14 - Вагомість груп компетенцій для оцінювання різних категорій працівників

№	Назва групи компетенцій	Вагомість	
		менеджери	фахівці
1	Поведінкова	0,32	0,26
2	Професійна	0,37	0,42
3	Міжособистісна	0,31	0,32
	Разом:	1,0	1,0

Джерело: розроблено автором

Етап 3. Встановлення вагомості кожної компетенції у складі групи компетенцій.

Для продовження необхідно визначити вагомості кожної компетенції в складі груп компетенцій для розглянутих категорій працівників (табл. 3.15).

Оскільки кожен критерій оцінки є важливим для формування цілісної картини професійних та особистих можливостей співробітників, тому різниця у вагомості коефіцієнтів достатньо незначна.

Етап 4. Формування шкали оцінки компетенцій

Для докладної оцінки працівників визначених категорій пропонується використати бальну систему від 1 до 5 балів, для задоволення вимоги опису повного портрету атестанта в цифровому вимірі та визначення чіткої межі прояву тих чи інших компетенцій. Пропонуються наступні критерії оцінки:

- 5 балів - компетентність проявляється повінстю і постійно;
- 4 бали - компетентність проявляється досить постійно і повно;
- 3 бали - компетентність проявляється частково і періодично;
- 2 бали — компетентність практично не проявляється, проте її відсутність не шкодить роботі;

Таблиця 3.15 - Вагомість компетенцій у складі групи компетенцій для оцінювання різних категорій працівників

Менеджери		Фахівці	
Компетенції	Вагомість	Компетенції	Вагомість
Група поведінкових компетенцій			
Лідерство	0,27	Комунікабельність	0,23
Стресостійкість	0,2	Самостійність	0,25
Відповідальність	0,3	Дисциплінованість	0,28
Об'єктивність	0,23	Відповідальність	0,24
	1,0		1,0
Група професійних компетенцій			
Здатність до прийняття управлінських рішень	0,3	Гнучкість	0,19
Стратегічне мислення	0,28	Клієнторієнтованість	0,35
Ініціативність	0,2	Орієнтація на якість	0,22
Орієнтація на результат	0,22	Практичний інтелект	0,24
	1,0		1,0
Група міжособистісних компетенцій			
Робота в команді	0,25	Психологічна вибірковість	0,32
Взаємовідносини з підлеглими	0,29	Соціальна пристосованість	0,4
Суспільна енергійність	0,24	Контактність	0,28
Психологічний такт	0,22		
	1,0		1,0

Джерело: розроблено автором

- 1 бал - компетентність не проявляється, що шкодить роботі.

Етап 5. Розрахунок показників

5.1 Здійснюється бальна оцінка компетентностей у кожній групі за запропонованою шкалою оцінки.

5.2 Розраховуються одиничні показники по кожній компетентності за формулою:

$$I_{ij} = \frac{\sum x_{ij}}{n}$$

де I_{ij} – одиничний показник значення компетенції в межах групи;

x_{ij} – окремі значення показника,

n – кількість значень показника.

5.3 Розраховуються комплексні показники, що характеризують групу компетенцій за формулою:

$$П_{ci} = \sum a_{ij} * I_{ij}$$

де $П_{ci}$ – комплексний показник 2-го рівня за групою компетенцій,

a_{ij} – ваговий коефіцієнт компетенції в межах групи.

5.4 Розраховується інтегральний показник для характеристики рівня розвитку компетенцій за формулою:

$$КК = \sum a_{ij} * П_{ci}$$

де a_{ij} – ваговий коефіцієнт підсистеми компетенцій в межах загальної оцінки.

Етап 6. Інтерпретація отриманих значень інтегрального показника.

Відповідно до запропонованого методу передбачаються градації оцінки прояву компетентностей у працівника і відповідна характеристика:

- до 1 балу – працівник часто здійснює помилки і не досягає поставлених цілей і не дотримується стандартів, не відповідає звичайним очікуванням від здійснюваної роботи, некомпетентний для даної посади;

- 1 - 2 бали - працівник у визначеній мірі досягає поставлених цілей і дотримується стандартів, відповідає звичайним очікуванням від здійснюваної роботи, іноді потребує допомоги та припускається помилок, недостатньо компетентний для даної посади;

- 2 - 3 бали - працівник завжди досягає поставлених цілей і дотримується стандартів, відповідає звичайним очікуванням від здійснюваної роботи, компетентний для даної посади;

- 3 - 4 бали - працівник завжди досягає встановлених цілей і дотримується стандартів, повінстю відповідає звичайним очікуванням від

здійснюваної роботи, іноді перевищує їх. Працівник з вищою за середню компетентністю для даної посади ;

- 4 - 5 балів – працівник часто перевищує встановлені цілі і завжди дотримується стандартів, послідовно і ефективно виконує функціональні обов'язки понад звичайних очікувань, висококомпетентний працівник.

У табл. 3.16 наведено оцінка замішувача директора з персоналу і соціальних питань ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1». Група експертів, у складі керівника підприємства - директора, головного інженера, заступника директора з охорони праці та екології, головний бухгалтер та спеціаліста відділу з роботи з персоналом, надали оцінку в балах прояву кожній компетенції у співробітника за шкалою оцінки.

