

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту (декан факультету)

Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

« _____ » _____ 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

« _____ » _____ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: «Заходи щодо цифровізації процесів рекрутингу підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МП-4-8

Федорчук Тетяна Олегівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник к. е. н, доц. Тур Олеся Василівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент д.е.н., проф. Шірінян Лада Василівна
(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я, як здобувачка Національного університету харчових технологій, розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____
(підпис)

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту
_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
«01» листопада 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Федорчук Тетяна Олегівна _____

1. Тема роботи «Заходи щодо цифровізації процесів рекрутингу підприємства»
Керівник роботи Тур Олеся Василівна к. е. н, доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від 01.11.2024 р. № 928-КС.
2. Строк подання здобувачем роботи 20 травня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО».
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні аспекти заходів щодо застосування технологій коучингу персоналу підприємства
Розділ 2. Аналіз заходів щодо застосування технологій коучингу персоналу ПРАТ «Фірма «Полтавпиво».
Розділ 3. Розробка пропозицій щодо удосконалення застосування технологій коучингу персоналу ПРАТ «Фірма «Полтавпиво».
Висновки.
Список використаних джерел.
Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення у 13 рисунках та 27 таблицях ілюстративного матеріалу.
6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 01 листопада 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	При-мітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	07.02.2025 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	17.02.2025 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	24.02.2025 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	14.03.2025 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	03.04.2025 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	03.05.2025 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	10.05.2025 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.05.2025 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	25.05.2025 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	26.05.2025 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	06.06.2025 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	виконано

Здобувач _____ Тетяна ФЕДОРЧУК
(підпис здобувача)

Керівник роботи _____ Олесья ТУР
(підпис керівника)

АНОТАЦІЯ

Федорчук Тетяна Олегівна. Заходи щодо застосування технологій коучингу персоналу підприємства. – рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр виконана на матеріалах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 роки.

Робота присвячена дослідженню застосування технологій коучингу у системі управління персоналом підприємства на прикладі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Метою роботи є розробка практичних заходів щодо впровадження коучингових технологій для підвищення ефективності розвитку персоналу на підприємстві.

У першому розділі розкрито теоретичні основи коучингу як сучасної технології управління персоналом: визначено сутність і класифікацію видів коучингу, окреслено його цілі в HR-системі підприємства, проведено порівняльний аналіз коучингу з іншими методами розвитку працівників, зокрема менторингом, наставництвом і тренінгами. Окрема увага приділяється світовому досвіду впровадження коучингу та його ефективності в міжнародних компаніях.

Другий розділ присвячений аналізу діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». У ньому представлено загальну характеристику підприємства, проведено оцінку чинної системи управління персоналом, виявлено рівень використання коучингових підходів і проаналізовано їх вплив на розвиток працівників.

У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення коучингу на підприємстві. Зокрема, розроблено програму коучингу для ключових категорій персоналу, описано систему впровадження заходів, механізми оцінки їх ефективності, а також представлено прогноз очікуваних результатів на основі HR-аналітики. Надано конкретні рекомендації щодо покращення політики управління персоналом на основі інтеграції коучингових практик.

Результати дослідження можуть бути корисними для підприємств, які прагнуть підвищити мотивацію, залученість і ефективність працівників через впровадження інноваційних підходів до їх розвитку.

Робота містить 105 сторінок основного тексту, 27 таблиць, 12 рисунків, 78 використаних джерел.

Ключові слова: коучинг, управління персоналом, розвиток працівників, коучингові технології, HR-аналітика, наставництво, персонал підприємства.

ANNOTATION

Fedorchuk Tetiana Olehivna. Measures for the Application of Coaching Technologies in Enterprise Personnel Management. – Manuscript.

Qualification for work at the advanced level of Bachelor of Science on the materials of PrJSC “Firm “Poltavpivo” for 2022-2024.

The master's thesis is devoted to the study of coaching technologies in the personnel management system of an enterprise, using the case of PJSC "Poltavpyvo". The aim of the work is to develop practical measures for implementing coaching techniques to enhance staff development effectiveness at the company.

The first chapter outlines the theoretical foundations of coaching as a modern personnel management tool: the essence and types of coaching are defined, its objectives in the HR system are clarified, and a comparative analysis is made with other staff development methods such as mentoring, supervision, and training. Particular attention is paid to international practices and the effectiveness of coaching implementation in global companies.

The second chapter analyzes the activities of PJSC "Poltavpyvo". It provides a general organizational and legal overview of the enterprise, evaluates the effectiveness of current personnel management, identifies the level of coaching tool usage, and assesses their impact on employee development.

The third chapter suggests directions for improving coaching practices at the enterprise. It includes the development of a coaching program for key staff categories,

a system for implementing the proposed measures, and mechanisms for evaluating their effectiveness. The chapter also presents forecasting results based on HR analytics and recommendations for improving the company's personnel development policy through the integration of coaching practices.

The research results can be useful for enterprises seeking to enhance employee motivation, engagement, and performance through innovative development approaches.

The thesis contains 105 pages of main text, 27 tables, 12 figures, and 78 references.

Keywords. coaching, personnel management, employee development, coaching technologies, HR analytics, mentoring, enterprise staff.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАХОДІВ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ КОУЧИНГУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Сутність і види коучингу, його цілі в системі управління персоналом	11
1.2 Психологічні та управлінські аспекти коучингу у порівнянні з іншими формами розвитку персоналу (менторинг, наставництво, тренінг, шедоунг, баддінг)	20
1.3 Міжнародний досвід впровадження технологій коучингу у роботу з персоналом	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗАХОДІВ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ КОУЧИНГУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»	33
2.1 Техніко-економічна характеристика ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	33
2.2 Аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу на підприємстві	52
2.3 Оцінювання діючої практики використання коучингових інструментів в розвитку персоналу на підприємстві	70
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ КОУЧИНГУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»	88
3.1 Основні напрямки удосконалення заходів щодо застосування технологій коучингу персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	88
3.2 Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення застосування технологій коучингу персоналу на підприємстві	94
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	97
ВИСНОВКИ	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	111
ДОДАТКИ	120

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Тема роботи є дуже актуальною, оскільки розглядає концепцію розвитку персоналу в бізнесі та роль коучингу в ньому. Коучинг може допомогти бізнесу визначити сфери вдосконалення та озброїти своїх працівників необхідними навичками та знаннями для досягнення цілей компанії. Коучинг також може забезпечити метод зворотного зв'язку з працівниками, дозволяючи їм оцінити свою ефективність і отримати вказівки щодо того, як вдосконалюватися. Крім того, коучинг може допомогти створити ефективну та позитивну виробничу корпоративну культуру організації, що покращить загальний моральний стан та продуктивність працівників. Використовуючи коучинг для розвитку персоналу в бізнесі, компанія може переконатися, що її співробітники залучені, мотивовані та продуктивні, що зрештою призведе до більшого успіху для бізнесу.

Особливої актуальності тема набуває у контексті українських підприємств, зокрема у виробничій сфері, де традиційно домінують авторитарні стилі управління. Коучинговий підхід виступає інструментом модернізації управлінської культури та адаптації компаній до європейських стандартів менеджменту. У цьому контексті дослідження коучингу персоналу на прикладі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є своєчасним і практично орієнтованим.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Науковий інтерес до теми коучингу в менеджменті зростає як у зарубіжній, так і в українській науковій літературі. Серед провідних зарубіжних дослідників, чия праця формувала теоретичне підґрунтя коучингу, слід виділити: Проблеми коучингу досліджувались у працях таких зарубіжних науковців, як Т. Голві, М. Джей, Р. Ділтс, Г. Кимсі-Хаус, М. Ландсберг, Ф. Сендал, Е. Стак, Л. Уїтворт, Дж. Уїтмор. Дослідження цих авторів містять методи застосування коучингу, способи реалізації коучингової взаємодії, окремі аспекти з оцінювання елементів коучингу.

В Україні концепція коучингу лише починає активно впроваджуватися, але зростає кількість досліджень, які аналізують його місце в HR-стратегії підприємства. Серед вітчизняних науковців можемо виокремити праці таких, як А. Воронцова, О. Грідін, Е. Денисенко, Н. Іванова, І. Козаченко, О. Коваленко, Ю. Кравченко, Л. Круглова, О. Кузьміна, В. Кулик, М. Нагари, В. Павлова, І. Петрова, М. Таран, Н. Чухрай та ін. У їх роботах висвітлено трактування коучингу, особливості його застосування, рекомендації щодо розвитку потенціалу працівників із застосуванням коучингу.

Таким чином, вітчизняна та міжнародна наукова база формує міцну основу для проведення прикладного дослідження ефективності коучингових технологій у конкретному виробничому середовищі. Однак, слід зауважити, що недостатньо дослідженим залишається питання використання коучингу для підвищення ефективності управління персоналом, особистісного й професійного розвитку ресурсів праці вітчизняних підприємств.

Мета дослідження: узагальнення теоретичних та практичних аспектів заходів щодо застосування технологій коучингу персоналу підприємства.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до коучингу як сучасного інструменту розвитку персоналу.
2. Дослідити психологічні та управлінські аспекти коучингу у порівнянні з іншими формами розвитку персоналу (менторинг, наставництво, тренінг, шедоуінг, баддінг).
3. Розглянути зарубіжний та вітчизняний досвід використання коучингу в системі HR-менеджменту.
4. Провести техніко-економічну характеристику ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»
5. Проаналізувати кадрове забезпечення та ефективність використання персоналу на підприємстві.

6. Оцінити діючу практику використання коучингових інструментів в розвитку персоналу на підприємстві.

7. Розробити основні напрямки удосконалення заходів щодо застосування технологій коучингу персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

8. Провести техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення застосування технологій коучингу персоналу на підприємстві

9. Оцінити ефективність запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Об'єкт дослідження є заходи щодо застосування технологій коучингу персоналу підприємства.

Предмет дослідження є теоретичні та практичні засади застосування технологій коучингу персоналу підприємства.

Методи дослідження використовувалися такі: статистичного аналізу і синтезу, порівняння та узагальнення, опитування, анкетування та інтерв'ю, аналізу літературних джерел, контент-аналізу – для вивчення документів, внутрішньої HR-звітності підприємства, HR-аналітики.

Інформаційною базою роботи є чинні законодавчі та нормативні документи України, наукові праці вітчизняних та закордонних вчених з питань управління персоналом та ефективності впровадження коучингових технологій у конкретному виробничому середовищі, спеціалізовані періодичні видання, інформація з мережі Інтернет ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 145 сторінок комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 105 сторінок. Робота містить 27 таблиць, 12 рисунків, додатків на 19 сторінках, список використаної літератури – 80 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАХОДІВ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ КОУЧИНГУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і види коучингу, його цілі в системі управління персоналом

У світлі динамічних змін сучасного соціуму й з урахуванням соціально-економічних змін, що відбуваються в Україні, проблема неперервного професійного розвитку персоналу набуває дедалі більшої актуальності. При цьому підвищення ефективності й конкурентоспроможності будь-якої компанії можливе за умови постійного розвитку та самовдосконалення кожного працівника впродовж усього життя, що уможлиблюється за сприяння творчій реалізації особистісних і професійних якостей. Теоретики й практики у сфері менеджменту звертають увагу на те, що у переважній більшості вітчизняних організацій, підприємств, закладів та установ професійний розвиток персоналу відбувається хаотично. Використовувані форми й методи не завжди допомагають працівникам ефективно розвиватися в нестабільному суспільстві. Відтак, виникає необхідність пошуку сучасних технологій професійного розвитку персоналу, які уможливають системну активізацію необхідних здібностей, вдосконалення набутих навичок, формування нових компетенцій. Однією з сучасних технологій, якій притаманно максимально швидке досягнення мети шляхом навчання без відриву від роботи, є коучинг [20].

Сучасний розвиток підприємств вимагає постійного удосконалення управління людськими ресурсами. Важливою складовою цього процесу є впровадження коучингових технологій, які сприяють розкриттю потенціалу працівників, досягненню професійних цілей і зміцненню командної роботи [19]. Використання коучингу підвищує адаптивність персоналу до динамічних змін та

збільшує загальну ефективність підприємства, що особливо важливо в сучасних умовах конкурентного ринку [20].

Коучинг (англ. *coaching*) – це сучасна форма професійної підтримки, спрямована на розвиток потенціалу особистості та підвищення ефективності працівника шляхом партнерської взаємодії з коучем. Його основна відмінність від традиційних методів навчання полягає не в передачі знань, а у створенні умов для самостійного пошуку рішень, формування цілей і підвищення особистої відповідальності працівника.

Як зазначає Джон Вітмор, один із засновників сучасного коучингу, цей процес полягає в «розкритті потенціалу людини з метою максимального підвищення її результативності. Це допомога людині в навчанні, а не навчання її» [74]

З позиції психології праці, коучинг формує ментальність розвитку (*growth mindset*), активізує внутрішні ресурси особистості, сприяє рефлексії, підвищенню емоційного інтелекту та адаптивності працівників. У контексті організаційного розвитку коучинг сприяє стратегічному управлінню людським капіталом і зростанню конкурентоспроможності компанії [74].

Коучинг персоналу не тільки допомагає окремим працівникам досягти індивідуальних цілей, але й сприяє створенню культури саморозвитку і професійного зростання в межах організації.

З розвитком технологій коучинг стає більш доступним та ефективним. Онлайн-платформи дозволяють проводити коучингові сесії незалежно від географічного розташування, що особливо актуально в умовах віддаленої роботи. Крім того, штучний інтелект використовується для аналізу поведінки та надання індивідуальних рекомендацій, що підвищує ефективність коучингових програм.

Сучасний коучинг орієнтується на індивідуальні потреби кожного працівника. Персоналізовані програми враховують специфіку роботи, особисті

цілі та кар'єрні амбіції, що сприяє більш глибокому залученню та мотивації співробітників

Емоційний інтелект стає важливим компонентом коучингових програм, оскільки він лежить в основі ефективної комунікації, управління емоціями та побудови стосунків. В умовах сучасного світу, де зміни відбуваються швидко, а вимоги до особистісних і професійних якостей зростають, емоційний інтелект допомагає розвивати лідерство, адаптивність і стресостійкість.

Коучинг спрямований на розвиток самопізнання і самовдосконалення, а емоційний інтелект дозволяє глибше розуміти власні емоції, мотиви та реакції інших людей. Це сприяє кращому управлінню стресом, ефективнішому прийняттю рішень і створенню здорових міжособистісних стосунків. Особливо важливий емоційний інтелект у розвитку лідерства, адже лідери, які вміють розуміти емоції, надихають свої команди, вирішують конфлікти та створюють сприятливу атмосферу для співпраці. Коучингові програми часто включають практики усвідомленості, техніки розвитку емпатії та навички емоційного самоконтролю, допомагаючи досягати стійких результатів у різних сферах життя.

Організації все частіше інтегрують коучинг у свою корпоративну культуру, роблячи його невід'ємною частиною управління персоналом. Це включає регулярні коучингові сесії, програми наставництва та створення середовища, де саморозвиток є пріоритетом [24].

Коучинг – це процес скерування та підтримки людей для досягнення їхніх цілей, покращення їхньої продуктивності та досягнення повного потенціалу. Це стосунки співпраці між тренером і коучі (особою, яку навчають), яка спрямована на те, щоб допомогти коучі виявити та подолати перешкоди, які заважають йому досягти бажаних результатів. Коучинг може приймати різні форми, включаючи життєвий коучинг, кар'єрний коучинг, коучинг керівників і бізнес-коучинг.

Коучинг – це інструмент, який можна використовувати, щоб допомогти людям повністю розкрити свій потенціал, що, у свою чергу, може принести користь розвитку підприємства, частиною якого вони є [23].

В останні роки коучинг стає все більш популярним інструментом для розвитку людського потенціалу на підприємстві. Багато організацій визнали переваги коучингу та почали включати його у свої стратегії управління людськими ресурсами. Однією з головних переваг коучингу є його здатність допомогти співробітникам виявити та подолати перешкоди, які заважають їм досягти своїх цілей і повністю розкрити свій потенціал.

Однак серед дослідників і практиків досі немає консенсусу щодо найбільш ефективних методів і прийомів коучингу на підприємстві. Існують різні моделі коучингу, техніки та програми сертифікації, але дослідження їх ефективності обмежені. Крім того, існує потреба в подальших дослідженнях, щоб визначити найефективніші способи впровадження коучингу на підприємстві та виміряти його вплив на продуктивність працівників та організаційні результати.

Загалом, коучинг розглядається як цінний інструмент для розвитку людського потенціалу на підприємстві, але все ще існує потреба в додаткових дослідженнях і доказах, щоб підтвердити його ефективність і керувати його впровадженням в організаціях [19].

Коучинг в управлінні означає використання методів і принципів коучингу, щоб допомогти менеджерам і лідерам розвинути навички та здібності, необхідні їм для ефективного виконання своїх ролей. Він охоплює різні форми коучингу, включаючи коучинг керівників, коучинг лідерства та командний коучинг [23].

Витоки коучингу в менеджменті можна простежити на початку 20 століття, коли були розроблені перші програми навчання менеджменту. Ці програми були зосереджені на навчанні менеджерів і лідерів технічним навичкам, необхідним для ефективної роботи на своїх посадах. Однак у міру того, як організації ставали складнішими та динамічнішими, стало зрозуміло, що одних тільки технічних навичок недостатньо для успіху в управлінні.

У 1980-х роках коучинг керівників почав з'являтися як спосіб усунути цю прогалину. Тренери для керівників працювали з топ-лідерами та керівниками, щоб допомогти їм розвинути навички спілкування, необхідні для ефективного лідерства, як-от комунікація, вирішення проблем і прийняття рішень [20].

З того часу коучинг в управлінні розвинувся і включає широкий спектр коучингових підходів, таких як командний коучинг, коучинг лідерства та коучинг для керівників усіх рівнів. Концепція коучингу в управлінні зараз широко визнана як цінний інструмент для розвитку навичок і здібностей менеджерів і лідерів, а також для покращення ефективності організації.

Коучинг став більш поширеним інструментом управління та розвитку лідерства, багато організацій зараз використовують інструмент коучингу для своїх співробітників і менеджерів через внутрішніх або зовнішніх тренерів. Це обумовлено визнанням того, що коучинг може допомогти менеджерам і керівникам розвинути навички та здібності, необхідні для ефективної роботи в сучасному швидкоплинному та постійно мінливому бізнес-середовищі.

У системі управління персоналом застосовується низка різновидів коучингу, які класифікуються залежно від цілей, рівня працівників, що залучаються, та форм взаємодії (див. табл. 1.1).

Таблиця 1. 1.

Порівняльна характеристика основних видів коучингу в управлінні персоналом

Вид коучингу	Цільова аудиторія	Основна мета	Ключові характеристики
Executive Coaching	Топменеджмент, керівники	Розвиток стратегічного мислення та лідерства	Індивідуальні сесії, конфіденційність, ROI-орієнтація
Performance Coaching	Працівники середньої ланки	Підвищення результативності	Орієнтація на конкретні КРІ, зворотний зв'язок
Team Coaching	Робочі групи, проєктні команди	Покращення командної взаємодії	Фасилітація, вирішення конфліктів, крос-функціональність
Career Coaching	Працівники на етапі змін	Планування кар'єри, адаптація до змін	Робота з профорієнтацією, визначення цінностей
Life Coaching	Усі рівні персоналу	Баланс між особистим і професійним життям	Емоційна підтримка, робота з мотивацією

Джерело:[63]

Далі, більш детально розглянемо кожний вид коучингу. Перший з них: Executive coaching – коучинг вищого керівництва. Застосовується для розвитку стратегічного мислення, управлінських навичок, лідерства. Він часто передбачає індивідуальні сесії з керівниками компаній (Hagen & Gavrilova Aguilar, 2012) [63].

Performance coaching – коучинг продуктивності, що орієнтований на покращення результатів праці конкретного працівника, особливо в періоди адаптації чи зміни обов'язків.

Team coaching – командний коучинг. Його мета – покращення командної динаміки, налагодження ефективної взаємодії, вирішення конфліктів у колективі.

Career coaching – кар'єрний коучинг, що сприяє усвідомленому плануванню професійної траєкторії працівника, зниженню професійного вигорання та зростанню задоволеності роботою.

Life coaching (у межах організацій) – фокусується на балансі між роботою та особистим життям, емоційному стані та загальному благополуччі працівника. Залежно від внутрішніх ресурсів компанії коучинг може проводитися внутрішніми коучами (власні HR або лінійні менеджери) або зовнішніми сертифікованими фахівцями (зазвичай у стратегічних кейсах – executive coaching) [64].

Згідно з даними Міжнародної федерації коучингу (ICF), найбільш поширеними формами коучингу в HRM є executive coaching (38%) та performance coaching (26%) (див. рис. 1.1).

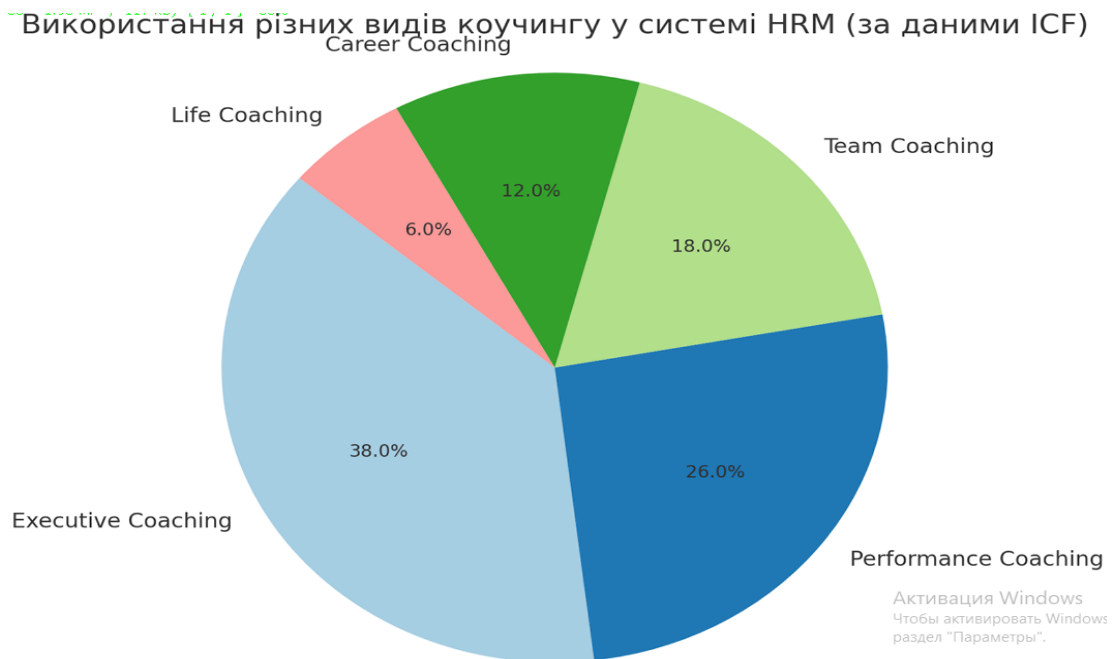


Рис. 1.1. Частка використання основних видів коучингу у сфері HRM (за даними ICF Global Coaching Study, 2023)

Дані види коучингу спрямовані на розвиток управлінських та функціональних компетенцій. Team coaching займає 18% – ілюструючи зростаючу потребу у розвитку командної ефективності. Career coaching (12%) застосовується для професійної підтримки працівників у період змін, а life coaching (6%) – у сфері благополуччя персоналу. Ці дані демонструють багатовекторність коучингових практик у сучасному управлінні персоналом [67].

Різні типи коучингу мають конкретне застосування на підприємстві. Деякі з найпоширеніших видів коучингу включають:

1. Тренування керівників: цей тип коучингу призначений для топ-лідерів і керівників і спрямований на те, щоб допомогти їм розвинути навички та здібності, необхідні їм, щоб бути ефективними лідерами. Керівний коучинг часто стосується таких питань, як спілкування, вирішення проблем, прийняття рішень, стратегічне мислення та стиль лідерства.

2. Тренування лідерства: подібно до коучингу керівників, цей тип коучингу призначений для менеджерів і керівників на всіх рівнях організації. Він спрямований на те, щоб допомогти їм розвинути навички та здібності, необхідні їм для того, щоб бути ефективними лідерами, такі як спілкування, вирішення проблем, прийняття рішень, стратегічне мислення та стиль лідерства.

3. Командний коучинг: цей тип коучинга призначений для того, щоб допомогти командам працювати разом ефективніше. Командні тренери працюють з командами, щоб допомогти їм покращити навички спілкування, співпраці та вирішення проблем. Вони також допомагають командам визначати та подолати перешкоди на шляху їхньої роботи та розробляти спільні цілі та завдання [23].

4. Кар'єрний коучинг: цей тип коучинга призначений для того, щоб допомогти працівникам розвинути навички та здібності, необхідні для кар'єрного просування. Тренери з кар'єри працюють із співробітниками, щоб допомогти їм визначити свої сильні та слабкі сторони, поставити кар'єрні цілі та розробити план досягнення цих цілей [23].

5. Лайф-коучинг: цей тип коучинга призначений для того, щоб допомогти людям досягти своїх цілей і повністю розкрити свій потенціал у всіх сферах життя, таких як кар'єра, стосунки, здоров'я та особистий розвиток [20].

6. Бізнес-коучинг: цей тип коучинга призначений для того, щоб допомогти підприємствам і підприємцям досягти своїх цілей і повністю розкрити свій потенціал. Бізнес-тренери працюють із власниками бізнесу, щоб допомогти їм покращити свою діяльність, підвищити ефективність і продуктивність, а також адаптуватися до змін на ринку [20].

Ці приклади різних типів коучингу можна використовувати в різних комбінаціях і адаптувати до конкретних потреб організації. Вибір типу коучингу залежатиме від конкретних цілей і завдань організації та сфер, де вони потребують вдосконалення.

Зв'язок між коучингом і розвитком кадрового потенціалу є складним, але його можна підсумувати таким чином: коучинг допомагає людям визначити та подолати перешкоди, які заважають їм досягти своїх цілей і повністю розкрити свій потенціал, тоді як розвиток кадрового потенціалу стосується процесу розвитку та використання вроджених здібностей, талантів і здібностей особистості [17].

Також, коучинг є ефективним інструментом розвитку персоналу, який сприяє глибшому усвідомленню працівниками своїх сильних і слабких сторін, об'єктивній оцінці власного потенціалу, постановці реалістичних цілей та розробці стратегій їх досягнення. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності праці та повному розкриттю внутрішнього потенціалу особистості.

Крім того, коучинг відіграє ключову роль у розвитку нових професійних компетентностей, зокрема комунікативних навичок, здатності ефективно взаємодіяти в команді, а також у формуванні самосвідомості та впевненості у власних силах. У процесі коучингової взаємодії працівники набувають глибшого розуміння своїх внутрішніх мотивацій, що сприяє прийняттю більш зважених управлінських рішень та досягненню успіху як у професійному, так і в особистісному розвитку.

Як було зазначено вище, особливої уваги заслуговує внесок коучингу у розвиток емоційного інтелекту – здатності розпізнавати, усвідомлювати та конструктивно управляти власними емоціями, а також розуміти емоції інших. Емоційний інтелект є важливим чинником ефективної комунікації, вирішення конфліктних ситуацій і стратегічного мислення. Розвиток цих якостей за допомогою коучингу значно підвищує рівень соціальної адаптації працівника та його здатність ефективно функціонувати в динамічному професійному середовищі [16].

Взагалі, коучинг інтегрується в систему управління персоналом HRM (Human Resource Management) як інструмент стратегічного розвитку і

трансформації організаційної культури. Основні цілі його використання включають [65]:

- Підвищення ефективності працівників за рахунок самостійної постановки цілей, розвитку відповідальності та самоконтролю.
- Розвиток лідерських компетенцій та формування резерву керівників.
- Покращення командної взаємодії та комунікаційної ефективності.
- Підвищення рівня залученості персоналу (*employee engagement*) та емоційного добробуту.
- Адаптація до змін: коучинг допомагає працівникам проходити трансформаційні процеси (зміни структури, цифровізація, зміни лідера тощо) з меншим рівнем стресу.
- Профілактика професійного вигорання, розвиток навичок саморегуляції та управління емоціями [70].

Коучинг також активно використовується під час формування організаційної культури, орієнтованої на саморозвиток, відкриту комунікацію та інноваційність. Дослідження підтверджують, що працівники, які пройшли коучингову підтримку, демонструють вищий рівень задоволеності роботою, кращу адаптивність та довготривалу результативність (ICF Global Coaching Study, 2023) [67].

Отже, в результаті опрацювання теоретичних джерел та аналітичного порівняння коучингу з іншими інструментами розвитку персоналу можна стверджувати, що коучинг є сучасною управлінською технологією, яка базується на партнерській взаємодії між коучем і працівником з метою розкриття його потенціалу, формування самосвідомості, підвищення відповідальності та досягнення професійних цілей. Він вирізняється фокусом на індивідуальність, внутрішню мотивацію та рефлексивне мислення.

