

60
13.06.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

ШЕВЧУК Вікторія Володимирівна
(студент групи МО-65К)

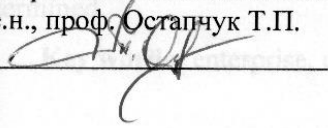
ВР

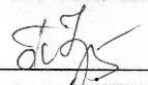
БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

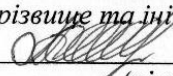
ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 5
від 03.06.2024
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н. доц. Поліщук І.Р.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)

(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Пашенко О.П.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Шевчук В.В. Особливості застосування коучінгу на підприємстві. – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості застосування коучінгу на підприємстві та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: підприємство, коучінг, персонал, розвиток персоналу.

Annotation

Shevchuk V.V. Peculiarities of the application of coaching in the enterprise. – Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 «Management and administration» of specialty 073 «Management». – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The bachelor's qualification work examines the peculiarities of the application of coaching at the enterprise and directions for improvement of the relevant process are determined.

Key words: enterprise, coaching, personnel, personnel development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Сутність та роль коучінгу у господарській діяльності підприємства	7
1.2. Система управління коучінгом на підприємстві	14
1.3. Система показників оцінки ефективності коучінгу на підприємстві.....	18
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення коучінгу на підприємстві	24
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧІНГУ НА ПрАТ «БІО МЕД СКЛО»	34
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ПрАТ «Біо мед скло».....	34
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Біо мед скло»	43
2.3. Оцінка існуючої системи управління діяльністю ПрАТ «Біо мед скло» за допомогою коучінгу	53
2.4. Напрями удосконалення коучінгу на ПрАТ «Біо мед скло».....	57
Висновки до розділу 2	61
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження коучінгу на підприємстві є незаперечною в сучасному бізнес-середовищі. Коучінг, як інструмент розвитку персоналу, сприяє не лише підвищенню професійних навичок працівників, але й їхній особистій ефективності, мотивації та задоволеності роботою. У період швидких змін і зростання конкуренції компанії все частіше звертаються до коучінгу як до способу покращення продуктивності та підтримки високих стандартів якості.

Коучінг забезпечує індивідуальний підхід до розвитку співробітників, враховуючи їхні особисті потреби, кар'єрні амбіції та професійні цілі. Це дозволяє створити на робочому місці атмосферу підтримки і розвитку, що є ключовим фактором у залученні та утриманні талановитих кадрів. Водночас, групові коучінг-сесії сприяють покращенню командної роботи, посиленню взаєморозуміння та підвищенню ефективності колективної діяльності.

Особливу увагу слід приділити лідерському коучінгу, який спрямований на розвиток управлінських навичок у керівників різних рівнів. Лідери, які пройшли коучінг, краще справляються з управлінням змінами, можуть ефективніше мотивувати свої команди та швидше адаптуються до нових викликів.

Сучасні технології також відіграють важливу роль у розвитку коучінгу на підприємствах. Онлайн-платформи та мобільні додатки дозволяють надавати коучінгові послуги незалежно від місця перебування працівників, що особливо актуально в умовах віддаленої роботи.

Постійне вдосконалення процесів коучінгу через зворотний зв'язок і регулярні оцінки ефективності програм сприяють підвищенню їх результативності. Залучення сертифікованих коучів та постійне підвищення їх кваліфікації гарантують високий рівень надання коучінгових послуг.

Загалом, коучінг є потужним інструментом, що допомагає підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність, розвивати людський капітал і створювати

культуру постійного навчання та вдосконалення. У сучасних умовах це стає не просто перевагою, а необхідністю для успішного функціонування та розвитку підприємств.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, а також розробка практичних рекомендацій з удосконалення коучінгу на ПрАТ «Біо мед скло».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність та роль коучінгу у господарській діяльності підприємства;
- дослідити систему управління коучінгом на підприємстві;
- обґрунтувати систему показників оцінки ефективності коучінгу на підприємстві;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення коучінгу на підприємстві;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- оцінити існуючу систему управління діяльністю підприємства за допомогою коучінгу;
- обґрунтувати напрями удосконалення коучінгу.

Об’єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес застосування коучінгу на підприємстві, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади застосування коучінгу на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес управління коучінгом на підприємстві як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. У роботі використовувались такі методи дослідження, як:

Історичний аналіз – для вивчення економічної категорії «коучінг»;

Аналіз та синтез – для надання організаційно-економічної характеристики підприємства;

Абстрактно-логічний метод – для теоретичних узагальнень та формулювання висновків;

Системний аналіз – для зведення інформації та її відпрацювання;

Методи статистичного, економічного аналізу, а саме методи аналізу абсолютних та відносних величин, горизонтальний та вертикальний аналіз, використовувались для оцінки фінансово-економічного стану підприємства бази апробації.

Зазначені методи дозволили отримати всебічне уявлення про впровадження коучінгу на підприємстві, його ефективність та вплив на розвиток персоналу і організації в цілому.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні пропозицій щодо вдосконалення застосування коучінгу на підприємстві ПрАТ «Біо мед скло».

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 70 сторінках друкованого тексту. Робота містить 15 таблиць та 1 рисунок. Список використаних джерел налічує 60 найменувань. Робота містить 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та роль коучінгу у господарській діяльності підприємства

У сучасних умовах управління бізнесом перехід від простого контролю та стимулювання персоналу до системи уважно проробленої мотивації, розвитку і використання методів стимулювання особистості став настільки очевидним. Останнім часом керівники підприємств все частіше використовують інструмент управління, що називається коучінг. Україна також відзначається новим напрямком в навчанні персоналу, яке все більше використовується в управлінській діяльності.

Вперше термін «коучінг» з'явився у книзі Тімоті Голвея «Внутрішня гра в теніс», опублікованій у 1974 році. У цій книзі була сформульована концепція методу, де основною ідеєю було те, що головною перешкодою для досягнення мети є внутрішній «суперник» у свідомості. У такому контексті коуч виступає як наставник, який допомагає гравцеві знаходити способи досягнення своїх цілей, подолуючи внутрішні перешкоди [1, с. 252].

У 80-х роках XX століття поняття «коучінг» знайшло своє застосування у сфері бізнесу і стало популярним у країнах з високорозвиненою економікою. Методи коучінгу, що отримали визнання в індивідуальній практиці, поступово сприяли розширенню арсеналу управлінських технік сучасних керівників. Це відкрило нову еру в управлінні, де стиль коучінгу став необхідним елементом успішного керівництва підприємствами [2].

Коучінг – це особлива форма навчання, в якій коуч (або тренер) допомагає клієнту досягти визначеної мети [3, с. 76].

Коучінг став необхідним інструментом для всіх менеджерів. Умови жорсткої конкуренції вимагають постійного зростання продуктивності роботи, а водночас -

чутливого ставлення до працівників.

Зараз існує різноманітні визначення терміну «коучінг», декілька з яких наведено у таблиці 1.1.

Таблиці 1.1

Визначення терміну «коучінг» різними науковцями*

Автори та джерела	Трактування терміну
Міжнародна академія коучингу [36]	Коучінг спрямований на встановлення діалогу між коучем і клієнтом з метою допомогти останньому досягти повноцінного життя. Це досягається шляхом спільної роботи над визначенням того, що є важливим для клієнта і розкриття його особистих цінностей. Коуч разом з клієнтом формулює цілі, що ґрунтуються на цінностях, і розробляє план їх досягнення. Шляхом співпраці коуч надає підтримку клієнту у досягненні цих цілей.
Романова С.М. [24 с. 84]	Коучінг, англійською Coaching, є методом консультування та тренування, у якому фахівець, відомий як «коуч», допомагає особі навчитися досягати певної життєвої або професійної мети. Коучінг – це здатність досягати чітко визначених цілей.
Павлов В.І. [21 с. 276]	Коучінг – це досягнення оптимальних результатів завдяки індивідуальній та приватній підтримці особи, яка буде ставити перед вами виклики і заохочувати вас до подальшого розвитку.
Джеймс Флаєрті [5 с. 252]	Коучінг – це метод взаємодії з людьми, який сприяє їхній більшій компетентності та задоволенню від власної роботи, щоб вони могли зростити свій внесок у організацію і знаходити значення в своїй діяльності.
Кармел Уейні [18 с. 144]	Коучінг допоможе вам відкрити доступ до внутрішніх ресурсів, які можуть бути заблоковані і не використовуються, оскільки ви не маєте можливості розпізнати їх присутність.
Ширлі Кедуел [9 с. 288]	Коучінг сприяє тому, що клієнт дивиться на речі з іншого ракурсу, що дозволяє йому досягти глибшого розуміння своєї сутності, ніж це можливо було б у інших обставинах.
Джеймс Флаєрті [24 с. 86]	Коучінг не наказує людям, що робити; він надає їм можливість вивчити свої дії у контексті їхніх власних намірів.
Роберт Харгров [9 с. 284]	Коучінг полягає в тому, щоб дати людям можливість вийти перед іншими, а також в навчанні їх переходити на наступний рівень з розумінням і співчуттям.
Нежинська О.О. [19 с. 220]	Коучінг – це спільна комунікативна взаємодія між різними учасниками, спрямована на підвищення ефективності процесів самовизначення, самореалізації та самоактуалізації кожного з них.

*Джерело: сформовано автором.

Коучінг може бути використаний як складова управлінського консалтингу, але не навпаки. У відмінну від консультанта, коуч не надає конкретних порад, не

висловлює своїх думок, не приймає рішень і не надає готових технологій. Замість цього, він допомагає керівникові розуміти його цілі, причини успіхів і невдач, та визначати напрямок змін у поведінці керівника та, відповідно, розвитку підприємства. У бізнес-консультанта є конкретна задача, яку він повинен виконати, тоді як у коуча реальні завдання виявляються в процесі роботи. Основною метою коучінгу як методу співпраці між керівниками та підлеглими є допомога співробітникові самостійно знайти рішення для реальних проблем [4, с. 297].

Коучінг може бути використаний у господарській діяльності з такими цілями:

1. Підвищення продуктивності та використання потенціалу працівників.
2. Створення творчого середовища у колективі.
3. Збільшення ініціативи співробітників.
4. Формування лідерів та розвиток команди.
5. Впровадження сильної корпоративної культури.
6. Розвиток нематеріальної мотивації персоналу.
7. Оптимізація систем розвитку кадрів.
8. Створення навчальної групи [5].

У коучінговому процесі важливу роль відіграє коуч, який є кваліфікованим фахівцем і має знання та досвід у різних аспектах управління підприємством. Коуч створює умови, в яких збігаються поставлені цілі, ефективність, розвиток та відчуття працівника як необхідної складової підприємства. Основним завданням коуча є вивчення цілей, які працівник ставить перед собою. Він допомагає визначити зміст цілей та шляхи до їх досягнення, а також стимулює працівника до встановлення конкретних інструментів та термінів реалізації поставлених завдань. Коуч також забезпечує супровід у досягненні цілей, визначає необхідність розвитку навичок, які працівник обрав, та допомагає у вирішенні перешкод на шляху досягнення цілей. Крім того, коуч розвиває вміння слухати, підтримувати та покращувати діяльність користувача коучінгу [6, с. 52-53].

Отже, коуч – це спеціаліст у сфері розвитку персоналу, який у процесі коучінгової комунікації допомагає формувати для працівника основні цілі, які мають бути досягнуті протягом певного періоду. Відрізняючись від надання готових рішень для конкретних проблем, коуч навчає клієнта самостійно приймати їх. Він ставить перед клієнтом завдання вирішення проблем, стимулює розгляд альтернативних стратегій взаємодії з ситуацією, розширює його кругозір, сприяє розумінню можливостей та викликає на подолання перешкод.