Таблиця 3.16 - Оцінки менеджера – замішувача директора з персоналу і соціальних питань - з використанням компетентнісного підходу

Компетентність	Питом а вага	Оцінка експертів					Середнє значення оцінки	Зважене значення оцінки
		1	2	3	4	5		
Група поведінкових компетентностей (0,32)								
Лідерство	0,27	5	4	5	4	5	4,6	1,242
Стресостійкість	0,2	4	4	5	5	5	4,6	0,92
Відповідальність	0,3	4	5	3	4	4	4	1,2
Об'єктивність	0,23	4	5	5	4	4	4,4	1,012
Разом:								4,374
Група професійних компетентностей (0,37)								
Здатність до прийняття управлінських рішень	0,3	4	4	5	5	4	4,4	1,32
Стратегічне мислення	0,28	3	4	5	5	4	4,2	1,176
Ініціативність	0,2	4	4	5	4	5	4,4	0,88
Орієнтація на результат	0,22	5	3	4	4	5	4,2	0,924
Разом:								4,3
Група міжособистісних компетентностей (0,31)								
Робота в команді	0,25	4	5	5	5	4	4,6	1,15
Взаємовідносини з підлеглими	0,29	5	5	4	4	5	4,6	1,334
Суспільна енергійність	0,24	5	5	4	4	5	4,6	1,104
Психологічний такт	0,22	4	5	4	5	4	4,4	0,968
Разом:								4,556

Джерело: розроблено автором

В результаті за кожною групою компетенцій отримано суму зважених оцінок, тоді інтегральний показник, що характеризує розвиток компетенцій менеджера – заміщувача директора з персоналу і соціальних питань:

$$KK = 0,32*4,374 + 0,37*4,3 + 0,31*4,556 = 4,403$$

Відповідно до інтерпретації отриманих результатів рівень компетенцій менеджера – заміщувача директора з персоналу і соціальних питань оцінюється як достатньо високий. Атестований працівник часто перевищує встановлені цілі і завжди дотримується стандартів, послідовно і ефективно виконує функціональні обов'язки понад звичайних очікувань, оцінюється як висококомпетентний працівник.

Аналогічно проводиться оцінка фахівця відділу забезпечення за визначеними компетенціями, що притаманні специфіці саме його категорії працівників. В таблиці 3.17 наведено показники оцінки фахівця відділу забезпечення. В якості групи експертів виступали керівник департаменту з персоналу та соціальних питань, керівник відділу по роботі з персоналом, керівник відділу забезпечення, фахівець з договірної роботи та фахівець з інвестицій.

Розраховується інтегральний показник рівня компетентності:

$$KK = 0,26*4,594 + 0,42*4,644 + 0,32*4,464 = 4,573$$

Аналізуючи результати рівня компетентності фахівця відділу забезпечення, можна відзначити, що даний співробітник є цілком компетентним та виконує свої обов'язки на високому рівні, інколи навіть перевищуючи очікування в очах керівництва та колег.

Таблиця 3.17 - Оцінки з використанням компетентнісного підходу

Компетентність	Питом а вага	Оцінка експертів					Середнє значення оцінки	Зважене значення оцінки
		1	2	3	4	5		
Група поведінкових компетентностей (0,26)								
Комунікабельність	0,23	4	5	5	5	4	4,6	1,058
Самостійність	0,25	5	5	5	4	5	4,8	1,2
Дисциплінованість	0,28	3	5	4	5	5	4,4	1,232
Відповідальність	0,24	4	5	4	5	5	4,6	1,104
Разом:								4,594
Група професійних компетентностей (0,42)								
Гнучкість	0,19	4	5	5	4	5	4,6	0,874
Клієнторієнтованість	0,35	5	4	4	5	5	4,6	1,61
Орієнтація на якість	0,22	5	5	5	4	5	4,8	1,056
Практичний інтелект	0,24	5	4	4	5	5	4,6	1,104
Разом:								4,644
Група міжособистісних компетентностей (0,32)								
Психологічна вибірковість	0,32	4	5	5	5	4	0,32	4
Соціальна пристосованість	0,4	3	4	5	5	5	0,4	3
Контактність	0,28	5	5	4	3	5	0,28	5
Разом:								4,464

Джерело: розроблено автором

Загалом запропонований метод оцінювання персоналу достатньо дієвий, оскільки надає цілісну картину діяльності працівника з різних сторін з професійних та поведінкових точок зору.

3.3 Оцінка ефективності запропонованого удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві

Уявляється доцільним здійснити оцінку економічної ефективності запропонованого заходу з впровадження в систему оцінки персоналу досліджуваного підприємства методу «360 градусів».

Для досліджуваного шахтобудмонтажного підприємства виділяються певні найважливіші показники, що впливають на ефективність процесу впровадження:

- підвищення рівня продуктивності праці працівників;
- поточні витрати, пов'язані з проведенням процесу оцінки;

- загальні витрати, пов'язані з організацією процесу оцінки на рівні моніторингу.

За оцінками фахівців початкові інвестиції у проект впровадження методу оцінки персоналу становлять 75 тис. грн., щорічні витрати на впровадження та використання системи оцінки персоналу не перевищують 0,05 % від загальних витрат підприємства, при чому в перші роки впровадження вказана частка більше. Уявляється доцільним здійснити проектний аналіз визначення ефективності від впровадження методу оцінки персоналу «360 градусів» в систему оцінки персоналу .