1.2. Психологічні та управлінські аспекти коучингу у порівнянні з іншими формами розвитку персоналу (менторинг, наставництво, тренінг, шедоуінг, баддінг)

У сучасному управлінні персоналом коучинг, менторинг, наставництво, тренінг шедоуінг та баддінг виступають ключовими інструментами розвитку працівників. Кожен із цих методів має власну психологічну основу, управлінські особливості та сферу ефективного застосування.

Якщо коучинг фокусується на розкритті внутрішнього потенціалу через техніку питань, то менторство базується на передачі практичного досвіду та експертних знань. Розуміючи особливості роботи коуча та ментора, можна обрати найбільш ефективний шлях до мети.

Коучинг: розвиток через самосвідомість і внутрішню мотивацію. Коучинг є процесом, орієнтованим на розкриття внутрішнього потенціалу працівника шляхом саморефлексії, постановки цілей та самостійного пошуку рішень. Психологічно коучинг базується на принципах партнерства, довіри та підтримки, сприяючи розвитку емоційного інтелекту та самосвідомості. Управлінський аспект коучингу полягає в індивідуалізації підходу до кожного працівника, що дозволяє адаптувати стратегії розвитку відповідно до особистих цілей та потреб.

Основні завдання коуча можна представити наступними характеристиками [70]:

- створення довірчого простору для діалогу;
- акцент на запитаннях;
- допомога в усвідомленні обмежуючих переконань;
- підтримка у створенні плану дій;
- супровід у досягненні цілей.

Діяльність коуча у бізнес-середовищі спрямована на отримання конкретних бізнес-показників через розвиток потенціалу керівників і команд. Коучингові сесії структуровані та мають чіткий вектор руху. Основний фокус

роботи сконцентрований на підвищенні продуктивності, вдосконаленні управлінських навичок та оптимізації бізнес-процесів.

В індивідуальному коучингу акцент зміщується на особистісний розвиток і досягнення життєвих цілей. Коуч допомагає клієнту визначати напрям розвитку, долати перешкоди та знаходити баланс між різними сферами життя. Формат роботи більш гнучкий і адаптується під потреби конкретної людини [16].

Менторинг: передача досвіду та стратегічне наставництво. Менторинг передбачає довгострокову взаємодію між досвідченим фахівцем (ментором) та менш досвідченим працівником (менті). Психологічно цей процес ґрунтується на довірі, відкритості та готовності до навчання. Управлінський аспект менторингу полягає у стратегічному розвитку працівника через передачу знань, досвіду та професійних навичок, а також у формуванні корпоративної культури та цінностей.

Ментор – це професіонал, який передає свої знання та досвід менш досвідченому колезі. У цьому полягає різниця між ментором та коучем – перший виступає як наставник, радник та експерт у своїй галузі.

Ментор виконує такі функції [75]:

- передача практичного досвіду;
- надання експертних рекомендацій;
- допомога в професійному розвитку;
- розширення професійної мережі;
- підтримка в подоланні викликів.

У бізнес-контексті ментор зосереджується на стратегічному розвитку компанії та команди: масштабування бізнесу, оптимізації процесів тощо. Важливим аспектом його роботи є регулярні консультації й аналіз конкретних бізнес-кейсів.

В індивідуальній площині ментор виступає як професійний наставник, який допомагає в кар'єрному розвитку та нарощуванні експертизи. Парна робота

базується на довгостроковій співпраці, де ментор не лише передає знання, але й допомагає розширити професійну мережу контактів.

У сфері коучингу виділяють кілька основних напрямів [75]:

- Лайф-коучинг зосереджується на особистому житті, допомагаючи знаходити баланс між роботою й відпочинком, досягати самореалізації та покращувати відносини.
- Бізнес-коучинг фокусується на розвитку лідерських якостей, управлінні командою та досягненні бізнес-цілей.
- Адміністративний коучинг допомагає розвивати організаційні навички, покращувати тайм-менеджмент і процеси делегування.

Менторство має такі розгалуження:

- Професійне – спрямоване на вдосконалення практичних навичок і кар'єрне зростання.
- Підприємницьке – допомагає в розвитку бізнесу, стратегічному плануванні та масштабуванні.
- Корпоративне – забезпечує адаптацію новачків і передачу корпоративних знань.

В арсеналі коучів є декілька специфічних інструментів для роботи з клієнтами. Шкалювання покликане оцінити поточну ситуацію й окреслити мету, якої прагнемо досягти. Колесо балансу – проаналізувати різні сфери життя, розставити пріоритети. Модель GROW структурує роботу через визначення бажаних цілей, аналіз реальності, пошук можливостей та планування дій.

Ментори працюють з іншим набором інструментів. П'ятилирик ментора допомагає структурувати процес розвитку через аналіз ситуації, визначення цілей, планування та моніторинг прогресу. Модель SMART забезпечує постановку чітких та досяжних цілей. Метод shadowing дає змогу вчитися через спостереження за роботою ментора [69].

Розглянемо на реальних прикладах, для чого потрібен коуч та ментор. Наприклад, менеджер підприємства відчуває, що «застряг» у кар'єрі і не може

визначитися, чим хотів би займатись надалі. Коуч допоможе через запитання знайти власні відповіді та скласти план дій. Коли підприємець обирає між двома стратегіями розвитку бізнесу, коуч може сприяти проаналізувати ситуацію та прийняти зважене рішення.

Процес коучингу починається зі встановлення довіри, після чого відбувається визначення цілей та очікувань. Далі йде етап дослідження поточної ситуації, генерація рішень і складання плану дій. Завершується процес підтримкою в реалізації та оцінкою результатів.

Ментор буде кориснішим у випадках, що потребують конкретної експертизи та досвіду. Наприклад, коли junior-розробник прагне вирости до senior-позиції чи підприємець-початківець запускає свій перший бізнес.

Менторство стартує зі знайомства та визначення формату співпраці. Після оцінки ситуації створюється план розвитку. Основна частина роботи складається з регулярних зустрічей, навчання та практичного застосування отриманих знань. Важливу роль відіграє постійний зворотний зв'язок і коригування плану розвитку [69].

Розуміння різниці щодо методики коучів та менторів допомагає зробити правильний вибір, залежно від конкретних потреб і цілей розвитку.

Обираючи коуча, можна розкрити свій внутрішній потенціал і розвинути лідерські якості. Менторство стане оптимальним вибором для нарощування професійної експертизи й отримання практичних порад.

Наставництво: практичне навчання та адаптація. Наставництво є формою навчання, де досвідчений працівник допомагає новачку адаптуватися до робочого середовища, навчає специфіці виконання завдань та корпоративним стандартам. Психологічно наставництво сприяє зниженню тривожності нових працівників, підвищенню впевненості у власних силах та формуванню позитивного ставлення до роботи. Управлінський аспект наставництва полягає в ефективній інтеграції нових працівників у команду та забезпеченні стабільності робочих процесів [69].

Наставництво, на відміну від коучингу, має давню історію з передання досвіду від старшого покоління до молодшого, насамперед професійного, від наставника, майстра до учня, новачка. Воно насамперед передбачає близький комунікативний контакт завдяки якому виникає процес засвоєння учнем досвіду наставника з його своєрідним та особистісним баченням світу, переконаннями та традиціями. Локус наставництва – підвищення професійної майстерності учня за рахунок засвоєння професійного знання наставника. Воно розвиває учня, здійснює його прогрес у межах певного фаху та характеризується тим, що наставник займає більш високий соціальний та професійний статус. Наставник – це майстер, вчитель, ментор, тьютор, керівник [67]

Порівнюючи коучинг та наставництво більшість авторів зосереджується на тому, що коучинг – метод розвитку, а наставництво – метод навчання [27]. З цього порівняння, що зосереджується на характері діяльності та її локусі визначимо і інші критерії – суб'єктивний внутрішній простір комунікаторів, міжособистісний простір комунікації, тип мотивування до змін [67].

До вимог особистості коуча відносять: толерантність до невизначеності, стресостійкість, самодиференціацію, системне мислення, позитивне мислення, орієнтацію на досягнення, вміння вибудовувати партнерські відношення, прагнення до саморозвитку; до важливих здатностей – активне слухання, здатність до емпатування, безпристрастність, проектування дій, високий рівень самоусвідомлення. До наставника висувають вимоги до досвіду та авторитету, загального та професійного знання [75].

Зосереджуючись на процесі передання досвіду наставництво утворює модель переваги, спонукаючи учня до прогресу. Процес навчання конструється згідно лінійної моделі успіху, за якою прогрес можливий тоді, коли учень досягає вершин наставника та випереджає його у майстерності. Коучингова модель орієнтована, насамперед, на створення умов для прояву і формування особистісної здатної до аутентичної цілепрямованості, розвитку творчого

потенціалу особистості як суб'єкта з актуалізацією процесів і механізмів саморегуляції, самореалізації, самоактуалізації.

Тренінг: формування конкретних навичок та знань. Тренінг є структурованим процесом навчання, спрямованим на передачу конкретних знань та формування практичних навичок. Психологічно тренінги можуть підвищувати мотивацію працівників, сприяти командній взаємодії та розвитку комунікативних навичок. Управлінський аспект тренінгів полягає в підвищенні загального рівня компетентності персоналу та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Тренінг - це формальне навчання, організоване спеціалістами в певній області знань або навичок [75].

У тренінгу акцент зроблено на передачі інформації, інструкціях та демонстрації певних навичок учасникам. Зазвичай це відбувається через лекції, презентації, групові вправи та рольові ігри. Тренінги часто мають структуровану програму та конкретні цілі.

Тренінг відрізняється від коучингу наступними характеристиками [75]:

- Активне навчання.
- Передбачає теорію і практику.
- Тренер сам вміє те, чому навчає.
- Тренер дає конкретні рекомендації про те, як потрібно робити щонебудь, демонструючи навички.

І тренінг, і – це способи вдосконалення людини в різних сферах життя. Коучинг, так само як і тренінг направлені на підвищення особистої ефективності, але досягається це підвищення різними шляхами [69].

У випадку з тренінгом людині передають нові знання, допомагають освоїти нові навички. У той же час коучинг – це не зовсім навчання. Він спрямований на розкриття особистісного потенціалу, тобто сприяє навчанню, але не навчає. Коучинг стимулює самонавчання – в процесі консультування людина сама знаходить потрібні їй знання.

Різниця між коучингом і тренінгом також в тому, що якщо тренінг передбачає поради і жорсткі рекомендації, то в коучингу цього немає. У навчанні на тренінгах беруть участь люди, які є експертами в певних областях, вони дають поради на основі особистого досвіду. Наприклад, якщо тренінг з продажів – тренер сам досяг чогось у цій галузі і тепер ділиться власним досвідом. Коуч не є експертом в певній ніші, тому не дає порад з приводу діяльності клієнта, а мотивує клієнта шукати індивідуальні рішення поставленого завдання, з урахуванням особистих якостей [77]. Коучинг відрізняється від тренінгу наступними характеристиками:

Методика підвищення ефективності через посилення свідомості.

Спосіб досягти конкретної мети, розкривши і використавши свій особистий потенціал.

Індивідуальна робота коуча з клієнтом.

Клієнт з допомогою коуча сам обирає підходяще для себе рішення.

Таким чином, роль тренера – продемонструвати своє вміння клієнту і навчити його робити так само, шляхом теоретичного навчання і практичного втілення теорії.

Роль коуча – показати людині її власні ресурси і можливості для досягнення мети.

В останній час також набирає популярність експоненціальний коучинг. Експоненціальний коучинг – це метод коучингу, спрямований на активацію та розкриття потенціалу клієнта за допомогою стратегій та підходів, сприяючи швидким та ефективним змінам і зростанню. Цей підхід акцентує увагу на допомозі клієнту подолати обмежуючі переконання та досягненні високих результатів протягом короткого періоду, використовуючи інтенсивний та спрямований коучинг.

Далі, доцільно розглянути методи розвитку персоналу за критеріями (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Порівняльна характеристика методів розвитку персоналу за критеріями оцінки

Критерій	Коучинг	Менторинг	Наставництво	Тренінг
Основна мета	Розвиток потенціалу та самосвідомості	Передача досвіду та стратегічне наставництво	Адаптація та практичне навчання	Формування конкретних навичок та знань
Психологічний підхід	Партнерство, саморефлексія	Довіра, відкритість	Підтримка, впевненість	Мотивація, командна взаємодія
Управлінський аспект	Індивідуалізація розвитку	Стратегічне планування кар'єри	Інтеграція в команду	Підвищення компетентності
Тривалість взаємодії	Середньо- та довгострокова	Довгострокова	Короткострокова	Короткострокова
Роль наставника/тренера	Фасилітатор, партнер	Експерт, радник	Наставник, інструктор	Тренер, викладач

Джерело : [77]

Також набувають поширення у практиці адаптації працівника такі методи навчання як шедоуінг та баддінг[69].

Шедоуінг (від англ. «shadow» – тінь) – надання можливості працівнику певний період часу бути «тінню» співробітника, що займає певну посаду. В основному такий метод ефективний у випадку, адаптації на робочому місці, підвищення по кар'єрних сходах, перекваліфікації чи ротації. Завдяки цьому працівник «занурюється» в специфіку певної роботи, може визначити сутність і обсяг необхідних йому знань, навичок і необхідних компетенцій. Тобто, співробітник стає тінню більш досвідченого співробітника, супроводжує його протягом робочого дня, обговорює з ним всі операційні завдання та проблемні ситуації. При цьому співробітник, як правило, самостійно нічого не робить і практично не втручається в процес.

Баддінг – метод, який полягає у закріпленні за працівником партнера (buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метою виявлення «вузьких місць»

в його роботі. Баддінг відрізняється від наставництва або коучингу повною рівноправністю учасників.

Кожен із розглянутих методів розвитку персоналу має свої переваги та сфери ефективного застосування. Вибір формату навчання та конкретного методу залежить від багатьох факторів: цілей організації, цілей навчання, специфіки цільової аудиторії, термінів, потреб в розвитку, рівня розвитку працівників та специфіки робочих процесів.

Наприклад, якщо основна мета – навчити нових знань або навичок, то наставництво або тренінги можуть бути більш підходящими. Якщо основна мета – підтримка у саморозвитку або вирішенні проблем, то коучинг або менторство може бути кращим варіантом.

Якщо немає розуміння, як вибрати між наставництвом та коучингом, то потрібно звернути увагу на власні цілі та потреби. Коучинг більше підходить для розвитку *soft skills* та особистісного зростання, тоді як менторство ефективніше для передачі професійної експертизи та *hard skills*. Комбіноване використання коучингу, менторингу, наставництва, тренінгів, шедоуінгу та баддінгу дозволяє забезпечити комплексний підхід до розвитку персоналу, сприяючи підвищенню ефективності роботи та досягненню стратегічних цілей організації.

Таким чином порівняння коучингу з іншими формами розвитку персоналу (менторинг, наставництво, тренінг, шедоуінг та баддінг) засвідчує його унікальність у психологічному та управлінському контексті. На відміну від передачі готових знань (тренінг) чи досвіду (менторинг), коучинг стимулює працівника до самостійного пошуку рішень, розвиваючи критичне мислення, гнучкість та відповідальність. Отже, коучинг не замінює, а доповнює інші форми розвитку, створюючи синергію в системі управління персоналом. Його інтеграція до практик наставництва й тренінгу сприяє глибшому закріпленню знань, підвищенню ефективності адаптації та професійному зростанню.

1.3. Міжнародний досвід впровадження технологій коучингу у роботу з персоналом

У сучасних умовах глобалізації та динамічних змін на ринку праці коучинг стає важливим інструментом розвитку персоналу в організаціях різних країн. Його впровадження сприяє підвищенню ефективності роботи співробітників, розвитку лідерських якостей та формуванню сприятливого організаційного клімату.

Коучинг – це сучасний метод розвитку особистості й підвищення ефективності працівників, який базується на партнерських відносинах між коучем і клієнтом. Як зазначає Дж. Вітмор, коучинг «не стільки навчає, скільки допомагає людині вчитися на основі власного досвіду» [75]. Його філософія та підходи за останні десятиліття значно трансформувалися – від спорту до бізнесу, а згодом і до державного управління, охорони здоров'я, освіти.

У 1990-х роках коучинг активно впроваджується у HR-практику США, Великої Британії, Німеччини та Скандинавських країн. Поява професійних організацій, таких як ICF (International Coaching Federation) та EMCC (European Mentoring and Coaching Council), сприяла створенню етичних стандартів, компетентнісних моделей і систем сертифікації коучів [62].

У західній практиці технології коучингу використовуються не лише як індивідуальні розвиткові інструменти, а і як стратегічний ресурс трансформаційної HR-політики. Відомі компанії, такі як Google, IBM, Microsoft, SAP, впроваджують технології коучингу у форматі:

- executive coaching – для вищого керівництва;
- team coaching – для налагодження командної взаємодії;
- peer coaching – як внутрішній обмін знаннями серед працівників [67].

Дослідження Harvard Business Review зазначає, що 70% компаній зі списку Fortune 500 впроваджують технології коучингу на різних рівнях організаційної

структури, що дозволяє покращити адаптацію, залучення персоналу та розвиток лідерського потенціалу [67].

Коучинг, як метод розвитку персоналу, набув широкого визнання у світовій практиці управління людськими ресурсами. За даними Міжнародної федерації коучингу (ICF), кількість професійних коучів у світі перевищує 71000 осіб, а обсяг ринку коучингових послуг оцінюється в понад 2 мільярди доларів США на рік. Такий стрімкий розвиток зумовлений ефективністю коучингу у підвищенні продуктивності праці, розвитку лідерських якостей та покращенні комунікації в організаціях.

Важливу роль у стандартизації та розвитку технологій коучингу відіграють міжнародні організації, зокрема Європейська рада з менторства та коучингу (ЕМСС). ЕМСС розробляє етичні кодекси, моделі компетенцій та акредитаційні програми для коучів і менторів, сприяючи підвищенню якості коучингових послуг у Європі та світі. Співпраця ЕМСС з такими організаціями, як Національна служба охорони здоров'я Великої Британії та Pricewaterhouse Coopers, свідчить про визнання коучингу як ефективного інструменту розвитку персоналу [62].

Дослідження показують, що технології коучингу позитивно впливає на навчальні результати команд, особливо коли враховуються такі фактори, як складність проєктів та рівень залученості команди. Зокрема, дослідження Хаген та Гаврілової-Агіллар [63] виявило, що експертиза коуча та рівень уповноваження команди значно впливають на результати навчання в командному контексті. Це дослідження вивчає вплив управлінського коучингу на результати навчання в командній роботі. Автори аналізують взаємозв'язок між досвідом коучингу, складністю проєкту та командним уповноваженням щодо результатів навчання команди.

У корпоративному середовищі технології коучингу використовується для розвитку лідерських якостей та підвищення продуктивності працівників. Дослідження в банківському секторі Лівану виявили позитивний вплив коучингу

на ефективність роботи співробітників. Зокрема, коучинг сприяв покращенню комунікаційних навичок, підвищенню мотивації та розвитку професійних компетенцій [49].

Успішне впровадження технологій коучингу в організаціях значною мірою залежить від активної участі відділу управління персоналом (HR). HR-фахівці відіграють ключову роль у виборі відповідних коучів, визначенні цілей коучингу та оцінці його ефективності. Наприклад, у компанії Hershey Entertainment & Resorts Co. HR-відділ ініціював коучинг для керівників середньої ланки з метою розвитку їхніх управлінських навичок та покращення взаємодії з підлеглими [53].

Пандемія COVID-19 стала викликом для багатьох організацій, змусивши їх адаптувати свої підходи до управління персоналом. У цей період коучинг виявився ефективним інструментом підтримки працівників, сприяючи зниженню рівня стресу, покращенню адаптації до нових умов роботи та розвитку навичок управління в умовах невизначеності [74].

Особливої уваги заслуговує досвід впровадження коучингу в публічне управління. Наприклад, у Канаді та Великій Британії коучинг використовується в рамках програм розвитку державної служби. У Великій Британії Civil Service Learning включає коучинг у навчальні програми для молодих державних службовців як інструмент підвищення персональної відповідальності та стратегічного мислення коучинг був інтегрований у систему підготовки муніципальних службовців [54].

Уряди ряду країн активно використовують коучинг для підвищення ефективності державних служб та покращення комунікації між органами влади та громадами, інтегруючи його у систему підготовки муніципальних службовців.

Наприклад, як інструмент підвищення ефективності систем охорони здоров'я у рамках ініціативи The Challenge Initiative (TCI) в Індії та країнах Африки було впроваджено модель коучингу LAOM (Lead, Assist, Observe,

Monitor), яка сприяла розвитку лідерських навичок серед державних службовців та покращенню надання послуг у сфері охорони здоров'я [73].

Програма The Challenge Initiative (TCI) демонструє, що коучинг сприяє передачі навичок місцевим урядовим працівникам та формуванню спільнот практики, що підтримують один одного. Це призводить до системних змін у наданні медичних послуг та покращення результатів у сфері планування сім'ї та здоров'я підлітків. Дослідження показали, що така модель коучингу дозволяє ефективно передавати знання та навички, адаптовані до місцевого контексту забезпечує сталість позитивних змін у системі охорони здоров'я [73].

Впровадження технологій коучингу в організаціях стикається з викликами і бар'єрів, серед яких обмеженість ресурсів, відсутність належної коучингової культури в організації, нестача сертифікованих фахівців, відсутність психологічної безпеки та недостатня підтримка з боку керівництва [73].

Водночас, успішне впровадження технологій коучингу можливе за умови виділення захищеного часу для учасників, підтримки топ менеджменту, інтеграції коучингу в систему оцінювання персоналу та в існуючі програми професійного розвитку, регулярного моніторингу ефективності коучингових сесій, залучення лідерів думок, наявності зовнішніх і внутрішніх коучів [68].

Дослідження показують, що інвестиції в коучинг можуть приносити значний дохід. Показники повернення інвестицій (ROI) у коучинг свідчать про високу рентабельність. Зокрема, за даними ICF, 86% компаній, які інвестували в коучинг, повернули свої інвестиції, а 19% отримали прибуток, що в 50 разів перевищує початкові вкладення [60]. Найбільш позитивні зміни спостерігалися в рівні мотивації працівників, комунікаційній ефективності та адаптації нових співробітників. Це свідчить про високий потенціал коучингу як інструменту підвищення ефективності організацій.

Отже, міжнародний досвід підтверджує ефективність коучингу як у корпоративному, так і в державному секторі. Провідні міжнародні компанії та урядові структури успішно впроваджують коучингові практики для розвитку

лідерства, оптимізації командної роботи та підвищення організаційної ефективності. Коучинг є стратегічним інструментом, що забезпечує конкурентоспроможність та сталий розвиток. А в сучасному HRM розглядається не лише як інструмент навчання, а як комплексна технологія особистісного та організаційного зростання, що потребує методологічного обґрунтування, системного підходу до впровадження та оцінювання результатів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗАХОДІВ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ КОУЧИНГУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

2.1. Техніко-економічна характеристика ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» є юридичною особою, створеною відповідно до законодавства України. У 1993 році фондом комунального майна була дозволена приватизація державного майна орендного Полтавського пивзаводу. Наказом фонду комунального майна області в 1993 р. були затверджені план приватизації та акт оцінки вартості майна Орендного підприємства.

Організація орендарів Полтавського пивзаводу купила державне майно цілісного майнового комплексу Полтавського орендного пивзаводу. Відповідно до акту передачі державного майна вищевказане майно було передано організації орендарів Полтавського пивзаводу. Розпорядженням міськвиконкому орендне підприємство Полтавський пивзавод виключено з реєстру в зв'язку з його перереєстрацією в колективну виробничо-торговельну фірму «Полтавпиво».

Розпорядженням міськвиконкому в 1995 р. колективна виробничо-торгова фірма «Полтавпиво» виключена з реєстру у зв'язку з її перереєстрацією в закриті акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво», яке стало правонаступником колективної виробничо-торговельної фірми «Полтавпиво».

У 2011 році у зв'язку з приведенням діяльності підприємства у відповідність до Закону України «Про акціонерні товариства» на загальних зборах акціонерів прийнято Рішення про зміну Найменування Товариства на публічне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво».

Рішенням загальних зборів акціонерів Товариства від 20 квітня 2017 р., у зв'язку зі зміною типу Товариства з публічного на приватне, найменування

Публічне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» було змінено на Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» [39], (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

**Основні відомості про підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»**

Зміст необхідних відомостей	Інформація
1	2
Повне найменування емітента:	Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво».
Скорочена назва:	ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»
Дата проведення державної реєстрації	20.01.1992
Код ЄДРПОУ:	05518768
Організаційно – правова форма емітента:	Приватне акціонерне товариство.
Юридична адреса:	36008, Полтавська обл., місто Полтава, Шевченківський район, вул.Європейська, будинок 160
Поштовий індекс:	36008
Статутний капітал (грн)	67416310,5
Територія (область)	Полтавська область
Район:	Полтава
Місто:	Полтава
ПІБ керівника:	Лавріченко Василь Микитович
Основний вид діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД:	11.05 - Виробництво пива
Додаткові напрямки діяльності:	11.03 Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, 46.34 Оптова торгівля напоями 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах

Продовження табл.2.1

1	2
Банки, що обслуговують підприємство	1) найменування банку (філії, відділення банку), який обслуговує емітента за поточним рахунком у національній валюті АТ "МЕГАБАНК" м. Харків, МФО 351629 2) IBAN UA103516290000000026005161452 3) поточний рахунок UA103516290000000026005161452 4) найменування банку (філії, відділення банку), який обслуговує емітента за поточним рахунком у іноземній валюті АТ "МЕГАБАНК" м. Харків, МФО 351629 5) IBAN UA1135162900000026006840161452 6) поточний рахунок UA1135162900000026006840161452
Стан реєстрації:	Зареєстровано
Відсоток акцій у статутному капіталі, що належать державі	0
Відсоток акцій (часток, паїв) статутного капіталу, що передано до статутного капіталу державного (національного) акціонерного товариства та/або холдингової компанії	0
Середня кількість працівників (осіб)	281

Джерело: Складено автором за [29]

З табл. 2.1. видно, що Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» має скорочену назву: ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Засновницьким документом є Статут підприємства [39]. Форма власності: недержавна, ПрАТ, яка змінювалася упродовж всього часу функціонування підприємства: з моменту приватизації державного майна орендного Полтавського пивзаводу, далі – перереєстрація у колективну виробничо-

торговельну фірму «Полтавпиво», потім – перереєстрація в закриті акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво», яке стало правонаступником, наступний крок – публічне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво», далі – зміна типу Товариства з публічного на приватне.

Підприємство обслуговується в одному банку – АТ "МЕГАБАНК" м. Харків, в якому має і валютний рахунок, і рахунок в національній валюті.

Статутний капітал товариства «Фірма «Полтавпиво» складає 67416310,5 грн.

Компанія має усі необхідні дозволи та сертифікати для здійснення своєї діяльності на території України (див. таб.2.2).

Таблиця 2.2.

Ліцензії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

№	Дата	Вид ліцензії
0326/Пол	10.12.2014	Спеціальне водокористування
076.13.53.-11.05	28.02.2013	Роботи підвищеної безпеки
100257	25.06.2015	Оптова торгівля алкогольними напоями крім сидру та перрі (без додавання спирту)
129.17.53	27.03.2017	Виконання робіт підвищеної безпеки
130.17.53	27.03.2017	Експлуатація машин , механізмів, устаткування підвищеної безпеки
1500000300081	04.08.2015	Здійснення експорту алкогольних напоїв
200314	07.03.2017	Оптова торгівля алкогольними напоями - сидром та перрі (без додання спирту)
449.15.53	02.10.2015	Експлуатація устаткування підвищеної безпеки
47-16	05.05.2016	Робота із збудниками IV групи патогенності
5310137000-344	19.05.2017	Дозвіл на викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря стаціонарними джерелами
6220	06.09.2017	Користування надрами
94	01.07.2015	Виробництво алкогольних напоїв
б/н	12.01.2017	Придбання, зберігання, використання прекурсорів

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Також ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має стратегічну спрямованість –

нарощування цінностей підприємства і його здатності створювати стійкий прибуток тривалого часу; – утримання та постійне розширення частки ринку, швидке і гнучке реагування на зміну ринкової ситуації і діяльність конкурентів; – лояльність, довіра і перевага споживачів; – взаємовідносини із зацікавленими в діяльності підприємства сторонами, засновані на партнерстві, прозорості та справедливості, розподілі вигоди між сторонами відповідного їхнього внеску; – безпечність для життя, здоров'я та екологічна безпека продукції та процесів; – співпраця з органами влади та управління, підтримка соціальної сфери.

Далі, проілюструємо систему управління на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (див. рис. 2.1). Система управління підприємством передбачає координацію управлінської діяльності за виконуваними функціями.