Існує кілька типів коучів:

1. Зовнішній коуч, якого часто запрошують для консультування топ-менеджерів. Основна мета його роботи – допомогти керівникові усвідомити свої цілі та шляхи досягнення їх.

2. Внутрішній коуч, який вирішує більш оперативні завдання, пов'язані з діяльністю компанії. Він спілкується з фахівцями різних відділів, впроваджує систему коучінгу в організації та проводить групові та індивідуальні роботи для підвищення рівня взаємодії та саморозуміння співробітників. Цей підхід допомагає компанії досягати своїх цілей та отримувати відчутний результат.

Коуч створює ситуації, що стимулюють клієнта до розширення свідомості, а їх спільну діяльність можна охарактеризувати як співтворчість. У своїй практиці коуч керується такими принципами, що представляються в табл. 1.2 [8, с. 396].

Таблиця 1.2

Принципи коучінгу у роботі коуча*

Назва принципу	Характеристика
1	2
Принцип відповідальності	У професійній діяльності коуч повинен взяти відповідальність за результат своєї діяльності на себе, не перекладати відповідальність на іншого і не звинувачувати в своїх помилках інших
Принцип єдності та взаємозв'язку	Позитивні результати в одній сфері діяльності призводять до досягнень в інших. Опрацювання особистісних проблем у взаєминах, наприклад, з персоналом впливає на інші види діяльності в організації.
Принцип маятника	Формування гнучкості мислення, усвідомлення стереотипів і алгоритмів своєї поведінки. Усвідомлення власної стратегії успіху.

Продовження табл. 1.2

1	2
Принцип рівності	Комунікативне співробітництво, так звані - суб'єкт - суб'єктні відносини. Метод коучингу спрямований на формування партнерських відносин між коучем і керівником, всередині фірмою і клієнтами.
Принцип ієрархічності розвитку	Розвиток кожної особистості відбувається поетапно і відповідає певному рівню

*Джерело: [2, с. 396].

Раніше зазначені принципи коучінгу можна розділити на три групи: загальні принципи, принципи впливу на розвиток клієнтів і принципи професійної діяльності коучів. Для кращої узагальненості результатів дослідження ми можемо представити їх у вигляді таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Принципи коучінгової діяльності*

Група принципів	Характеристика	Принципи, які відносяться до цієї групи
Загальні принципи	визначаються тим, що мають універсальний характер, встановлюють базові засади здійснення коучингового процесу та технології використання коучингової діяльності на підприємстві	економічність, рівність, комплексність, підвищення ефективності діяльності, трансформація, простота, соціальне партнерство, об'єктивність, єдність та взаємозв'язок.
Принципи впливу на розвиток клієнтів	принципи, спрямовані на зміну поведінки працівників з метою їх розвитку, на засадах застосування встановлених норм коучингової комунікації	мотивованість, формування унікального потенціалу, усвідомлення, розподіл відповідальності, подолання опору змінам, поетапність розвитку, цілеспрямованість.
Принципи професійної діяльності коучів	принципи, що визначають ключові компетенції, професійно-кваліфікаційний рівень коучів при роботі з клієнтами	інформування, відсутність експертної позиції, відсутність готових відповідей, віра в можливості людини, комунікативність, ієрархічність розвитку, усвідомленість і відповідальність, самостійність, професійна майстерність, моніторинг

*Джерело: [8, с. 26].

Якщо процес коучінгу включає участь керівництва, його можна розглядати як один з аспектів управління. Керівник виступає як підтримуюча ланка, особливо на певних етапах виконання керівницьких обов'язків, для реалізації потенціалу

підлеглих. Такий підхід відображає певний рівень партнерського взаєморозуміння в системі управління, коли адміністрування втрачає свої традиційні риси та переходить у позицію спільної реалізації потенціалу всіх працівників. Очевидно, що для ефективного застосування коучингу в управлінському процесі необхідна спеціальна підготовка та знання керівного персоналу. Найбільш сприятливими умовами для використання коучингу в управлінському процесі є гнучкість ієрархічних відносин у колективі, спрямована на досягнення мети організація діяльності, командні форми роботи та інше [9, с. 50].

Коучінг впливає на ряд явищ у суб'єктах господарювання, таких як стрес, захворювання, втома, незадоволеність та низька продуктивність, оскільки персонал, який відчуває власну важливість і має можливість розвивати свої навички і здібності, швидше рухатиметься до виконання завдань організації.

Коучінг може підвищити продуктивність праці, підняти моральний дух та задоволеність роботою, зробити членів команди менш залежними від керівника й здатними самостійно вирішувати свої проблеми. Крім того, коучінг може допомогти керівникам звільнити час, який вони раніше витрачали на виконання рутинних завдань, щоб сконцентруватися на стратегічному управлінні. Ефективність тренування може зменшити напругу на робочому місці, оскільки підлеглі стають менш залежними від менеджера.

Головне, що слід зрозуміти, це те, що коучінг є взаємним, двостороннім процесом. Це означає, що як тренер, так і клієнт працюють разом над створенням змін. Коучінг – це співпраця між тренером і клієнтом (рис. 1.1).

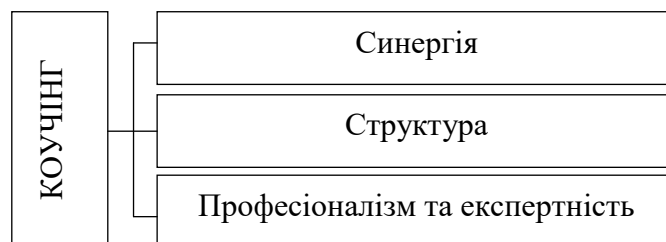


Рис. 1.1. Компоненти коучінгу в господарській діяльності*

*Джерело: [13].

Коучінг є високоефективним підходом до роботи з людьми через три унікальні компоненти:

1. Синергія: клієнт і коуч є партнерами, спільно фокусуючись на цілях клієнта і його потребах, щоб досягти більшого, ніж клієнт зміг би самостійно.
2. Структура: разом з коучем клієнт бере більше відповідальності і дій, думає ширше і завершує свої плани, завдяки професіоналізму і відповідальності коуча.
3. Професіоналізм і експертність: коуч володіє знаннями, які допомагають керівникам і підприємцям приймати найкращі рішення, встановлювати найкращі цілі, заробляти більше, реструктурувати свою професійну діяльність та особисте життя для досягнення максимальної продуктивності і задоволеності.

Крім того, коучинг – це ефективний метод управління персоналом у бізнесі. Використання коучингу дозволяє досягти значно кращих результатів, ніж широко використовуваний сьогодні директивний стиль керівництва. Цей підхід допомагає значно підвищити продуктивність праці співробітників, максимально використовувати їх потенціал у справі та підвищити їх мотивацію. Коучинг сприяє легкості делегування повноважень і суттєво заощаджує робочий час [10].

Важливим аспектом у розробці ефективного організаційного тренінгу є допомога працівникам у розумінні різниці між коучингом і наставництвом. Наставником у компанії може бути особа, яка має великий досвід та бажає співпрацювати з колективом. Завдання наставника полягає у забезпеченні працівників необхідною інформацією та передачі свого досвіду для досягнення певних результатів [11].

Отже, коучінг в господарській діяльності є важливим інструментом, який сприяє досягненню успіху та стабільності підприємства шляхом розвитку його персоналу та управлінських процесів.

1.2. Система управління коучінгом на підприємстві

На сьогоднішній день існує широкий спектр управлінських інструментів, які сприяють підвищенню ефективності управління підприємством. Один з таких сучасних інструментів – це коучінг, який використовується для розвитку та максимального використання потенціалу як окремих лідерів, так і підприємства в цілому. Крім того, коучінг може бути розглянутий як метод для професійного та особистісного зростання та самореалізації. Окрім традиційних методів управління, сучасні керівники використовують різноманітні інформаційно-практичні тренінги, семінари, вебінари, консультування з питань удосконалення мотивації та комунікаційних технологій. Ефективному коуч-менеджеру необхідно вміло поєднувати всі ці технології для успішного управління підприємством. Впровадження нових методів використання управлінського ресурсу, таких як коучінг, є актуальною проблемою сучасного менеджменту.

У сучасному світі, де висока мобільність, інформаційність, комп'ютеризація та технологізація охоплюють практично всі сфери бізнесу, стає очевидною потреба у впровадженні нових методів управління підприємством, серед яких особливе місце належить коучингу. Останнім часом у нашій країні коучинг набуває все більшої популярності, тому тема його впровадження та розвитку стає дуже актуальною і захоплюючою. Важливо відзначити, що коучинг принципово відрізняється від таких понять, як тренінг, який спрямований на набуття конкретних навичок, а також професійне консультування, де рішення надається через "придбання" цього рішення, і наставництво, що базується на обміні досвідом. У відмінність від них, коучинг не полягає у наданні порад або директивних інструкцій, а сприяє розвитку особистості та розкриттю потенціалу клієнта [7].

На відміну від інших підходів, коучинг надає негайний вплив і призводить до швидкого поліпшення ефективності та досягнення результатів. Застосування коучингу дозволяє коучу допомогти людині знайти своє покликання, стати

справжнім професіоналом або подолати кризу професійного росту. В основі коучингу лежить метод, коли коуч сприяє самостійному розв'язанню проблем та виявленню відповідей на запитання. Він створює умови, за яких співробітники самі можуть знаходити найкращі рішення та шляхи досягнення поставлених цілей. Коуч ставить правильні, конкретні питання, на які людина має самостійно відповісти. Важливо відзначити, що коуч не є керівником або радником. Він надає можливість працівникам вийти за межі стандартних схем мислення та розвинути на новому рівні. Існують сім принципів, які допомагають коучу створити успішний колектив: пристрасть до роботи, високий трудовий етикет, чесність, відданість, відповідальність, мотивація персоналу нематеріальними стимулами, цілеспрямованість та самовдосконалення [10].

Отже, коуч не приймає рішень за клієнта, а лише сприяє усвідомленню цілей підприємства та розумінню сутності завдань, які перед ним стоять.

У сучасній літературі розрізняють декілька напрямків коучингу. Зокрема, коучинг може бути розглянутий як вид консультування або як стиль управління. Коучинг у формі консультування включає в себе серію коуч-сесій, під час яких коуч і клієнт обговорюють теми, що цікавлять клієнта, та шукають оптимальні рішення для вирішення його завдань.

У контексті організаційного середовища, розумно застосовувати різні типи коучінгу:

Бізнес-коучінг – це цілеспрямований процес вирішення бізнес-завдань шляхом розробки детального плану дій. Він сприяє зростанню продуктивності та підвищенню мотивації працівників, допомагаючи їм розкрити свій потенціал та віру в власні здібності.

Лайф-коучінг – це робота над визначенням та досягненням особистих цілей співробітника, що стосуються його особистого життя.

Командний коучінг – це спеціальна технологія, спрямована на створення ефективної команди, де кожен співробітник може використати свій найкращий

талант для досягнення спільної мети.

Проектний коучінг – корисний для робочих груп, які займаються реалізацією певного проекту. Він допомагає у визначенні завдань, розподілі ролей та відповідальності.