Відповідно до оцінки фахівців з управління персоналом встановлюються певні позитивні результати удосконалення системи оцінки:

- зростання обсягів продукції та послуг від 0,1 до 0,4 %;
- збільшення прибутку від 0,3 до 0,6 %;
- зростання рентабельності від 0,4 до 0,8 %;
- підвищення продуктивності праці до 1,0 % тощо.

Для здійснення розрахунків підвищення прибутку – 0,6 %, за песимістичним прогнозом – 0,3% (табл. 3.18).

Таблиця 3.18 - Розрахунок річного ефекту від впровадження системи оцінки персоналу «360 градусів» в систему управління персоналом

Показник	Ефект від впровадження методу «360 градусів»	
	реалістичний прогноз	песимістичний прогноз
% від абсолютного значення прибутку підприємства	0,6	0,3
Разом, тис. грн.	$15186 \cdot 0,006 = 91,116$	$15186 \cdot 0,003 = 45,558$

Джерело: розроблено автором самостійно

Як видно з табл. 3.18, в якості загального ефекту від удосконалення системи оцінки персоналу виступає зростання прогнозного значення прибутку підприємства за реалістичним прогнозом на 0,6%, або 91,116 тис.грн., за песимістичним – на 0,3%, або 45,558 тис. грн.

При проведенні розрахунку ефективності інвестицій в проект удосконалення системи оцінки персоналу підприємства пропонується розрахувати наступні показники оцінки ефективності:

- чиста поточна вартість (NPV);
- індекс прибутковості (ARR);
- період окупності інвестицій (PP);
- індекс рентабельності (PI);
- внутрішня ставка прибутковості (IRR).

Показник чистої поточної вартості (NPV) розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CIF_t}{(1+i)^t} - ICOF$$

де CIF_t – сума чистого грошового притоку по окремих інтервалах загального періоду експлуатації проекту;

$ICOF$ – сума одноразових (початкових) інвестиційних витрат на реалізацію проекту;

i – використувана дисконтна ставка, %;

t – крок (рік, період) проекту;

n – загальний розрахунковий період експлуатації проекту (років, місяців).

Індекс рентабельності (PI) визначається за формулою:

$$PI = \sum_{t=0}^n \frac{CIF_t}{(1+i)^t} / ICOF$$

Для розрахунку періоду окупності інвестицій (PP) використовується формула:

$$PP = ICOF / \sum_{t=0}^n \frac{CIF_t}{(1+i)^t}$$

Внутрішня ставка прибутковості (IRR) визначається за формулою:

$$IRR = \sqrt[n]{\sum_{t=1}^n \frac{CIF_t}{(1+i)^t} / ICOF - 1}$$

В таблиці 3.19 наведено розрахунок грошових потоків за реалістичним прогнозом від впровадження методу оцінки «360 градусів» в систему оцінки персоналу досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.19 - Схема грошових потоків від впровадження методу оцінки «360 градусів» в систему оцінки персоналу досліджуваного підприємства за реалістичним прогнозом

Показники	Роки					Разом
	2023	2024	2025	2026	2027	
Прибуток від реалізації продукції і послуг, тис. грн.	91,116	91,663	92,213	92,766	93,322	43564
Амортизація, тис. грн.	7,644	6,497	5,523	4,694	3,99	154,38
Грошовий потік по проекту, тис. грн.	98,76	98,16	97,736	97,46	97,312	489,428
Сукупні інвестиційні витрати, тис. грн.	139,386	64,386	64,386	64,386	64,386	396,93
Коефіцієнт дисконтування (ставка дисконту 18 %)	0,85	0,72	0,61	0,52	0,44	-
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.	83,946	70,6752	59,61896	50,6792	42,81728	307,7366
Дисконтовані інвестиції, тис. грн.	118,48	46,36	39,28	33,48	28,33	265,92
Чиста поточна вартість проекту (NPV), тис. грн.	41,81					
Індекс прибутковості (PI)	1,16					
Термін окупності інвестицій (PP), років	0,86					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	1,51					

Джерело: складено та розраховано автором

Згідно даних з табл. 3.19, індекс прибутковості проекту впровадження методу оцінки «360 градусів» в систему оцінки персоналу за реалістичним прогнозом становить 1,16 – проект є ефективним; термін окупності проекту становить 0,86 роки; внутрішня норма рентабельності – 0,21%.

Розрахунок грошових потоків від впровадження методу оцінки «360 градусів» в систему оцінки персоналу досліджуваного підприємства за песимістичним прогнозом наведено в табл. 3.20.