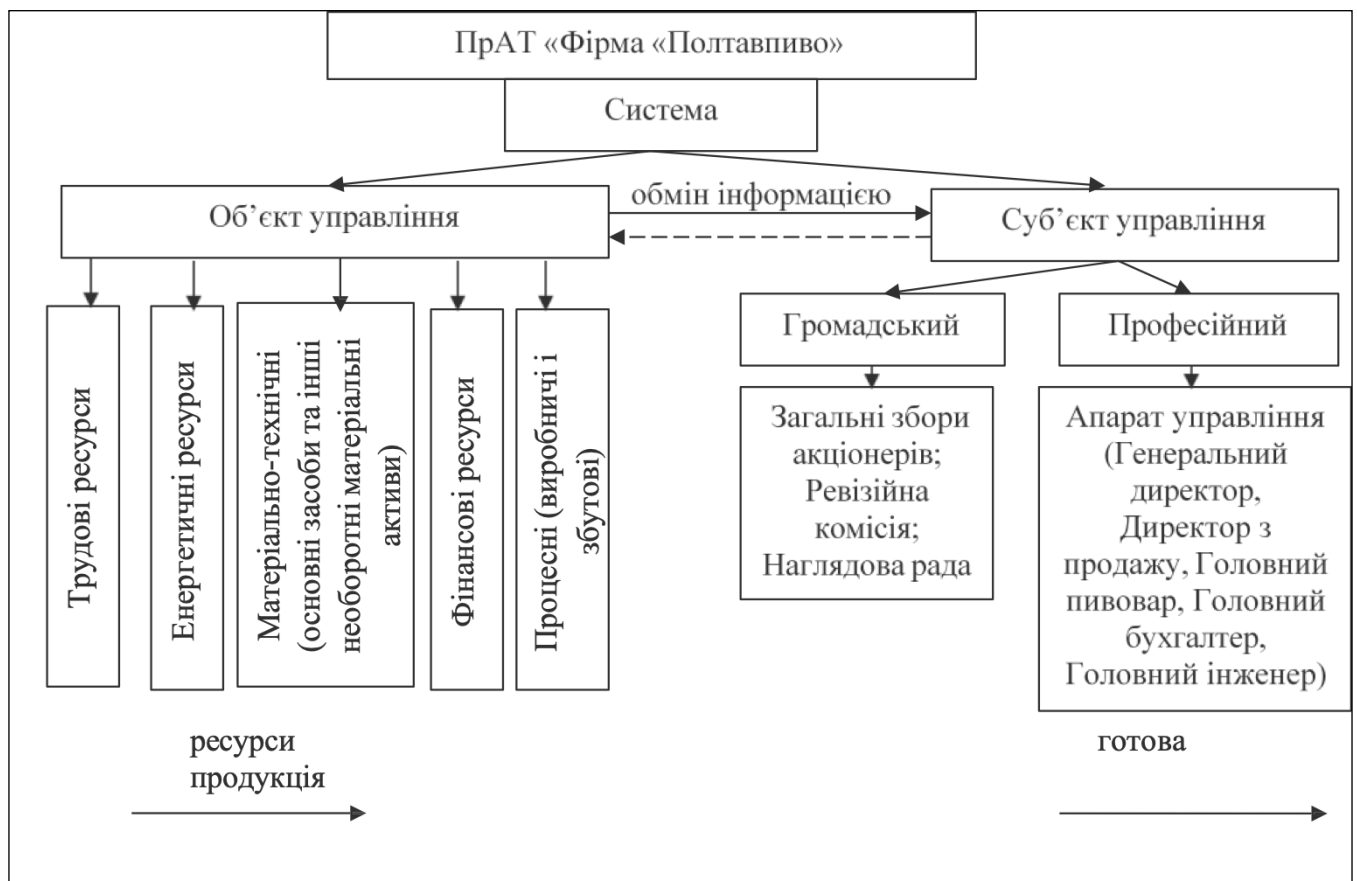


Рис.2.1. Структура елементів системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Організаційна структура ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» представлена в Додатку Е.

Лінійно-функціональна структура реалізує принцип єдиноначальності, лінійної побудови структурних підрозділів і розподілу функцій управління між ними і раціонального поєднання централізації і децентралізації. Багаторічний досвід використання лінійно-функціональних структур управління показав, що вони найбільш ефективні там, де апарат управління виконує рутинні, часто повторювані і рідко змінюються задачі і функції.

Як зазначено в Статуті підприємства, Загальні збори акціонерів (Загальні збори) – це вищий орган Товариства; Наглядова рада – наглядовий орган Товариства; Генеральний директор – виконавчий орган Товариства; Органом контролю Товариства є Ревізійна комісія [39].

При такій організації управління підприємство може успішно функціонувати лише тоді, коли зміни по всім структурним підрозділам відбуваються рівномірно. Але так як в реальних умовах цього немає, спостерігається неадекватність реакції системи управління на вимогу зовнішнього середовища.

Організаційна структура ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» складається з виробничих ділянок та органів управління підприємства.

Компанію очолює Генеральний директор, якому підпорядковуються:

- Помічник генерального директора з технічного розвитку та загальних питань;
- Виробнича лабораторія;
- Служба виробництва, Головний технолог;
- Заступник генерального директора;
- Канцелярія;
- Служба управління персоналом;
- Відділ безпеки;

- Начальник штабу ЦО;
- Провідний інженер з охорони праці;
- Відділ інформаційних технологій.

Помічнику генерального директора з технічного розвитку та загальним питанням підпорядковуються:

- Енерго-механічна служба. Головний інженер (Головний механік (ремонтно-механічний цех, холодильно-компресорний цех), Головний енергетик (провідний інженер, паросиловий цех, електроцех, дільниця АСУТП), Ремонтно-будівельний цех);
- Відділ МТП (матеріальний склад);
- Відділ по загальних питаннях (транспортна дільниця, складське господарство, господарська дільниця, оздоровчий пункт).

Службі виробництва, Головному технологу підпорядковуються:

- Начальник виробництва пива та безалкогольних напоїв;
- Змінні технологи;
- Варильний цех;
- Бродильно-лагерний цех;
- Цех розливу;
- Дільниця з виробництва безалкогольних напоїв та квасу;
- Служба наладки обладнання.

Заступнику генерального директора підпорядковуються:

- Директор з продажів;
- Відділ маркетингу;
- Відділ продажів;
- Відділ логістики;
- Бухгалтерія;
- Планово-економічний відділ;
- Юридичний відділ.

Крім основних на підприємстві існують допоміжні дільниці, які призначені для обслуговування, ремонту основних фондів, забезпечення запчастинами для ремонту устаткування, лабораторія призначена для постійного аналізу якості продукції і вирощування дріжджів як основного компонента у виготовленні пива.

Також існують обслуговуючі господарства, що виконують роботи, які забезпечують необхідні умови для нормального перебігу основних і допоміжних процесів. Для зберігання матеріальних цінностей на заводі є складські приміщення: зерносклад, склад готової продукції також транспортна і тарна дільниця.

На рис. 2.2. представлена виробнича структура ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»».

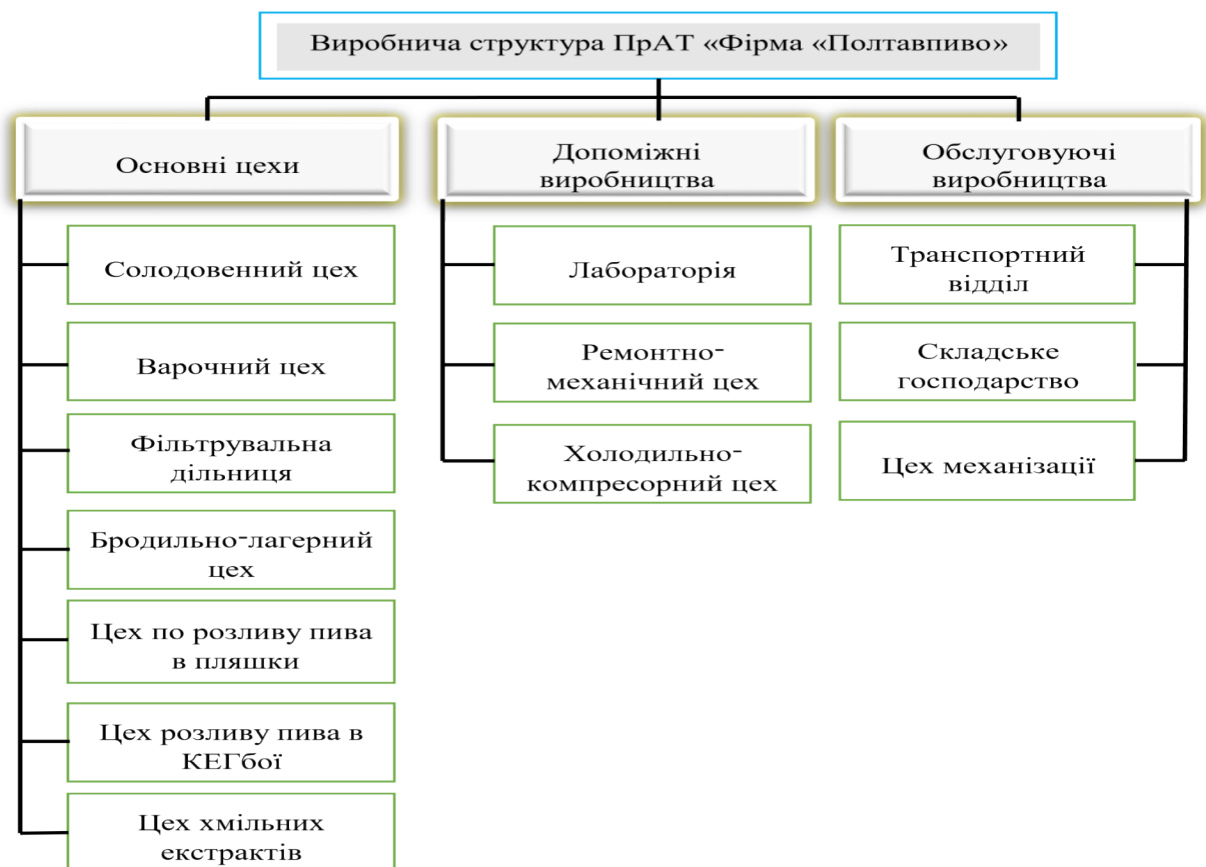


Рис. 2.2. Виробнича структура ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»

Джерело: складено автором за даними ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»»

На відміну від організаційної, виробнича структура підприємства є формою організації виробничого процесу, вона виражається в розмірі підприємства, кількості й складності цехів та служб, їх плануванні, а також у кількості планування виробничих ділянок та робочих місць усередині цехів.

Виробнича структура підрозділу включає в себе цехи основного виробництва, допоміжні цехи та обслуговуюче господарство.

Полтавпиво – це виробниче підприємство, що займається виробництвом алкогольних і безалкогольних напоїв. Асортимент товарів Полтавпиво дуже широкий і включає такі торгові марки як Диканські вечора, Жигулівське, Ай-Нікола, Бочковое, Ячмінний колос, Полтавське класик, Нефільтроване солодове та Бочка свіжого, а також Тітка Груша, Лимонадний Джо, Мохіто, Тархун, Полтава Буратіно, Екстра Ситро, Полтава Байкал, ЛимонадоВо та Полтавський хлібний квас. Разом з цим підприємство здійснює створення і розвиток власної збутової мережі з використанням різних форм та видів торгівлі, організація мережі спеціалізованих підприємств, торгових домів та фірмової торгівлі[29].

Структура асортименту реалізації продукції Полтавпиво у 2024 році представлена на рис. 2.3.

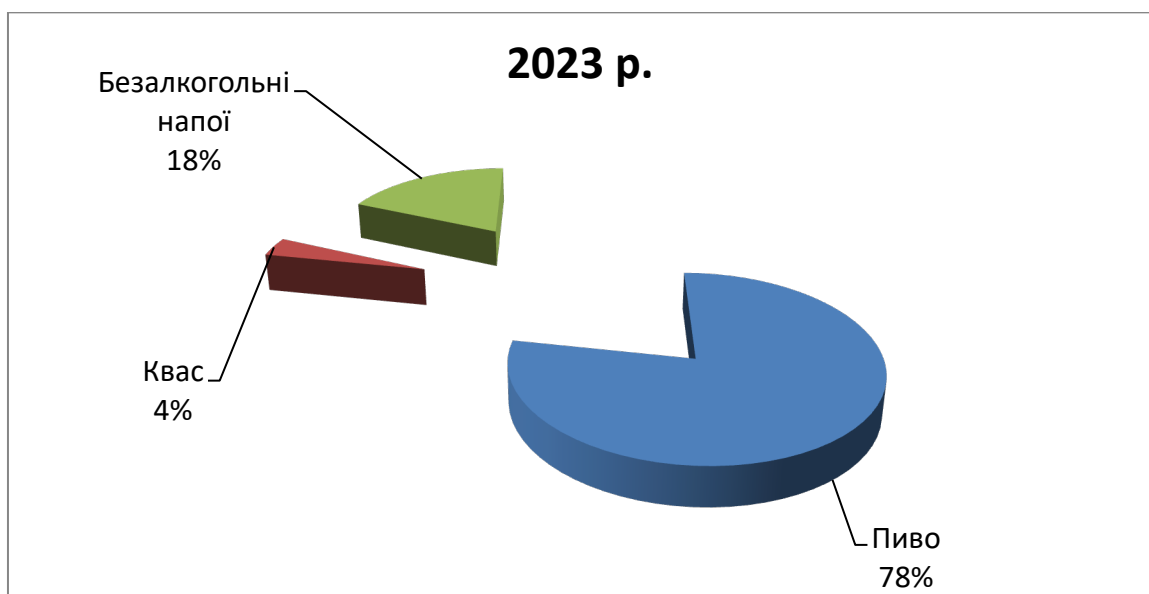


Рис.2.3. Структура асортименту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2024 році, %

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Як видно з рис. 2.3. в структурі випуску і реалізації продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2024 році, як і в інших роках, переважає випксу пива (більше 78%).

Продукція виробництва Полтавпиво витримує високі смакові стандарти і пропонується за доступною ціною. Її можна знайти у кожному куточку України.

Сезонні коливання суттєво впливають на функціонування компанії. Виробництво пива та безалкогольних напоїв влітку демонструє значне зростання в порівнянні із зимовими місяцями. Квас, у свою чергу, виготовляється виключно в літній період. Серед основних ризиків, що впливають на діяльність компанії, можна виділити зміни в законодавстві щодо акцизного податку та інших податків, а також нестабільну політичну ситуацію в Україні, воєнні дії. Основними ринками збуту продукції є центральні, східні та південні регіони України. Продукція реалізується у 22 областях країни та також експортується за кордон.

Варто зазначити, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не має власного кодексу корпоративного управління, оскільки загальними зборами акціонерів він не був затверджений. [2].

Розглянемо основні техніко-економічні показники діяльності досліджуваного підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 роки (див. табл.2.3).

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», 2022–2024 рр.

№ з/п	Найменування показника	Од. виміру	Роки				
			2022	2023	2024	2024/2022	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	664 775	677 951	745683	80 908	12,17

Джерело: Сформовано автором на основі звітності підприємства.

Продовження табл. 2.3

2	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	274	280	270	-4	-1,46
3	Вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн	170049	189228	210973	40 924	24,07
4	Сукупні витрати на оплату праці	тис. грн	49439	67166	75 314	25 875	52,34
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	434 744	466 190	504696	69 952	16,09
6	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	230 031	211 761	240987	10 956	4,76
7	Інші доходи	тис. грн	18 996	26 122	29513	10 517	55,36
8	Адміністративні витрати	тис. грн	21 602	22 729	27566	5 964	27,61
9	Інші витрати	тис. грн	55 119	28 997	68908	13 789	25,02
10	Сукупні витрати на виробництво і реалізацію продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	580705	586941	687372	106 667	18,37
11	Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн	105 795	109 669	85735	-20 060	-18,96
12	Прибуток (збиток)	тис. грн	81457	84385	58953	-22 504	-27,63
14	Продуктивність праці	т.грн/особу	2426,186	2421,254	2761,789	336	13,83
15	Рентабельність основних засобів	%	47,90	44,59	51,43	4	7,37
16	Рентабельність продукції	%	12,25	12,45	14,55	2	18,76
17	Рентабельність діяльності	%	14,03	14,38	15,79	2	12,54

Джерело: Сформовано автором на основі звітності підприємства

Аналіз фінансових показників компанії за 2022 і 2024 роки свідчить про зростання чистого доходу на 12,17%, а за 2024 рік у порівнянні з 2023 роком темп приросту склав 9,99 %, що вказує на невелику позитивну динаміку у продажах, що може бути результатом успішної реалізації продукції чи збільшення цін (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Динаміка фінансових показників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення			
						Абсолютне, */-		Відносне, темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024/ 2023	2024/ 2020	2024/ 2023	2024/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Дохід, тис. грн	311784	323300	664775	677951	745683	67732	433899	9,99	139,17
Чистий прибуток, тис. грн.	31819	20700	81457	84385	58953	-25432	27134	-30,14	85,28
Активи, тис.грн.	314051	332024	414399	497204	569906	72702	255855	14,62	81,47
Зобов'язання тис. грн.	56750	52729	40770	37680	49121	11441	-7629	30,36	-13,44
Чисельність працівників, осіб	281	276	274	280	270	-10	-11	-3,57	-3,91

Джерело: Сформовано автором на основі звітності підприємства

З 2020 року до 2024 року на підприємстві відбулися зміни (з таб. 2.4):

- Зростання доходу на 433899 тис.грн, або на 139,7%;
- Зростання чистого прибутку на 27134 тис.грн. або на 85,28%;
- Зростання активів (майна) на 255855 тис.грн. або на 81,47%;
- Зменшення величини зобов'язань на 7629 тис.грн. або на 13,44 %;
- Зменшення чисельності працівників на 11 осіб або на 3,91 %.

Далі розглянемо динаміку виручки від реалізації продукції досліджуваного підприємства (див. рис . 2.4.).

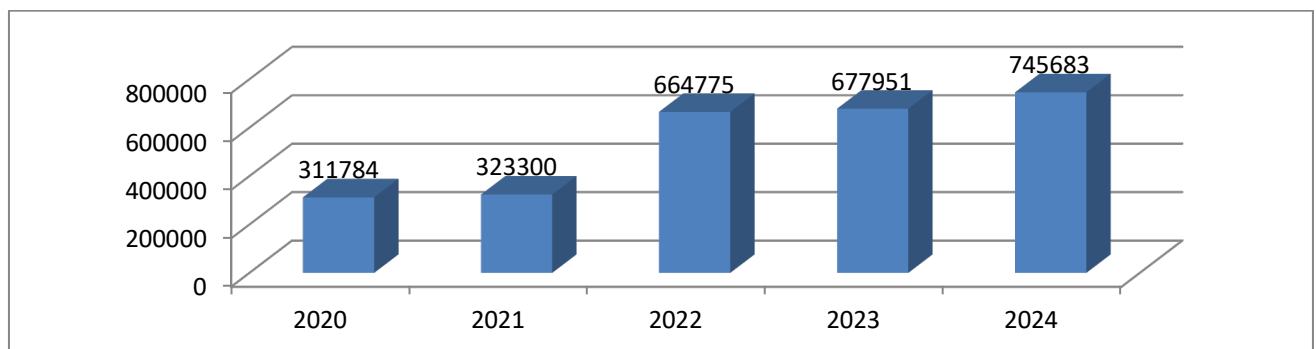


Рис. 2.4. Динаміка виручки від реалізації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2024 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором за даними звітності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

За період з 2020 року до 2024 року темп приросту виручки від реалізації склав 139,17% свідчить про активну реалізаційну політику підприємства.

Зміна обсягу чистого прибутку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є ще одним свідченням успішності цього підприємства (див. рис.2.5.)

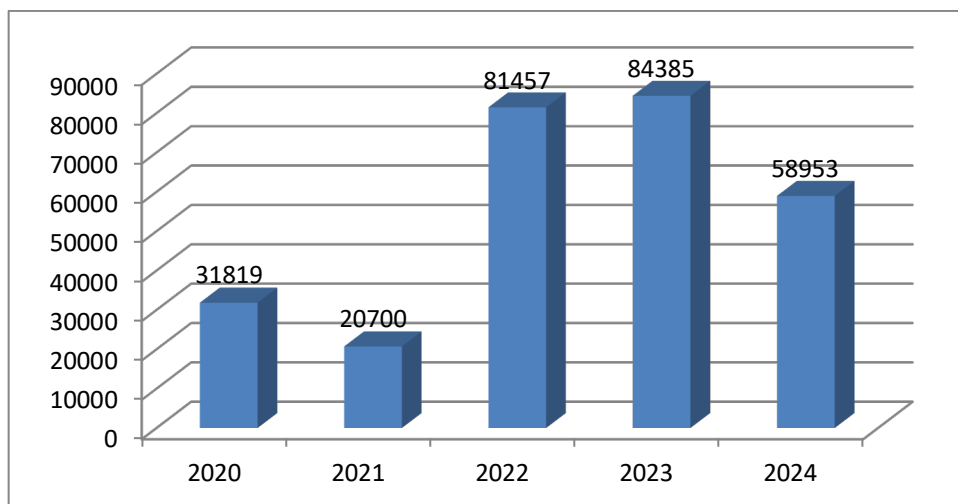


Рис. 2.5. Динаміка чистого прибутку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2024 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором за даними звітності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Темпи зростання чистого прибутку у 2024 році у порівнянні з 2020 роком склали 84,28%, а виручки від реалізації – 139,17%. Це пояснюється зростанням собівартості продукції через значні витрати на сировину, частина якої експортується і її вартість залежить від коливання валютних курсів.

Далі, приділемо увагу дослідженню середньооблікової чисельності штатних працівників за 2018 – 2024 рр. Вона змінювалася: зростала у 2020 та 2023 рр., та знижувалася – у 2022 та 2024 рр., що вказує на можливі розширення діяльності (виручка від реалізації зростає), нарощування виробничих потужностей, механізацію і автоматизацію виробничих процесів (вартість майна зростає). Це може бути ознакою позитивного розвитку бізнесу, але також потребує уваги до ефективності використання трудових ресурсів.(рис. 2.6)



Рис. 2.6. Динаміка чисельності працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2024 рр., осіб

Джерело: складено автором за даними звітності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Зміни у витратах, зокрема зменшення витрат основних засобів на 0,74% та зростання фонду оплати праці на 12,13%, вказують на адаптацію компанії до умов ринку та потребу в інвестиціях в кадри. Однак, зростання собівартості реалізованої продукції на 7,23% вказує на необхідність оптимізації витрат.

Для детального аналізу слід також навести динаміку структури витрат підприємства. Тому для порівняння відобразимо динаміку витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на рис. 2.7 за 2021-2024 рр. і структуру витрат на рис. 2.8.

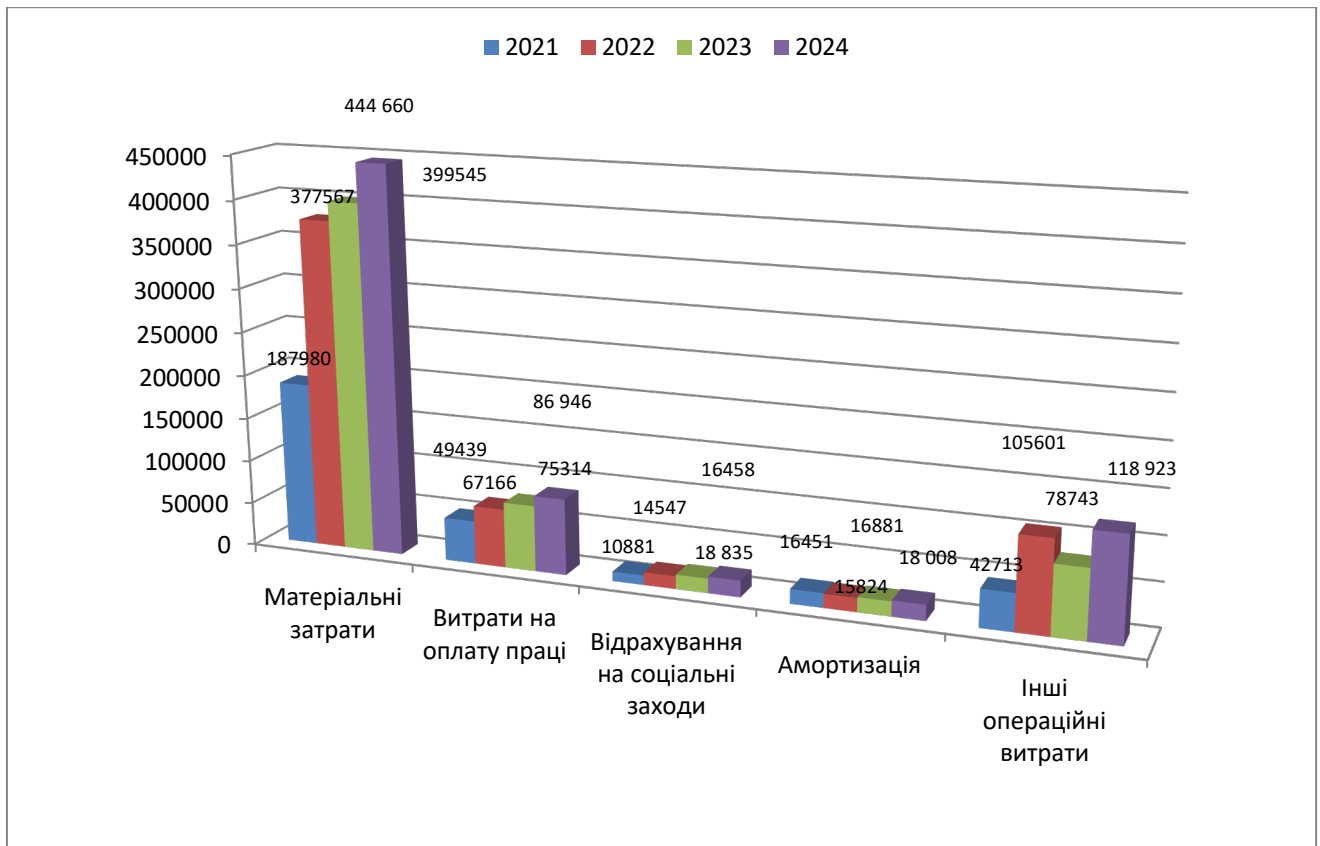


Рис. 2.7. Динаміка витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2024 рр., тис.грн.

Джерело: складено автором за даними звітності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

З рис. 2.7 видно, що витрати підприємства за досліджувані роки зростали, що пояснюється нарощуванням обсягів виробництва, зростанням цін на сировину, енергоносії, витрат на оплату праці працівників.

Динаміку структурних зрушень витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2024 рр. наведено на рис. 2.8.

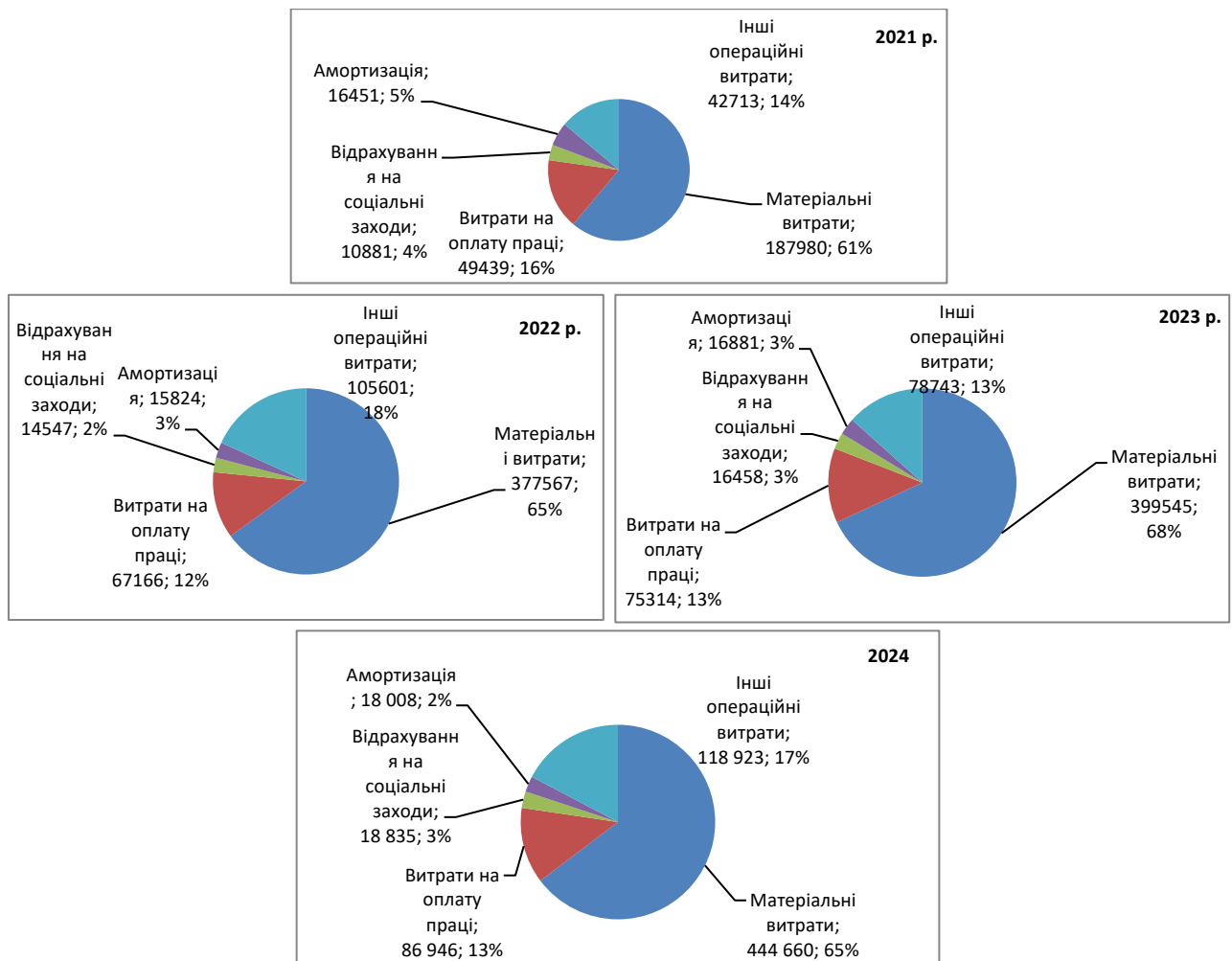


Рис. 2.8. Динаміка структури витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2024 рр., тис.грн./%

Джерело: Сформовано автором на основі звітності підприємства

З рис. 2.8. видно, що у структурі собівартості переважають матеріальні витрати 61-68% за 2022-2024 рр, що свідчить про матеріаломісткий характер виробництва.