Такі різновиди коучінгу сприяють підвищенню ефективності та досягненню успіху як на рівні організації в цілому, так і на рівні індивідуальних працівників (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Наслідки застосування різновидів коучингу у діяльності підприємства*

Особистісний коучинг	Бізнес-коучинг
Визначати цілі й оптимальні кроки їх досягнення	Створення згуртованих робочих команд
Підвищувати самостійність і відповідальність особи, яку консультують	Виведення на ринок нових продуктів і послуг
Одержувати задоволення від своєї діяльності	Управління змінами
Вчитися віднаходити нові шляхи ефективного співробітництва	Вихід на нові ринки та формування конкурентних переваг
Швидко ухвалювати потрібні рішення у важких ситуаціях	Управління проектами (від окремого підрозділу до всього підприємства)
Погоджувати індивідуальні цілі з цілями організації	Підвищення ефективності продажів
Збагачувати своє життя змістовно	Особистісний і корпоративний PR
Відкривати нові можливості	Диверсифікованість
Більше заробляти й менше витратити	Створення проектних команд
Збагачувати життя новими продуктивними особистісними відносинами	Позиціонування товару або компанії та брендінг

*Джерело: [10].

Коучінг як стиль управління зростає у популярності як у світі, так і в Україні. У цьому контексті навчання коучингу стає не лише обов'язковим для менеджерів компанії, але й рекомендується для всіх її співробітників.

З точки зору, коли коучінг впроваджується з участю вищого рівня керівництва, він стає ключовим елементом управління. У цьому випадку керівник виступає як партнер у реалізації потенціалу підлеглих. Такі два підходи є найбільш практичними для застосування на підприємствах, оскільки вони спрямовані на розвиток як

окремих співробітників, так і всієї компанії в цілому. Вони спонукають співробітників до виконання своєї роботи не заради вимог, а з власної бажання. Це впливає на гуманний аспект, що є одним із найважливіших чинників ефективності підприємства.

Отже, на цьому етапі дослідження можемо визначити основні функції коучінгу, на яких ґрунтується його успішне впровадження на підприємстві:

1. Функція розвитку: коучінг сприяє розвитку трудового потенціалу та компетенцій працівників, а також кар'єрному зростанню.
2. Креативна функція: він дозволяє працівникам виявляти ініціативу, генерувати нові ідеї та приймати креативні рішення.
3. Функція комплексного консультування: коучінг використовується у всіх сферах та підрозділах, на будь-якій стадії розвитку підприємства.
4. Мотиваційна функція: він сприяє досягненню як особистісних цілей, так і цілей підприємства, мотивуючи працівників.
5. Адаптаційна функція: коучінг допомагає працівникам швидко адаптуватися до змінливих умов навколишнього середовища.

Шляхом виконання перелічених функцій, коучінг забезпечує високі стандарти виконання завдань та створює робочу атмосферу, яка сприяє креативності та генерації нових ідей. Він також є надійним фундаментом корпоративної культури, підтримуючи співпрацю та партнерство. Крім того, коучінг допомагає підприємству набути нові конкурентні переваги. Таким чином, використання коучінгу в управлінні розвитком підприємства визначатиме успіх діяльності організації в цілому.

Отже, розуміння функціональної та змістовної сутності коучінгу дало можливість сформулювати рекомендації з впровадження концепції коучінгу в практику управління українських підприємств:

- Створення спеціалізованих відділів та підрозділів для організації коуч-сесій з керівниками та підлеглими, а також поширення пояснюючої інформації щодо сутності коучінгу та його принципів.

- Виявлення та ефективне використання прихованого потенціалу працівників.
- Створення стимулюючого середовища для пропозицій та ідей співробітників.
- Підтримка розвитку новаторських і перспективних ідей для розвитку бізнесу.
- Створення умов для співпраці між менеджерами та коучами.
- Заслуговування довіри підлеглих до ефективності коучінгу на підприємстві.
- Розробка програм, що дозволять керівникам освоювати технологію коучінгу, а не лише комунікативні навички.
- Систематичне проведення інформаційно-практичних тренінгів, семінарів, вебінарів, конференцій та використання сучасних технологій управління та консалтингу.

Отже, коучінг виявляється потужним інструментом управління, спрямованим на розвиток та максимальне використання потенціалу працівників. Впровадження концепції коучінгу на підприємствах сприяє підвищенню ефективності, стимулює креативність та ініціативу працівників, сприяє розвитку корпоративної культури та набуттю конкурентних переваг.

1.3. Система показників оцінки ефективності коучінгу на підприємстві

Система показників оцінки ефективності коучінгу на підприємстві має на меті забезпечити об'єктивну оцінку результатів та впливу коучінгових програм на працівників і підприємство в цілому. Для успішного впровадження коучінгу на підприємстві необхідно ретельно провести діагностику розвитку працівників. Цей процес базується на аналізі різноманітних параметрів, таких як ефективність виконання завдань, потенціал працівника, його позитивні та негативні

характеристики. Крім того, для вибудовування програми коучінгу необхідно врахувати, як сам працівник оцінює себе та яку позицію займають його колеги.

На цьому етапі оцінювання відбувається з трьох різних позицій: оцінка, проведена коучем; самооцінка працівником; оцінка з боку співробітників. Процес оцінювання може включати наступні кроки:

1. Збір інформації. Коуч збирає відповіді на запитання та іншу інформацію про працівника з різних джерел, таких як оцінки від керівників, результати асесмент-центрів, анкети, спостереження.

2. Сортування та відбір інформації. Отриману інформацію необхідно аналізувати, сортувати та відбирати ті аспекти, які є ключовими для розвитку працівника.

3. Встановлення відповідності та взаємозалежності. Коуч аналізує отримані дані і встановлює взаємозв'язки між різними факторами, такими як ризики персоналу, потенціал працівника, його можливості та пріоритети.

4. Формулювання цілей коучінгової взаємодії. На основі отриманої інформації та встановлених взаємозв'язків коуч визначає конкретні цілі та завдання для подальшої роботи з працівником.

Такий процес є важливим кроком у побудові ефективної програми коучінгу, що допомагає забезпечити індивідуальний та цілеспрямований підхід до розвитку працівників.

Серед інструментів, які можна використовувати для збору інформації, найбільш практичним та широко використовуваним є безпосереднє спілкування з клієнтом коучінгу. Важливу роль тут відіграють не лише слова, а й невербальні комунікації, такі як міміка, жести, тон голосу. При цьому можуть використовуватись такі методи оцінки персоналу, як спостереження за реакціями, аналіз міміки та жестів, оцінка загального емоційного стану та взаємодії з оточуючими. Такий підхід дозволяє отримати більш повну та об'єктивну картину про працівника, його сильні та слабкі сторони, потреби та мотивації (табл. 1.5) [4; 7].

Таблиця 1.5

Методи оцінювання розвитку працівників*

Групи методів	Характеристика
Тестування : • кваліфікаційне; • психологічне; • фізіологічне.	Даний підхід дозволяє здійснити оцінку не лише професійної кваліфікації, але й особистісних рис та фізіологічних особливостей працівника.
Досягнення цілей (управління за цілями)	Такий метод дозволяє визначити ступінь відповідності між цілями, які були заплановані для працівника, та тими, які він фактично досяг.
Оцінювання за результатами	Такий метод дозволяє оцінити прогрес розвитку працівника, аналізуючи його результативність протягом певного періоду.
Метод Assesment Center (Центри оцінювання)	Здійснюється оцінка основних компетенцій та навичок працівників на даний момент, після чого проводиться навчання та оцінюється їх рівень розвитку за результатами навчання.
Атестація	Такий підхід дозволяє отримати всебічну оцінку розвитку працівника за різними параметрами, такими як якість його роботи, дисципліна, продуктивність та ефективність праці.
«360 градусів»	Такий метод дозволяє зібрати відгуки та оцінки про працівника від його колег або співробітників, що оточують його.
Інтерв'ю	Пряме спілкування з клієнтом коучінгу для збору даних щодо його кваліфікаційних навичок.
Шкалювання	Проводиться створення різноманітних шкал, таких як графічні або алфавітно-числові, за допомогою яких оцінюються критерії розвитку працівника.
Рейтингування	Такий метод дозволяє ранжувати розвиток працівників за певний період і проводити порівняння на основі отриманих рангів.

*Джерело: [11].

Результатом процесу інформаційного оцінювання має бути виявлення тих факторів, які сприяють або обмежують розвиток коучінгу серед працівників. Це оцінювання дозволяє отримати об'єктивну картину ситуації та зрозуміти, які аспекти необхідно вдосконалювати або на яких аспектах слід зосередити увагу для подальшого розвитку.

З урахуванням того, що процес коучінгу може бути періодичним, оцінювання рекомендується проводити у трьох етапах:

1. Попереднє оцінювання: на цьому етапі аналізується початковий стан коучінгової системи та визначаються потенційні проблеми або можливості для

подальшого розвитку. Це допомагає встановити базові показники та визначити напрямки подальших дій.

2. Поточне оцінювання: під час цього етапу проводиться постійний моніторинг та оцінка прогресу роботи з коучінгом. Здійснюється аналіз результатів, виявлення проблем та корекція стратегій для досягнення кращих результатів.

3. Заключне оцінювання: на заключному етапі аналізується весь процес коучінгу з огляду на досягнуті цілі та результати. Визначаються основні висновки та формулюються рекомендації для майбутнього розвитку коучінгової програми.

Разом із розвитком коучінгу в компаніях виникає потреба в оцінці кваліфікації (компетентностей) коучів, особливо у контексті ефективності інвестицій у коучінг. Незважаючи на наявність зовнішніх систем оцінки, таких як сертифікація професійних асоціацій, рідко проводиться оцінка професійних компетенцій коучів внутрішніми механізмами.

Для коуча важливо володіти різними рівнями слухання клієнта. Нульовий рівень слухання означає фактично неслухання, а поглиблення у власні думки. Часто в розмові один партнер щось розповідає, а другий у цей час думає про те, що він сам скаже, і це також є проявом неслухання. Для коуча це неприпустимо, оскільки це означає втрату контакту з клієнтом.

У коучінгу існують два типи контрактів: загальний контракт на весь процес коучінгу і контракт на кожну окрему сесію. Перший тип контракту зазвичай укладається на початкових сесіях, тоді як другий тип укладається перед кожною конкретною сесією. Укладення контракту на сесію є однією з ключових компетенцій коучера, оскільки від цього залежить спрямованість і результативність коучінгу. Відсутність контракту на сесію може призвести до втрати чіткої мети та ускладнити оцінку досягнень. Для укладення контракту на сесію, достатньо запитати клієнта про його очікування від даної сесії. Важливо визначити ціль клієнта за принципами SMART (специфічності, вимірюваності, досяжності, реалістичності та визначення термінів). Також слід задати клієнту питання, які допоможуть визначити всі аспекти

SMART цілі. При визначенні мети важливо також врахувати її екологічність (вплив на інших) і зону контролю (аспекти, на які клієнт може впливати).

Під час коуч-сесії необхідно скласти конкретний план дій, які клієнт здійснюватиме між сесіями. Для розроблення такого плану можна використовувати техніку «лінія часу», яка допомагає сформулювати дії максимально конкретно і визначити їх у часі. Техніка "лінія часу" є відгалуженням НЛП і корисна як для переоцінки минулого, так і для планування майбутніх досягнень. Результатом роботи з власним минулим може бути зміна сприйняття подій, що відбувалися з людиною. Аналізуючи різні наукові підходи до коучінгу, слід відзначити його загальний вплив на розвиток людей, освоєння нових навичок та досягнення кращих результатів у професійній діяльності.

Отже, використання коучінгу в організаціях має численні переваги. Воно сприяє формуванню ефективних робочих команд та визначенню конкурентних переваг компанії, що сприяє її успішному функціонуванню та використанню прихованого потенціалу. Крім того, коучінг підвищує рівень мотивації персоналу, сприяє раціональному використанню часу та систематизації знань в організації. Він також забезпечує швидку реакцію на критичні ситуації, розвиває самостійність персоналу у прийнятті рішень та покращує комунікацію та рівень делегування повноважень між адміністрацією та іншим персоналом. Загалом, від коучінгу очікується підвищення результативності завдань і підвищення репутації як особистісної, так і корпоративної.