Таблиця 3.20 - Схема грошових потоків від впровадження методу оцінки «360 градусів» в систему оцінки персоналу досліджуваного підприємства за песимістичним прогнозом

Показники	Роки					Разом
	2023	2024	2025	2026	2027	
Чистий дохід від реалізації продукції і послуг, тис. грн.	45,558	46,925	48,332	49,782	51,276	
Амортизація, тис. грн.	7,644	6,497	5,523	4,694	3,99	154,38
Грошовий потік по проекту, тис. грн.	53,202	53,422	53,855	54,476	55,266	270,221
Сукупні інвестиційні витрати, тис. грн.	139,386	64,386	64,386	64,386	64,386	396,93
Коефіцієнт дисконтування (ставка дисконту 18 %)	0,85	0,72	0,61	0,52	0,44	-
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.	45,2217	38,46384	32,85155	28,32752	24,31704	169,1817
Дисконтовані інвестиції, тис. грн.	118,48	46,36	39,28	33,48	28,33	265,92
Чиста поточна вартість проекту (<i>NPV</i>), тис. грн.	1,254					
Індекс прибутковості (<i>PI</i>)	0,78					
Термін окупності інвестицій (<i>PP</i>), років	1,28					
Внутрішня норма рентабельності (<i>IRR</i>), %	0,21					

Джерело: складено та розраховано автором

Відповідно результатів таблиці 3.20, індекс прибутковості проекту впровадження методу оцінки «360 градусів» в систему оцінки персоналу досліджуваного підприємства за песимістичним прогнозом становить 0,78 – проект є ефективним; термін окупності проекту становить 1,28 роки, внутрішня норма рентабельності – 0,21%.

Таким чином, впровадження методу оцінки «360 градусів» в систему оцінки персоналу досліджуваного підприємства надасть можливість сформувати ефективну систему оцінки працівників підприємства в режимі реального часу, надавати інформаційну і консультаційну підтримку з прийняття управлінських рішень щодо управління персоналом на підприємстві, ефективно планувати кадрову політику підприємства.

В таблиці 3.21 подано підсумкові результати розрахунку ключових показників проекту впровадження методу оцінки «360 градусів» в систему оцінки персоналу досліджуваного підприємства за обома прогностичними сценаріями.

Таблиця 3.21 - Зведена таблиця показників ефективності проекту впровадження методу оцінки «360 градусів» в систему оцінки персоналу досліджуваного підприємства

Показник	Значення показника	
	Реалістичний прогноз	Песимістичний прогноз
Чиста поточна вартість проекту (NPV), тис. грн.	41,81	1,254
Індекс прибутковості (PI)	1,16	0,78
Термін окупності інвестицій (PBP), років	0,86	1,28
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	1,51	0,21

Джерело: складено та розраховано автором

Впровадження методу оцінки «360 градусів» в систему оцінки персоналу досліджуваного підприємства дозволить підвищити рівень продуктивності праці на досліджуваному підприємстві, підвищити мобільність обслуговування споживачів, а також прогнозно досягти певних кількісних результатів покращення системи управління персоналом на підприємстві, а саме:

- підвищити рівень якості сервісу обслуговування клієнтів приблизно на 15 %;
- підвищити продуктивність праці співробітників на 10%;

– досягти загального зниження витрат на управління персоналом до 10%.

Висновки за розділом 3

За результатами проведеного дослідження з використанням методів багатокритеріального аналізу найкращим варіантом оцінки персоналу, який задовольняє всім запропонованим критеріям, є застосування на підприємстві ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» метод «360 градусів» (А6). Також можна відзначити метод ассесмент-центр та метод KeyPerformanceIndicators (KPI), що не задовольняють тільки двом критеріям і також являють інтерес при покращенні системи оцінки персоналу досліджуваного підприємства.

Відповідно до інтерпретації отриманих результатів в ході компетентнісного аналізу рівень компетенцій менеджера – заміщувача директора з персоналу і соціальних питань оцінюється як достатньо високий. Атестований працівник часто перевищує встановлені цілі і завжди дотримується стандартів, послідовно і ефективно виконує функціональні обов'язки понад звичайних очікувань, оцінюється як висококомпетентний працівник.

Аналізуючи результати рівня компетентності фахівця відділу забезпечення, можна відзначити, що даний співробітник є цілком компетентним та виконує свої обов'язки на високому рівні, інколи навіть перевищуючи очікування в очах керівництва та колег.

Впровадження методу оцінки «360 градусів» в систему оцінки персоналу досліджуваного підприємства надасть можливість сформувати ефективну систему оцінки працівників підприємства в режимі реального часу, надавати інформаційну і консультаційну підтримку з прийняття управлінських рішень щодо управління персоналом на підприємстві, ефективно планувати кадрову політику підприємства.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі проаналізовано сукупність теоретичних та методичних положень, а також розроблено практичні рекомендації щодо формування системи оцінки персоналу підприємства.

Проведення оцінки персоналу дозволяє отримати інформацію щодо потреб підприємства у персоналі певної кваліфікації, рівні трудового потенціалу, психологічному портреті працівників, з їх перевагами і професійними пробілами, мотиваційними потребами.

На основі аналізу характерних відмінностей в організації оцінки та мотивації персоналу за американським, японським, європейським та українським підходами визначено, що наявна поступова зміна системи оцінки персоналу в Україні шляхом адаптації її до європейської концепції.

Здійснений комплексний аналіз існуючих теоретичних підходів до розуміння сутності дефініції «оцінка персоналу» дозволив об'єднати існуючі точки зору у три підходи: ресурсний; результативний; змішаний.

На основі здійсненого аналізу щодо сутності дефініції «оцінка персоналу» пропонується під оцінкою персоналу розуміти систематичний процес перевірки відповідності професійних та особистісних характеристик працівника займаній посаді та результативності виконання поставлених завдань в процесі роботи.