Сукупні витрати на оплату праці, які включають оплату праці і відрахування на соціальні заходи, за період дослідження в структурі витрат майже не змінилися і за матеріальними витратами знаходяться на наступному місці по величині: у 2021 році -20% (16%+4%), у 2022 році – 14% (12%+2%), у 2023 році – 16% (13%+3%) та у 2024 році – 16% (13%+3%).

Вартість майна «ПрАТ «Фірма Полтавпиво» зростала в 2024 році порівняно з 2020 роком на 81,4% та порівняно з 2023 роком на 14,6%.(Рис.2.9)



Рис. 2.9. Динаміка вартості майна підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2024 рр., тис.грн.

Джерело: Сформовано автором на основі звітності підприємства

В досліджуваному періоді зростання вартості майна (рис. 2.9) було спричинене зростанням як величини необоротних активів (на 109894 тис. грн. або в 2,5 рази), так і оборотних активів підприємства (на 30980 тис. грн. або на 30,8%), порівняно з 2020 роком необоротні активи виросли на 110581 тис.грн. (в 2,5рази), оборотні активи – відповідно на 12227 тис.грн. або на 10,3%.

Динаміка джерел фінансування (власного капіталу і зобов'язань) діяльності «ПрАТ «Фірма Полтавпиво» за 2020-2024 роки наведена на рис. 2.10.

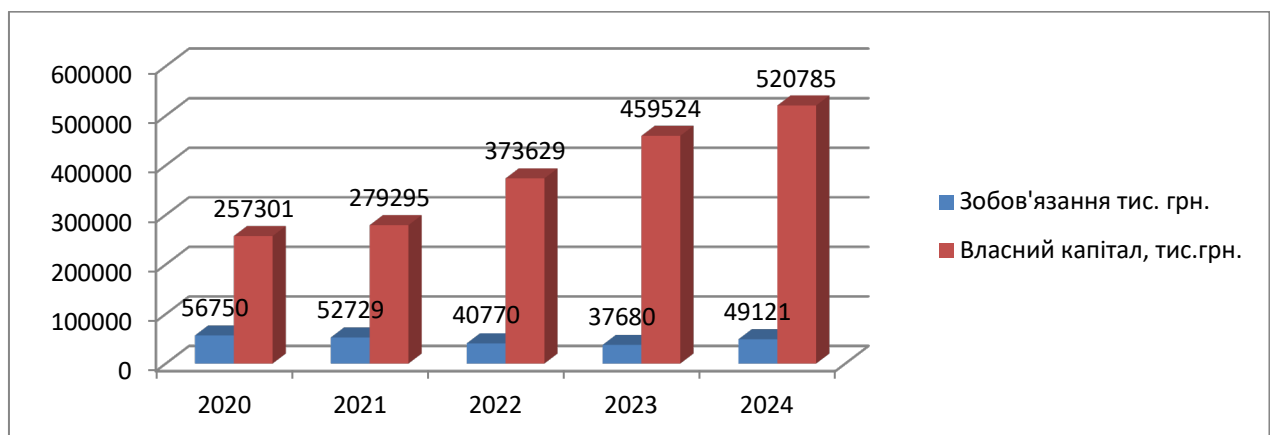


Рис. 2.10. Динаміка власного капіталу і зобов'язань підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2024 рр., тис.грн.

Джерело: Сформовано автором на основі звітності підприємства

Протягом 2020-2024 років «ПрАТ «Фірма Полтавпиво» збільшувало власний капітал за рахунок внутрішнього джерела – величини нерозподіленого прибутку.

Зареєстрований (пайовий) капітал залишався у незмінному обсязі у 2020-2023 роках і становив 67416 тис. грн. При цьому підприємство залучало довгострокові та короткострокові кредити, обсяг яких скоротився у 2024 році порівняно з 2020 роком на 13.44 %.

Загальна частка позикових коштів у величині майна підприємства зменшилась з 18,07% до 8,62%. Така позитивна тенденція свідчить про нарощування власного капіталу, підвищення фінансової незалежності підприємства і зменшення впливу зовнішніх джерел фінансування.

В таблиці 2.5. наведена динаміка показників рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2024 рр.

Таблиця 2.5.

**Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»
за 2021-2024 рр.**

Показники	Роки				Відхилення Абсолютні, +/-				Темп приросту,%			
	2021	2022	2023	2024	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2024 2021	2022/ 2021	2023 /2022	2024/ 2023	2024/ 2021
Вартість майна, тис.грн.	332024	414399	497204	569 906	82375	82805	72 702	237882	24,81	19,98	14,62	71,65
Вартість власного капіталу, тис.грн.	279295	373629	459524	67416	94334	85895	-392 108	-211879	33,78	22,99	-85,33	-75,86
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	323330	664775	677951	745683	341445	13176	67 732	422 353	105,60	1,98	9,99	130,63
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	229392	434744	466190	504696	205352	31446	38 506	275 304	89,52	7,23	8,26	120,01
Чистий фінансовий результат: прибуток	20695	81457	84385	58953	60762	2928	-25 432	38 258	293,61	3,59	-30,14	184,87
Рентабельність майна, %	6,23	19,66	16,97	10,34	13,4237	-2,6848	-7	4,11	215,37	-13,66	-39,05	65,96
Рентабельність власного капіталу, %	7,41	21,80	18,36	87,45	14,3918	-3,438	69	80,04	194,23	-15,77	376,20	1080,16
Рентабельність продажів, %	6,40	12,25	12,45	7,91	5,85274	0,19375	-5	1,51	91,44	1,58	-36,48	23,52
Рентабельність витрат, %	9,02	18,74	18,10	11,68	9,7151	-0,6358	-6	2,66	107,69	-3,39	-35,47	29,48

Джерело: Сформовано автором на основі звітності підприємства

Рентабельність усіх показників зросла, що свідчить про позитивні зміни в управлінні фінансами і відображає підвищення ефективності у 2023 році порівняно з 2020 роком. Однак, проти 2022 року спостерігаємо зниження по деяких показниках: рентабельності майна та власного капіталу (див. таб. 2.5).

Обрана політика щодо фінансування діяльності емітента – це самофінансування за рахунок отримання прибутку. Робочого капіталу для поточних потреб недостатньо, тому виникає потреба використовувати кредитні кошти для поточних потреб.

Можливі шляхи покращення ліквідності за оцінками фахівців:

- зниження собівартості готової продукції;
- випуск більш високоякісної продукції;
- розширення асортименту товарів за рахунок випуску більш дешевої продукції;
- розширення ринку збуту, збільшення кількості клієнтів;
- проведення рекламних акцій на території України, розміщення зовнішньої реклами.

Узагальнюючи проведені дослідження можна відмітити те, що підприємство протягом досліджуваного періоду поряд із підвищенням обсягів господарювання забезпечило максимальну ефективність використання наявних ресурсів для отримання чистого фінансового результату і примноження активів, в першу чергу, шляхом збільшення власного капіталу підприємства.

Таким чином, можна стверджувати, що компанія демонструє змішану динаміку в 2024 році. Хоча деякі показники, такі як чистий дохід і інші доходи, мають позитивну тенденцію, існують серйозні проблеми з валовим прибутком і загальною рентабельністю. Це вимагає від керівництва компанії прийняття рішень щодо оптимізації витрат, вдосконалення цінової політики та пошуку нових шляхів для підвищення ефективності роботи.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу на підприємстві

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є одним з провідних виробників пива та безалкогольних напоїв в Україні. Як і в будь-якій успішній компанії, ефективне управління людськими ресурсами (УЛР) є ключовим фактором досягнення високих результатів та конкурентоспроможності.

Етапами аналізу ефективності управління персоналом є дослідження структури персоналу, яке проводиться шляхом порівняння фактичної та планової частки чисельності кожної категорії робітників у загальній чисельності промислового персоналу. Зміна частки категорій працівників у їх загальній чисельності характеризується індексом, який визначається як відношення частки цієї категорії працівників у звітному та базовому періоді.

Структура персоналу характеризується співвідношенням різних категорій працівників у їх загальній чисельності. Для виявлення динаміки конкретного підприємства необхідно провести аналіз у табличній формі (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Структура персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за категоріями в 2021-2024 рр.

Категорія	Чисельність, осіб				Структура персоналу, %				Відхилення, абсолютне 2024/2021	
	Роки				Роки				За питомою вагою, %	За сумою, осіб
	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024		
Робітники	229	227	233	223	82,97	82,85	83,21	82,59	-0,38	-6,00
Керівники	15	15	15	15	5,43	5,47	5,36	5,56	0,12	0,00
Фахівці	22	22	22	22	7,97	8,03	7,86	8,15	0,18	0,00
Службовці	10	10	10	10	3,62	3,65	3,57	3,70	0,08	0,00
Всього:	276	274	280	270	100	100	100	100	0,00	-6,00

Джерело: складено автором за даними ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

Дані таблиці 2.6 довели, що чисельність таких категорій працівників, як

керівники, фахівці та службовці не змінювалися. А чисельність робітників у 2024 році зменшилася на 6 осіб у порівнянні з 2021 роком, та на 10 осіб – у порівнянні з 2023 роком.

Зрушення у структурі персоналу підприємства свідчать про незначне зниження питомої ваги робітників, і відповідно незначне збільшення частки інших категорій.

Аналіз вікової структури персоналу показує акцент на таких якісних характеристиках, як молодість, креативність, нестандартний підхід до вирішення поставлених завдань. Аналіз складу персоналу за віком наведено в таб. 2.7.

Таблиця 2.7

Віковий склад персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», 2021-2024рр.

Показники	Роки				Відхилення, абсолютне 2024/ 2021
	2021	2022	2023	2024	
	осіб	осіб	осіб	осіб	
Облікова кількість штатних працівників, осіб	276	274	280	270	-6
Кількість працівників у віці:					
до 34 р.	110	115	106	102	-8
35-54	112	101	98	100	-12
55-59	14	15	21	16	2
Працівники пенсійного віку	45	53	55	52	7

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Показники таблиці 2.7 свідчать про вікову структуру персоналу підприємства: на кінець 2024 року: перевагу мають працівники у віці до 34 років, вони становлять 40,49% усіх працівників. На другому місці працюють працівники віком 35-54 – 35,56%. На третьому місці – працівники пенсійного віку. З 2021 року кількість працівників з 15 до 34 років зменшилася на 8 чол., а у віці 35-54 років – зменшилися на 12 чол.

Одним з якісних показників персоналу є рівень освіти працівників. Проаналізуємо працівників підприємства та цей показник (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Аналіз освітньої структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»,
2021-2024 рр.**

Показники	Роки								Відхилення, абсолютне 2024/2021	
	2021		2022		2023		2024			
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Чисельність працівників, осіб	276	100	274	100	280	100	270	100	-6	X
Освіта персоналу, осіб										
-повна вища	56	19,93	57	20,07	59	21,07	59	21,85	3	1,92
-базова вища	47	16,73	48	16,9	48	17,14	41	15,19	-6	-1,54
-середня спеціальна	173	63,35	169	63,03	173	61,79	170	62,96	-3	-0,39

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

Таким чином, з таб 2.8 – 56 осіб мали повну вищу освіту в 2021 році, або 19,93%, а на кінець 2024 року – 59 осіб, або 21,85%.

Базову вищу освіту в 2021 році мали 47 осіб, або 16,73% працівників. На кінець 2024 року їх кількість зменшилася на 6 осіб, а частка – на 1,54 відсоткового пункту.

Інші працівники мають середню спеціальну освіту: у 2021 році – та у 2024 році – 170 осіб.

Визначним показником персоналу підприємства є стабільність кадрового складу, який характеризується показниками руху кадрів. Результати оцінки руху кадрового складу наведено в табл. 2.9. і 2.10. на основі Звіту з праці №1 ПВ за 2022-2024 рр.

На підприємстві за 2021-2024 рр. (табл.2.9) сформувалася стійка тенденція скорочення персоналу, що склало 10 осіб у 2024 році проти 2023 року та 17 осіб проти 2021 року з причин плинності кадрів. Цей період, також, характеризується незначними темпами прийняття нових працівників на роботу – 1 особа.

Таблиця 2.9

Аналіз руху кадрів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», 2022-2024 рр.

Назва показників	Код рядка	2022		2023		2024		абс. Відх. 2024/2022
		Усього	У т.ч. жінки	Усього	У т.ч. жінки	Усього	У т.ч. жінки	
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	3	2	3	1	4	1	1
Кількість звільнених штатних працівників:	3040	29	8	9	2	12	5	-17
Із причин змін в організації виробництва і праці	3050	-	-	-	-			0
Із причин плинності кадрів	3060	29	8	9	2	12	5	-17
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	3070	274	111	280	115	270	110	-4
Облікова кількість працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080	2	0	2	0	0	0	-2
Облікова кількість працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090	x	0	x	0	0	0	0
Облікова кількість працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100	2	2	2	2	2	2	0

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Коефіцієнти, які характеризують динаміку руху кадрів свідчать про те, що на підприємстві високий рівень плинності кадрів (14% в 2021 р., 10,6% в 2022 р. і 3,2% - в 2023 р, зріс до 4,4% – у 2024 році), що в першу чергу зумовлено воєнним станом в країні (див. табл. 2.10).

Проте, у 2024 р. спостерігається тенденція до формування стабільного трудового колективу. Коефіцієнт стабільності кадрів, тобто співвідношення

чисельності працівників зі стажем роботи більше одного року до середньооблікової чисельності на підприємстві становив 95% у 2024 році.

Таблиця 2.10

**Динаміка показників руху персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»,
2022-2024 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2024	2024	2024	2024
	2022	2023	2024	2023	2022	2022	2023
Коефіцієнт обороту по прийому	0,0109	0,0107	0,0148	0,0041	0,004	38,27	35,31
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,106	0,032	0,044	0,0123	-0,061	38,27	-58,01
Коефіцієнт загального обороту	0,117	0,043	0,059	0,0164	-0,058	38,27	-49,26
Коефіцієнт плинності	0,106	0,032	0,044	0,0123	-0,061	38,27	-58,01
Чисельність персоналу, осіб	274	280	270	-10,0	-4,000	-3,57	-1,46
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,93	0,91	0,95	1,0	1,000	33,33	33,33
Чисельність прийнятих, осіб	3	3	4	3,0	-17,000	33,33	-58,62
Чисельність звільнених, осіб	29	9	12	0,0164	-0,058	38,27	-49,26

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

Плинність кадрів на підприємствах тим менша, чим кращі (порівняно з іншими підприємствами цього міста) умови праці, вищий рівень оплати праці, чим вищий рівень задоволення соціальних потреб працівників, який забезпечується через витрати на житло, навчання, медичне страхування тощо.

Для того, щоб виявити резерви подальшого зростання ефективності використання трудових ресурсів підприємства, треба детально проаналізувати стан використання працівниками робочого часу, головним чином – причини його непродуктивних витрат.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» розраховує номінальний фонд робочого часу колективу працівників, виходячи з його чисельного складу, законодавче встановлених норм щодо тривалості робочого дня і робочого тижня, кількості

вихідних і святкових днів, днів чергових відпусток, пільг окремим категоріям працівників з тривалості відпусток і робочого дня. Порівняння номінального фонду робочого часу (у людино-днях, людино-годинах) з фактично відпрацьованим робочим часом.

Аналіз використання робочого часу є важливою складовою аналітичної роботи, оскільки показує на скільки раціонально він використовується і чи є на підприємстві приховані резерви його зниження або можливості ліквідації непродуктивних втрат часу. Аналіз використання робочого часу штатних працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022 - 2024 рр. здійснимо на підставі показників, наведених в таб.2.11.

Таблиця 2.11

**Аналіз використання робочого часу штатними працівниками ПрАТ
«Фірма «Полтавпиво» за 2022 - 2024 рр.**

№ п/п	Показники	Роки			Абс.відх.			Відносні відх., темп прир %		
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1.	Фонд робочого часу, всього, людино - годин	490464	476476	460460	-13988	-16016	-30004	-2,85	-3,36	-6,12
2.	Відпрацьовано, всього л/год	415824	416616	395056	792	-21560	-20768	0,19	-5,18	-4,99
2.1	З них надурочно	0	0	0	0	0	0	-	-	-
3.	Невідпрацьовано, всього	74640	59860	65404	-14780	5544	-9236	-19,80	9,26	-12,37
	У % до фонду робочого часу	15,2	12,6	14,2	-2,6	1,6	-1	-17,11	12,70	-6,58
3.1.	В тому числі:- щорічні відпустки (основні і додаткові)	61048	50766	51838	-10282	1072	-9210	-16,84	2,11	-15,09
	У % до невідпрацьованого часу	12,4	10,7	11,3	-1,7	0,6	-1,1	-13,71	5,61	-8,87
3.2.	гнучасова непрацездатність	10288	7374	10350	-2914	2976	62	-28,32	40,36	0,60
	У % до невідпрацьованого часу	2,1	1,5	2,2	-0,6	0,7	0,1	-28,57	46,67	4,76

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

Продовження табл. 2.11

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
3.3.	- інших відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	1112	752	1128	-360	376	16	-32,37	50,00	1,44
	У % до невідпрацьованого часу	0,2	0,2	0,2	0	0	0	0,00	0,00	0,00
3.4.	- інших причини	2192	968	2088	-1224	1120	-104	-55,84	115,70	-4,74
	У % до невідпрацьованого часу	0,4	0,2	5	-0,2	4,8	4,6	-50,00	2400,00	1150,00
3.5.	- прогули	0	0	0	0	0	0	-	-	-
3.6.	- простої	0	0	0	0	0	0	-	-	-
4.	Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	274	280	270	6	-10	-4	2,19	-3,57	-1,46
5.	Фактично відпрацьовано на одного працівника, л-год.	1517,61	1487,91	1463,17	-29,692	-24,744	-54,435	-1,96	-1,66	-3,59
6.	Фонд робочого часу на одного працівника	1790,01	1701,7	1705,41	-88,315	3,70741	-84,607	-4,93	0,22	-4,73

Джерело: складено автором за даними ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

З табл. 2.11 можна зробити висновок, що фонд робочого часу на підприємстві щороку зменшується. Також дещо скорочується величина відпрацьованого часу: за 2022-2024 рр. його величина знизилася на 4,99%. Фонд невідпрацьованого часу також скорочується і за досліджуваний період зменшився на -12,37%.

У зв'язку із скороченням чисельності персоналу у 2022- 2024 рр. зменшилися і величини фактично відпрацьованого часу в розрахунку на одного

працівника(на 3,598%) і Фонду робочого часу в розрахунку на одного працівника(4,73%).

Також, з метою планування, організації та контролю робочого часу протягом календарного року або іншого облікового періоду на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» складається Баланс робочого часу на одного працівника. Це один із ключових інструментів у кадровій, бухгалтерській та управлінській роботі підприємства. Основними цілями та призначенням балансу робочого часу є наступні:

У нормативному плануванні це дозволяє встановити норму робочого часу (у годинах або днях) для одного працівника згідно з законодавством України (з урахуванням вихідних, святкових днів та скорочених робочих днів) та сприяє дотриманню вимог Кодексу законів про працю України (КЗпП) щодо тривалості робочого часу. При складанні робочих графіків для працівників (особливо при позмінній роботі або під час нестандартних режимів) та узгодженні з нормами робочого часу дає змогу запобігти порушенням трудового законодавства.

При фінансовому плануванні сприяє точному розрахунку фонду оплати праці (ФОП) – адже чітко видно, скільки годин працівник має відпрацювати та дозволяє бухгалтерії правильно нараховувати зарплату, надбавки, доплати, відпускні тощо.

При аналізі ефективності використання часу допомагає виявляти втрати робочого часу, простій, неявки тощо та служить основою для підвищення продуктивності праці та оптимізації штатного розпису. Використовується при перевірках органами праці, податковою службою, аудиторськими фірмами що дає змогу підтвердити дотримання підприємством трудових норм в межах чинного законодавства.

Баланс робочого часу - система показників, що характеризують використання робочого часу, величину та склад трудових затрат, а також втрати робочого часу. Може складатися на одного працівника та на середню за списком

чисельність працівників підприємства. Баланс робочого часу містить такі показники.

1. Календарний фонд часу (число календарних днів у році).
2. Вихідні та святкові дні.
3. Номінальний фонд робочого часу -число робочих днів
4. Невиходи на роботу, всього; в тому числі: чергові відпустки; відпустка у зв'язку з вагітністю і народженням дитини; відпустки студентам та учням; через хворобу; виконання державних обов'язків; невиходи з дозволу адміністрації; масові невиходи на роботу (страйки); прогули.
5. Корисний фонд робочого часу, днів
6. Середня тривалість робочого дня, годин.
7. Корисний (ефективний) фонд робочого часу, годин

Для наглядності проведемо розрахунок Балансу робочого часу одного середньооблікового працівника ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2024 р. у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Баланс робочого часу одного середньооблікового працівника ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2024 р.

Показники	Значення показників за рік
1	2
Кількість календарних днів	366
Кількість святкових днів і днів релігійних свят (число місяця, на яке припадає свято)	
Кількість робочих днів (номінальний фонд робочого часу)	262(366-104)
Кількість вихідних днів	104
Кількість днів, робота в які не проводиться	104
Невиходи на роботу, днів	78(24+3+7+1+1)
З них:	
чергові відпустки	28
відпустки у зв'язку з навчанням	20
неявки у зв'язку із захворюванням	10
неявки у зв'язку з пологами	5
виконання державних і громадських обов'язків	10
відпустки з дозволу адміністрації	5

Продовження табл. 2.12

1	2
Норма тривалості робочого часу в годинах при: 40-годинному робочому тижні	2096
Явочний робочий час одного робітника за рік, дні (дні, які відпрацьовує один робітник у середньому за рік), днів	184(262-78)
Середня тривалість робочого дня, годин	7,95
Плановий (ефективний) фонд робочого часу за рік одного робітника, год. (кількість годин які відпрацьовує один робітник у середньому за рік), годин	1463,17(7,95*184)

Джерело: складено автором за даними ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО» Додаток ЛЗ

З таблиці 2.12 можна зробити висновок, що ля 2024 року при п'ятиденному робочому тижні та 40-годинному навантаженні загальна норма тривалості робочого часу може становити близько 2096 годин. При кількості календарних днів – 366 (високосний рік), кількість робочих днів (номінальний фонд робочого часу) складає 262 дні. А ефективний фонд робочого часу 1463,1 год. Цей показник є орієнтиром для всіх розрахунків на рік.

Ефективність використання робочого часу у ПРАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022 - 2024 рр. проаналізуємо за низкою показників, що наведені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Динаміка зміни номінального та ефективного фонду робочого часу
одного середньооблікового працівника ПРАТ «Фірма «Полтавпиво»
за 2022 - 2024 рр.**

№	Показник	Роки			Відхилення +/-		
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1.	Кількість календарних днів	365	365	366	0	1	1
2.	Кількість робочих днів	249	260	262	11	2	13
3.	Номінальний фонд робочого часу, год	1987	2080	2096	93	16	109
4.	Ефективний фонд робочого часу, днів	189,7	186,0	182,9	-3,71	-3,09	-6,80
5.	Ефективний фонд робочого часу, год	1517,61	1487,91	1463,17	-29,69	-24,74	-54,44
6.	Питома вага номінального фонду в календарному фонді, %	68,22	71,23	71,58	3,01	0,35	3,37
7.	Питома вага ефективного фонду в календарному фонді робочого часу, %	51,97	50,96	49,97	-1,02	-0,98	-2,00

Джерело: складено автором за даними ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

Номінальний річний фонд робочого часу в годинах (нормальна кількість годин роботи) одного працівника з певною нормальною тривалістю робочого тижня публікується щорічно Держкомстатом і є максимально можливою кількістю днів роботи в році. Підприємство може перевищити його у випадку, якщо практикує понаднормову роботу (в межах норм чинного законодавства). Крім того, у безперервних виробництвах, до яких належить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», до цього фонду враховуються також невиходи по графіку змінності.

Номінальний фонд за умов періодичного виробництва дорівнює календарному фонду без урахування вихідних і святкових днів.

Номінальний фонд без урахування неявок унаслідок хвороби, відпусток і виконання суспільних і державних обов'язків тощо утворює дійсний (ефективний) фондробочого часу.

Ефективний фонд робочого часу використовується згідно посадових інструкцій і є різницю між номінальним фондом і плановими неявками на роботу. Останні встановлюються на основі даних табельного обліку та зіставляються зі статистичною звітністю підприємства. Тобто величина ефективного фонду має збільшуватись, оскільки в протилежному випадку це вказуватиме на формування несприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства, порушення трудової дисципліни та інші причини підвищеного абсентеїзму. Зрозуміло, що через неявки ефективний фонд буде нижчий за номінальний.

Питома вага номінального фонду робочого часу в календарному у 2022 р. становила 68,22%, а в 2023 – 71,23%, 2024 рр. – 71,58%, тобто законодавчо визначених можливостей для роботи стало дещо більше на кінець аналізованого періоду. Питома вага ефективного фонду робочого часу в календарному зменшується щорічно. Так, в 2022 р. вона складала 51,97%, в 2023 р. – 50,96%, а на кінець періоду 49,97%, тобто зменшення у 2024 році проти 2022 року склало 2 відсоткових пункти.

Робочий час є однією з істотних умов трудового договору і зачіпає інтереси як працівників, так і роботодавців. Його раціональне поєднання з часом відпочинку дає змогу ефективно використовувати здатність людини до продуктивної праці, відтворювати фізичні та психологічні характеристики працівника. Тому зниження питомої ваги ефективного фонду робочого часу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в структурі календарного оцінюється негативно.

Проведемо оцінювання ефективності використання персоналу на підприємстві і сформуємо аналітичну таблицю 2.14. Аналіз продуктивності праці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» свідчить про суттєве підвищення ефективності діяльності підприємства у 2024 році порівняно з 2022 роком (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Аналіз продуктивності праці та ефективності використання персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», 2022-2024 рр.

Показники	Од. виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022	
					абсолютне, +/-	Т прир.,%
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.Обсяг виробленої продукції	тис. грн	664775	677951	745683	80908,00	12,17
3.Середньооблікова кількість ПВП, всього, в т.ч.:	осіб	274	280	270	-4,00	-1,46
4.Середньорічний виробіток на одного працівника ПП	тис.грн.	2426,19	2421,25	2761,79	335,60	13,83
5. Витрати на оплату праці	тис.грн.	49439	67166	86 946	37507,00	75,87
6.Відрахування на соціальні заходи	тис.грн.	10881	14547	18 835	7954,00	73,10
7. Сукупні витрати на оплату праці	тис.грн.	60320	81713	105781	45461,00	75,37
8. Середньорічна з.п. одного працівника, тис.грн.		220,15	291,83	391,78	171,64	77,96
9. Середньомісячна з.п. одного працівника, тис.гон.		18,35	24,32	32,65	14,30	77,96
10. Ефективність оплати праці, грн./грн.		11,02	8,30	7,05	-3,97	-36,04
11. Зарплатоємність продукції, грн./грн.		0,09	0,12	0,14	0,05	56,34
12. Темп зростання продуктивності праці			1,00	1,14	0,14	
13. Темп зростання середньомісячної заробітної плати			1,33	1,34	0,02	
14. Коефіцієнт випередження			0,75	0,85	0,10	

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

Для аналізу ефективності оплати праці (табл.2.14.) використаємо показники ефективності оплати праці та співвідношення продуктивності праці і середньої заробітної плати персоналу підприємства.

Середньорічний виробіток на одного працівника вартісному вираженні у 2024 р. зріс на 13,83% (або на 335,6 тис. грн) у порівнянні з 2022 роком. В розрахунку за одиницю часу-продуктивність зросла на 12,7% (або на 47,25 тис.грн./ год.). Ці показники відображають ефективність управління ресурсами, зростання продуктивності праці та вказують на нераціональне використання персоналу, роботу неповний робочий тиждень, гнучкі графіки роботи у сезонний період.