Ефективність коучінгу є ключовим показником, який визначає внесок коуча у розвиток підприємства. Це має значення незалежно від спеціалізації підприємства, його власницької форми або статусу. Проте оцінити результативність можливо лише при наявності чітко поставлених цілей і узгоджених вимірних критеріїв, оскільки справжні досягнення взаємодії виникають лише внаслідок цілеспрямованого співробітництва між двома довіреними сторонами. З кожним роком підвищується

потреба в управлінні талантами, що знову підтверджує, що саме обдаровані співробітники є найважливішою конкурентною перевагою будь-якої організації.

На перший погляд коучінг може здатися чимось неосяжним, щось, що не може бути описане кількісно. Проте, за останні десятиліття було проведено значну кількість досліджень з метою визначення ефективності коучінгу, що показали, що цей процес можна і потрібно виражати в конкретних цифрах. Ці дослідження перетворили роботу коучера на справжній бізнес, який приносить помітні результати. Згідно з результатами досліджень, середній відсоток повернення інвестицій у коучінг досягає 700%, що перевищує очікування як у якісному, так і у кількісному вимірі.

Після участі у коучінг-сесіях керівники зауважили збільшення продуктивності праці на 53%, поліпшення якості сервісу на 40%, зменшення кількості скарг від клієнтів на 35% та зростання прибутку на 22% протягом лише півроку.

Результати впровадження коучінгу на підприємствах свідчать про поліпшення в різних напрямках. Взаємини з підлеглими покращилися на 77%, а з керівною ланкою - на 71%. Командна робота стала більш продуктивною та комфортною на 50%. Робочі відносини всередині колективу покращилися на 63%. Задоволеність від виконуваної роботи зросла на 61%, що призвело до високого фінансового результату для компанії та отримання працівниками премій. Кількість конфліктів в колективі знизилася на 52%, атмосфера стала більш сприятливою для дружньої та ефективної співпраці. Відносини з клієнтами компанії покращилися на 37%.

Отже, у процесі оцінювання беруть участь як сам працівник, так і його коуч. Це оцінювання дозволяє встановити особисті досягнення, проаналізувати отримані результати, оцінити ефективність використаних методів і інструментів, а також виявити можливі перешкоди на шляху досягнення цілей. Динамічне оцінювання стає основою для подальшого розвитку, спираючись на постійний аналіз і корекцію стратегій та підходів.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення коучінгу на підприємстві

Застосування коучінгових методів має бути засноване на відповідних законодавчих та нормативних актах. Правова підтримка управління персоналом на підприємстві забезпечується через прийняття відповідних законодавчих актів державними органами, а також через розробку науково-методичних матеріалів, таких як правила, положення, норми, інструкції, рекомендації та характеристики.

Правові відносини формуються під час укладення договорів і контрактів з іншими підприємствами на постачання товарів, виконання робіт, надання послуг або перевезення вантажів. Це також включає договори оренди та купівлі-продажу. Правові відносини можуть виникнути і в контексті фінансових операцій, таких як передача грошових коштів підприємством до асоціацій або корпорацій для утримання їх управлінських апаратів, підготовки кадрів та інших цілей.

Глибоке розуміння правових норм та відносин дозволяє менеджеру приймати обґрунтовані управлінські рішення при взаємодії з іншими учасниками економічної діяльності.

Основні законодавчі та нормативні документи, що керують використанням коучінгу в рамках підприємства, представлені в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Основні нормативно-правові акти, що регулюють процес коучінгу на підприємстві

Джерело	Характеристика джерела
1	2
Кодекс законів про працю України [14]	Визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці.
Закон України «Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників» [7]	Трудова книжка є основним документом про трудову діяльність працівника.

Продовження табл. 1.6

1	2
Закон України «Про оплату праці» [9]	Визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання (далі – підприємства), а також з окремими громадянами та сферами державного і договірною регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати.
Закон України «Про колективні договори і угоди» [8]	Визначає правові засади розроблення, укладення та виконання колективних договорів і угод для сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і власників.
Закон України «Про охорону праці» [10]	Визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їх життя і здоров'я в процесі трудової діяльності, регулює за участю відповідних державних органів відносини між власником підприємства, установи і організації або уповноваженим ним органом і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.
Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів» [12]	Визначає правові й організаційні засади функціонування системи заходів щодо вирішення колективних трудових спорів (конфліктів); він спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли
Закон України «Про пенсійне забезпечення» [11]	Гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання шляхом надання трудових і соціальних пенсій.
Закон України «Про зайнятість населення» [6]	Визначає правові, економічні й організаційні основи зайнятості населення та його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю.
Наказ «Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників» [34]	Трудова книжка є основним документом про трудову діяльність працівника.
Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів» [12]	Визначає правові й організаційні засади функціонування системи заходів щодо вирішення колективних трудових спорів (конфліктів); він спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли.

Джерело: сформовано автором на основі [6,7,8,9,10,11,12,14,34].

Одним із найважливіших розділів Конституції України, який виражає її демократичні основи, є розділ II "Права і свободи людини і громадянина". Велика

увага, яка приділяється конституційному закріпленню прав і свобод, не є випадковою, адже стаття 3 зазначає, що основною функцією держави є втілення та гарантування прав і свобод громадян [40].

Право на працю, викладене у частині 1 статті 43, відповідає положенням статті 23 Загальної декларації прав людини. Воно гарантує кожній особі можливість заробляти на життя шляхом виконання роботи, яку вона сама вибирає або на яку добровільно погоджується. Кожен має право самостійно вирішувати, як використовувати свої здібності до праці, обирати вид діяльності або професію, а також мати можливість не працювати взагалі.

Окрема увага в Конституції приділена захисту економічних та соціальних прав громадян. Зокрема, підсилена охорона прав у випадках безробіття або незаконного звільнення. Частина 2 статті 43 встановлює зобов'язання держави створювати умови, які забезпечують громадянам повне здійснення права на працю, включаючи гарантування рівних можливостей у виборі професії та виду трудової діяльності. Також передбачено реалізацію програм професійного навчання, підготовки та перепідготовки кадрів відповідно до потреб суспільства.

Серед нормативних актів значне місце займає Кодекс законів про працю України (КЗпПУ) [39]. Незалежна Україна представляє собою державу з новими економічними та юридичними рисами. Сучасне законодавство про працю не повністю відповідає цілям та завданням сучасної України і не відображає її національних особливостей. Процес кодифікації виявляється складним через необхідність розроблення нових правових ідей та принципів, які б з одного боку відображали національні особливості України, а з другого – втілювали б норми та ідеї міжнародного співтовариства.

Всі права і свободи громадян України, визначені в Конституції України, відображені у статті 2 Кодексу законів про працю України (КЗпПУ) і деталізовані в ньому та інших законодавчих актах. Ця деталізація призвела до того, що трудове законодавство формує і закріплює різні принципи, які виражаються не лише як прямі

нормативні принципи, але й непрямо, через правові ідеї, що впроваджуються при застосуванні норм трудового права [40].

Стаття 2 Кодексу законів про працю України (КЗпПУ) уточнює конституційне право на працю, вказуючи на його реалізацію через укладення трудового договору для роботи в підприємствах, установах чи організаціях. Держава забезпечує свободу вибору професії та виду діяльності. Вид роботи, яку буде виконувати працівник, тобто його трудова функція, визначається за згодою сторін у трудовому договорі, як зазначено у статті 21 КЗпПУ, тим самим підкреслюючи договірний характер та визначеність трудових відносин.

Трудові відносини можуть бути розірвані тільки з юридично визначених причин, зокрема згідно зі статтями 36-41 та 45 КЗпПУ, що забезпечує принцип стабільності трудових відносин.

Згідно із Законом України від 1 березня 1991 року «Про зайнятість населення», громадянам України гарантовано право вільно вибирати види діяльності, які не є забороненими законом, а також забороняється будь-який вид примусової праці (пункт 2 статті 1). Відсутність зайнятості у громадян не служить підставою для їх притягнення до адміністративної чи кримінальної відповідальності, що кардинально відрізняється від радянського принципу обов'язковості праці, який раніше був одним з основних у трудовому праві.

Також цим законом встановлюється принцип добровільності праці, вибору виду діяльності, а також безоплатна можливість для безробітних навчатися новим професіям, проходити перепідготовку в освітніх закладах або через систему державної служби зайнятості (стаття 4).

Згідно з Законом України від 1 липня 1993 року «Про колективні договори і угоди», встановлено механізм регулювання виробничих, трудових та соціально-економічних відносин між власником або його уповноваженим органом і трудовим колективом, профспілкою або іншою організацією, яка представляє інтереси працівників. Закон сприяє узгодженню інтересів працівників з інтересами власників

та їх представників, забезпечуючи участь трудових колективів або їх представницьких органів у визначенні умов праці та контролі за дотриманням трудового законодавства [29].

Закон України від 24 березня 1995 року «Про оплату праці» уточнює право на винагороду за працю та закріплює принцип матеріальної зацікавленості працівників у результатах їх роботи. Також визначається принцип договірного регулювання оплати праці через систему угод, що укладаються на різних рівнях: державному, галузевому, регіональному та виробничому [30].

Закон України від 24 березня 1995 року «Про оплату праці» деталізує право працівників на отримання винагороди і вводить принцип матеріальної зацікавленості у результатах своєї роботи. Також цей закон встановлює принципи договірного регулювання оплати праці, що базуються на системі угод на державному, галузевому, регіональному та виробничому рівнях.

Закон України від 15 листопада 1996 року «Про відпустки» забезпечує державні гарантії права на відпустку, визначає умови, тривалість та порядок їх надання працівникам для відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, задоволення особистих потреб і всебічного розвитку особистості. Це право поширюється на громадян України, незалежно від форм власності підприємства, виду діяльності або галузевої приналежності.

Закон України від 14 жовтня 1992 року «Про охорону праці» встановлює основні принципи забезпечення конституційного права громадян на захист їх життя та здоров'я під час трудової діяльності. Цей закон координує взаємодію між власниками підприємств, їх уповноваженими органами та працівниками щодо питань безпеки та гігієни праці, встановлюючи єдиний порядок організації охорони праці по всій Україні і відзначаючи принцип безпеки на робочому місці.

З іншого боку, Кабінет Міністрів України 16 квітня 1998 року затвердив постанову №499, яка вносить зміни та доповнення до нормативних актів щодо

підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, підкреслюючи важливість безперервної освіти і професійного розвитку.

Закон також зобов'язує власників підприємств організовувати професійне навчання своїх працівників, розглядаючи цей обов'язок як частину їх правового статусу та один із аспектів соціальної діяльності підприємства. Законодавство також визначає вимоги до організації та проведення виробничого навчання, а також порядок надання пільг працівникам, які проходять таке навчання.

У склад нормативно-правового забезпечення коучінгом входить також Класифікатор професій ДК 003–95, який був затверджений Державним комітетом стандартизації, метрології та сертифікації України. Цей документ уніфікує назви категорій персоналу, професій та посад і використовується для різноманітних цілей:

- Проведення розрахунків кількості працівників, ведення обліку та розподілу кадрів за професійними категоріями на різних рівнях класифікації, а також планування потреб у додаткових кадрах;
- Систематизація статистичних даних з питань праці за професійними ознаками;
- Аналіз і підготовка до публікації статистичних даних, розроблення прогнозів щодо зайнятості, доходів, охорони праці, освіти та перепідготовки кадрів;
- Підготовка статистичних даних для звітів зі статистики праці, які розробляються Міжнародною організацією праці;
- Розв'язання питань, пов'язаних із контролем та аналізом міжнародної міграції, міжнародним набором і працевлаштуванням.