Проаналізовані методи оцінки персоналу спроможні оцінити тільки певний аспект роботи співробітника або його соціально-психологічну характеристику, тому останнім часом кадрові консультанти все частіше використовують для об'єктивного оціночного аналізу комплексні універсальні методи, що увібрали в себе досягнення всіх наявних підходів.

Для підприємств шахтобудмонтажу важливою характеристикою системи оцінки персоналу є різні системи оцінки для різних категорій працівників.

Аналіз фінансової діяльності досліджуваного підприємства ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» показав, що на протязі років аналізованого періоду досліджуване підприємство не мало достатньо власних оборотних коштів, перманентного капіталу, покривати власні необоротні активи і запаси воно було спроможне лише за рахунок короткострокових кредитів і позик; всі відносні показники мають негативне значення та збільшуються в негативний бік протягом останнього року аналізу, тобто короткострокові кредити зростають; підприємство знаходилося у кризовому фінансовому стані протягом всього аналізованого періоду, який кількісно погіршився у 2019 і покращився наприкінці 2020 року.

Аналіз використання персоналу підприємства ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» показав, що на підприємстві найбільшу питому вагу мають працівники, які пропрацювали 10-20 років (близько 37% протягом аналізованого періоду), 5-10 років (від 30%); плинність кадрів зменшилась у 2020 р. у порівнянні з 2019 р. та збільшилась майже в 5 разів в 2021 р. у порівнянні з 2020 р.; незважаючи на збільшення середньооблікової чисельності працівників протягом 2019-2020 рр. , зростає фонд оплати праці у 2020 р., порівняно з 2019 р. збільшився на 13468,8 тис. грн., що є позитивним у використанні персоналу.

Комплексна бальна оцінка кожного працівника адміністративно-управлінського персоналу ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» значно перевищує одиницю. Це означає, що всі вони за своїми діловими якостями, професійно-кваліфікаційним рівнем, складністю виконуваних робіт та їх результатами, цілком відповідають займаній посаді.

За результатами проведеного дослідження з використанням методів багатокритеріального аналізу найкращим варіантом оцінки персоналу, який задовольняє всім запропонованим критеріям, є застосування на підприємстві ПрАТ «Шахтобудмонтажне управління №1» метод «360 градусів» (А6), а також метод ассесмент-центр та метод KeyPerformanceIndicators (KPI).

Відповідно до інтерпретації отриманих результатів в ході компетентнісного аналізу рівень компетенцій менеджера – заміщувача директора з персоналу і соціальних питань оцінюється як достатньо високий.

Впровадження методу оцінки «360 градусів» в систему оцінки персоналу досліджуваного підприємства надасть можливість сформувати ефективну систему оцінки працівників підприємства в режимі реального часу, надавати інформаційну і консультаційну підтримку з прийняття управлінських рішень щодо управління персоналом на підприємстві, ефективно планувати кадрову політику підприємства.

Результати роботи опубліковані в матеріалах XII Міжнародної науково-практичної конференції «Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects», 22-24 травня 2022 року, Берлін, Німеччина.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Executive Decisions and Operations Research, D. W. Miller, M. K. Starr, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1969. 245 p.
2. Motion and Time Study: Design and Measurement of Work, edition, R. M. Barnes, John Wiley & Sons, New York, 1968. 218 p.
3. The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency, R. Kanigel, Viking, New York, 1997. 145 p.
4. Форд Г. Моя жизнь. Мои достижения. URL: <http://reosh.ru/wp-content/uploads/2014/08/Форд-Генри-Моя-жизнь-мои-достижения-1924.pdf> (дата звернення 05.04.2022)
5. Henri Fayol. Administration Industrielleet Générale, 1916. 256 p.
6. Вергилес Э.В. Анализ принципов управления Анри Файоля. Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. Москва, 2001. 28 с.
7. Вебер М. Избранное. Образ общества Пер. с нем. Москва, Юрист, 1994. 812 с.
8. Вебер М. История хозяйства: Город. Москва, Канон-пресс-Ц, Кучково поле, 2001. 86 с.
9. Герцберг Ф. Мотивація до роботи. URL: http://www.e-reading.club/bookreader.php/89732/Petrova_-_Frederik_Gercberg.html (дата звернення 02.04.2022)
10. Дуглас Мак-Грегор и человеческая сторона предприятия. URL: http://www.socioego.ru/teoriya/teor_manag/teor_motiv/mac_greg.html (дата звернення 02.04.2022)
11. Мак-Грегор Д. Теория Х и Теория Y. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Теория_X_и_теория_Y (дата звернення 20.03.2022)
12. Мескон Майкл Х. Основы менеджмента: [пер. с англ.]. Москва, ООО «И. Д. Вильямс», 2007. 238 с.