Середньогодинний виробіток одного працівника зріс на 1,34 тис.грн., що свідчить про зростання ефективності використання робочого часу та підвищення інтенсивності праці.

Тривалість робочого дня залишилася незмінною, складаючи 7,94 годин на день, а у 2024 році – 7,95 год/день, оскільки цей рік був високосним, що вказує на стабільність графіку роботи на підприємстві.

Отримані результати демонструють деяке зростання продуктивності праці на підприємстві. Незначне зростання обсягів виробництва за незначного збільшення чисельності персоналу свідчить про нераціональне використання робочої сили та зниження ефективності виробничих процесів. Стабільна тривалість робочого дня у поєднанні зі зростанням середньогодинного виробітку вказує на покращення організації праці, що дозволило підприємству досягти високих результатів у 2024 році.

Економічний зміст показника ефективності полягає в тому, що він показує величину вартісного обсягу товарної продукції, що припадає на кожну гривню, витрачену на оплату праці персоналу підприємства. Негативно оцінюється зменшення даного показника на 36,04% протягом дослідженого періоду.

Показник зарплатоємності – навпаки, показує яка величина витрат на оплату праці використана на виготовлення кожної гривні товарної продукції.

Показник зарплатоємності свідчить про те, що в 2022 році частка фонду заробітної плати у вартості продукції становила 9%, а в 2024 році зросла на 5 % і становила – 14%.

Темп зростання витрат на оплату праці на підприємстві впродовж 2022-2024 років (75,37%) випереджає темп зростання продуктивності праці (13,83%) що оцінюється негативно. Випередження темпів зростання заробітної плати над темпами росту продуктивності праці свідчить про зниження ефективності використання людських ресурсів підприємства, оскільки віддача від витрат на персонал зростала меншими темпами, ніж обсяг витрат на утримання робочої сили.

Для покращення продуктивності праці працівників підприємства необхідно передбачити заходи, які дозволили збільшувати кількість обсягів робіт, які виконує один працівник, нарощувати обсяг продукції підсобно – основної та допоміжної діяльності або скоротити штат працівників. Основним організаційно – технічним заходом сприяючим підвищенню продуктивності праці є введення прогресивних методів обслуговування, удосконалення організаційної структури, автоматизація і механізація трудомістких робіт. Ріст продуктивності праці є головним фактором зниження собівартості продукції і росту прибутку. Резервом підвищення продуктивності праці є розширення зон обслуговування та поєднання професій, при умові забезпечення високої якості технічного утримання пристроїв і безпеки праці.

Відділ управління персоналом розробляє план з найму додаткових працівників для роботи на виробничій лінії. Визначається потреба у 15 нових операторах та 5 спеціалістах з контролю якості, що виконує функцію планування потреб у персоналі.

Функція набору та відбору персоналу виконується через розміщення оголошення про вакансії на сайтах з пошуку роботи, а також використання внутрішньої програми рекомендацій. Проводиться відбір кандидатів на основі

інтерв'ю та тестування. Наглядно це можна побачити на їх власному сайті, та на сайтах roboota.ua та work.ua.

Організовується вступний курс, під час якого нові працівники знайомляться з історією та цінностями компанії, проходять тренінг з техніки безпеки та ознайомлюються з виробничими процесами, що є одним з прикладів адаптації нових працівників

Внутрішньовиробничий рух персоналу в значній мірі обумовлений виробничою необхідністю. Тому, для працівників пропонується навчання чи перекваліфікація із наступним переведенням на інші робочі місця.

Функція навчання і розвиток персоналу проходить через навчання на робочому місці під керівництвом досвідчених операторів. Крім того, для всього персоналу проводяться тренінги з покращення виробничих процесів та підвищення якості продукції [2].

Проаналізуємо показники професійного розвитку працівників підприємства (див. табл. 2.15). Як бачимо, у 2021 - 2024 роках компанія активізувала навчання з нових професій. Вводимо додатковий показник (К1): відношення тих, хто вивчає нові професії, до загальної кількості працівників: у 2021 р. $K1 = 44,13\%$; в 2022 р. $K1 = 47,18\%$, у 2023 р.- $48,11\%$, 2024 р. – $48,5$.

Таблиця 2.15

Аналіз підвищення кваліфікації працівників підприємства

Показники	Роки								Відхилення абс. 2024/2021	
	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%	за сумою	за питомою вагою, %
Підвищення кваліфікації безпосередньо на виробництві, осіб, зокрема.	124	44,13	134	47,18	138	49,29	139	51,48	14	7,35
-керівники	4	3,23	5	3,73	7	5,07	6	4,32	3	1,09
-професіонали та фахівці	12	9,68	14	10,45	15	10,87	15	10,79	3	1,11
-кваліфіковані та інші робітники	108	87,1	115	85,82	116	84,06	118	84,89	8	-2,21
Чисельність працівників, осіб.	276	100	274	100	280	100	270	100	4	

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Отже, в 2021 р. 44,13%, а у 2022 році – 47,18%, а у 2023 році – 49,29% , у 2024 році – 51,48% від усієї чисельності працівників на підприємстві підвищили свою кваліфікацію. Тобто відбулося зростання за 2021-2024 рік частки працівників підприємства, які підвищували свій професійний рівень і компетентності безпосередньо на виробництві. Це є свідченням високої відповідальності персоналу і керівництва щодо процесів розвитку усіх категорій працівників власними зусиллями підприємства, використовуючи сформований власний ресурсний потенціал кваліфікованих наставників, тренерів, лекторів, практичних фахівців.

Важливе значення на підприємстві надається не тільки розвитку персоналу, а й процесам комфортного залучення нових працівників у виробництво. Так, оцінка ефективності нових працівників проводиться після трьох місяців їх роботи. Визначаються досягнення та проблемні моменти, обговорюються напрямки подальшого розвитку, що є оцінкою ефективності праці.

Функція мотивації і стимулювання працівників виконується завдяки впровадженню системи бонусів для найкращих працівників за досягнення виробничих цілей. Організуються корпоративні заходи, де вшановуються найуспішніші працівники.

Для управління продуктивністю встановлюються нові датчики та програмне забезпечення для моніторингу роботи виробничої лінії, що дозволяє вчасно виявляти та усувати несправності..

Проводяться регулярні зустрічі з працівниками, де обговорюються поточні проекти та досягнення. Створюються умови для відкритої комунікації та залучення працівників до прийняття рішень. За рахунок чого здійснюється функція управління корпоративною культурою [2].

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» застосовується комбінація «м'якого» стратегічного управління людськими ресурсами та підходу, орієнтованого на розвиток людських ресурсів. Компанія фокусується на створенні сприятливого

робочого середовища, яке підтримує розвиток і залученість працівників, а також інвестує в їхнє навчання та розвиток, що дозволяє досягати стійких конкурентних переваг через підвищення кваліфікації та інноваційність працівників. Це сприяє підвищенню ефективності, якості продукції та довгостроковій успішності компанії на ринку.

Процес реалізації стратегії підготовки та підвищення кваліфікації працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включає декілька ключових етапів, орієнтованих на підтримку якості продукції, підвищення конкурентоспроможності та розвиток персоналу в умовах сучасного ринку.

Першим етапом є виявлення потреб у навчанні персоналу. Це здійснюється через детальний аналіз наявних знань та навичок співробітників у контексті вимог ринку, технологічних інновацій та стратегічних цілей компанії. Важливу роль відіграє оцінка дефіциту кваліфікацій для конкретних посадових категорій та планування необхідних навчальних програм [2].

На основі отриманих результатів аналізу потреб формуються програми навчання. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» застосовує гнучкі підходи до підготовки кадрів, використовуючи як внутрішні ресурси (навчальні семінари на підприємстві), так і зовнішні (співпраця з навчальними установами, участь у професійних тренінгах і семінарах). Особлива увага приділяється спеціалізованому навчанню технологів, пивоварів, працівників виробництва та управлінців.

Реалізація навчальних програм включає використання різноманітних форм навчання: внутрішні тренінги, зовнішні курси, участь у галузевих конференціях, а також дистанційні методи, такі як онлайн-курси та вебінари. Основна мета на цьому етапі – підвищити технічні, управлінські та професійні компетенції персоналу.

Після завершення навчання проводиться оцінка його результативності. Вона включає аналіз змін у продуктивності праці, якості продукції, а також індивідуальних показників роботи працівників. Результати оцінки дозволяють

коригувати майбутні навчальні програми, забезпечуючи постійний процес вдосконалення [2].

В умовах швидких змін ринку та впровадження нових технологій ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» застосовує політику безперервного розвитку кадрів. Це означає регулярне оновлення навчальних програм, адаптацію їх до актуальних вимог ринку та інноваційних змін у виробничих процесах.

Одним із практичних аспектів стратегії підготовки кадрів є навчання персоналу контролю якості та впровадженню міжнародних стандартів ISO. Це дозволяє підвищити стандарти якості продукції та відповідати міжнародним вимогам. Також варто відзначити програми для менеджерів, спрямовані на розвиток лідерських якостей і покращення управлінських процесів.

Для досягнення стратегічних завдань будь-якого підприємства необхідно забезпечити безперервний процес стимулювання персоналу до трудової активності та цілеспрямованої мотивації, що сприяє підвищенню рівня продуктивності праці і загальної ефективності підприємства. Сучасні підходи до управління мотивацією трудової діяльності допомагають спрямовувати реалізацію стратегічних цілей компанії на задоволення основних потреб співробітників. Головним завданням управління мотивацією є створення такої системи, яка поєднує стратегічні цілі підприємства з інтересами і потребами кожного працівника. Це дозволяє персоналу чітко усвідомлювати власний внесок у виробничий процес і розуміти, що їхні особисті інтереси будуть задоволені через досягнення підприємницьких цілей [1].

Система мотивації персоналу є ефективним інструментом підвищення якості праці, що стимулює працівників до постійного розвитку та підвищення кваліфікації. Задоволеність роботою є важливим чинником, який сприяє підвищенню мотивації, оскільки належне управління трудовими стимулами відіграє ключову роль у розвитку стабільної та прибуткової компанії. Задоволеність співробітників позитивно впливає на якість виконуваної роботи, що своєю чергою підвищує її продуктивність. У практичній діяльності мотивація

праці і задоволеність роботою розглядаються як необхідні елементи кадрового потенціалу підприємства. Професійна оцінка рівня задоволеності співробітників є важливою для формування стратегії управління людськими ресурсами, що робить своєчасну та достовірну інформацію про працівників критично необхідною для прийняття рішень.

Важливою умовою підвищення продуктивності та якості праці є висока мотивація персоналу. Ефективність професійної діяльності працівників напряму залежить від того, наскільки раціонально побудована система мотивації, і наскільки вона відповідає цілям підприємства. Дослідження показують, що задоволеність працею часто виявляється через позитивне ставлення до робочого процесу, що проявляється в таких якостях, як працьовитість, відповідальність та бажання до професійного розвитку. Водночас незадовільна діяльність співробітників супроводжується порушеннями дисципліни, плинністю кадрів та зниженням якості праці. Тому ефективна система мотивації повинна сприяти формуванню у працівників установки на підвищення професійних навичок.

Наразі підприємствам слід приділяти особливу увагу розвитку системи мотивації персоналу, адже вона безпосередньо впливає на ефективність їхньої професійної діяльності. Система мотивації має поєднувати цілі співробітників із стратегічними завданнями підприємства, що забезпечує посилення кадрової політики та зростання інтересу працівників до роботи.

Ефективна система мотивації включає такі елементи [1]:

- Підвищення заробітної плати, премії, соціальні пакети, додаткові виплати та інші матеріальні заохочення.
- Можливості кар'єрного зростання, публічне визнання досягнень, надання додаткових відпусток, навчання та підвищення кваліфікації, покращення умов праці, участь у прийнятті стратегічних рішень.
- Система штрафів і покарань за порушення трудової дисципліни, невиконання планів та інші адміністративні порушення.

Збалансована система мотивації персоналу сприяє ефективному виконанню стратегічних завдань підприємства, підвищенню продуктивності праці та покращенню якості професійної діяльності.

Мотивування та стимулювання персоналу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» реалізується через комплекс заходів, які забезпечують підвищення лояльності працівників, їхню зацікавленість у досягненні стратегічних цілей підприємства та розвиток професійних навичок. У зв'язку з поточною ситуацією в Україні, компанія активно адаптує свої підходи до управління людськими ресурсами з урахуванням викликів, спричинених військовим конфліктом [2].

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» реалізує фінансове стимулювання шляхом впровадження системи бонусів та премій за високі результати роботи. Підприємство також регулярно проводить індексацію заробітної плати, враховуючи інфляційні процеси та зростання вартості життя, що є важливим чинником в умовах економічної нестабільності. Такий підхід дозволяє підтримувати купівельну спроможність працівників та підвищувати їхню зацікавленість у досягненні високих результатів.

Компанія активно сприяє кар'єрному зростанню своїх співробітників шляхом організації навчальних програм та тренінгів. Особлива увага приділяється підвищенню кваліфікації персоналу, що не лише підвищує професійний рівень працівників, але й забезпечує їхню адаптивність до змінних умов ринку [2].

Гнучкий графік роботи також є важливим елементом нематеріального стимулювання, особливо в умовах війни, коли деякі співробітники можуть мати особисті труднощі, пов'язані з евакуацією чи волонтерською діяльністю. Це дозволяє зберігати баланс між роботою та особистим життям, що позитивно впливає на продуктивність.

Зважаючи на складну ситуацію в країні, підприємство активно займається підтримкою ментального здоров'я своїх працівників. Це досягається через організацію психологічних консультацій та тренінгів, спрямованих на

підвищення стійкості до стресу та розвиток емоційної стійкості. Участь у таких заходах сприяє збереженню високого рівня мотивації та загального психологічного комфорту в колективі.

З початком військових дій на території України, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» посилило свою підтримку соціальних ініціатив, а також запровадило ряд заходів для захисту своїх працівників. Особлива увага приділяється збереженню робочих місць та створенню умов для продовження роботи в умовах кризових ситуацій. Підприємство надає матеріальну допомогу працівникам, які постраждали від війни, а також підтримує їхні родини. Співробітники, які залучені до волонтерської діяльності, отримують додаткові вихідні або гнучкий графік роботи, що дозволяє поєднувати роботу з активною громадською діяльністю [2].

Таким чином, система мотивування та стимулювання персоналу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є адаптованою до сучасних викликів та спрямованою на підтримку працівників в умовах війни. Вона забезпечує баланс між матеріальними та нематеріальними формами заохочення, що дозволяє не лише зберігати продуктивність працівників, але й підвищувати їхню лояльність до компанії та її місії в умовах кризових обставин.

2.3. Оцінювання діючої практики використання коучингових інструментів в розвитку персоналу на підприємстві

Сучасні підходи до управління персоналом на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» ґрунтуються на визнанні значущості та важливості кожного співробітника як індивідуальної одиниці. Важливим аспектом управлінського процесу є правильне використання особистісних характеристик, цілей, навичок та вмінь працівників для виконання поставлених перед підприємством завдань. Керівники досліджуваного підприємства мають не тільки зосереджувати увагу на фінансових аспектах, але й на мотивації та стимулюванні персоналу до

якісного і оперативного виконання виробничих завдань, а також постійно займатися розвитком свого персоналу.

Під розвитком персоналу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» розуміють комплекс заходів, спрямованих на розкриття кадрового потенціалу підприємства, особистісний ріст та професійний розвиток кожного працівника, що в результаті сприяє внесенню вагомому вкладу в загальну діяльність організації. Цей процес включає як теоретичні, так і практичні аспекти, спрямовані на забезпечення підприємства ефективним та раціонально використаним персоналом. Водночас система розвитку персоналу є однією з ключових підсистем загальної системи управління підприємством, а її постійне вдосконалення, з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, є необхідною умовою для фахівців з управління та керівників [14].

Основні цілі системи розвитку персоналу підприємства включають підвищення конкурентоспроможності організації на ринку, підвищення продуктивності праці та якості результатів виробництва, що, своєю чергою, призводить до зростання прибутку. Реалізація цієї системи здійснюється на основі стратегії розвитку підприємства, його галузевої специфіки, комунікаційних потреб та зовнішніх умов.

Стратегія розвитку персоналу ґрунтується на коучинговій політиці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» і являє собою узагальнюючу модель дій, спрямованих на формування вимог до працівників та рівня їх ефективності, що необхідний для досягнення бізнес-цілей підприємства з використанням коучингових технологій (див. табл. 2.16).

При дослідженні стратегії розвитку персоналу на основі коучингової політики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», оцінено внутрішню політику коучингу на підприємстві.

Таблиця 2.16

Стратегії розвитку персоналу на основі коучингової політики ПрАТ

«Фірма «Полтавпиво»

Стратегія	Зміст
1	2
Стратегія концентрованого розвитку	включає навчання, коучинг, орієнтоване на розвиток окремих груп працівників, з акцентом на їх просування і вдосконалення професійних навичок.
Стратегія розвитку потенційних працівників	фокусується на інтенсивних коучингових програмах для нещодавно прийнятих працівників, спрямованих на їх професійну адаптацію та швидке залучення до робочого процесу.
Стратегія диверсифікованого розвитку персоналу підприємства	спрямована на розвиток нових навичок і компетенцій, що підвищують рівень комунікацій та покращують професійні можливості працівників на основі коучингових програм.
Стратегія інтегрованого розвитку персоналу підприємства	забезпечує системний підхід до підготовки працівників, підвищує їхню ефективність та стійкість, що зміцнює кадровий потенціал підприємства з використанням коучингових сесій
Кваліфікаційна стратегія	базується на оцінці рівня знань і навичок працівників, з метою корекції навчальних програм, коучингових сесій та підвищення професійної кваліфікації відповідно до потреб підприємства.
Мотиваційна стратегія	орієнтована на аналіз потреб підприємства та можливостей працівників, з акцентом на кар'єрний розвиток та просування з використанням коучингових технологій.

Джерело: Сформовано автором на основі [5].

З'ясовано, що основною метою такої політики було запровадження коучингу на підприємстві як інструменту розвитку персоналу з метою:

- підвищення ефективності співробітників;
- формування лідерського потенціалу;
- підтримки кар'єрного зростання;
- зміцнення корпоративної культури.

Коучинг у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – це форма професійної підтримки, в рамках якої працівник (коучі) працює з сертифікованим коучем над

досягненням особистих і професійних цілей. Коучинг не є оцінкою, інструктажем або менторством.

Служба розвитку персоналу підприємства вбачає, що коучинг доступний для таких категорій працівників:

- керівники середньої та вищої ланки;
- працівники з високим потенціалом (HiPo);
- співробітники, які проходять адаптацію після підвищення;
- учасники кадрового резерву.

Для ефективної роботи коучингових програм формати коучингу на підприємстві охоплюють наступні форми:

- Індивідуальний коучинг – персональні сесії тривалістю 60 хв.
- Груповий коучинг – до 6 осіб, з фокусом на спільні виклики.
- Коучинг за запитом HR – у разі переходу працівника на нову посаду або у складні періоди.

Сама процедура участі у коуч-сесіях передбачає ряд заходів і певний порядок впровадження:

1. HR проводить відбір кандидатів на коучинг.
2. Працівник заповнює коротку форму-заявку.
3. Узгоджуються цілі коучингу (HR + коуч + працівник).
4. Проводяться 4–6 сесій з подальшою оцінкою результатів.

Вся інформація, обговорена під час коуч-сесій, є конфіденційною. Вона не повинна негативно впливати на професійну кар'єру учасників. Виняток може бути знеособлена інформація для зворотного зв'язку HR. Тому, після завершення програми проводиться: оцінка досягнення поставлених цілей; зворотний зв'язок від учасника; аналіз впливу на робочі показники.

HR – спеціалісти відслідковують процедури коуч-сесій і аналізують очікувані результати: підвищення особистої та командної ефективності; зменшення плинності кадрів; зростання внутрішнього просування; покращення взаємодії між підрозділами.

Саме такий стратегічний аспект розвитку персоналу визначає місце даної стратегії в системі управління персоналом підприємства і включає управлінські дії, що сприяють адаптації підприємства до умов динамічного зовнішнього середовища. Процесуальні функції охоплюють визначення кадрових потреб, підбір та найм працівників, розвиток їхніх компетенцій, а також ефективне використання кадрового потенціалу. Профільні функції включають контролінг, кадровий маркетинг, інформаційне забезпечення та організацію процесу управління розвитком персоналу.

Розвиток персоналу є тісно пов'язаним з іншими аспектами роботи з кадрами та базується на загальних потребах підприємства. Водночас стратегія управління персоналом може включати кілька альтернативних підходів залежно від зовнішніх та внутрішніх факторів.

Управління розвитком персоналу на підприємстві є процесом, що базується на аналітичній основі. Він включає визначення потреб у кадрах, оцінку процесів підбору та найму, аналіз кадрового складу, оцінку руху персоналу, а також планування та управління розвитком кадрів. Важливою частиною цього процесу є оцінка професійних характеристик працівників, їхньої відповідності посаді, а також визначення необхідності в навчанні та підвищенні кваліфікації.

Основна мета розвитку персоналу полягає не тільки в забезпеченні підприємства висококваліфікованими працівниками, але й у формуванні у співробітників потреби у постійному саморозвитку, що робить цей процес важливою структурною частиною діяльності підприємства та його управлінського циклу.

У ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» служба управління персоналом відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства, формуванні корпоративної культури та підтримці стратегічних цілей компанії. Нижче наведено основні функції та компетентності фахівців цього підрозділу, а також стратегічну роль керівника служби [29].

Фахівці з підбору персоналу відповідають за залучення та вибір найбільш кваліфікованих кандидатів, які відповідають корпоративній культурі та вимогам компанії. Компетенції у цій ролі включають здатність аналізувати ринок праці, використовувати сучасні інструменти рекрутингу та проводити ефективні співбесіди.

Ця функція включає планування та організацію підвищення кваліфікації працівників, розробку програм навчання та професійного розвитку. Важливими компетенціями є здатність визначати потреби компанії у навчанні, співпрацювати з освітніми установами та організовувати внутрішні тренінги для розвитку навичок працівників.

HR-фахівці розробляють системи оцінки продуктивності працівників та впроваджують методики мотивації персоналу. Компетенції у цій сфері передбачають здатність застосовувати KPI (ключові показники ефективності), формувати програми стимулювання, розробляти індивідуальні плани розвитку та кар'єрні траєкторії для працівників.

Фахівці забезпечують формування та підтримку позитивної корпоративної культури, яка сприяє згуртованості колективу та досягненню стратегічних цілей підприємства. Компетенції включають організацію заходів, комунікацію всередині компанії та підтримку здорової робочої атмосфери [2].

Керівник розробляє довгострокову кадрову стратегію, яка відповідає загальній стратегії розвитку компанії. Це включає планування потреб у персоналі, оцінку ризиків та планування професійного розвитку співробітників з метою забезпечення постійного зростання ефективності.

У сучасних ринкових умовах керівник HR-підрозділу відіграє важливу роль у підтримці змін в організації. Він повинен адаптувати стратегії управління персоналом відповідно до змін у зовнішньому середовищі, технологічних інновацій або внутрішніх змін у компанії, таких як реорганізація або впровадження нових систем управління.

Також однією з ключових стратегічних задач керівника є залучення висококваліфікованих фахівців, а також їх утримання через впровадження програм лояльності, систем мотивації та кар'єрного розвитку.

Керівник HR-підрозділу забезпечує ефективну внутрішню комунікацію між різними рівнями організації, що є важливим для координації дій та досягнення стратегічних цілей [26].

Фахівці служби управління персоналом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» сприяють підвищенню продуктивності та стійкості компанії через належний добір персоналу, розвиток, мотивацію та підтримку корпоративної культури. Стратегічна роль керівника HR-підрозділу полягає в інтеграції кадрової політики зі стратегією компанії, сприянні змінам і розвитку людського капіталу, що є вирішальним фактором успіху в конкурентному середовищі.

Соціальна політика та корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» спрямовані на підтримку стійкого розвитку підприємства та суспільства в цілому. Компанія активно імплементує принципи КСВ, орієнтуючись на міжнародні стандарти, такі як ISO 26000, і прагне досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР). Основні напрями включають підтримку співробітників, соціальні ініціативи для місцевих громад, екологічну відповідальність та дотримання етичних норм в бізнесі. Ці дії сприяють покращенню репутації та стійкості підприємства на ринку, посилюючи його зв'язок з суспільством [29].

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» підтримує культуру, що базується на повазі до працівників, їхньому професійному зростанні та соціальній відповідальності. Компанія заохочує співробітників до участі в управлінні та прийнятті рішень, що створює почуття приналежності та залученості.

На підприємстві можуть реалізовуватися програми, спрямовані на покращення умов праці, безпеку робочого середовища, а також баланс між роботою і особистим життям. Це сприяє підвищенню задоволеності працівників і зниженню плинності кадрів.

Важливим аспектом є етична поведінка та відкриті комунікації між керівництвом і працівниками. На «Полтавпиво» можуть впроваджуватися регулярні зустрічі, зворотний зв'язок та інші форми комунікації, що сприяють відкритості та довірі [29].

Підхід, орієнтований на розвиток людських ресурсів зосереджений на розвитку працівників з метою досягнення конкурентних переваг через інтелектуальний капітал і інноваційність. На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» він проявляється через: інвестування в навчання та розвиток, розвиток унікального інтелектуального капіталу, формування культури організаційного навчання.

Компанія може активно інвестувати в навчання працівників, забезпечуючи тренінги, курси підвищення кваліфікації та розвиток навичок, необхідних для виконання складніших завдань. Це дозволяє співробітникам адаптуватися до нових технологій і методів, підвищуючи продуктивність і якість продукції.

Компанія прагне утримати та розвивати таланти, які володіють спеціалізованими знаннями та навичками, важливими для галузі виробництва пива. Це може включати в себе створення внутрішніх програм наставництва, підтримку інноваційних ідей та залучення фахівців до розробки нових продуктів [34].

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може бути створене середовище, де заохочується обмін знаннями між працівниками, спільна робота над вирішенням проблем та постійне навчання. Це сприяє гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін на ринку.

Важливість компенсаційного менеджменту для талановитих працівників визначається не лише суттєвістю їхнього внеску в успіх підприємства, але й динамікою на ринку праці. Талановиті співробітники мають значну цінність для будь-якого бізнесу, оскільки вони володіють високим рівнем компетентності, інноваційним мисленням та вміннями, які допомагають компанії вирішувати складні завдання та залишатися конкурентоздатною, що обумовлює актуальність даного дослідження.

Для початку, варто зазначити, що талановиті співробітники створюють унікальну конкурентну перевагу для компанії завдяки своєму потенціалу та здібностям до інновацій та креативності. Вони можуть розробляти нові продукти, оптимізувати процеси виробництва, покращувати якість обслуговування клієнтів та допомагати вирішувати проблеми, що виникають під час розвитку бізнесу. Отже, вони виступають важливою частиною стратегії зростання та стійкості компанії.

Крім того, в умовах конкуренції на ринку праці, здатність залучати та утримувати талановитих співробітників стає критичною для компанії. За відсутності ефективних компенсаційних стратегій інші організації можуть переманювати талановитих співробітників шляхом пропозиції більш привабливих умов заробітної платні та пакетів корпоративних переваг.

Таким чином, компенсаційний менеджмент виступає бар'єром для збереження та вирощування власних талантів у складних умовах ринку праці.

Для того, щоб ефективно залучати, утримувати та розвивати талановитих працівників, компанія повинна розробити комплексну стратегію компенсаційного менеджменту, яка включає в себе не лише конкурентоспроможну заробітну платню, але й інші аспекти, такі як бонуси, корпоративні переваги, можливості для професійного зростання, навчання та розвитку. Ця стратегія повинна бути справедливою та прозорою, щоб сприяти залученню найкращих та підтримувати внутрішній баланс в організації [20].

Персоналізований підхід до компенсацій стимулює талановитих працівників бути більш залученими та мотивованими, оскільки вони бачать, що їхні трудові зусилля та внесок в компанію визнаються та винагороджуються. Це також сприяє збереженню цих працівників, оскільки вони відчують себе цінними та важливими для організації.

Для компаній, використовуючи персоналізовані компенсаційні стратегії, важливо здійснювати ретельний аналіз та оцінку потреб працівників, а також постійно вдосконалювати свої підходи до винагород та пакетів корпоративних

переваг. Це може вимагати використання інформаційних систем та аналітики для збору та обробки даних про кожного працівника з метою надання індивідуальних пропозицій.

Ще одним важливим чинником, який допоможе утримати талановитий персонал є комфортне робоче середовище в компанії. Гнучкий графік, можливість виконання роботи з дому і подібні не грошові переваги можуть привернути увагу нового талановитого персоналу або утримати вже наявний.

Відсутність комфортного робочого середовища може зробити конкурентні компанії більш привабливими для працівників.

Також впровадження компенсаційних практик повинно відображати бізнес-стратегію компанії та сприяти досягненню корпоративних цілей [36].