Класифікатор професій ДК 003–95, затверджений Державним комітетом стандартизації, метрології та сертифікації України, включає наступні розділи:

- Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери цей розділ охоплює професії, пов'язані з формуванням державної політики, законодавчою діяльністю, вищим управлінням, правосуддям та прокурорським наглядом, а також керівництвом підприємствами, установами, організаціями та їхніми підрозділами.

- Професіонали включає професії, що вимагають високого рівня знань у наукових та гуманітарних дисциплінах, які відповідають рівню вищої освіти — спеціаліста, магістра, кандидата або доктора наук.

- Фахівці розділ включає професії, що вимагають спеціалізованих знань у різних природничих, технічних чи гуманітарних науках, зазвичай на рівні молодшого спеціаліста, бакалавра або спеціаліста.

- Технічні службовці включає професії, які займаються підготовкою, збереженням та відновленням інформації, веденням записів, обслуговуванням клієнтів та секретарськими обов'язками.

- Робітники сфери торгівлі та побутових послуг охоплює професії, пов'язані з наданням послуг у сфері торгівлі, харчування, побуту, охорони та підтриманням правопорядку.

- Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарства, риборозведення та рибальства професії, що включають вирощування врожаю, розведення тварин, полювання, риболовлю, збереження та експлуатацію лісів.

- Кваліфіковані робітники з інструментом розділ включає професії, які вимагають знань у використанні матеріалів та інструментів, визначенні процесів і характеристик продукції.

- Оператори та складальники устаткування та машин охоплює професії, що вимагають знань для експлуатації і контролю за устаткуванням та машинами, а також для їх складання.

- Найпростіші професії включає професії, які вимагають базових знань для виконання простих завдань, зазвичай з фізичними зусиллями, пов'язані з різними видами ручної праці.

Всі дії з управління персоналом мають відповідати ключовим положенням Конституції України, трудовому законодавству та іншим релевантним законодавчим актам України. Любі порушення закону у сферах найму, звільнення, оплати праці,

умов праці, регламентації обов'язків та прав працівників, а також регулювання робочого часу можуть бути предметом судового оскарження.

Спеціально уповноважені державні органи та інспекції здійснюють контроль за дотриманням трудового законодавства, діючи незалежно від роботодавця або його представників. Центральні органи влади також наглядають за виконанням законів про працю у підприємствах, які перебувають під їхньою юрисдикцією.

Основу внутрішньої нормативно-правової бази організації складають документи, такі як положення про структурні підрозділи та посадові інструкції. Положення про структурні підрозділи описують завдання, функції, права та обов'язки підрозділів, взаємодію з іншими відділами організації та розробляються на основі типових положень або керівниками підрозділів. Посадові інструкції визначають обов'язки, права та відповідальність посадових осіб, вимоги до кваліфікації та взаємодію з іншими співробітниками, базуючись на типових вимогах до посад, затверджені керівником організації.

Статут підприємства, розроблений засновником або власником майна, регулює правовий статус організації, внутрішнє управління та стосунки з іншими організаціями та громадянами.

Таким чином, трудове законодавство регламентує діяльність адміністрації підприємства, регулює взаємовідносини між керівництвом та підлеглими, а також встановлює рівень відповідальності працівників за невиконання вказівок своїх керівників, що сприяє забезпеченню належного рівня трудової і виробничої дисципліни.

Законодавство також визначає поведінкові норми для підлеглих і керівників, встановлюючи межі їхніх повноважень та захищаючи підлеглих від правопорушень та неналежного адміністрування.

Висновки до розділу 1

В ході дослідження теоретичних аспектів застосування коучінгу на підприємстві одержано наступні результати:

1. Коучінг став популярним інструментом управління, вимагаючим постійного удосконалення знань і навичок, що стосується не лише спеціалістів, але і працівників загалом. Хоча майбутній розвиток коучінгу як інструменту управління складно передбачити, можна з упевненістю сказати, що впровадження його принципів у діяльність підприємств принесе численні переваги. Це дозволить використовувати коучінг як ефективний інструмент управління та сприятиме розвитку потенціалу працівників. Принципи коучінгу будуть відображати закономірності розвитку підприємств і закладатимуть основу нової теорії управління, враховуючи тенденції розвитку трудового потенціалу. Вони також будуть враховувати соціально-психологічні, адміністративні, економічні та інші методи, що допоможуть приймати кращі управлінські рішення.

2. Система управління коучінгом на підприємстві виявляється ключовою для досягнення успіху та створення сприятливої робочої атмосфери. Вона включає в себе створення спеціалізованих відділів або підрозділів, що організують та проводять коуч-сесії для керівників і співробітників, а також поширення інформації про сутність коучінгу та його принципи. Крім того, система управління коучінгом передбачає виявлення та ефективне використання прихованого потенціалу працівників, створення обстановки для стимулювання креативних ідей, сприяння розвитку інноваційних підходів у бізнесі та сприяння взаємодії між керівниками та коучами. Заслуговує на увагу і розробка програм для навчання керівників технології коучінгу. Такі елементи допомагають забезпечити високий стандарт виконання завдань, створюють мотивацію та підтримують успішний розвиток підприємства. Така система управління дозволяє підприємству не лише функціонувати ефективно, але і досягати нових висот в розвитку та конкурентоспроможності.

3. Система показників оцінки ефективності коучінгу на підприємстві грає

важливу роль у визначенні впливу коучінгу на успішність організації. Цей інструмент допомагає керівництву та коучам зрозуміти, наскільки ефективно коучінгова програма відповідає стратегічним цілям підприємства та які конкретні результати вона приносить. Одним із ключових аспектів цієї системи є врахування якісних і кількісних показників ефективності. Це дозволяє збалансувати оцінку, враховуючи як самі цифри, так і якість виконаної роботи. Завдяки цьому підприємство може отримати повну картину ефективності коучінгу. Крім того, система показників оцінки передбачає чітке визначення цілей і вимірних критеріїв ще до початку коучінгової програми. Це дозволяє визначити очікувані результати і систематично відслідковувати їх досягнення протягом програми. Загалом, система показників оцінки ефективності коучінгу є важливим інструментом для визначення внеску коучінгу в успішність підприємства. Вона дозволяє об'єктивно виміряти результати програми та вчасно коригувати стратегію розвитку.

4. Правове забезпечення процесу коучінгу реалізується через прийняття законодавчих актів та розробку науково-методичних документів, які регулюють відносини в сферах найму, умов праці, контрактації, а також забезпечують юридичні основи для взаємодії з іншими підприємствами та організаціями. За допомогою цих інструментів встановлюються чіткі правила і норми, що дозволяють ефективно керувати трудовими відносинами та сприяють стабільності і розвитку організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧІНГУ НА ПрАТ «БІО МЕД СКЛО»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ПрАТ «Біо мед скло»

ПрАТ «Біо мед скло» було створене і введено в експлуатацію в 1984 році, як підприємство «Житомирський експериментальний завод лабораторного скла». На підприємстві було освоєно і введено в експлуатацію основний технологічний процес виробництва медичної склотари, оснований на використанні вітчизняного обладнання та імпортованих склоформуєчих ліній виробництва; підприємство спеціалізувалось на виробництві продукції із медичного скла.

В 1994 році державне підприємство «Житомирський завод лабораторного скла», згідно Наказу регіонального відділення Фонду державного майна України по Житомирській області від 07 грудня 1994 року 7-АТ було перейменовано у Відкрите Акціонерне Товариство «Біо мед скло», відповідно до Законів України «Про приватизацію державних підприємств», «Про господарські товариства» та інших законодавчих актів. Товариство зареєстроване виконкомом Корольовської районної Ради народних депутатів м. Житомира 14 грудня 1994 року, свідоцтво 04763746. В 2010 році, у зв'язку з приведенням діяльності Товариства у відповідність з Законом України «Про акціонерні товариства» та відповідно до рішення позачергових зборів акціонерів від 19 серпня 2010 року, Відкрите акціонерне товариство «Біомедскло» було перейменовано на Публічне акціонерне товариство «Біо мед скло» та внесено відповідні зміни до Статуту.

Товариство здійснило у виконавчому комітеті Житомирської міської ради 30.08.2010 р. державну реєстрацію Статуту в новій редакції та отримало нове Свідоцтво про державну реєстрацію. Підприємство виробляє скляну тару для

медичної, біологічної, а також харчової, консервної та лікєро-горілочної промисловості. Основна спеціалізація підприємства – виробництво склопосуду медичного призначення. Продукція, вироблена із марки скла МТО, має перевагу перед тарним склом по хімічній стійкості, термостійкості, відрізняється прозорістю і білизною скла, а відповідно високою якістю скловиробів.

Завдяки залученим інвестиціям головного акціонера Uglass Holdings Ltd., Греція, поетапно здійснюється повне переоснащення існуючих виробничих потужностей до рівня новітніх технологій ХХІ століття. Сьогодні підприємство може з гордістю констатувати, що завдяки своїм потужностям, займає вагомий сегмент промислового ринку України. Воно утримує стабільні передові позиції в галузі виробництва медичного скла, а також виробництва склотари для лікєро-горілочної та харчової промисловості.

Асортимент продукції представлений широким переліком пляшок для алкогольних та слабоалкогольних напоїв, харчових напоїв, медичних препаратів тощо. ПрАТ «Біо мед скло» пропонує ринку тару з прозорого скла класичного дизайну, або розробленого на замовлення клієнта. Виготовлені скловироби за новітніми технологіями упаковуються в піддон-пакети та обтягуються термоусадною плівкою, що забезпечує стерильність виробів при транспортуванні та зберіганні. Розфасування продукції в склопосуд із медичного скла буде створювати продукції певний імідж, зробить продукцію легко впізнаваною. Речовини в склопосуді з медичного скла зберігаються значно довше, ніж в простому тарному склі або поліетиленовій плівці. Тому продукція підприємства користується попитом не тільки в Україні, а й за її межами.

Політику у сфері якості було розроблено та впроваджено для досягнення високої якості та безпечності виробленої продукції, забезпечення безпечних умов праці та захисту навколишнього середовища, в якій поряд з маркетинговими викладено стратегічні цілі компанії. ПрАТ «Біо мед скло» сертифіковано на відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 13485 та DSTU ISO

17025 що, свідчить про здатність підприємства пропонувати покупцю продукцію високої якості та постійно покращувати результативність своєї роботи, гнучко реагувати на вимоги сучасного ринку, гідно конкурувати на ньому, завдяки позиціонуванню підприємства, як надійного та стабільного партнера.

В процесі реалізації «Концепції державної політики у сфері управління якістю продукції», затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17.08.02 № 447-р та з метою подальшого удосконалення системи управління на підприємстві розпочато розробку та впровадження інтегрованої системи управління підприємством (СУП), що відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO серії 14000, OHSAS серії 18000. Протягом діяльності Товариства та в звітному році рішення про реорганізацію Товариства (злиття, поділ, приєднання, перетворення, виділ) не приймалися.

Основною діяльністю підприємства є виготовлення склотари, а саме:

1. Тара медичного призначення: пляшки для лікарських засобів, трансфузійних та інфузійних препаратів одноразового використання об'ємом 450, 250 та 100.
2. Тара для лікєро-горілкової промисловості: пляшки для розливу лікєро-горілчанх напоїв об'ємом від 0,02 л до 0,5 л; пляшки ексклюзивного та сувєнірного посуду для лікєро-горілчанх виробів.
3. Тара для харчової промисловості: пляшки для молочних продуктів, дитячого харчування, банки для фасування харчових продуктів.
4. Інші вироби – флакони скляні для ветеринарії та інше.