13. The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management. Москва, «Вильямс», 2006. 432 с.
14. Дракер П. Классические работы по менеджменту. Москва, «АльпинаБизнес Букс», 2008. 220 с.
15. Друкер на каждый день. 366 советов успешному менеджеру. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 432 с.
16. Эффективный руководитель. Москва, Манн, Иванов и Фербер, 2012. 240 с.
17. Барнард Ч. «Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации». URL: <https://www.litres.ru/chester-barnard/> (дата звернення 22.03.2022)
18. Джільберт Ф. Азбука наукової організації праці // Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія: [упоряд. І. О. Слепцов; пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пироженко]. Київ, Либідь, 1993. 304 с. – С.54-68.
19. Емерсон Г. Дванадцять принципів продуктивності // Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія : [упоряд. І. О. Слепцов; пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пироженко]. Київ, Либідь, 1993. 304 с. – С. 69-102.
20. Акофф Р. Искусство решения проблем. Москва, 1982. 174 с.
21. Акофф Р. О целеустремлённых системах. Москва, 1974. 268 с.
22. Henri Fayol. Administration Industrielleet Générale, 1916. АнриФайоль. Общее и промышленноеуправление. Перевод на русский язык: Б. В. Бабина-Кореня. Москва, 1923. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783> (lfnf pdthytyyz 22/03/2022)
23. Gary S. Becker. HumanCapital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education: [3rd ed.] Chicago, Universityof ChicagoPress., 1993. 256 p.
24. Jones, Gareth R., Jennifer M. George W.L. Hill Comtemporary management. Management. I. Title. 256 p.

25. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пос. Москва, ИНФРА - М, 2007. 131 с.
26. Зарубіжний досвід у формуванні системи управління персоналом (японська і американська системи управління персоналом). URL: <http://neginkadu.ru/best/3146-zarubizhnij-dosvid-u-formuvanni-sistemi.html> (дата звернення 24.03.2022)
27. Тимохіна О.О. Управління персоналом як ключовий елемент в системі менеджменту підприємства. *Економіка та регіон*. 2013. № 4. С. 106-112.
28. Грейсон Д.К. Американский менеджмент на пороге XXI века; пер. с англ. Д.К. Грейсон, К. О'Делл. Москва, Экономика, 1991. 176 с.
29. Якокка Л. Карьера менеджера. Минск, Поппури, 2011. 544 с.
30. Arthur M. Whitehill «Japanese Management: Tradition and transition»: Routledge, London, 1992. 240 p.
31. Оксентюк А., Оксентюк Р., Оксентюк Б. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 1(34). С. 66-72.
32. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою економікою. *Інноваційна економіка*. 2015. № 1. С. 138-142.
33. Балабанова Л.В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посібник. Київ, Професіонал, 2006. 512 с.
34. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу/ URL: <http://www.economy. payka.com. ua/?or=1&z=776> (дата звернення 27.04.2022)
35. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб.: [3-тє вид., перероб. і доп.]. Київ, Знання-Прес, 2002. 384 с.
36. Федулова Л. І., Сокирник І. В., Стадник В. В., Йохна М. А., Новикова О. С., Рясних Є. Г. Менеджмент організацій: підручник. Київ, Либідь, 2004. 448 с.

37. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посіб. Київ, Знання, КОО, 2002. 583 с.
38. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. Київ, КНЕУ, 2003. 432 с.
39. Сівашенко Т.В. Сучасні підходи до оцінки персоналу. *Економічний аналіз: зб. наук. пр.* Тернопіль: Видавництво Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2011. Вип.8. Ч.2. С. 315-318.
40. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: підручник. URL: http://lubbook.org/book_336_glava_77_12.2._Pro%D1%81es_o%D1%81%D1%9bnuvannja_p.Html (дата звернення 27.04.2022)
41. Управление персоналом: словарь-справочник. URL: <http://psyfactor.org/personal0.htm> (дата звернення 27.04.2022)
42. Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А. Управлінські аспекти соціальної роботи. Курс лекцій. Київ, МАУП, 2004. 368 с.
43. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. Київ, КНЕУ, 2002. 337 с.
44. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
45. Чевганова В. Я. Система оцінювання персоналу підприємства. *Ефективна економіка*, № 4, 2014.
46. Крушельницька О.В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ, Кондор, 2003. 296 с.
47. Селютина А.В. Деловая оценка персонала: авторская методика. *Кадровая служба и управление персоналом предприятия*. 2008. № 6. С. 28 — 34.
48. Оцінка персоналу. URL: <https://biznesua.com.ua/otsinka-personalu/> (дата звернення 03.05.2022)
49. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ, Т-во Знання, КОО, 2001. 254 с.

50. Бородіна О.М. Людський капітал на селі: наукові основи, стан, проблеми розвитку. Київ, ІАЕ УААН, 2003. 277 с.
51. Малік М.Й., Шпикуляк О. Г. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект. Київ, ННЦ «ІАЕ», 2005. 370 с.
52. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ, Центр навч. літератури, 2006. 504 с.
53. Петришин Л., Сиротюк Г. Сутність і методика оцінки людського капіталу. *Аграрна економіка*. 2015. Т. 8, № 3-4. С. 9-17.
54. Білорус Т.В., Омеляненко А.І. Алгоритм оцінювання персоналу підприємств на основі компетентнісного підходу. *Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization*. International scientific conference. 2016, Klaipeda P. 171-176
55. Полюк М.І. Удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах 08.00.04 – економіка та управління підприємствами(за видами економічної діяльності) на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Львів, 2019. 249 с.

ДОДАТОК А

Декану факультету економіки та менеджменту

Олейникову О.А.

Студентки групи _ МБАЗМ-20

Карих В. А.

(П.І.Б.)