Справедливість та прозорість у компенсаційних практиках відіграють важливу роль у створенні довіри між компанією та її талановитими працівниками. Справедливість означає, що винагорода повинна відповідати внеску та досягненням кожного працівника. Талановиті співробітники, які працюють над важливими проектами та приносять вагому користь компанії, повинні бути відзначені відповідними винагородами та бонусами. Справедливість також передбачає відсутність дискримінації на основі статі, раси, віку, віри чи інших критеріїв у розподілі винагороди.

Прозорість означає, що працівники розуміють, які чинники впливають на їхню компенсацію, і як вони можуть впливати на цей процес. Це включає в себе інформацію про критерії оцінки, системи бонусів та премій, а також процеси визначення зарплат та інших складових компенсаційного пакету.

Працівники повинні відчувати, що процес визначення їхньої компенсації є прозорим і справедливим, що збільшує їхню довіру до компанії [23].

Для досягнення справедливості та прозорості в компенсаційних практиках, компанії повинні встановити чіткі критерії оцінки працівників, розробити справедливі системи винагород та бонусів, та регулярно звітувати перед персоналом про процеси винагород. Це сприяє створенню мотивації серед

працівників, підвищує їхню задоволеність роботою та впливає на їх продуктивність.

Система компенсації повинна постійно оцінюватися та адаптуватися до змін внутрішньої та зовнішньої ситуації компанії, а використання технологій може полегшити адміністрування та моніторинг компенсаційних пакетів.

Таким чином, компенсаційний менеджмент для талановитих працівників набуває у сучасних умовах все більшого значення, оскільки конкуренція за обмеженими ресурсами на ринку праці зростає, а бізнесам необхідно забезпечувати сталість та розвиток для забезпечення свого успіху.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», як провідне підприємство у галузі виробництва пива, активно розробляє й удосконалює свою систему компенсацій для забезпечення високого рівня мотивації та лояльності своїх працівників, що має вирішальне значення для досягнення довгострокових цілей компанії.

Формування компенсаційного менеджменту на підприємстві передбачає цілісний підхід до побудови структури матеріальних і нематеріальних винагород, що забезпечує задоволення як базових потреб працівників, так і стимулювання їх досягнення високих результатів.

Особлива увага приділяється розробці індивідуальних компенсаційних програм для талановитих працівників, які роблять вагомий внесок у розвиток підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності [24].

Підприємство орієнтується на аналіз ринкових тенденцій для встановлення справедливої заробітної плати, що відповідає рівню кваліфікації працівників та забезпечує їх залучення й утримання.

Винагороди за досягнення ключових показників ефективності, інноваційні рішення та активну участь у розвитку підприємства є важливими мотиваторами для працівників, що сприяє підвищенню продуктивності праці та стимулює професійне зростання.

До системи компенсацій входять також нематеріальні заохочення, зокрема можливість кар'єрного розвитку, участь у професійному навчанні, залучення до

корпоративних заходів, що сприяє зміцненню корпоративної культури та підвищенню рівня залученості працівників [12].

Підприємство надає працівникам додаткові соціальні гарантії, включаючи розширені медичні страхові програми, оплачувані відпустки та інші види соціальної підтримки, що підвищує їхню лояльність та задоволеність умовами праці.

Впровадження гнучких графіків роботи та можливостей дистанційної праці є важливою складовою компенсаційної системи, що відповідає сучасним вимогам ринку праці та очікуванням талановитих працівників.

Таким чином, розроблена компенсаційна система ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є ефективним інструментом мотивації та розвитку талановитих працівників, що забезпечує високий рівень їхньої залученості, професійного розвитку та підвищення продуктивності праці. Це сприяє не лише підтримці високих стандартів діяльності підприємства, але й його стабільному розвитку в умовах конкурентного ринкового середовища.

Оскільки, управління персоналом у сучасному виробничому середовищі потребує ґрунтовного аналітичного підходу, що дозволяє комплексно оцінити внутрішні ресурси і зовнішні виклики. Одним із найефективніших інструментів стратегічної діагностики кадрового потенціалу є SWOT-аналіз. Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яке має сталий кадровий склад, потужну виробничу базу та одночасно стикається з проблемами адаптації персоналу до сучасних умов (цифровізація, конкуренція за таланти, оновлення підходів до навчання), проведення SWOT-аналізу персоналу є не лише доцільним, а й необхідним.

Проведення SWOT-аналізу персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має ряд важливих цілей:

- Виявлення сильних сторін кадрового складу (досвід, стабільність, лояльність).
- Ідентифікація слабких сторін, які стримують розвиток (низький рівень soft skills, діджитал-компетентностей).

- Оцінка зовнішніх можливостей, які можна використати для розвитку (співпраця з ВНЗ, цифрові рішення).
- Аналіз загроз, що можуть вплинути на ефективність роботи персоналу (плинність, вигорання, конкуренція).

В табл. 2.17 наведено SWOT-аналіз персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Таблиця 2.17

SWOT-аналіз персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
• Високий рівень виробничого досвіду серед основного персоналу	• Наявність вікового дисбалансу: частина персоналу – передпенсійного та пенсійного віку
• Налагоджена система внутрішнього навчання та наставництва	• Обмежені можливості кар'єрного росту всередині підприємства
• Стабільність кадрового складу, низька плинність	• Низький рівень розвитку soft skills (комунікації, лідерство тощо)
• Дотримання стандартів охорони праці та техніки безпеки	• Недостатній рівень діджитал-компетентностей у частини персоналу
• Лояльність до бренду та регіональна ідентичність	• Недостатньо персоніфіковані програми розвитку персоналу
O – Можливості	T – Загрози
• Впровадження коучингу та сучасних HR-технологій	• Висока конкуренція за молодих кваліфікованих працівників на ринку
• Залучення молодих спеціалістів через співпрацю з ВНЗ	• Можлива еміграція молоді або перехід у суміжні галузі
• Цифровізація навчання, використання LMS-платформ	• Зміни у законодавстві щодо трудових відносин
• Запровадження гнучких форм мотивації (бонуси, ротація)	• Психоемоційне вигорання працівників через зростання навантаження
• Створення кадрового резерву на основі внутрішнього розвитку	• Інституційна нестабільність і макроекономічні ризики

Джерело: складено автором

За наведеними даними в табл.2.17, можна стверджувати, що кадровий потенціал ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має стійку виробничу основу, але потребує оновлення інструментів розвитку, особливо в напрямках гнучкого навчання, лідерства, цифрових навичок та індивідуального кар'єрного супроводу.

Саме коучингова модель підвищення кваліфікації має високий потенціал компенсувати внутрішні слабкості та відповісти на зовнішні виклики.

SWOT-аналіз, як інструментом розвитку персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» створює діагностичну основу для впровадження коучингових інтервенцій. Завдяки чіткому уявленню про сильні і слабкі сторони персоналу, коуч може ефективніше:

- Сфокусувати увагу на розвитку ключових сильних якостей працівника (напр., лідерство, ініціативність).
- Скласти індивідуальний коуч-план розвитку з урахуванням зон росту.
- Підвищити відповідальність працівника за власне професійне зростання.
- Забезпечити стратегічне планування кадрового резерву, опираючись на внутрішній потенціал.

SWOT-аналіз має практичну цінність для підприємства, оскільки на його основі можна:

- Персоналізувати коучингові сесії.
- Визначити, кого доцільно включати до програм менторства.
- Розробити цільові навчальні заходи замість шаблонних курсів.
- Сформувати внутрішню систему гнучкого розвитку персоналу, яка відображає реальні потреби підприємства.

Таким чином, SWOT-аналіз персоналу є стратегічним інструментом для прийняття зважених управлінських рішень у сфері людських ресурсів. У поєднанні з коучинговим підходом він дозволяє здійснити глибоку діагностику кадрового потенціалу та забезпечити ефективну реалізацію програм розвитку персоналу, що відповідають як інтересам працівника, так і цілям підприємства.

Наведемо схему, що на основі SWOT-аналізу включає у стратегічну логіку розвитку персоналу через коучинг заходи та економічну ефективність (див. рис. 2.11).

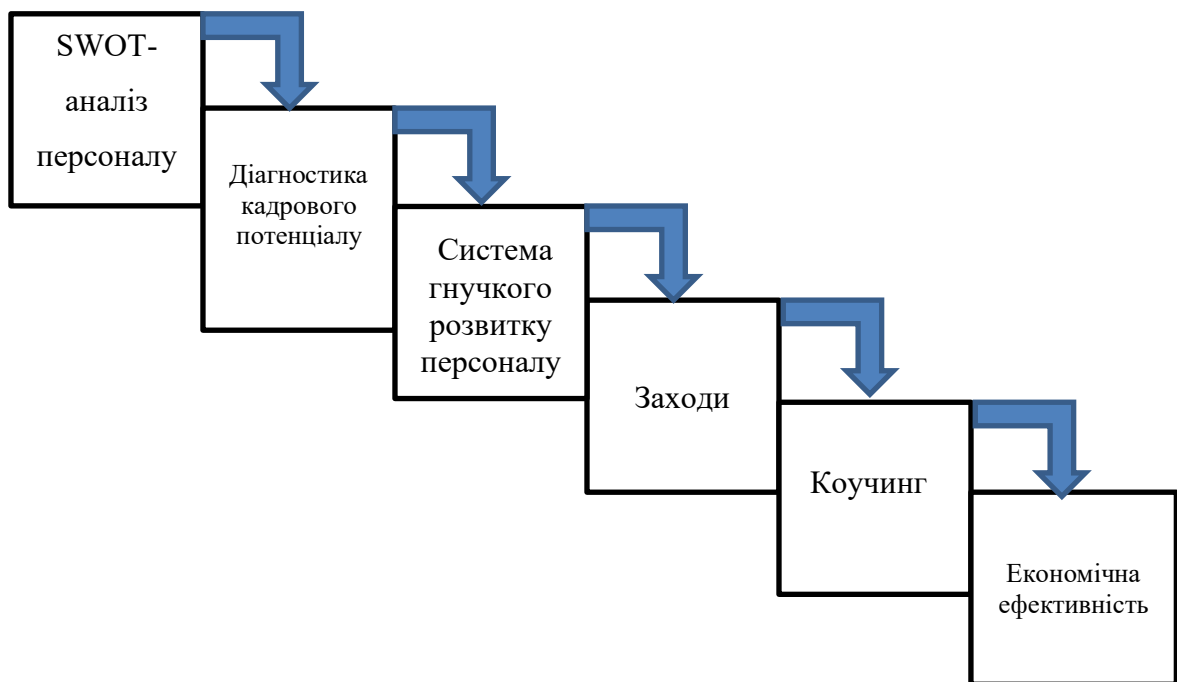


Рис. 2.11. Схема логіки формування економічної ефективності стратегії розвитку персоналу на основі SWOT-аналізу у поєднанні з коучинговим підходом.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Сформуємо в табл. 2.18. «План заходів на основі SWOT-аналізу для персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», де поєднаємо сильні та слабкі сторони з можливостями і загрозами та врахуємо логічний підхід рис.2.11. Такий підхід дозволяє побудувати реальні, спрямовані кроки для вдосконалення HR-системи розвитку персоналу підприємства.

Таблиця 2.18

План заходів на основі SWOT-аналізу для персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

№	Напрямок / завдання	Дія / захід	Стратегічна логіка SWOT	Відповідальні	Орієнтовний термін
1	2	3	4	5	6
1	Запровадження коучингової моделі управління	Навчання керівників коучинговому стилю, залучення зовнішніх тренерів	S+O – використати досвід керівників через нові підходи	HR-відділ	3–6 місяців
2	Розвиток цифрових навичок персоналу	Проведення курсів з базової IT-грамотності, введення LMS	W+O – подолати низьку цифрову зрілість	HR, IT-відділ	4–8 місяців

Продовження табл.2.18

1	2	3	4	5	6
3	Актуалізація кадрового резерву через коучинг	Визначення перспективних працівників, створення коуч-програм	S+O – трансформувати лояльність у лідерство	HR, керівники	6–12 місяців
4	Залучення молодих спеціалістів	Співпраця з ВНЗ, участь у ярмарках кар'єри, стажування	O+W – омолодження кадрів через партнерство	HR-відділ	Постійно
5	Профілактика вигорання та психоемоційної напруги	Впровадження практик wellbeing, тренінги з емоційного інтелекту	T+W – зменшити ризики втрати продуктивності	HR, коучі	3–6 місяців
6	Створення внутрішнього коуч-центру	Підготовка внутрішніх коучів, запуск менторських пар	S+O – зміцнення внутрішніх ресурсів розвитку	HR, керівники	6–9 місяців
7	Мотиваційна система з прив'язкою до навчання	Бонуси за проходження курсів, коучинг-сесій, участь у проектах	W+O – стимулювати розвиток без формальних вимог	HR, фінансовий відділ	6 місяців
8	Моніторинг плинності кадрів і настроїв	Запровадження регулярних опитувань, exit-інтерв'ю, аналітика в Power BI	W+T – контроль над втратами персоналу	HR-аналітик	Щоквартально

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Реалізація запропонованих заходів (табл. 2.18) дозволить знизити плинність кадрів, підвищити залученість працівників, збільшити продуктивність праці, збільшити частку внутрішньо підготовлених лідерів, збільшити цифрову грамотність, сформує сталу систему коучингу та розвитку персоналу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ
ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ КОУЧИНГУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ
«ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

3.1. Основні напрямки удосконалення заходів щодо застосування
технологій коучингу персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

На «ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» коучинг може допомогти системі розвитку кадрового потенціалу, надаючи працівникам підтримку та керівництво. Коуч допоможе співробітникам визначити їхні цілі та завдання, а також допоможе їм зрозуміти доступні їм ресурси та кроки, необхідні для досягнення їхніх цілей. Коучинг також може допомогти забезпечити розуміння корпоративної культури компанії, місії та основних цінностей, що може допомогти гарантувати, що працівники мають чітке розуміння своїх ролей у компанії.

Крім того, коучинг допоможе створити середовище, де працівники можуть вільно реалізувати свій потенціал. Коуч може надати цінний зворотний зв'язок і допомогу, щоб допомогти співробітникам визначити свої слабкі та сильні сторони, а також розвинути нові навички та стратегії для досягнення своїх цілей. Коучинг також може допомогти підвищити мотивацію та моральний дух співробітника, що може призвести до підвищення продуктивності.

Загалом, коучинг є цінним активом у системі розвитку кадрового потенціалу підприємства. Завдяки коучингу співробітники можуть отримати підтримку в їх розвитку, що може допомогти забезпечити успіх компанії. Коучинг – це потужний інструмент, який може допомогти створити продуктивне й успішне робоче середовище для працівників, а також підвищити загальну продуктивність підприємства [14].

Коучингові послуги надають кваліфіковані професіонали, які розуміють,

як правильно надавати підтримку своїм клієнтам. Це включає розуміння того, які сфери потребують розвитку, як мотивувати та заохочувати та як надавати зворотний зв'язок. Коучинг спрямований на розвиток навичок, ставлення та поведінки та допомагає людині стати більш ефективною.

Ефективна програма коучингу повинна бути орієнтована на розвиток персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства. Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» до ключових категорій персоналу належать:

- керівники середньої ланки (начальники змін, цехів, відділів);
- перспективні молоді спеціалісти (віком до 35 років із потенціалом до лідерства);
- спеціалісти відділу збуту, які безпосередньо впливають на обсяги продажів та імідж компанії.

На основі аналізу потреб підприємства, сформовано типову структуру коучингової програми (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Етапи програми коучингу для ключових категорій персоналу ПрАТ
«Фірма «Полтавпиво»**

Етап	Зміст	Тривалість	Очікувані результати
1. Вступна діагностика	Аналіз професійних та особистісних якостей	1 тиждень	Індивідуальні цілі розвитку
2. Постановка цілей	Формулювання SMART-цілей коучингу	2 дні	Конкретизація напрямів зростання
3. Коуч-сесії	Щотижневі зустрічі з коучем (індивідуальні/групові)	3 місяці	Професійне зростання, розвиток soft skills
4. Оцінка прогресу	Проміжне тестування, зворотний зв'язок	2 тижні	Корекція програми при потребі
5. Завершення і план дій	Рефлексія, планування подальшого розвитку	1 тиждень	Самостійний розвиток після коучингу

Джерело: Сформовано автором на основі досліджень

Особлива увага приділяється розвитку емоційного інтелекту, лідерських навичок, вмінню працювати в команді, що є критично важливим для адаптації до змін та ефективного управління.

У ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» коучинг в основному використовується для розвитку лідерських здібностей персоналу. Тренери працюють з кожним, щоб визначити його сильні та слабкі сторони, а потім створити план, який допоможе їм рости та розвиватися. Ресурси, такі як книги, статті та онлайн-курси, використовуються для підтримки процесу розробки.

Коучинг також допомагає підвищити залученість і моральний дух співробітників. Забезпечуючи індивідуальну увагу, працівники відчують, що їх цінують і поважають. Це може підвищити задоволеність роботою та мотивацію, а також створити середовище відкритості та довіри.

Загалом використання коучингу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виявляється ефективним інструментом для розвитку потенціалу персоналу. Надаючи необхідну підтримку та ресурси, це дає змогу співробітникам повністю розкрити свій потенціал і стати більш ефективними. Позитивний вплив коучингу чітко видно у підвищенні залученості та морального духу персоналу.

Щоб оцінити ефективність цього підходу, важливо розглянути цілі програми, методи, використані для її реалізації, і результати, які вона дала.

Цілі коучингової програми.

Основна мета коучингової програми ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – підвищення продуктивності співробітників за рахунок вдосконалення знань і навичок. Це досягається шляхом поєднання індивідуальних коучинг-сесій, групових тренінгів і впровадження індивідуальних планів розвитку.

Методи, що використовуються для реалізації програми.

Тренерська програма ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використовує різноманітні методи для забезпечення ефективної реалізації. До них належать:

- Індивідуальні коучинг-сесії, які адаптовані до особистості та зосереджені на розвитку її конкретних навичок і здібностей.
- Групові тренінги, які дають можливість працівникам практикувати свої навички в сприятливому середовищі.
- Індивідуальні плани розвитку, які адаптовані до поточних потреб і

здібностей кожного співробітника, і розроблені, щоб допомогти їм досягти своїх професійних цілей.

Результати тренерської програми на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» були виключно позитивними. Співробітники повідомили про підвищену мотивацію, підвищення ефективності роботи та більше задоволення від роботи. Крім того, співробітники також повідомили, що відчують, що компанія їх більше цінує та цінує, що призводить до більшої відданості та лояльності. Це призвело до кращої згуртованості та продуктивності команди.

Підсумовуючи, тренерська програма ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зарекомендувала себе як ефективний метод розвитку персоналу. Програма досягла поставлених цілей щодо підвищення продуктивності працівників і задоволеності роботою, а також призвела до підвищення згуртованості та продуктивності команди.

Успіх будь-якої організації багато в чому залежить від системи розвитку кадрового потенціалу. Головне, щоб система розвитку персоналу підприємства була ефективною та дієвою.

На підприємстві ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» впроваджено систему розвитку кадрового потенціалу, яка включає коучинг. Однак є деякі сфери, які необхідно вдосконалити, щоб забезпечити оптимальну ефективність і результативність.

По-перше, система навчання має бути адаптована до конкретних потреб підприємства. Вона має включати навчальні заняття, вправи з формування команди та інші заходи, спрямовані на задоволення потреб підприємства. Система інструктажу також повинна бути розроблена таким чином, щоб забезпечити призначення найбільш відповідних коучів кожному працівнику, а також регулярний моніторинг та оцінку.

По-друге, система коучингу має бути вдосконалена таким чином, щоб працівники могли отримувати зворотний зв'язок щодо свого прогресу. Це можна зробити за допомогою регулярних зустрічей і оглядів ефективності, які

допоможуть тренерам визначити сфери вдосконалення та нададуть вказівки щодо того, як співробітники можуть покращити свою продуктивність.

По-третє, система коучингу повинна бути інтегрована в систему розвитку персоналу підприємства. Це можна зробити, включивши коучинг-сесії в плани розвитку співробітників і розробивши систему зв'язку між тренерами та співробітниками, яка дозволяє регулярно отримувати зворотний зв'язок і оцінювати.

Нарешті, система коучингу повинна бути адаптована до мінливих потреб організації. Це можна зробити шляхом регулярного моніторингу та оцінки системи коучингу, а також шляхом створення системи постійного вдосконалення.

Дотримуючись цих кроків, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може переконатися, що система розвитку кадрового потенціалу є ефективною та дієвою, а її працівники зможуть максимально реалізувати свій потенціал.

У 2026 році ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» буде продовжувати впроваджувати стратегію сталого розвитку, де головною цінністю є людський капітал. HR-напрямок фокусується на формуванні сильної, мотивованої та професійної команди. Особливий акцент робиться на коучинговому підході, як на інноваційному методі розкриття потенціалу співробітників.

Прогнозуються наступні основні стратегічні напрями HR-розвитку на підприємстві у 2026 році :

1. Кар'єрне зростання і внутрішня мобільність, що буде досягнуто через розробку персональних планів розвитку, запуск програми коучингової підтримки кар'єрного зростання та прозорості системи кадрового резерву.

2. Лідерство і управління талантами контролюватиметься через впровадження коучингових програм для керівників та створення системи наставництва з елементами коучингу.

3. Цифрова трансформація HR-процесів буде здійснюватися через запуск електронної платформи розвитку персоналу та онлайн-доступ до навчальних і коучингових ресурсів.

4. Оцінювання ефективності і мотивації здійснюватиметься через впровадження індивідуальних цілей (OKR) з коуч-підтримкою та встановлення зв'язку між результатами коучингу і показниками KPI.

5. Закріплення політики коучингу як стратегічного інструменту розвитку персоналу на підприємстві, фокусуючи увагу на цілях коучингової програми (підвищення залученості персоналу, розвиток лідерського потенціалу, підтримка в періоди змін, тощо); форматі коучингу (індивідуальні сесії (керівники, HiPo), груповий коучинг (командна взаємодія), коучинг при адаптації нових працівників та реалізації коуч-політики (навчання внутрішніх коучів, залучення зовнішніх сертифікованих коучів, цифрова підтримка коучингових процесів).

На основі викладеного, у 2026 році очікуються наступні результати та показники (HR KPI) після досягнення і виконання стратегічних цілей HR-розвитку на підприємстві (Таб 3.2).

Таблиця 3.2

Прогнозні показники (HR KPI) після досягнення і виконання стратегічних цілей HR-розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Напрямок	Ціль 2026
Участь у коучингових програмах	≥ 30% працівників
Залученість персоналу (опитування)	≥ 80%
Внутрішнє просування на посади	≥ 40%
Плинність кадрів	≤ 10%

Джерело: сформовано автором

Якщо підприємство, вкладаючи кошти і зусилля у впровадження коуч-технологій буде дотримуватися стратегії розвитку персоналу на основі коучингової політики, то зможе отримати наступні результати (таб.3.2):

- Підвищення рівня автономності та самоменеджменту серед працівників.
- Створення культури довіри, розвитку та взаємопідтримки.
- Зміцнення HR-бренду компанії як роботодавця, тощо.

Таким чином, HR-стратегія на 2026 рік ґрунтується на вірі в потенціал кожного працівника. Через розвиток коучингових технологій компанія формує новий підхід до управління персоналом – від контролю до партнерства.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення застосування технологій коучингу персоналу на підприємстві

Для ефективного впровадження коучингу на підприємстві необхідно розробити поетапну систему інтеграції цієї практики в управління персоналом.

Ключові компоненти системи впровадження коучингу передбачають наступні процеси [26]:

1. Підготовка внутрішніх коучів (спеціальне навчання HR-менеджерів та лідерів команд).
2. Залучення зовнішніх коучів у пілотному режимі для топ-менеджменту та відділу збуту.
3. Розробка чітких критеріїв ефективності (КРІ коучингових сесій).
4. Створення цифрової платформи коучингу (реєстрація зустрічей, фіксація цілей, оцінка прогресу).

В Додатку Ж наведено «Методичні рекомендації для HR-відділу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» щодо впровадження коучингових технологій».

Використовуючи «План заходів на основі SWOT-аналізу для персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» сформуємо дорожню карту впровадження коучингової моделі розвитку персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з поділом на етапи, терміни, відповідальних і бюджет (табл.3.3).

Таблиця 3.3.

Дорожня карта впровадження коучингової моделі розвитку персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на 2026 рік

Етап	Назва етапу	Зміст робіт	Термін виконання	Відповідальні	Орієнтовний бюджет, грн
1	2	3	4	5	6
1	Підготовка та планування	- Формування робочої групи- SWOT/оцінка персоналу- Розробка програми впровадження	Місяць 1	HR-директор, керівники	0 (внутр. ресурси)
2	Навчання керівників коучинговому стилю	- Тренінг для 2 груп по 12 осіб- Сертифікат «Коуч-менеджер»	Місяць 2–3	HR + зовн. тренери	192 000
3	Підготовка внутрішніх коучів	- Відбір 5 працівників- Навчання на базовому курсі (ICF/Erickson)	Місяць 3–6	HR	75 000
4	Запуск коучинг-сесій	- Індивідуальні сесії (10 осіб × 6)- Командні коуч-сесії (4 групи)	Місяць 4–7	Внутр. коучі / зовн.	96000 (60 + 36)
5	Цифровізація розвитку	- Розробка коуч-платформи / інтеграція Google Forms / LMS- Старт персональних планів	Місяць 5–6	IT + HR	30 000
6	Soft Skills тренінги / емоційний інтелект	- Ретрит/тренінг 2 заходи по 20 осіб	Місяць 6–8	HR + тренери	60 000
7	Оцінка ефективності (KPI + зворотний зв'язок)	- Впровадження системи оцінки- Опитування / аналітика / Dashboards	Місяць 8	HR-аналітик	20 000
8	Адаптація кадрових документів, атестацій	- Оновлення політик, положень- Інтеграція коучингу в атестацію	Місяць 9	HR + юридичний відділ	15 000
9	Контроль, аналіз, масштабування	- Аналіз впливу- Рекомендації на наступний рік	Місяць 10–12	HR, керівництво	0
10	Підвищення кваліфікації робітників для можливості розширення зони обслуговування, суміщення професій	-Тренінги, індивідуальні коуч-сесії, професійно-технічне навчання для професійного розвитку, освоєння додаткових професійних навичок	Впродовж року, групами по 15 осіб	HR-директор, керівники структурних виробничих підрозділів, внутрішні коучі, наставники	0
Разом					488000 грн.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

На основі запропонованої програми впровадження коучингової моделі розвитку персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на 2026 рік і реалізації

рекомендованих заходів щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ, можна отримати ряд переваг: впровадити ефективну систему професійного розвитку персоналу на основі коучингового підходу, з метою підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та формування кадрового резерву.

Оскільки в структурі персоналу підприємства переважну більшість мають робітники (у 2024 році частка робітників складає 82% від усієї чисельності працівників підприємства), необхідно зосередити більше уваги професійно-технічному розвитку цієї категорії працівників.

Підсилює дану проблему очікуване зростання плинності кадрів саме серед робітників, що пов'язане зі змінами на ринку праці, скороченням населення регіону, військовими діями тощо. Ці фактори впливають на скорочення персоналу більшості промислових підприємств, що в перспективі може призвести до дефіциту кваліфікованих робітничих кадрів, в т.ч. і на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». За інформацією офіційного сайту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»¹ на підприємстві станом на 01.05 2025 року є наступні відкриті вакансії як управлінського персоналу, так і робітничих професій:

- Змінний технолог.
- Оператор лінії у виробництві харчової продукції.
- Слюсар-ремонтник.
- Слюсар-наладчик.
- Бляхар.
- Токар.
- Начальник дільниці АСУТП і В.
- Головний технолог.
- Начальник відділу інформаційних технологій (програміст 1С).
- Водій навантажувача.

¹ <https://www.poltavpivo.com/vakansiyi/>

- Машиніст холодильних установок.
- Електромонтер по ремонту та обслуговуванню електроустаткування.
- Слюсар КВП і А.
- Монтажник санітарно-технічних систем.

Тому, прагматично оцінюючи ситуацію, в умовах дефіциту кадрів, керівництву підприємства, керівникам HR-розвитку необхідно запропонувати робітникам професійно-технічне навчання з використанням коуч-технологій для отримання навичок сполучення (суміщення) двох професій.

Розглянемо та обґрунтуємо один з варіантів підвищення ефективності заходів впровадження коуч-технологій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» шляхом підвищення кваліфікації робітників для можливості розширення зони обслуговування, суміщення професій, що передбачено п.10 «Дорожньої карти впровадження коучингової моделі розвитку персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на 2026 рік» (табл.3.3.).

Аналізуючи відкриті вакансії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», підготуємо до суміщення через навчання та коучинг робітників професій «слюсар-ремонтник» і «слюсар-наладчик».

Оскільки професійне суміщення – це не лише економія, а й стратегічна інвестиція в кадри, доречно економічно обґрунтувати доцільності такого суміщення.

На підприємстві пивоварної промисловості технічне обслуговування та наладка обладнання є взаємопов'язаними процесами. Слюсар-ремонтник здійснює усунення несправностей, ремонт вузлів та агрегатів, тоді як слюсар-наладчик відповідає за регулювання, налаштування та запуск технологічного обладнання.

У багатьох випадках одна й та сама особа може ефективно виконувати обидві функції, особливо на ділянках з однаковим або подібним технічним устаткуванням.