Проведення реконструкції дало можливість збільшити обсяги випуску скло продукції та підвищити її якість, тому продукція нашого підприємства користується великим попитом як в Україні, так і за її межами. На сьогоднішній час продукція підприємства експортується до: Болгарії, Румунії, Італії, Данії, Англії, Греції, Молдови, Грузії, Азербайджану, Литви.

Клієнти ПрАТ «Біо мед скло» – це провідні виробники лікарських засобів, харчової продукції та лікєро-горілчанх виробів. Підприємству постійно

проводиться розробка та підготовка до випуску нових видів склотари. Запуск медичних пляшок єврозразку ємкістю – 450, 250 та 100 мл дозволив задовольнити потреби українських виробників інфузійних препаратів, перед якими стояло завдання відповідати вимогам GMP. За останній час на склотарному ринку України пройшли великі зміни, придбання відомими європейськими та світовими виробниками скла українських підприємств, таких як: «Консьюмерс Скло Зоря», яке наразі належить до групи «СенГобен», та «Гостомельського склозаводу» – який входить до холдингу «Ветропак».

Також, були побудовані та повністю оновлені склозаводи – «Малинівський склозавод», «Мерефянська скляна компанія» та «Пісківський завод скловиробів». Все це суттєво посилило конкуренцію на ринку склотари. Основним конкурентом підприємства серед виробників посуду для медичної промисловості є Костопільський склозавод – це в Україні, та склозаводи міст Туймази та Борисів – в Російській Федерації.

Маючи професійну команду, що ставить за мету досягнення найвищих цілей – ПрАТ «Біо мед скло» впевнено відчуває себе в цей бурхливий та неспокійний час. Товариство створене з метою здійснення підприємницької діяльності для отримання економічного ефекту в інтересах акціонерів товариства, а також його працівників.

Виробничі потужності в цілому задовольняють потреби підприємства, ступінь використання обладнання в середньому складає 70-90%. Місцезнаходження основних засобів відповідає фактичній адресі підприємства.

Екологічні питання, що не позначаються на використанні активів підприємства. На підприємстві здійснюються роботи щодо захисту довкілля, екологічні норми дотримуються. Розроблені та затверджені інструкції по тимчасовому збереженню промислових відходів на території заводу, визначені відповідальні особи за умови збереження промислових відходів, розраховані ліміти на утворення та розміщення відходів, складений план розміщення відходів на

території ділянок, розроблені заходи по зменшенню утворення відходів, запобіганню та виключенню їх негативного впливу на навколишнє середовище та умови праці.

Тимчасове збереження промислових відходів організоване відповідно вимогам Д сан ПиН 2.2.7.029-99 «Санітарні норми та правила по поводженню з промисловими відходами та визначенню їх класу безпеки для здоров'я населення». Укладено договори на виконання робіт із збирання та перевезення для подальшої утилізації або видалення відходів (люмінесцентних ламп, ганчір'я, органічних та неорганічних хімічних матеріалів, речовин та інше); на поховання та розміщення побутових відходів; на проведення контрольних вимірів шкідливих викидів у атмосферу тощо.

На даний час Товариство має план щодо розширення виробничих потужностей та удосконалення основних засобів в найближчі п'ять років.

В технологічну схему виробництва склотари ПрАТ «Біо мед скло» входять слідуєчі одиниці: лінії подачі шихти і склобою до печі; одна скловаренна піч; дві склоформуєчі лінії для виробництва скловиробів. Всі виробничі потужності підприємства забезпечені енергоресурсами, необхідними для забезпечення виробничого процесу, водою, повітрям, опаленням. В результаті проведеної реконструкції підприємство ПрАТ «Біо мед скло» стало на рівень кращих підприємств по виробництву склопродукції по якості.

Підприємство має залізно колійний і автомобільний під'їздні шляхи для постачання сировини і відвантаження готової продукції, всі необхідні системи енергозабезпечення, а також допоміжні цехи, які забезпечують безперервний технологічний процес виробництва продукції із скла.

У цеху складається рецептура інгредієнтів, які використовуються для варіння скломаси. Підготовлений склад відправляється в склоплавильних піч в основному цеху, де і вариться скломаса. Далі відбувається вироблення виробів за допомогою склоформ машини. Звідти скловироби надходять на відпал в спеціальних печах. Вироблена продукція строго контролюється на предмет відповідності сертифікатам

якості на дефектувальних лінії. Минулі контроль пляшки по конвеєру надходять на упаковку готової продукції на спеціалізованій пакувальній лінії. На складі скляні вироби зберігаються до моменту відправки споживачеві.

Виробничий процес виготовлення склотари складається з декількох послідовних етапів: приготування шихти – суміші вихідних матеріалів, скловаріння, формування склотари та відпал. Заключними є контроль якості продукції і пакування.

Під час підготовки шихти найскладнішій обробці піддається пісок. Його вміст у звичайній скляній шихті найвагоміший, а від його якості багато в чому залежить якість скла і скляних виробів. Наприклад, сполуки заліза в піску надають склу небажаний жовто-зелений відтінок.

Пісок піддають сушці і просіюванню. Для сушки піску та інших сировинних матеріалів найбільш поширеним агрегатом є прямоточний сушильний барабан. Він являє собою нахилений під кутом 45° до горизонту металевий циліндр, у середині якого часто встановлюють металеві направляючі, що сприяють кращому розподілу піску по перетину барабану. Для виконання кабельної розв'язки на цій ділянці виробництва склотари був використаний екранований контрольно-з'єднувальний кабель ÖLFLEX® CLASSIC 110 CY від LappGroup. Використанню кабелю, у конструкції якого присутнє мідне обплетення, як у лініях передачі даних, так і у цілях електрифікації обладнання існує цілком обґрунтоване роз'яснення. Вся річ у тому, що при високій щільності монтажу електромагнітне випромінення силового кабелю впливає негативним чином на лінії передачі сигналів, збій у роботі яких може призвести до аварійних ситуацій та понесення збитків. Так, точність показників датчиків-витратомірів забезпечується завдяки екранованому кабелю ÖLFLEX® CLASSIC 110 CY, що навіть в умовах обмеженого простору та розташування кабелю у безпосередній близькості гарантує надійну передачу даних. В цілях під'єднання електронних приладів управління та контролю також широко використовується кабель UNITRONIC® LiYCY. При інших рівних, ціна на

UNITRONIC® LiYCY значно нижча. Кабель – ідеальне рішення при обмеженому бюджеті та необхідності кабелю з невеликим перерізом.

Товариство планує здійснити чергову реконструкцію виробництва та оновити виробництво з використанням нового обладнання і технологій з метою подальшого скорочення витрат на енергоносії, підвищення обсягів виробництва, підвищення якості продукції та збільшення ринку збуту.

В даний час виробничі потужності ПрАТ «Біо мед скло» знаходяться у промисловій зоні м. Житомира і складаються з:

- цеху виробництва скловиробів;
- цеху упаковки;
- цеху приготування шихти;
- транспортного цеху;
- електроцеху;
- газорозподільчої станції;
- насосної станції;
- компресорної станції;
- адміністративно-побутового комплексу;
- побутових приміщень;
- складу готової продукції;
- матеріального складу;
- центральної заводської лабораторії.

Управління товариством здійснюють (рис. 2.1): вищий орган товариства – загальні збори акціонерів та директор.

Лінійно-функціональна (комбінована) організаційна структура управління спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління та прийняття рішень по вертикалі.

Лінійно-функціональна структура управління передбачає, що будь-які накази, розпорядження, які підлягають безумовному виконанню, працівники одержують

тільки від своїх безпосередніх лінійних керівників вирішувати управлінські завдання. При цьому лінійні керівники не підпорядковані керівникам функціональних відділів апарату управління.

Вищим органом управління підприємства є Загальні збори Учасників. Загальні збори Учасників складаються з Учасників Товариства безпосередньо чи і представників Учасників. Загальні збори Учасників обирають Голову Зборів. Загальні збори Учасників скликаються не рідше 2 разів на рік.

Правомочність загальних зборів акціонерів та прийнятих ними рішень, порядок та строки їх скликання визначаються відповідно до чинного законодавства та статуту підприємства.



Рис. 2.1. Управлінська структура ПрАТ «Біо мед скло»

До компетенції вищого органу товариства належать:

- внесення змін до статуту;
- утворення, обрання і відкликання виконавчого органу та ревізійної комісії;
- затвердження річної фінансової звітності, розподіл прибутків та збитків

підприємства;

- прийняття рішення про припинення діяльності товариства, прийняття рішення про його ліквідацію тощо.

Виконавчим органом товариства, який здійснює керівництво його поточною діяльністю, є директор.

До повноважень директора відносять:

- визначення основних напрямів діяльності підприємства, затвердження його планів та звітів про виконання;
- затвердження щорічного кошторису, штатного розкладу та посадових окладів працівників підприємства, в тому числі посадових осіб товариства, керівників його дочірніх підприємств, філій та представництв;
- прийняття рішень про придбання товариством акцій, що випускається ним, їх наступний перепродаж, розповсюдження серед працівників або анулювання;
- вирішення питань про участь та створення разом з іншими юридичними та фізичними особами інших суб'єктів господарювання;
- затвердження договірних цін на продукцію та тарифів на послуги;
- прийняття рішень щодо отримання короткотермінових і довготермінових позик та кредитів;
- розпорядження всім майном товариства, у тому числі нерухомим;
- прийняття рішень про передачу в заставу, оренду, продаж і відчуження іншими способами майна;
- організація ведення бухгалтерського обліку та звітності товариства;
- прийняття рішень про використання коштів резервного фонду товариства на покриття позапланових витрат.

Кожен відділ ПрАТ «Біо мед скло» складається з достатньої для ефективної роботи кількості фахівців. Діяльність цих відділів регламентується положеннями про відповідні служби, посадовими інструкціями спеціалістів, законодавчими актами. Функції, права та обов'язки структурних підрозділів ПрАТ «Біо мед скло»

визначаються положеннями про них, що затверджуються в порядку, визначеному статутом підприємства.

Структура ПрАТ «Біо мед скло» – це склад і співвідношення її внутрішніх ланок виробництва: підрозділів основного виробництва, підсобного виробництва, обслуговуючих господарств, відділів, лабораторій та інших компонентів, що складають єдиний господарюючий суб'єкт.

Місію діяльності підприємства можна визначити, як: забезпечення підприємств України та Житомирської області склотарою, а також одержання прибутку від усіх видів торгової, комерційної, фінансової й іншої діяльності, дозволеної законодавчими актами України з метою задоволення соціальних і економічних інтересів всіх учасників товариства.

Отже, глобальним напрямом стратегії ПрАТ «Біо мед скло» є освоєння нових ринків збуту і виходу на закордонні ринки та забезпечення підприємства новими потенційними клієнтами.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Біо мед скло»

Діагностика фінансово-економічного стану охоплює аналіз фінансових звітів ПрАТ «Біо мед скло» за останні роки, оцінку основних фінансових коефіцієнтів, таких як ліквідність, платоспроможність, рентабельність та ефективність використання ресурсів. Такий аналіз дозволить отримати комплексну картину про фінансово-економічний стан підприємства, виявити сильні та слабкі сторони його діяльності та сформулювати рекомендації щодо покращення фінансових показників та підвищення конкурентоспроможності на ринку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Біо мед скло»*

№	Показник	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
		2021	2022	2023	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	645289	762280	1161375	516086	79,97
2	Валовий прибуток, тис. грн.	192599	152028	241465	48866	25,37
3	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-33281	132432	-6602	26679	80,16
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	990047,5	1088464,5	1218563	228515,5	23,08
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	710972	745497	737455,5	26483,5	3,72
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	279075,5	342967,5	481107,5	202032	72,39
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	221	224	214	-7	-3,16
8	Фондовіддача	0,98	1,15	1,78	0.8	81,63
9	Фондомісткість	1,02	0,87	0,56	-0,45	-45,09
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	2971,05	2965,72	3052,83	81,77	2,75
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	2919,86	3403,04	5426,99	2507.12	85,86
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,31	2,22	2,41	0.10	4,32

*Джерело: побудовано на основі Додатків А, Б, В, Д, Ж, З

Таблиця основних економічних показників діяльності підприємства надає детальну інформацію про динаміку фінансово-економічних показників протягом трьох років: 2021, 2022 та 2023 років. Чистий дохід збільшився з 645289 тис. грн з 2021 році до 1161375 тис. грн у 2023 році, що становить зростання на 79,97%., що свідчить про значне покращення продажів або інших джерел доходу підприємства. Валовий прибуток зріс з 192599 тис. грн у 2021 році до 241465 тис. грн у 2023 році, що становить зростання на 25,37%., що вказує на ефективність управління витратами та зростання обсягів реалізації продукції. Чистий фінансовий результат у 2023 році зріс до збитку -6602 тис. грн, порівняно зі збитком 33281 тис. грн у 2021 році, що свідчить про значні витрати або втрати, які могли виникнути через

непередбачені обставини чи збільшення операційних витрат.