Спеціальності _ 073 «Менеджмент»

(«Бізнес-адміністрування»)

ЗАЯВА

Прошу затвердити тему випускної кваліфікаційної роботи

« Створення сучасної системи оцінки персоналу на підприємстві»

і призначити науковим керівником _ к.е.н., доц Мізіну О.В.

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника

Випускної кваліфікаційної роботи _____ Мізіна О. В.

(підпис, дата)

(П.І.Б.)

Висновок кафедри

Тему дипломної роботи затвердити. Приказ № 78

від «11» лютого 2022 року

Завідувач кафедри _____

(підпис, дата)

проф. Попова О.Ю.

(П.І.Б.)

ДОДАТОК Б

**ОБЛІКОВО-ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПРАТ
«ШАХТОБУДМОНТАЖНЕ УПРАВЛІННЯ №1»**

Підприємство Публічне акціонерне товариство "Шахтобудмонтажне управління №1"
 Територія ДОНЕЦЬКА ОБЛАСТЬ
 Організаційно-правова форма господарювання ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
 Вид економічної діяльності БУДІВНИЦТВО ЖИТЛОВИХ І НЕЖИТЛОВИХ БУДІВЕЛЬ
 Середня кількість працівників 167
 Одиниця виміру : тис. грн.
 Адреса 85312 Донецька область Мар'їнський район м. Курахове
ПРОМІСЛОВА ЗОНА, будинок 69/15, т.(062) 916232

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2019	01	01
00180924		
1410136600		
112		
41.2		

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

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

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату пере- ходу на МСФЗ
1	2	3	4	01.01.2012
I. Необоротні активи				--
Нематеріальні активи	1000	3	2	--
первісна вартість	1001	11	13	--
накопичена амортизація	1002	8	11	--
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2531	2576	--
Основні засоби	1010	3306	6284	3734
первісна вартість	1011	7605	10466	5964
знос	1012	4299	4182	2230
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	--	--	--
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--	--
Відстрочені податкові активи	1045	--	30	233
Інші необоротні активи	1090	--	--	--
Усього за розділом I	1095	5840	8892	3967
II. Оборотні активи				2848
Запаси	1100	5843	6679	2848
Виробничі запаси	1101	5843	6679	2848
Поточні біологічні активи	1110	--	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3970	5458	617
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	59	143	567
з бюджетом	1135	6	6	--
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--	--
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7	47	21
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	23	1	229
Готівка	1166	--	--	1
Рахунки в банках	1167	23	1	228
Витрати майбутніх періодів	1170	--	--	--
Інші оборотні активи	1190	2	6	92
Усього за розділом II	1195	9910	12340	4374
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--	--
Баланс	1300	15750	21232	8341

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	На дату пере- ходу на МСФЗ
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				9
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9	9	
Капітал у дооцінках	1405	--	2584	--
Додатковий капітал	1410	--	--	--
Резервний капітал	1415	9	9	6
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-9136	-11234	-1951
Неоплачений капітал	1425	--	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--	--
Усього за розділом I	1495	-9118	-8632	-1936
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				--
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--	--
Пенсійні зобов'язання	1505	44	3409	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	--	--	358
Довгострокові забезпечення	1520	--	--	337
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	--	--	337
Цільове фінансування	1525	--	--	--
Усього за розділом II	1595	44	3409	695
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				--
Короткострокові кредити банків	1600	--	--	--
Векселі видані	1605	--	--	673
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	--	--
товари, роботи, послуги	1615	16616	16968	6825
розрахунками з бюджетом	1620	711	1229	164
у тому числі з податку на прибуток	1621	--	--	--
розрахунками зі страхування	1625	243	302	748
розрахунками з оплати праці	1630	877	1165	508
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	--	--	547
Поточні забезпечення	1660	1978	2389	--
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	4399	4402	117
Усього за розділом III	1695	24824	26455	9582
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--	--
Баланс	1900	15750	21232	8341

Директор

(підпис)

Котков Антон Васильович,

Головний бухгалтер

(підпис)

Сослюк Олена Олександрівна

Підприємство Публічне акціонерне товариство
"Шахтобудмонтажне управління №1"

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2019	01	01
00180924		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	75152	71445
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(67825)	(66717)
Валовий: прибуток	2090	7327	4728
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	1	1998
Адміністративні витрати	2130	(9235)	(6609)
Витрати на збут	2150	(--)	(--)
Інші операційні витрати	2180	(1963)	(759)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	--	--
збиток	2195	(3870)	(642)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	--	1
Інші доходи	2240	--	114
Фінансові витрати	2250	(--)	(--)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(49)	(89)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	--	--
збиток	2295	(3919)	(616)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	854	-320
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	--	--
збиток	2355	(3065)	(936)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	4331	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	4331	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	780	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	3551	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	486	-936

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	35 576	44 283
Витрати на оплату праці	2505	26 104	21 374
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 633	4 391
Амортизація	2515	1 701	499
Інші операційні витрати	2520	10 009	35 17
Разом	2550	79 023	74 064

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	37 800	37 800
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	37 800	37 800
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(81.08465610)	(24.76190480)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(81.08465610)	(24.76190480)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

Директор

(підпис)

Котков Антон Васильович,

Головний бухгалтер

(підпис)