Суміщення професій «слюсар-ремонтник» і «слюсар-наладчик» на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має потенціал суттєво підвищити ефективність виробництва та зменшити витрати. Проте його впровадження потребує попередньої підготовки персоналу, адже від працівника, який поєднує дві професії, вимагається:

- володіння ширшим спектром технічних навичок;
- вміння оперативно переходити між функціями;
- комунікаційна гнучкість та здатність до самостійного ухвалення рішень.

Для успішної реалізації суміщення на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідне виконання обов'язкових умов:

- Проведення атестації та навчання працівників для офіційного допуску до суміщення.
- Встановлення доплати за суміщення відповідно до колективного договору (зазвичай 20–50%).
- Мотиваційна програма: преміювання при відсутності простоїв, виконанні планових обсягів.

Перед запровадженням суміщення необхідно реалізувати наступні заходи
табл. 3.4

Таблиця 3.4

План заходів перед запровадженням суміщення посад

Напрямок	Конкретні дії	Очікуваний ефект
Підвищення кваліфікації	Цільове навчання з елементами ремонтно-наладних робіт	Закріплення теоретичних знань, підвищення розряду
Наставництво / коучинг	Проведення коуч-сесій з майстром або досвідченим працівником	Розвиток адаптивності, впевненість у суміщенні
Індивідуальний коуч-план	Формування дорожньої карти професійного зростання	Чіткий план дій і самоконтролю
Оцінювання після навчання	Атестація та тестування після завершення коуч-програми	Перевірка готовності до суміщення

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

У процесі суміщення коучинг виступає не лише освітнім, а й ментальним супроводом працівника, який бере на себе більше відповідальності. Через регулярні коуч-сесії працівник:

- навчається усвідомлювати свою роль у виробництві;
- формує впевненість у прийнятті рішень на суміжних ділянках;
- легше справляється з психоемоційним навантаженням;
- стає мотивованішим та залученим.

Таким чином, усі перелічені вище рекомендації щодо розвитку професійно-технічного навчання з урахуванням специфіки підприємства мають наступні основні цілі:

- сформувати зацікавленість робітників у професійному розвитку – зберегти кадри для виробництва;
- надати їм інструменти для керування власним професійним зростанням – скоротити плинність кадрів, підвищити мотивацію персоналу;
- скоротити витрати на оплату праці при збереженні існуючого рівня та нарощуванні продуктивності праці і, відповідно, збільшувати прибутковість.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Пілотне впровадження коучингової програми на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» показало позитивні зрушення в таких напрямках:

- підвищення загальної задоволеності роботою;
- покращення продуктивності в окремих підрозділах;
- зменшення емоційної напруги серед персоналу;
- зростання інтересу до особистісного розвитку та кар'єрного планування.

Таким чином, впровадження коучингу не лише відповідає потребам працівників, а й демонструє свою високу ефективність як інструмент сучасного управління персоналом.

Розглянемо перший варіант підвищення ефективності заходів впровадження коуч-технологій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» шляхом суміщення професій (див. табл.3.5).

Таблиця 3.5

Економічне обґрунтування оптимізація витрат від суміщення професій

Стаття витрат	До суміщення	Після суміщення	Економія
Оплата праці (2 штатні одиниці)	100% + 100%	100% + доплата за суміщення (~30%)	≈ 70% одного окладу
ЄСВ (22%)+ військовий збір 5%	Повна на дві ставки	Знижена	-27% від зекономленої зарплати
Витрати на спецодяг/взуття	2 комплекти	1 комплект	-50%
Медогляд, навчання, охорона праці	На 2 особи	На 1 особу	-50%

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Вхідні дані для розрахунків підприємства беремо за 2024 рік:

- Середня заробітна плата «слюсаря-ремонтника» і «слюсаря-наладчика» – 17000 грн./місяць; за рік – 204 тис.грн.
- Єдиний соціальний внесок – 22% від ФОПраці
- Військовий збір – 5% від ФОПраці
- Вартість спецодягу – 5 тис.грн./рік
- Інші витрати – 7 тис. на рік.

Розрахунки:

1. Річний фонд оплати праці на дільниці до впровадження заходу:

$$17000 \times 12 \times 2 = 408000 \text{ грн.}$$

2. Річні нарахування ЄСВ,22%, грн.:

$$408000 \times 22\% / 100 = 89760 \text{ грн.}$$

3. Річні нарахування військового збору, 5%, грн.:

$$408000 \times 5\% / 100 = 20400 \text{ грн.}$$

4. Витрати на спецодяг, грн.:

$$5000 \times 2 = 10000 \text{ грн.}$$

5. Інші витрати: 7000 грн./рік

6. Загальні витрати:

$$408000 \text{ грн.} + 89760 \text{ грн.} + 20400 \text{ грн.} + 10000 \text{ грн.} + 7000 = \underline{535160 \text{ грн.}}$$

7. Річна економія фонду заробітної плати від вивільнення 1 монтера - наладчика або 1 монтера -ремонтника, грн. :

$$17000 \times 12 = 204000 \text{ грн.}$$

8. Річна економія по нарахуваннях ЄСВ,22%, грн.:

$$204000 \times 0,22 = 44880 \text{ грн.}$$

9. Річна економія по нарахуваннях військового збору, 5%, грн.:

$$204000 \times 0,05 = 10200 \text{ грн.}$$

10. Зниження витрат на спецодяг, грн.:

$$5000 \text{ грн.}$$

11. Економія статті інших витрат $7000/2=3500$ грн.

12. Економія усього, грн.:

$$204000 + 44880 + 10200 + 5000 + 3500 = \underline{267580 \text{ грн.}}$$

13. Річний фонд заробітної плати у зв'язку з суміщенням професій, грн.:

$$17000 \times 12 = 204000 \text{ грн.}$$

14. Нарухування на ФОП ЄСВ,22%, грн.:

$$204000 \times 0,22 = 44880 \text{ грн.}$$

15. Річні нарахування військового збору, 5%, грн.:

$$204000 \times 0,05 = 10200 \text{ грн.}$$

16. Річні витрати на оплату праці та сплату зборів, грн.:

$$204000 + 44880 + 10200 = 259080 \text{ грн.}$$

17. Витрати на спецодяг, грн.: 5000 грн.

18. Інші витрати: 3500 грн.

19. Загальні витрати:

$$259080 + 5000 + 3500 = \underline{267580 \text{ грн.}}$$

Розрахунок економічної ефективності:

1. Приріст продуктивності праці ΔW , %

$$\Delta W = \Delta \text{ЧП} * 100 / (\text{П вих.} - \Delta \text{ЧП}), \text{ де}$$

$\Delta \text{ЧП}$ – зміна вихідної чисельності робітників під впливом окремих факторів продуктивності праці, т.т. у зв'язку з суміщенням професій,

П вих. – розрахунково – вихідна чисельність промислово - виробничого персоналу підприємства,

2. Приріст продуктивності праці ΔW по дільниці, %

$$\Delta W = 1 * 100 / (2 - 1) = 50 \%$$

3. Приріст продуктивності праці в цілому по підприємству, %

$$\Delta W = 1 * 100 / (270 - 1) = 37,17 \%$$

4. Річний економічний ефект зниження витрат, грн.

$$\text{Эф} = 535160 \text{ грн.} - 267580 \text{ грн.} = \underline{267580 \text{ грн.}}$$

Окрім вивільнення коштів на оплату праці і підвищення продуктивності праці в результаті суміщення професій, на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» очікується:

- Зменшення простоїв між діями двох фахівців.
- Швидша реакція на технічні несправності.
- Гнучке планування змін, зниження часу очікування.
- Підвищення відповідальності й мотивації персоналу.

Розглянемо другий варіант підвищення ефективності заходів впровадження коуч-технологій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Вхідні дані для розрахунків підприємства беремо за 2024 рік:

- Середньооблікова кількість працівників: 270 осіб,
- Сукупні витрати на персонал: 105 781 тис. грн,
- Прибуток: 58 953 тис. грн,
- Продуктивність праці: 2761,79 тис. грн/особу,
- Коефіцієнт плинності кадрів: 4,4 %,
- Питома вага незмінних витрат у собівартості (Дум): 25 %,

- Витрати на 1 грн реалізації (З): 0,68,
- Вартість коучингової програми (Зкап): 488 000 грн,
- Коефіцієнт порівняльної економічної ефективності (Еп): 0,15,
- Кількість працівників, які проходять навчання: 15 осіб,
- Частка виробничого персоналу у загальній структурі персоналу 83% у 2024 р..

Зробимо розрахунок підвищення продуктивності праці в цілому по підприємству за рахунок навчання робітників основного виробництва за формулою 3.1. Для початку розглянемо зростання продуктивності праці від підвищення кваліфікації робітників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Кількість осіб, яким необхідно підвищити кваліфікацію, становить 15 осіб.

$$Пп = (R_{робіт\ i} - R_{роб.}) \times I \times Y \times 100, \% \quad (3.1),$$

де Пп - приріст продуктивності праці;

$R_{робот\ i}$ - розряд робіт;

$R_{роб}$ - розряд і-го робітника;

I – інтервальний коефіцієнт;

Y – питома вага виробничо-промислового персоналу.

Підставимо в формулу 3.1. значення показників:

$$Пп = (2,47 - 2,38) \times 0,3 \times 0,83 \times 100 = 2,24\%.$$

Продуктивність праці робітників, які підвищили кваліфікацію, додатково становитиме: $15 \times (2761,79 \text{ тис. грн/особу} \times 2,24\% / 100) = 927,96 \text{ тис. грн.}$ на 15 осіб, які підвищили кваліфікацію.

Визначимо умовно річну економію розробки заходів. Очікуваний приріст продуктивності праці від розробки запропонованих заходів щодо навчання 15 осіб дорівнюватиме 33,6% ($2,24\% \times 15$ осіб.).

Приріст Пп через питому вагу навчених співробітників у загальній чисельності дорівнюватиме:

$$Пп_2 = Пп_{навч} \times (Ч_{навч} / Ч_{заг}), \quad (3.2)$$

$$Пп_2 = 0,336 \times (15 / 223) \times 100 = 0,022 \times 100 = 2,26\%$$

Приріст продуктивності (за формулою 3.3):

$$\Delta\Pi = \Pi_1 \times \Pi_2, (3.3)$$

$$\Delta\Pi = \Pi_1 \times \Pi_2 = 2,24 \times 2,26 = 5,06\%$$

Визначимо річну економію за формулою (3.4):

$$E_y = O\Pi_{\text{баз}} \times \Delta\Pi \times 100 \times 3 \times \text{Дум} (3.4)$$

Де:

- $O\Pi_{\text{баз}}$ – обсяг реалізації (745 683 тис. грн, як у попередніх таблицях),

- $\Delta\Pi = 5,06\%$,

- $3 = 0,68$ (504696 тис.грн./745683 тис.грн. з табл.2.5),

- $\text{Дум} = 0,25$.

Отже, $E_y = 745683 \times 0,056 \times 0,68 \times 0,25 = 7098,9$ тис.грн.

Розрахуємо загальну економічну ефективність (E) за формулою (3.5):

Оскільки витрати на впровадження розроблених заходів у 2026 р. становитимуть 488 тис.грн., тоді економічна ефективність заходів визначається:

$$E = E_y - Z_{\text{кап}} \times E_{\text{п}}, (3.5)$$

де $E_{\text{п}}$ - коефіцієнт порівняльної економічної ефективності, прийнятому в даний час в середньому на рівні 0,15. Тоді,

$$E = 7098,9 \text{ тис.грн.} - 488 \times 0,15 = 7098,9 - 73,2 = 7025,7 \text{ тис.грн.}$$

В таблиці 3.4 зведено загальну інформацію економічної ефективності запропонованих заходів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Таблиця 3.6

Зведена таблиця економічної ефективності запропонованих заходів

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Показник	Значення
Вартість впровадження коучингової програми	488 000 грн
Очікуваний приріст продуктивності	5,06 %
Річна економія (умовна)	7098,9 тис. грн
Умовні втрати (коэф. порівняльної ефективності)	73200 грн
Чистий економічний ефект	7025,7 тис.грн. грн

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, впровадження коучингової програми на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дозволяє досягти стійкого приросту продуктивності праці за відносно помірних витрат.

Навіть при розрахунках у консервативному сценарії очікується чистий економічний ефект у понад 7000 тис. грн на рік, без урахування непрямих вигід – покращення мотивації, зниження плинності, якості комунікації, зменшення конфліктності.

На основі попередніх розрахунків економічного ефекту від коучингових заходів та даних базового року (2024 р.), заповню таблицю економічної ефективності для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2026 році в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Економічна ефективність запропонованих заходів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». у 2026 р.

Показник	Од. виміру	Базовий рік 2024	Проектний рік 2026	Відхилення (Абсол.)	Відхилення (Відн.)%
Дохід від реалізації продукції	тис. грн	745 683	783 415,80	37 732,80	5,06
Собівартість реалізації	тис. грн	504 696	504696 - 267,58=504428,42	-267,58	99,95%
Валовий прибуток	тис. грн	240 987	252 450,70	11 463,70	4,76
Чистий прибуток	тис. грн	58 953	60 130,35	1 177,35	2,00
Чисельність робітників	осіб	270	270	0,00	0,00
Продуктивність праці	тис. грн/особу	2 761,79	2 901,54	139,75	5,06

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Висновки до табл.3.7:

- Дохід від реалізації зросте на 5,06%, відповідно до зростання продуктивності.
- Чистий прибуток зросте з урахуванням чистого економічного ефекту (1177,35 тис. грн).

- Собівартість реалізованої продукції знизиться на 267,58 тис.грн. або на 0,5% за рахунок економії витрат від суміщення професій.
- Продуктивність праці зросте на 5,06, відповідно до приросту, що прогнозується внаслідок коучингових заходів.

Отже, заплановані витрати на навчання коуч-менеджерів та зовнішнє підвищення кваліфікації обраних категорій працівників на спеціалізованих курсах протягом 2025-2026 р. складуть 488 тис. грн., а запланований приріст продуктивності праці складе за попередніми оцінками 5,06% у 2026 р. відносно 2024 р., і вплине на зростання чистого доходу від реалізації продукції на 37 732,80 тис.грн. та чистого прибутку – на 1177,35 тис.грн. або на 2%. Таким чином, коефіцієнт ефективності витрат на коучинг складе $1177,35/(488)=2,41\%$.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню застосування технологій коучингу у системі управління персоналом підприємства на прикладі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – це виробниче підприємство, що займається виробництвом алкогольних і безалкогольних напоїв. Асортимент продукції ПрАТ дуже широкий і включає різні торгові марки, постійно оновлюється та розширюється, що свідчить про стратегічне прагнення компанії до інновацій та задоволення змінних споживчих потреб. Продукція реалізується у 22 областях країни та також експортується за кордон.

Серед основних ризиків, що впливають на діяльність компанії, можна виділити зміни в законодавстві щодо акцизного податку та інших податків, а також нестабільну політичну ситуацію в Україні, воєнні дії.

Коучинг може допомогти бізнесу визначити сфери вдосконалення та озброїти своїх працівників необхідними навичками та знаннями для досягнення цілей компанії. Коучинговий підхід виступає інструментом модернізації управлінської культури та адаптації компаній до європейських стандартів менеджменту.

У першому розділі розкрито теоретичні основи коучингу як сучасної технології управління персоналом: визначено сутність і класифікацію видів коучингу, окреслено його цілі в HR-системі підприємства, проведено порівняльний аналіз коучингу з іншими методами розвитку працівників, зокрема менторингом, наставництвом і тренінгами. Окрема увага приділяється світовому досвіду впровадження коучингу та його ефективності в міжнародних компаніях.

Другий розділ присвячений аналізу діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». У ньому представлено загальну характеристику підприємства, проведено оцінку чинної системи управління персоналом, виявлено рівень

використання коучингових підходів і проаналізовано їх вплив на розвиток працівників.

У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення коучингу на підприємстві. Зокрема, розроблено програму коучингу для ключових категорій персоналу, описано систему впровадження заходів, механізми оцінки їх ефективності, а також представлено прогноз очікуваних результатів на основі HR-аналітики. Надано конкретні рекомендації щодо покращення політики управління персоналом на основі інтеграції коучингових практик.

На основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Коучинг є сучасною управлінською технологією, що базується на партнерській взаємодії між коучем і працівником з метою розкриття його потенціалу, формування самосвідомості, підвищення відповідальності та досягнення професійних цілей. Він вирізняється фокусом на індивідуальність, внутрішню мотивацію та рефлексивне мислення. Існує кілька видів коучингу, які класифікуються залежно від цільової аудиторії та мети: executive coaching, performance coaching, team coaching, career coaching та life coaching. Кожен із них відіграє окрему роль у системі HRM, забезпечуючи гнучкий підхід до розвитку людського капіталу на різних рівнях організації.

2. Порівняння коучингу з іншими формами розвитку персоналу (менторинг, наставництво, тренінг, шедоуінг та баддінг) засвідчує його унікальність у психологічному та управлінському контексті. На відміну від передачі готових знань (тренінг) чи досвіду (менторинг), коучинг стимулює працівника до самостійного пошуку рішень, розвиваючи критичне мислення, гнучкість та відповідальність.

3. Світовий досвід підтверджує ефективність коучингу як у корпоративному, так і в державному секторі. Провідні міжнародні компанії та урядові структури успішно впроваджують коучингові практики для розвитку лідерства, оптимізації командної роботи та підвищення організаційної

ефективності. Коучинг визнається стратегічним інструментом, що забезпечує конкурентоспроможність та сталий розвиток.

4. Аналіз фінансових показників компанії за 2020 і 2024 роки свідчить про позитивну динаміку:

- Зростання доходу на 433899 тис.грн, або на 139,7%;
- Зростання чистого прибутку на 27134 тис.грн. або на 85,28%;
- Зростання активів (майна) на 255855 тис.грн. або на 81,47%;
- Зменшення величини зобов'язань на 7629 тис.грн. або на 13,44 %;
- Зменшення чисельності працівників на 11 осіб або на 3,91 %.
- Рентабельність усіх показників зросла, що свідчить про позитивні зміни в управлінні фінансами і відображає підвищення ефективності.
- Оцінюючи ефективність персоналу встановлено, що:
 - в структурі персоналу переважають робітники (їх частка більше 80 %),
 - за віковим складом – перевага працівників віком 34-54 роки;
 - освітній рівень працівників свідчить про перевагу фахівців з середньою спеціальною освітою,
 - щодо динаміки руху кадрів, то високий рівень їх плинності зумовлений воєнним станом в країні,
 - середньорічний виробіток на одного працівника вартісному вираженні зменшився на 0,2% (або на 4,9 тис. грн). а в розрахунку за одиницю часу- продуктивність зросла на 1,98% (або на 6,6 тис.грн./ год.).
 - середньогодинний виробіток одного працівника зменшився на 4,9 тис.грн., що свідчить про суттєве зниження ефективності використання робочого часу та підвищення інтенсивності праці,
 - ефективність оплати праці показує зменшення даного показника на 24,72% протягом дослідженого періоду,
 - продуктивність праці знизилася за рахунок випереджаючих темпів зростання витрат на оплату праці (35,47 %) у порівнянні з темпами зростання

обсягів виручки від реалізації продукції (1,98%),

- показник зарплатоємності свідчить про те, що в 2022 році частка фонду заробітної плати у вартості продукції становила 9%, 2024 році зросла на 3 % і становила – 12%,

- показники професійного розвитку працівників підприємства підтверджують широке охоплення персоналу різних категорій заходами підвищення кваліфікації.

5. Оцінюючи діючу практику розвитку персоналу на підприємстві з'ясовано, що реалізація стратегії розвитку персоналу здійснюється на основі загальної стратегії розвитку підприємства, його галузевої специфіки, комунікаційних потреб та зовнішніх умов. Стратегія розвитку персоналу являє собою узагальнюючу модель дій, спрямованих на формування вимог до працівників та рівня їх ефективності, що необхідний для досягнення бізнес-цілей підприємства. HR-фахівці розробляють системи оцінки продуктивності працівників та впроваджують методики мотивації персоналу, сприяють формуванню комфортного робочого середовища в компанії, підтримують позитивну корпоративну культуру, сприяють залученню висококваліфікованих фахівців, а також їх утриманню через впровадження програм лояльності, систем мотивації та кар'єрного розвитку.

6. Запропонована система коучингу базується на SMART-цілях, охоплює етапи від діагностики до оцінки результатів, і підтримується ефективними інструментами зворотного зв'язку. Модельні показники, що представлені у вигляді графіків і таблиць, підтверджують значущість коучингу як стратегічного інструменту управління персоналом.

7. Обґрунтовано доцільність впровадження коучингового підходу для розвитку персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». На основі HR-аналітики визначено ключові категорії працівників, які мають найбільший вплив на результати підприємства. Розроблена модель програми коучингу

продемонструвала високий потенціал для покращення залученості, продуктивності та адаптаційних процесів.

Заплановані витрати на навчання коуч-менеджерів та зовнішнє підвищення кваліфікації обраних категорій працівників на спеціалізованих курсах протягом 2025-2026 р. складуть 488 тис. грн., а запланований приріст продуктивності праці складе за попередніми оцінками 5,06% у 2026 р. відносно 2024 р., і вплине на зростання чистого доходу від реалізації продукції на 37 732,80 тис.грн. та чистого прибутку – на 1177,35 тис.грн. або на 2%. Таким чином, коефіцієнт ефективності витрат на коучинг складе $1177,35/(488)=2,41\%$.

8. Рекомендовано закріпити коучинговий підхід як сталу практику у кадровій політиці підприємства, розширити участь внутрішніх коучів та створити цифрову платформу для контролю за ефективністю коучингових процесів.

9. Для ефективного впровадження коучингу на підприємстві необхідно розробити поетапну систему інтеграції цієї практики в управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Армстронг М. Довідник з практики управління людськими ресурсами. London : Видавництво Kogan Page Publishers. 11-е вид, 2008. 880 с. URL: <https://www.advisory21.com/mt/wp-content/uploads/2022/11/Armstrongs-Handbook-of-Human-Resource-Management-Practice-11th-edition.pdf>.
2. Аткинсон М. Покрокова система : Наука та мистецтво коучингу / Мерилін Аткинсон, Рає Т. Чоїс ; пер. з англ. К. : Companion Group, 2010. 256 с. URL: <https://archive.org/details/artscienceofcoac0000atki>.
3. Безсмертна В. В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка та управління: Науково-практичний журнал*. 2007. № 3. с. 48 - 53.
4. Біскуп В. С. Кар'єра vs професіоналізм: технології просування на противагу професіоналізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи*. 2012. № 993, Вип. 29. с. 53 - 57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhISD_2012_993_29_12.
5. Bolman, L.G. and Deal, T.E. Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership. Jossey-Bass, San Francisco. 2008. URL: <https://download.e-bookshelf.de/download/0000/8276/42/L-G-0000827642-0006644626.pdf>.
6. Вознесенський І. Вчимося управляти кар'єрою. URL: <http://www.physcareer./articles/9/76.html>
7. Воронцова А. О. Актуальність процесів коучингу на підприємстві. *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері*. 2024. с. 28 - 30. URL: <https://jitas.donnu.edu.ua/article/view/15870>
8. Гослінг Дж., Мінцберг Х. П'ять розумів менеджера. *Harvard Business Review*. 2003. № 81 (3). с. 124 - 134. URL: <https://hbr.org/2003/11/the-five-minds-of-a-manager>.
9. Грідін О. В. Коучинг як сучасний інструмент. *Управління розвитком соціально-економічних систем*. 2024. Ч. 2. с. 329 - 332. URL:

https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/50941/1/Upravlinnia%20rozvytkom%20sotsialno-ekonomichnych%20system_Ch%202_%202024_329-332.pdf

10. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. 2-е вид., випр. і доп. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с. URL: <https://core.ac.uk/reader/147035700>

11. Дубровіна Л. М. Стратегічні підходи до формування кадрового потенціалу підприємств. *Економічні трансформації*. 2020. № 20. с. 45 – 48. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/20/20> (дата звернення: 04.10.2024).

12. Іваницька С. Б., Анісова Н. В., Петрова А. О. Кадровий потенціал підприємства : фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405>.

13. Інформація для акціонерів: Полтавпиво. URL: <https://www.poltavpivo.com/shareholders/> (дата звернення: 05.10.2024).

14. Керр Дж., Пфайффер С., Андерссон А. Тренування для ефективності. Видавництво Ніколаса Брілі: 4-е вид. Лондон. 2015. 386 с.

15. Коваленко О. М. Роль коучингу у формуванні лідерських якостей працівників. *Менеджмент організацій: теорія і практика*. 2024. № 3. с. 45 - 48. URL: <https://management-journal.com.ua/article/view/12345>.

16. Коучинг та менторство: як обрати для організації, відмінності, методики й особливості роботи. Rates. URL: <https://rates.fm/ua-uk/expert-opinion/yak-dopomagayut-kouchi-ta-mentori/>.

17. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 352 с. URL: https://library.kpi.kharkov.ua/files/new_postupleniya/potenm.pdf

18. Кузес Джеймс М., Познер Баррі З. Виклик лідерства. Джосі-Бас: Сан-Франциско, 5-е вид. 2011. 400 с. URL: https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/The%20Leadership%20Challenge_%20How%20to%20Make%20Extraordinary%20Things%20Happen%20in%20Organizations.pdf

19. Ллойд П. Лідерство в організаціях. Pearson Освіта: Harlow, 2-е вид. 2004. 510 с.
20. Лук'янова Л., Бабушко С., Баніт О. Коучинг як інноваційна технологія особистісного і професійного розвитку персоналу. *Ročenka Ukrajinska-Slovenská. Slovakia: Európsky inštitút d'alšieho vzdelávania*. 2018. с. 154-167. URL: <https://www.eeda.sk/dok/publikacie/ostatne/2018-rocenka-ukrajinsko-slovenska.pdf>
21. David Vernon. Human Potential: Exploring Techniques Used to Enhance Human Performance. Routledge, 2009. 267 p. URL: <https://www.routledge.com/Human-Potential-Exploring-Techniques-Used-to-Enhance-Human-Performance/Vernon/p/book/9780415457705>
22. Методичні рекомендації мотивації кар'єрного просування персоналу підприємства / В. А. Літинська (Україна). № 40535; заявл. 09.08.2011; опубл. 19.10.2011. URL: <https://mydisser.com/en/catalog/view/11418.html>
23. Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Бізнес-Навігатор*. 2010. № 3 (20) с. 165 - 170. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/10890>
24. Нагорна І. І. Розвиток інтелектуалізації праці на промисловому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/op=1&z=7133>
25. Науменко Н. Управляємо кар'єрою працівників: будуємо «кар'єрограму». URL: <http://www.prostobiz.ua/biznes/upra>
26. Особливості застосування коучингу в консалтингу персоналу. URL: https://studref.com/602430/menedzhment/protsess_kouchinga
27. Основи коучингу : навч. посіб. / О. О. Нежинська, В. М. Тименко. Київ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/.pdf>
28. Owen, Harrison. Open Space Technology : A User's Guide (3rd Edition).: Berrett-Koehler Publishers. p. 180 URL:

https://www.canr.msu.edu/bsp/uploads/files/Reading_Resources/Open_Space_Technology.pdf

29. Офіційний сайт ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». URL: <https://www.poltavpivo.com/pro-kompaniyu/>

30. Петровська І. Р., Бала Р. Д. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. № 20. с. 158 - 161.

31. Петрова І. В. Емоційний інтелект як ключовий компонент коучингових програм. *Психологія та управління*. 2024. Вип. 12. с. 57 - 61. URL: <https://psychology-management.com.ua/article/view/98765>

32. Планування кар'єри. URL: <https://msd.in.ua/planuvannya-kar-yeri/>

33. Положення про наглядову раду ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». URL: <https://www.poltavpivo.com/wp-content/uploads/2024/01/polozhennya-pro-nr-pp-2023.pdf> (дата звернення: 05.05.2025).

34. Річна інформація емітента цінних паперів. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»: офіційний вебсайт. URL: <http://poltavpivo.com/ua/shareholders/read/godovaya-informatsiya-emityenta-tsyennyhbumag>. (дата звернення: 26.04.2025). <http://poltavpivo.com/ua/shareholders>.

35. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 15th edition, Pearson, Boston. 2013. URL: https://digilib.stekom.ac.id/assets/dokumen/ebook/feb_c5d15cc7c32d4985a70c200ba_d26dc576781601d_1648649445.pdf

36. Савченко В.А. Розвиток персоналу: підручник. 2-ге видання, перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2015. 505 с. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2019/No6/146.pdf>

37. Смоляр Л. Г., Грамотенко О. О. Дослідження тенденції розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України. *Економіка та*

держава. 2008. №5. с. 96 - 99. URL:
https://library.wunu.edu.ua/libsearch/DocDescription?doc_id=146687

38. Соловійова Т., Нагорна І. URL:
<http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201213>

39. Статут ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». URL:
<https://www.poltavpivo.com/wp-content/uploads/2024/01/statut-2023.pdf> (дата звернення: 05.05.2025).