Зростання середньорічної вартості активів на 23,08% з 990047,5 тис. грн у 2021 році до 1218563 тис. грн у 2023 році вказує на стабільність розвитку підприємства. Зросла на 3,72% з 710972 тис. грн у 2021 році до 737455,5 тис. грн у 2023 році, що свідчить про інвестиції у довгострокові активи.

Середньорічна вартість оборотних активів значне збільшення на 72,39% з 279075,5 тис. грн у 2021 році до 481107,5 тис. грн у 2023 році, що може свідчити про збільшення запасів або дебіторської заборгованості.

Зниження чисельності працівників на 3,16% з 221 у 2021 році до 214 у 2023 році, що може вказувати на оптимізацію чисельності персоналу. Фондовіддача зросла на 81,63% з 0,98 у 2021 році до 1,78 у 2023 році, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів підприємства. Фондомісткість зменшилася на 45,09% з 1,02 у 2021 році до 0,56 у 2023 році, що вказує на підвищення ефективності використання фондів. Фондоозброєність мала незначне зростання на 2,75% з 2971,05 тис. грн/ос. у 2021 році до 3052,83 тис. грн/ос. у 2023 році, що свідчить про стабільні інвестиції у виробничі засоби на одного працівника. Продуктивність праці мала значне зростання на 85,86% з 2919,86 тис. грн/ос. у 2021 році до 5426,99 тис. грн/ос. у 2023 році, що вказує на значне підвищення ефективності праці працівників. Коефіцієнт оборотності оборотних активів також має незначне зростання на 4,32% з 2,31 у 2021 році до 2,41 у 2023 році, що свідчить про покращення управління оборотними активами. Загалом, підприємство демонструє значний прогрес у збільшенні доходів та ефективності використання ресурсів.

В таблиці 2.2 представлено характеристику майна підприємства та джерел його формування за балансом.

Таблиця 2.2

Характеристика майна ПрАТ «Біо мед скло» та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2021		На 31.12.2022		На 31.12.2023		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	+, -	%	п.с.
<i>АКТИВИ</i>									
1. Необоротні активи:	734608	70,09	756386	67,01	718525	54,92	-16083	-99,99	-15,17
в т.ч. основні засоби	644807	61,52	683834	60,58	622778	47,60	-22029	-3,42	-13,92
2. Оборотні активи	318811	30,42	372425	32,99	589790	45,08	270979	85,00	14,66
в т.ч. запаси	113422	10,82	142520	12,63	158503	12,12	45081	-99,99	1,30
дебіторська заборгованість	118433	11,30	145403	12,88	234600	17,93	116167	-99,98	6,63
грошові кошти	2432	0,23	7729	0,68	54815	4,19	52383	2153,91	3,96
<i>ПАСИВИ</i>									
1. Власний капітал	23776	2,27	364541	32,29	363863	27,81	340087	-99,88	25,54
в т.ч. зареєстрований капітал	230194	21,96	230194	20,39	230194	17,59	0	0,00	-4,37
нерозподілений прибуток	93566	8,93	21852	1,94	21174	1,62	-72392	-77,37	-7,31
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	84409	-99,99	-7,58	84409	-99,99	-7,58	84409	-99,99	-7,58
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	44390	58,28	1,94	44390	58,28	1,94	44390	58,28	1,94
БАЛАНС:	1053419	100,0	1128811	100,0	1308315	100,0	254896	24,2	0,00

Необоротні активи на 31.12.2021 вони становили 734608 тис. грн, що складало 70,09% загального балансу. До кінця 2023 року ця сума зменшилася до 718525 тис. грн, що тепер складає 54,92% балансу. Таке зниження на 16083 тис. грн (2,19%) та зміна питомої ваги на 15,17 п.п. вказують на зменшення інвестицій у довгострокові активи або їх амортизацію.

Основні засоби зменшились на 22029 тис. грн (3,42%) з 644807 тис. грн у 2020 році до 622778 тис. грн у 2022 році. Їх питома вага у балансі знизилася з 61,52% до 47,60%, що свідчить про зниження частки основних засобів у загальних активах.

Оборотні активи значно збільшились з 318811 тис. грн (30,42%) у 2021 році до 589790 тис. грн (45,08%) у 2022 році, що складає приріст на 270979 тис. грн (85,00%) та зміна питомої ваги на 14,66 п.п., що свідчить про збільшення обігових коштів підприємства.

Запаси зросли на 45081 тис. грн (39,75%) з 113422 тис. грн у 2021 році до 158503 тис. грн у 2023 році, але їх питома вага знизилася на 1,30 п.п., вказуючи на збільшення інших складових оборотних активів.

Дебіторська заборгованість зросла на 116167 тис. грн (98,09%) з 118433 тис. грн у 2021 році до 234600 тис. грн у 2023 році. Її питома вага збільшилася на 6,63 п.п., що може вказувати на зростання кредитних продажів або проблеми з отриманням платежів від дебіторів. Грошові кошти значно зросли на 52383 тис. грн (2153,91%) з 2432 тис. грн у 2021 році до 54815 тис. грн у 2023 році. Їх питома вага збільшилася з 0,23% до 4,19%, що вказує на поліпшення ліквідності підприємства.

Власний капітал зріс на 340087 тис. грн (1430,38%) з 23776 тис. грн (2,27%) у 2021 році до 363863 тис. грн (27,81%) у 2023 році. Це суттєве зростання та зміна питомої ваги на 25,54 п.п. свідчать про зміцнення фінансової стійкості підприємства. Зареєстрований капітал залишився незмінним на рівні 230194 тис. грн, але його питома вага зменшилась з 21,96% до 17,59%, що може вказувати на зростання інших компонентів власного капіталу.

Нерозподілений прибуток зменшився на 72392 тис. грн (77,37%) з 93566 тис. грн у 2021 році до 21174 тис. грн у 2023 році. Його питома вага також зменшилась з 8,93% до 1,62%, що може вказувати на розподіл прибутку або покриття збитків. Довгострокові зобов'язання і забезпечення зросли на 84409 тис. грн, але деталі щодо питомої ваги відсутні, що ускладнює повний аналіз цієї категорії.

Поточні зобов'язання і забезпечення збільшились на 44390 тис. грн, що вказує на збільшення короткострокових зобов'язань підприємства. Деталі щодо питомої ваги відсутні, але зміна цієї категорії також важлива для розуміння короткострокової ліквідності.

Загалом, підприємство демонструє значне зростання обігових активів та власного капіталу, що є позитивними показниками. Зростання грошових коштів свідчить про покращення ліквідності, що дозволяє підприємству більш ефективно реагувати на фінансові потреби та можливості.

Зменшення нерозподіленого прибутку може вказувати на розподіл прибутків або покриття збитків, що потребує подальшого аналізу для виявлення причин. Збільшення дебіторської заборгованості потребує уваги для уникнення проблем з отриманням платежів у майбутньому.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ПрАТ «Біо мед скло» представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Механізм формування фінансових результатів діяльності ПрАТ «Біо мед скло»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	645289	762280	1161375	-4238,8	-43,88
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	452690	610252	919910	467220	103,21
Валовий: прибуток (збиток)	192599	152028	241465	48866	25,37
Інші операційні доходи	39406	5271	55163	-4238,8	-43,88
Адміністративні витрати	22177	29043	31151	8974	40,47
Витрати на збут	23064	19061	15393	-7671	-33,26
Інші операційні витрати	16415	21830	222514	-4238,8	-43,88
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	170349	87365	27570	-142779	-83,82
Фінансові витрати	29918	33251	35422	5504	18,40
Інші витрати	195272	2484	-	-4238,8	-43,88
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	(49612)	132565	217	49829	-100,44
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	(33281)	132432	(6602)	26679	-80,16

Чистий дохід від реалізації зріс з 645289 тис. грн у 2021 році до 1161375 тис. грн у 2023 році, що представляє значне збільшення. Однак, в таблиці помилково

вказано відхилення -4238,8 тис. грн та -43,88%, що не відповідає дійсності. Реальне відхилення складає 516086 тис. грн (79,97%).

Собівартість реалізованої продукції також зросла з 452690 тис. грн у 2021 році до 919910 тис. грн у 2023 році, що представляє збільшення на 467220 тис. грн (103,21%). Це свідчить про значні витрати, пов'язані з виробництвом і продажем продукції.

Валовий прибуток зріс з 192599 тис. грн у 2021 році до 241465 тис. грн у 2023 році, що представляє збільшення на 48866 тис. грн (25,37%). Це свідчить про покращення ефективності виробництва та збільшення прибутковості підприємства.

Інші операційні доходи показали значне зростання з 39406 тис. грн у 2021 році до 55163 тис. грн у 2023 році. Однак, в таблиці зазначено помилкові відхилення. Реальне зростання становить 15757 тис. грн (40,01%).

Адміністративні витрати зросли з 22177 тис. грн у 2021 році до 31151 тис. грн у 2023 році, що представляє збільшення на 8974 тис. грн (40,47%). Це вказує на збільшення витрат на управління та адміністративні функції підприємства.

Витрати на збут зменшились з 23064 тис. грн у 2020 році до 15393 тис. грн у 2022 році, що представляє зменшення на 7671 тис. грн (-33,26%). Це свідчить про оптимізацію витрат на збут продукції.

Інші операційні витрати значно зросли з 16415 тис. грн у 2021 році до 222514 тис. грн у 2023 році. Таблиця містить помилкові відхилення, реальне зростання становить 206099 тис. грн (1255,35%).

Фінансовий результат від операційної діяльності зменшився з 170349 тис. грн у 2021 році до 87365 тис. грн у 2023 році, що представляє зменшення на 82984 тис. грн (-48,71%). Це вказує на зменшення прибутковості операційної діяльності підприємства.

Фінансові витрати зросли з 29918 тис. грн у 2021 році до 35422 тис. грн у 2023 році, що представляє збільшення на 5504 тис. грн (18,40%). Це свідчить про збільшення витрат на обслуговування боргів та інших фінансових зобов'язань.

Інші витрати у 2021 році склали 195272 тис. грн, але у 2023 році відсутні. Це може свідчити про одноразові витрати або зменшення витрат на неопераційну діяльність.

Фінансовий результат до оподаткування зменшився з -49612 тис. грн у 2021 році до 217 тис. грн у 2023 році. Таблиця містить помилкові відхилення. Реальне збільшення становить 49829 тис. грн (100,44%).

Чистий фінансовий результат зменшився з -33281 тис. грн у 2021 році до -6602 тис. грн у 2023 році. Реальне відхилення складає 26679 тис. грн (-80,16%). Це свідчить про зменшення чистих збитків підприємства.