Сослюк Олена Олександрівна

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
		за ЄДРПОУ	2020.01.01
Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ШАХТОБУДМОНТАЖНЕ УПРАВЛІННЯ № 1"		за КОАТУУ	00180924
Територія КАЛІНІНСЬКИЙ		за КОПФГ	1410136600
Організаційно- правова форма господарювання		за КВЕД	111
Вид економічної діяльності		за КВЕД	41.20

Середня кількість працівників 207

Адреса, вулиця Центральна, будинок 68А, село Лисівка, Покровський, Донецька область, 85362, УКРАЇНА,
телефон (062) 916232

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2019 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2	3
первісна вартість	1001	13	14
накопичена амортизація	1002	11	11
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2576	124
Основні засоби	1010	6284	3530
первісна вартість	1011	10466	11704
знос	1012	4182	8174
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	30	575
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	8892	4232

1	2	3	4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	6679	20968
Виробничі запаси	1101	6679	20968
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5458	14002
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	143	226
з бюджетом	1135	6	6
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	47	38
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1	5
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	1	5
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:	1181	0	0
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	6	2
Усього за розділом II	1195	12340	35247
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	21232	39479

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9	9
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2584	1017
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	9	9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(11234)	(14524)
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	(8632)	(13489)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	3409	4438
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:	1531	0	0
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	3409	4438
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0	0
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	16968	32538
розрахунками з бюджетом	1620	1229	3031
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	302	780
розрахунками з оплати праці	1630	1165	2909
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	2389	5021
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	4402	4251
Усього за розділом III	1695	26455	48530

1	2	3	4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	21232	39479

Примітки: .

Керівник

Котков Антон Васильович

Головний бухгалтер

Сослюк Олена Олександрівна

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"ШАХТОБУДМОНТАЖНЕ УПРАВЛІННЯ № 1"

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ
2020.01.01
00180924

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	149328	75152
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(135053)	(67825)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:	2090	14275	7327
прибуток			
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	2	1
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(12447)	(9235)
Витрати на збут	2150	(0)	(0)
Інші операційні витрати	2180	(5653)	(1963)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	0	0
прибуток			
збиток	2195	(3823)	(3870)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	1	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(397)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(5)	(49)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	0	0
прибуток			
збиток	2295	(4224)	(3919)

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	333	854
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(3891)	(3065)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	4331
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	(1178)	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(1178)	4331
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	212	(780)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(966)	3551
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(4857)	486

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	81579	35576
Витрати на оплату праці	2505	44508	26104
Відрахування на соціальні заходи	2510	9549	5633
Амортизація	2515	2600	1701
Інші операційні витрати	2520	14917	10009
Разом	2550	153153	79023

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	37800	37800
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	37800	37800
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	102,93	81,08
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	102,93	81,08
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Примітки: .

Керівник

Котков Антон Васильович

Головний бухгалтер

Сослюк Олена Олександрівна

Підприємство Територія Організаційно-правова форма господарювання Вид економічної діяльності	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ШАХТОБУДМОНТАЖНЕ УПРАВЛІННЯ № 1" Донецька область, с.Лісівка Акціонерне товариство Будівництво житлових і нежитлових будівель	Дата за ЄДРПОУ за КОАТУУ за КОПФГ за КВЕД	КОДИ
			01.01.2021
			00180924
			1423381104
			230
			41.20

Середня кількість працівників: 214

Адреса, телефон: 85362 село Лісівка, ВУЛИЦЯ ЦЕНТРАЛЬНА, будинок 68А, (062) 916232

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
 на 31.12.2020 р.
 Форма №1

		Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3	240
первісна вартість	1001	14	301
накопичена амортизація	1002	(11)	(61)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	124	110
Основні засоби	1010	3 530	2 061
первісна вартість	1011	11 704	11 980
знос	1012	(8 174)	(9 919)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	575	1 819
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0

Усього за розділом I	1095	4 232	4 230
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	20 968	5 019
Виробничі запаси	1101	20 968	5 019
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	14 002	23 120
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	226	122
з бюджетом	1135	6	6
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	38	259
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	5	2
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	5	2
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	2	101
Усього за розділом II	1195	35 247	28 629
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	39 479	32 859

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9	9
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	1 017	614
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	9	9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-14 524	-18 961
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0

Усього за розділом I	1495	-13 489	-18 329
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	4 438	10 516
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	4 438	10 516
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	32 538	25 711
розрахунками з бюджетом	1620	3 031	1 441
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	780	683
розрахунками з оплати праці	1630	2 909	2 773
одержаними авансами	1635	0	0
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	5 021	5 756
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	4 251	4 308
Усього за розділом III	1695	48 530	40 672
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	39 479	32 859

Керівник

Котков Антон Васильович

Головний бухгалтер

Сослюк Олена Олександрівна

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"ШАХТОБУДМОНТАЖНЕ УПРАВЛІННЯ
№ 1"

Дата

за ЄДРПОУ

КОДИ

01.01.2021

00180924

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	187 651	149 328
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(172 465)	(135 053)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	15 186	14 275
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	78	2
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(13 199)	(12 447)
Витрати на збут	2150	(0)	(0)
Інші операційні витрати	2180	(3 109)	(5 653)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	0	0
збиток	2195	(1 044)	(3 823)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0

Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-28,518520	-102,936510
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-28,518520	-102,936510
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Котков Антон Васильович

Головний бухгалтер

Сослюк Олена Олександрівна