40. Коломієць Ю. В., Фомова О. А. Сучасні тенденції управління діловою кар'єрою персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 3 (2). с. 86 - 89. URL:
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3\(2\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3(2)_20).

41. Тертична Л., Дегтяр А. Коучинг в системі управління трудовим потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 41. URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1528>.

42. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський ; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с. URL:
https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2024-utm_source=chatgpt.com

43. Федорчук-Мороз В. І. Підручник з управління персоналом. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 425 с. Розділ: Федорчук Т. О. Заходи щодо застосування технологій коучингу персоналу підприємства. с. 410 - 425. URL: <https://lib.lntu.edu.ua>.

44. Фоменко І. А., Долинний В. В., Пономаренко О. В. Формування стратегії управління кадровим потенціалом підприємств. *Економіка та суспільство*. 2020. Випуск 1. URL:
http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/90.pdf (дата звернення: 04.05.2025)

45. Фоміченко І. П., Барокова С. О. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. *Науковий Вісник ДДМА*. 2011. № 2. с. 315 -320. URL:
http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21RE

[F=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=nvdgma_2011_2_51](https://www.researchgate.net/publication/301904041_The_effect_of_coaching_on_employee_performance_in_the_human_resource_management_field_The_case_of_the_Lebanese_banking_sector)

46. Fry L., Williams B. *The Leadership Revolution: A Guide to Unleashing Your Organization's Potential*. Butterworth-Heinemann: Oxford: 2000. 268 p.

47. Holt D. H., Harvey K. *Coaching for Change: Management and Leadership Development*. Routledge: London. 2004. 229 p. URL: <https://www.routledge.com/Coaching-for-Change-Management-and-Leadership-Development/Holt-Harvey/p/book/9781136496011>

48. Якимова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В.О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5>.

49. Achi S. E., Sleilati E. K. *The effect of coaching on employee performance in the human resource management field: The case of the Lebanese banking sector*. ResearchGate. 2016. URL: https://www.researchgate.net/publication/301904041_The_effect_of_coaching_on_employee_performance_in_the_human_resource_management_field_The_case_of_the_Lebanese_banking_sectorResearchGate

50. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. Kogan Page. 2020. URL: <https://edl.emi.gov.et/jspui/bitstream>

51. *Automotywacja: odkryj w sobie siłę do działania / Marzena Jankowska, Beata Wolfigiel*. Warszawa : Samo Sedno, 2015. 267 s.

52. Baughman A.L. *Coaching as a mechanism for government capacity-building: The Challenge Initiative experience*. *Global Health: Science and Practice*. 2023. № 11 (2). DOI: <https://doi.org/10.9745/GHSP-D-22-00564>

53. *Case Study: The Role of HR in Executive Coaching*. SHRM. URL: <https://www.shrm.org/in/topics-tools/news/organizational-employee-development/case-study-role-hr-executive-coaching>SHRM

54. *Civil Service Learning (UK). Learning for Leaders and Managers*. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service-learning>

55. Coaching / Anna Cywińska, Sylwia Majewska, Kamila Pepiak-Kowalska, Eliza Szwec. Wydanie pierwsze. Lublin, 2013. 190 s. URL: <https://allegro.pl/oferta/coaching-anna-cywinska-sylwia-majewska-kamila-pepiak-kowalska-eliza-szwec-14965280227>

56. Coaching dla zwycięzców. Sprawdzone techniki urzeczywistniania marzeń i osiągnięcia trudnych celów / Jack Canfield, Peter Chee ; Przełożyła Bożena Józwiak. Poznań: Dom Wydawniczy REBIS, 2014. 296 s. URL: <https://www.znak.com.pl/p/coaching>.

57. Coaching jak innowacyjna technologia pedagogicznego współdziałania w systemie wyższej освіти Ukrainy / Helena Nieżyńska, Wołodumyr Tymenko : Pr. IV Miżnar. mult. nauk. konf. «Dylematy współczesnej edukacji...» (12.07.2016, WSL, Częstochowa) // Problemy nowoczesnej edukacji ; pod red. Edyty Sadowskiej. Częstochowa: WSL, 2016. T. VI. C. 139 - 146. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint_2016.

58. Coaching. Zbiór narzędzi wspierania rozwoju / Marciniak Łukasz T., Rogala-Marciniak Sylwia. Warszawa : ABC a Wolters Kluwer business, 2012. 392 s. URL: <https://www.naukowa.pl/Ksiazki/coaching-zbior-narzedzi-wspierania-rozwoju-cd-376849>

59. Ely K., Boyce L.A., Nelson J.K., Zaccaro S.J., Hernez-Broome G., Whyman W. Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. The Leadership Quarterly. 2010. № 21(4) p. 585 - 599. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/>.

60. Erickson Coaching International. Elevating HR Excellence Through Coaching. URL: <https://www.erickson.edu/resources/elevating-hr-excellence-through-coaching>

61. European Mentoring and Coaching Council. About EMCC. URL: <https://www.emccglobal.org>

62. European Mentoring and Coaching Council. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/European_Mentoring_and_Coaching_Council

63. Hagen M. S., Gavrilova Aguilar M. The impact of managerial coaching on learning outcomes within the team context: An analysis. *Human Resource Development Quarterly*. 2012. № 23 (3). p. 363 - 388. URL: <https://doi.org/10.1002/hrdq.21140>

64. Happy Monday. Ментор, коуч, наставник. Хто найкраще сприятиме вашому розвитку. URL: <https://happymonday.ua/mentor-kouch-nastavnyk>

65. Harvard Business Review. The State of Coaching in the Workplace. URL: <https://hbr.org>

66. Inforum.in.ua. Моделювання стратегій успіху на виклики сучасності у коучингу та наставництві. URL: <https://www.inforum.in.ua/conferences/26/84/649>

67. International Coaching Federation. Global Coaching Study. 2023. URL: <https://coachingfederation.org>

68. McCarthy G., Milner J. Managerial coaching: Challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development*. 2013. № 32 (7). p. 768 - 779.

69. Pravokator. Форми навчання на робочому місці: менторство, наставництво, коучинг, баддінг, шедоуінг. URL: <https://pravokator.club/news/formy-navchannya-na-robochomu-mistsi-mentorstvo-nastavnytstvo-kouchyng-badding-shedouing/>

70. Rates. Коучинг та менторство: як обрати для організації, відмінності, методики й особливості роботи. URL: <https://rates.fm/ua-uk/expert-opinion/yak-dopomagayut-kouchi-ta-mentori/>

71. Rates.fm. Як допомагають коучі та ментори? 2023. URL: <https://rates.fm/ua-uk/expert-opinion/yak-dopomagayut-kouchi-ta-mentori>

72. Sutton A., Crobach C. (2022). Improving self-awareness and engagement through group coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2022. № 20 (1). p. 35 - 49. URL: <https://doi.org/10.24384/dqtf-9x16>

73. Technical and management coaching for government institutions: Lessons learned and health systems transformations across 8 countries in sub-Saharan Africa and India. PMC. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11698439/PMC>

74. Terblanche N. H. D. Coaching during a crisis: Organizational coaches' praxis adaptation during the initial stages of the Covid-19 pandemic. *Human Resource Development Quarterly*. 2023. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/hrdq.21490>Wiley Online Library
75. Whitmore J. Coaching for Performance. *GROWing Human Potential and Purpose: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. 5th ed. London: Nicholas Brealey Publishing. 2009. URL: https://archive.org/details/coachingforperfo0000whit_r6k0/page/2/mode/1up
76. Whitmore J. Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership. 5th ed. London: Nicholas Brealey Publishing. 2017. 240 p.
77. Zhyvoedelo. Коучинг і тренінг - в чому різниця? URL: <https://zhyvoedelo.com/ua/news/kouching-vs-trening-osnovnye-otlichiya>
78. HR Analytics and Predictive Insights: Data-Driven Decision Making. URL: <https://blog.recruitgenius.ai/hr-analytics-and-predictive-insights-data-driven-decision-making>

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ФІРМА "ПОЛТАВПИВО"	Дата	КОДИ
			01.01.2023
Територія	Полтавська обл.	за ЄДРПОУ	05518768
			UA5308037001 0073240
Організаційно- правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КАТОТТГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво пива	за КВЕД	11.05

Середня кількість працівників: 284
Адреса, телефон: 36008 м. Полтава, вул. Європейська, 160, (0532) 67-88-10
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2022 р.
Форма №1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядк а	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2 026	1 427
первісна вартість	1001	3 134	3 134
накопичена амортизація	1002	(1 108)	(1 707)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	171 310	170 049
первісна вартість	1011	218 453	229 359
знос	1012	(47 143)	(59 310)
Інвестиційна нерухомість	1015	489	489
первісна вартість	1016	489	489
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	2	2
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	173 827	171 967
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	57 989	75 068
Виробничі запаси	1101	39 705	49 868
Незавершене виробництво	1102	8 691	14 024
Готова продукція	1103	9 593	11 100
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	43 233	21 494
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	4 290	11 392
з бюджетом	1135	0	149
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	73	28 625
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	52 470	104 232
Готівка	1166	1	2
Рахунки в банках	1167	52 469	104 230
Витрати майбутніх періодів	1170	102	95
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	40	1 219
Усього за розділом II	1195	158 197	242 274
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	158
Баланс	1300	332 024	414 399

Пасив	Код рядк а	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	67 416	67 416
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	78 932	73 399
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	5 811	6 845
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	127 136	214 302
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	279 295	361 962
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	18 118	11 667
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
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	18 118	11 667
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	14 538	11 090
розрахунками з бюджетом	1620	7 453	15 232
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	1 970

розрахунками зі страхування	1625	444	532
розрахунками з оплати праці	1630	1 742	2 022
одержаними авансами	1635	8	4
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	8 138	8 989
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2 288	2 901
Усього за розділом III	1695	34 611	40 770
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	332 024	414 399

Керівник

Василь ЛАВРІЧЕНКО

Головний бухгалтер

Алла ЗАСЛАВЕЦЬ

ДОДАТОК Б

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"ФІРМА "ПОЛТАВПИВО"Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2023
05518768

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)за 2022 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	664 775	323 330
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	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	(434 744)	(229 392)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	230 031	93 938
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	18 996	10 573
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	(21 602)	(19 104)
Витрати на збут	2150	(66 511)	(44 444)
Інші операційні витрати	2180	(55 119)	(12 307)
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	105 795	28 656
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1 456)	(2 292)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(1 012)	(607)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	103 327	25 757
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-21 870	-5 062
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	81 457	20 695
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
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	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	81 457	20 695

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	377 567	187 980
Витрати на оплату праці	2505	67 166	49 439

Відрахування на соціальні заходи	2510	14 547	10 881
Амортизація	2515	15 824	16 451
Інші операційні витрати	2520	105 601	42 713
Разом	2550	580 705	307 464

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	19 261 803	19 261 803
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	19 261 803	19 261 803
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	4,228940	1,074410
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	4,228940	1,074410
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник
Головний бухгалтер

Василь ЛАВРІЧЕНКО
Алла ЗАСЛАВЕЦЬ

Дата звіту 14.02.2024
 Період 2023 рік, 12 міс
 Бухгалтер [Заславець Алла Захарівна](#)
 КАТОТТГ UA53080370010073240
 Кількість працівників 276

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
 Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 427.00	885.00
первісна вартість	1001	3 134.00	3 178.00
накопичена амортизація	1002	1 707.00	2 293.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	170 049.00	189 228.00
первісна вартість	1011	229 359.00	264 495.00
знос	1012	59 310.00	75 267.00
Інвестиційна нерухомість	1015	489.00	489.00
первісна вартість	1016	489.00	489.00
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	2.00	2.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	171 967.00	190 604.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	75 068.00	83 986.00
Виробничі запаси	1101	49 868.00	62 019.00
Незавершене виробництво	1102	14 024.00	9 510.00
Готова продукція	1103	11 100.00	11 676.00
Товари	1104	76.00	781.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	21 494.00	22 437.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11 392.00	13 717.00
з бюджетом	1135	149.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок	На кінець
		звітної періоду, тис. грн	звітної періоду, тис. грн
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	28 625.00	31 692.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	104 232.00	153 978.00
Готівка	1166	2.00	2.00
Рахунки в банках	1167	104 230.00	153 976.00
Витрати майбутніх періодів	1170	95.00	100.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 219.00	690.00
Усього за розділом II	1195	242 274.00	306 600.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	158.00	
Баланс	1300	414 399.00	497 204.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок	На кінець
		звітної періоду, тис. грн	звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	67 416.00	67 416.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	73 399.00	68 286.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	6 845.00	10 112.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	214 302.00	301 050.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	361 962.00	446 864.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	11 667.00	12 660.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок	На кінець
		звітнього періоду, тис. грн	звітнього періоду, тис. грн
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	11 667.00	12 660.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	11 090.00	8 605.00
розрахунками з бюджетом	1620	15 232.00	13 925.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 970.00	1 505.00
розрахунками зі страхування	1625	532.00	636.00
розрахунками з оплати праці	1630	2 022.00	2 342.00
за одержаними авансами	1635	4.00	2.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	8 989.00	9 316.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 901.00	2 854.00
Усього за розділом III	1695	40 770.00	37 680.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	414 399.00	497 204.00

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний	За
		період, тис. грн	аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	677 951.00	664 775.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	466 190.00	434 744.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	211 761.00	230 031.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	26 122.00	18 996.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	22 729.00	21 602.00
Витрати на збут	2150	76 488.00	66 511.00
Інші операційні витрати	2180	28 997.00	55 119.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	109 669.00	105 795.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	1 456.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		1 456.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	2 613.00	1 012.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	108 512.00	103 327.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-24 127.00	-21 870.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	84 385.00	81 457.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	84 385.00	81 457.00

Елементи операційних витрат

			135
			За
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	399 545.00	377 567.00
Витрати на оплату праці	2505	75 314.00	67 166.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	16 458.00	14 547.00
Амортизація	2515	16 881.00	15 824.00
Інші операційні витрати	2520	78 743.00	105 601.00
Разом	2550	586 941.00	580 705.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

			За
			аналогічний
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	19 261 803.00	19 261 803.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	19 261 803.00	19 261 803.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	4.38	4.23
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	4.38	4.23
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Дата звіту 07.02.2025
 Період 2024 рік, 12 міс
 Бухгалтер [Заславець Алла Захарівна](#)
 КАТОТТГ UA53080370010073240
 Кількість працівників 270

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАт
 АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	885.00	327.00
первісна вартість	1001	3 178.00	3 194.00
накопичена амортизація	1002	2 293.00	2 867.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	189 228.00	210 973.00
первісна вартість	1011	264 495.00	303 569.00
знос	1012	75 267.00	92 596.00
Інвестиційна нерухомість	1015	489.00	489.00
первісна вартість	1016	489.00	489.00
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	2.00	2.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	190 604.00	211 791.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	83 986.00	95 765.00
Виробничі запаси	1101	62 019.00	69 429.00
Незавершене виробництво	1102	9 510.00	11 125.00
Готова продукція	1103	11 676.00	14 597.00
Товари	1104	781.00	614.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрашування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	22 437.00	22 893.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13 717.00	13 353.00

Назва рядка	Код рядка	На початок	На кінець
		звітної періоду, тис. грн	звітної періоду, тис. грн
з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	31 692.00	1 790.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	153 978.00	224 097.00
Готівка	1166	2.00	1.00
Рахунки в банках	1167	153 976.00	224 096.00
Витрати майбутніх періодів	1170	100.00	91.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	690.00	126.00
Усього за розділом II	1195	306 600.00	358 115.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	497 204.00	569 906.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок	На кінець
		звітної періоду, тис. грн	звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	67 416.00	67 416.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	68 286.00	63 426.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	10 112.00	10 112.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	301 050.00	365 931.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	446 864.00	506 885.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені	1500	12 660.00	13 900.00
податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок	На кінець
		звітнього періоду, тис. грн	звітнього періоду, тис. грн
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	12 660.00	13 900.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	8 605.00	14 637.00
розрахунками з бюджетом	1620	13 925.00	17 341.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 505.00	3 437.00
розрахунками зі страхування	1625	636.00	756.00
розрахунками з оплати праці	1630	2 342.00	2 668.00
за одержаними авансами	1635	2.00	33.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	9 316.00	11 492.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 854.00	2 194.00
Усього за розділом III	1695	37 680.00	49 121.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	497 204.00	569 906.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний	За
		період, тис. грн	аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	745 683.00	677 951.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	139
			За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	504 696.00	466 190.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	240 987.00	211 761.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	29 513.00	26 122.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	27 566.00	22 729.00
Витрати на збут	2150	88 291.00	76 488.00
Інші операційні витрати	2180	68 908.00	28 997.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	85 735.00	109 669.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		1 456.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	1 181.00	2 613.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	84 554.00	108 512.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-25 601.00	-24 127.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	58 953.00	84 385.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	140 За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	58 953.00	84 385.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	444 660.00	399 545.00
Витрати на оплату праці	2505	86 946.00	75 314.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	18 835.00	16 458.00
Амортизація	2515	18 008.00	16 881.00
Інші операційні витрати	2520	118 923.00	78 743.00
Разом	2550	687 372.00	586 941.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	19 261 803.00	19 261 803.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	19 261 803.00	19 261 803.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3.06	4.38
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3.06	4.38
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт з праці №1 ПВ

Кількість штатних працівників 2022 рік

Назва показників	Код рядка	Усього	У т.ч. жінки
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	3	2
Кількість звільнених штатних працівників:	3040	29	8
Із причин змін в організації виробництва і праці	3050	-	-
Із причин плинності кадрів	3060	29	8
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду	3070	274	111
Облікова кількість працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080	2	-
Облікова кількість працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090	х	-
Облікова кількість працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100	2	2

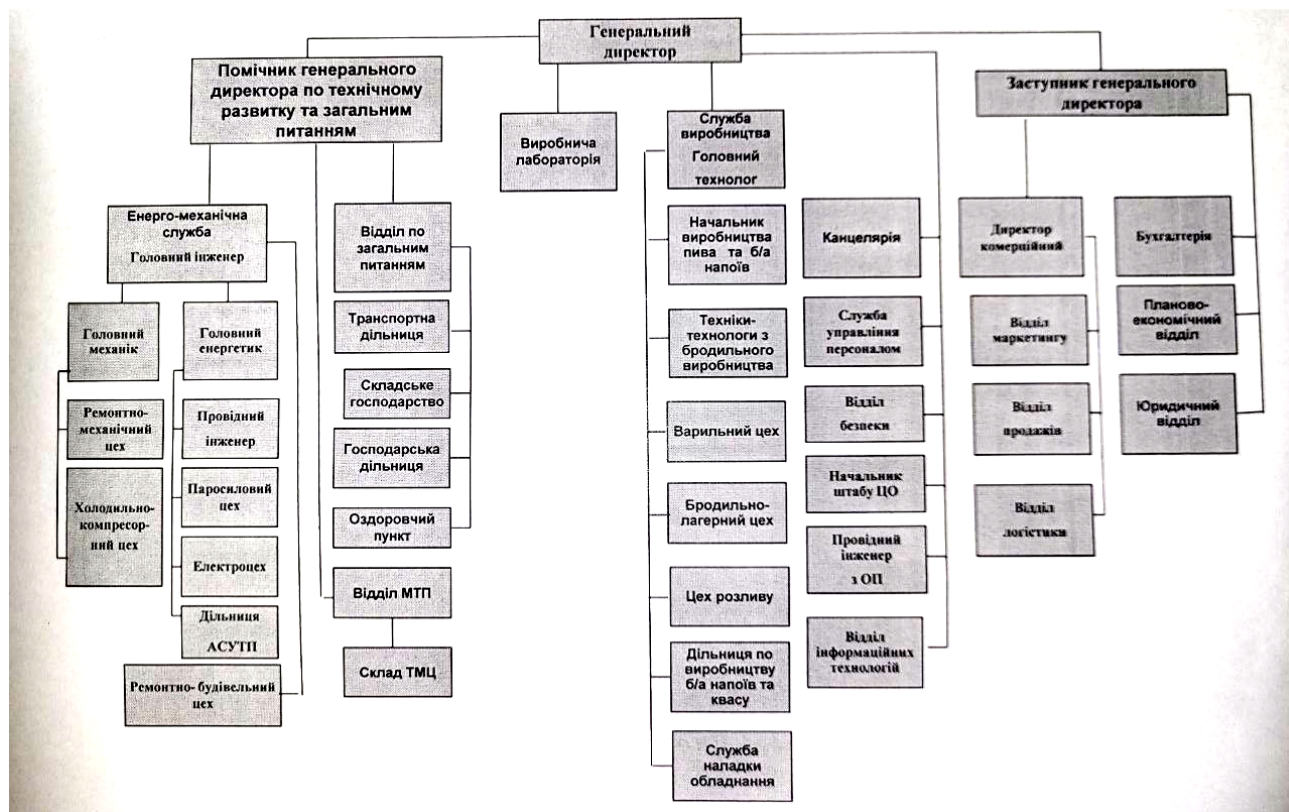
Кількість штатних працівників 2023 рік

Назва показників	Код рядка	Усього	У т.ч. жінки
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	3	1
Кількість звільнених штатних працівників:	3040	9	2
Із причин змін в організації виробництва і праці	3050	-	-
Із причин плинності кадрів	3060	9	2
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду	3070	280	115
Облікова кількість працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080	2	-
Облікова кількість працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090	х	1
Облікова кількість працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100	2	2

Аналіз складу та структури фонду оплати праці підприємства за 2022-2023 роки

Показники	Код рядка	2022 р.	2023 р.
		тис/грн	тис/грн
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	5010	16 307,2	18 225,1
Фонд основної заробітної плати	5020	7 883,2	8 773,1
Фонд додаткової заробітної плати	5030	5 723,5	6 176
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	2 700,5	3 276
Надбавки та доплати тарифних ставок та посадових окладів	5040	1 487,7	1 430
Премії та винагороди, що носять систематичний характер	5050	2 317,2	2 581,3
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	5051	568,7	-
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	5052	-	-
Матеріальна допомога	5070	51,2	42,5
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	5080	217,7	206,6
Оплата за невідпрацьований робочий час	5090	845,2	1 071

Структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»



**Методичні рекомендації для HR-відділу ПрАТ «Фірма «Полтавниво»
щодо впровадження коучингових технологій**

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

щодо організації та впровадження коучингу на підприємстві

1. Формування внутрішнього кадрового резерву коучів:

- Визначити працівників з високими лідерськими та комунікативними якостями.
- Організувати для них навчання на зовнішніх або внутрішніх програмах сертифікованого коучингу (ICF, ECF тощо).
- Забезпечити супровід у вигляді наставництва на перших етапах практики.

2. Стандартизація коучингового процесу:

- Розробити типову документацію для коучингових сесій:
 - форму запиту на коучинг;
 - план коучингової взаємодії;
 - звітну форму про досягнуті результати.
- Запровадити систему конфіденційності та етичного кодексу для коуча.

3. Інтеграція коучингу в систему розвитку персоналу:

- Включати коучинг у Індивідуальні Плани Розвитку (IDP).
- Визначати персональні цілі у поєднанні з бізнес-цілями підрозділу.
- Проводити попереднє та підсумкове оцінювання прогресу кожного учасника.

4. Підтримка коучингової корпоративної культури:

- Організувати регулярні навчальні події (тренінги, майстер-класи, «коуч-кава»).
- Впроваджувати елементи коучингового стилю управління для керівників.
- Публічно визнавати та заохочувати позитивні результати коучингової взаємодії.

5. Моніторинг та оцінювання ефективності:

- Здійснювати регулярне опитування учасників коучингових програм.
- Аналізувати КРІ до та після втручання.
- Коригувати програму з урахуванням отриманих даних.

Анкета: «Готовність до коучингу та потреби в професійному розвитку»

1. Оцініть рівень вашої задоволеності поточними умовами праці (за шкалою від 1 до 5):
 1 2 3 4 5
2. Чи відчуваєте Ви потребу в особистому чи професійному розвитку?
 Так Частково Ні
3. Що вас найбільше мотивує в роботі? (оберіть до 3 варіантів)
 Кар'єрне зростання
 Стабільна зарплата
 Визнання керівництва
 Розвиток навичок
 Згуртований колектив
 Інше (вказіть): _____
4. Які навички Ви хотіли б покращити через коучинг?
 Комунікація
 Управління часом
 Прийняття рішень
 Конфліктологія
 Лідерство
 Робота в команді
5. Як Ви ставитеся до ідеї коучингових сесій на підприємстві?
 Позитивно Нейтрально Негативно Не знаю
6. У якій формі Ви б хотіли проходити коучинг?
 Індивідуальні зустрічі
 Групові тренінги
 Онлайн-сесії
 Наставництво
7. Чи готові Ви взяти участь у пілотному коучинговому проєкті?
 Так Ні Можливо

Норми тривалості робочого часу на 2022 рік для п'ятиденного робочого тижня (з двома вихідними днями в суботу та неділю)

Джерело: <https://services.dtkr.ua/catalogues/worktime/124>

№пп	Показники	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Усього за 2022 рік
1	Кількість календарних днів	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
2	Кількість святкових днів і днів релігійних свят (число місяця, на яке припадає свято)	2 (1,7)	-	1 (8)	1(24)	2 (1,9)	2 (12, 28)	-	1 (24)	-	1 (14)	-	1 (25)	11
3	Кількість вихідних днів	10	8	8	9	9	8	10	8	8	10	8	9	105
4	Кількість днів, робота в які не проводиться	12	8	9	10	11	10	10	9	8	11	8	10	116
5	Кількість робочих днів	19	20	22	20	20	20	21	22	22	20	22	21	249
6	Кількість днів, що передують святковим та неробочим, у які тривалість робочого дня (зміни) при 40-годинному тижні зменшується на 1 годину (число місяця, в яке скорочується тривалість робочого дня)	1 (6)	-	1(7)	-	-	1 (27)	-	1 (23)	-	1 (13)	-	-	5

Норма тривалості робочого часу в годинах при:														
7	40-годинному робочому тижні	151	160	175	160	160	159	168	175	176	159	176	168	1987
8	39-годинному робочому тижні	148,2	156	171,6	156	156	156	163,8	171,6	171,6	156	171,6	163,8	1942
9	38,5-годинному робочому тижні	146,3	154	169,4	154	154	154	161,7	169,4	169,4	154	169,4	161,7	1917
10	36-годинному робочому тижні	136,8	144	158,4	144	144	144	151,2	158,4	158,4	144	158,4	151,2	1792
11	33-годинному робочому тижні	125,4	132	145,2	132	132	132	138,6	145,2	145,2	132	145,2	138,6	1643
12	30-годинному робочому тижні	114	120	132	120	120	120	126	132	132	120	132	126	1494
13	25-годинному робочому тижні	95	100	110	100	100	100	105	110	110	100	110	105	1245
14	24-годинному робочому тижні	91,2	96	105,6	96	96	96	100,8	105,6	105,6	96	105,6	100,8	1195
15	20-годинному робочому тижні	76	80	88	80	80	80	84	88	88	80	88	84	996
16	18-годинному робочому тижні	68,4	72	79,2	72	72	72	75,6	79,2	79,2	72	79,2	75,6	896

Норми тривалості робочого часу на 2023 рік для п'ятиденного робочого тижня (з двома вихідними днями в суботу та неділю)

Джерело: <https://services.dtkk.ua/catalogues/worktime/124>

2023

№пп	Показники	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Усього за 2023 рік
1	Кількість календарних днів	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
2	Кількість святкових днів і днів релігійних свят (число місяця, на яке припадає свято)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	Кількість вихідних днів	9	8	8	10	8	8	10	8	9	9	8	10	105
4	Кількість днів, робота в які не проводиться	9	8	8	10	8	8	10	8	9	9	8	10	105
5	Кількість робочих днів	22	20	23	20	23	22	21	23	21	22	22	21	260
6	Кількість днів, що передують святковим та неробочим, у які тривалість робочого дня (зміни) при 40-годинному тижні зменшується на 1 годину (число місяця, в яке скорочується тривалість робочого дня)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Норма тривалості робочого часу в годинах при:														
7	40-годинному робочому тижні	176	160	184	160	184	176	168	184	168	176	176	168	2080

Норми тривалості робочого часу на 2024 рік для п'ятиденного робочого тижня (з двома вихідними днями в суботу та неділю)

Джерело: <https://services.dtkk.ua/catalogues/worktime/124>

№ з/п	Показники	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Усього за 2024 рік
1	Кількість календарних днів	31	29	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	366
2	Кількість святкових днів і днів релігійних свят (число місяця, на яке припадає свято)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	Кількість вихідних днів	8	8	10	8	8	10	8	9	9	8	9	9	104
4	Кількість днів, робота в які не проводиться	8	8	10	8	8	10	8	9	9	8	9	9	104
5	Кількість робочих днів	23	21	21	22	23	20	23	22	21	23	21	22	262
6	Кількість днів, що передують святковим та неробочим, у які тривалість робочого дня (зміни) при 40-годинному тижні зменшується на 1 годину (число місяця, в яке скорочується тривалість робочого дня)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Норма тривалості робочого часу в годинах при:														
7	40-годинному робочому тижні	184	168	168	176	184	160	184	176	168	184	168	176	2096