Аналіз показників свідчить про значні зміни у фінансових результатах діяльності підприємства за період з 2021 по 2023 рік. Хоча чистий дохід від реалізації зріс, значне зростання собівартості продукції та операційних витрат негативно вплинуло на чистий прибуток. Зменшення витрат на збут та збільшення інших операційних доходів є позитивними факторами, однак збільшення фінансових витрат та інших операційних витрат вказує на необхідність подальшої оптимізації витрат та управління фінансами підприємства.

Оцінка фінансового стану підприємства ПрАТ «Біо мед скло» представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників оцінки фінансового стану ПрАТ «Біо мед скло»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р до 2021 р.
	2021	2022	2023	
				+, -
1	2	3	4	5
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	4,19	3,75	4,89	0,7
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,08	0,45	0,42

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5
3. Чистий оборотний капітал	-526334	-414404	-388005	138329
4. Коефіцієнт автономії	0,23	0,32	0,28	0,05
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,93	0,91	0,91	-0,02
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,76	0,73	0,79	0,03
7. Коефіцієнт оборотності активів	0,65	0,70	0,95	0,3
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,54	2,58	3,19	0,65
9. Рентабельність господарської діяльності, %	-0,04	0,19	-0,01	0,03
10. Рентабельність власного капіталу, %	-0,13	0,45	-0,02	0,11
11. Рентабельність продукції, %	0,43	0,25	0,26	-0,17

Коефіцієнт загальної ліквідності зріс з 4,19 у 2021 році до 4,89 у 2023 році, що представляє збільшення на 0,7, що свідчить про покращення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок обігових активів, що є позитивним сигналом для кредиторів та інвесторів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс значно з 0,03 у 2021 році до 0,45 у 2023 році, що представляє збільшення на 0,42., яке показує значне збільшення грошових коштів та інших найбільш ліквідних активів, що є важливим показником фінансової стабільності та платоспроможності підприємства.

Чистий оборотний капітал зріс з -526334 тис. грн у 2021 році до -388005 тис. грн у 2023 році, що представляє покращення на 138329 тис. грн. Хоча показник все ще є негативним, покращення вказує на зменшення дефіциту оборотних коштів.

Коефіцієнт автономії зріс з 0,23 у 2021 році до 0,28 у 2023 році, що представляє збільшення на 0,05, що свідчить про покращення фінансової незалежності підприємства, тобто збільшення частки власного капіталу у загальному капіталі.

Коефіцієнт фінансової стабільності залишився майже незмінним, знизившись з 0,93 у 2021 році до 0,91 у 2023 році, що представляє незначне зниження на 0,02, що вказує на стабільність структури капіталу підприємства, де боргові зобов'язання незначно переважають власний капітал.

Коефіцієнт забезпеченості власними засобами зріс з 0,76 у 2021 році до 0,79 у 2023 році, що представляє збільшення на 0,03., що показує покращення фінансової стабільності підприємства за рахунок збільшення власних коштів у фінансуванні активів.

Коефіцієнт оборотності активів зріс з 0,65 у 2021 році до 0,95 у 2023 році, що представляє збільшення на 0,3, що свідчить про покращення ефективності використання активів підприємства для генерації доходу.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс з 2,54 у 2021 році до 3,19 у 2023 році, що представляє збільшення на 0,65, що вказує на підвищення ефективності використання власного капіталу для генерації доходу.

Рентабельність господарської діяльності зросла з -0,04% у 2021 році до -0,01% у 2023 році, що представляє покращення на 0,03%. Хоча показник залишається негативним, це свідчить про зменшення збитковості підприємства.

Рентабельність власного капіталу зросла з -0,13% у 2021 році до -0,02% у 2023 році, що представляє покращення на 0,11%., що показує зменшення збитковості власного капіталу, хоча підприємство все ще не досягло прибутковості.

Рентабельність продукції зменшилась з 0,43% у 2021 році до 0,26% у 2023 році, що представляє зниження на 0,17%, що може свідчити про зростання собівартості продукції або зменшення маржі прибутку від реалізації.

Загальний аналіз показників фінансового стану підприємства свідчить про позитивні зрушення у покращенні ліквідності та ефективності використання активів. Однак, підприємство все ще залишається збитковим, що вказує на необхідність подальшої оптимізації витрат та підвищення прибутковості.

Зростання абсолютної ліквідності та чистого оборотного капіталу є позитивними сигналами, що свідчать про поліпшення фінансової стабільності та платоспроможності підприємства.

2.3. Оцінка існуючої системи управління діяльністю ПрАТ «Біо мед скло» за допомогою коучінгу

Система управління діяльністю на підприємстві є ключовим фактором, що впливає на його ефективність та конкурентоспроможність. В умовах сучасної економіки все більше підприємств використовують коучінг як метод для підвищення продуктивності та розвитку працівників. Коучінг допомагає виявити потенціал працівників, покращити їхні навички та мотивувати на досягнення високих результатів. ПрАТ «Біо мед скло» активно впроваджує коучінг у свою систему управління для підвищення продуктивності та задоволення працівників. У цій частині розглянемо дані щодо чисельності працівників на підприємстві протягом останніх трьох років та проведемо аналіз впливу коучінгу на ефективність їхньої діяльності.

Таблиця 2.5

Аналіз чисельності працівників ПрАТ «Біо мед скло» протягом 2021-2023 рр.

Рік	Кількість працівників
2021	221
2022	224
2023	214

З наведених даних видно, що чисельність працівників на підприємстві зменшувалася протягом останніх трьох років, яке може бути пов'язано з оптимізацією виробничих процесів, впровадженням нових технологій або зміною стратегії управління.

Для оцінки впливу коучінгу на ефективність діяльності працівників проведемо аналіз основних показників продуктивності праці за останні три роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники продуктивності та задоволеності працівників ПрАТ «Біо мед скло» за
2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023
Середньорічна чисельність працівників, осіб	221	224	214
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	2919,86	3403,04	5426,99
Рівень задоволеності працівників, %	75	78	82
Кількість тренінгів та коуч-сесій	15	20	25

З таблиці 2.6 можна побачити, що продуктивність праці працівників зросла з 2919,86 тис. грн/ос. у 2021 році до 5426,99 тис. грн/ос. у 2023 році, що свідчить про позитивний вплив коучінгу на ефективність роботи працівників.

Крім того, рівень задоволеності працівників збільшився з 75% у 2021 році до 82% у 2023 році, яке може бути наслідком проведення більшої кількості тренінгів та коуч-сесій, які сприяли покращенню навичок та підвищенню мотивації працівників.

ПрАТ «Біо мед скло» впровадило коучінг як один із ключових елементів своєї системи управління персоналом. Основні аспекти впровадження коучінгу включають:

1. Індивідуальний коучінг, де кожен працівник має можливість отримати індивідуальні коуч-сесії, під час яких вони можуть розвивати свої професійні навички, вирішувати робочі проблеми та покращувати свою ефективність.

2. Груповий коучінг, де проводяться групові тренінги для різних відділів, що дозволяє покращити командну роботу, підвищити взаєморозуміння між працівниками та ефективність виконання завдань.

3. Лідерський коучінг, де особлива увага приділяється розвитку лідерських якостей у менеджерів середньої та вищої ланки., яка сприяє формуванню ефективного управлінського складу, здатного швидко адаптуватися до змін та ефективно керувати командами.

4. Тематичні коуч-сесії, де організовуються спеціальні сесії на теми, що є актуальними для підприємства, такі як управління змінами, ефективна комунікація,

тайм-менеджмент тощо.

5. Зворотний зв'язок, де регулярно збирається зворотний зв'язок від працівників щодо проведених коуч-сесій та їхньої ефективності, що дозволяє постійно вдосконалювати процес коучінгу.

В таблиці 2.7 відобразимо основні аспекти впровадження коучінгу в систему управління персоналом ПрАТ «Біо мед скло» та їхні переваги.

Таблиця 2.7

Методи коучінгу на ПрАТ «Біо мед скло» та їхні переваги

Метод коучінгу	Опис	Переваги
1	2	3
Індивідуальний коучінг	Кожен працівник має можливість отримати індивідуальні коуч-сесії для розвитку професійних навичок, вирішення робочих проблем та покращення ефективності.	- Персоналізований підхід - Максимальна підтримка - Вирішення конкретних проблем - Підвищення продуктивності
Груповий коучінг	Проводяться групові тренінги для різних відділів, що дозволяє покращити командну роботу та взаєморозуміння між працівниками.	- Покращення командної роботи - Злагоджена співпраця - Підвищення ефективності - Розвиток комунікаційних навичок
Лідерський коучінг	Особлива увага приділяється розвитку лідерських якостей у менеджерів середньої та вищої ланки для формування ефективного управлінського складу.	- Розвиток лідерських якостей - Здатність адаптуватися до змін - Ефективне управління командами - Підвищення мотивації
Тематичні коуч-сесії	Організуються спеціальні сесії на теми, що є актуальними для підприємства, такі як управління змінами, ефективна комунікація, тайм-менеджмент тощо.	- Актуальність тем - Знання та навички з конкретних питань - Підвищення професійної компетенції - Здатність ефективно вирішувати проблеми
Зворотний зв'язок	Регулярно збирається зворотний зв'язок від працівників щодо проведених коуч-сесій та їхньої ефективності для постійного вдосконалення процесу коучінгу.	- Постійне вдосконалення - Врахування думок працівників - Підвищення задоволеності працівників - Оптимізація коучінгових програм

Впровадження коучінгу в систему управління діяльністю ПрАТ «Біо мед скло» сприяло підвищенню продуктивності праці та задоволеності працівників. Зменшення чисельності працівників при одночасному зростанні продуктивності та задоволеності свідчить про ефективність використання коучінгу як методу розвитку персоналу. Ці результати підтверджують доцільність подальшого впровадження коучінгу для досягнення високих результатів на підприємстві.

В таблиці 2.8 відображає різноманітні коучінг-тренінги, які проводяться на підприємстві ПрАТ «Біо мед скло».

Таблиця 2.8

Коучинг-тренінги, які проводяться на підприємстві ПрАТ «Біо мед скло»

Назва тренінгу	Опис тренінгу	Цільова аудиторія	Очікувані результати
1	2	3	4
Розвиток лідерських якостей	Цей тренінг зосереджується на розвитку навичок ефективного лідерства, включаючи прийняття рішень, управління командою та стратегічне мислення.	Менеджери середньої та вищої ланки	- Покращення управлінських навичок - Здатність мотивувати команду - Підвищення ефективності роботи
Ефективна комунікація	Тренінг спрямований на покращення навичок міжособистісної комунікації, активного слухання та зворотного зв'язку.	Всі працівники	- Покращення взаєморозуміння в команді - Зменшення конфліктів - Підвищення продуктивності
Тайм-менеджмент	Тренінг охоплює техніки ефективного управління часом, планування завдань та пріоритетизації робіт.	Всі працівники	- Підвищення ефективності - Зменшення стресу - Поліпшення балансу між роботою та особистим життям
Управління змінами	Тренінг присвячений стратегіям та методам ефективного управління змінами в організації, включаючи комунікацію змін та підтримку працівників.	Керівники та менеджери	- Здатність ефективно впроваджувати зміни - Підвищення адаптивності - Зменшення опору змінам
Інноваційне мислення	Тренінг зосереджується на розвитку креативного мислення, генерації нових ідей та їх впровадженні в робочий процес.	Всі працівники	- Підвищення креативності - Генерація нових ідей - Підвищення інноваційної спроможності компанії

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4
Командоутворення	Цей тренінг направлений на покращення командної роботи, взаємодії між працівниками та формування міцних робочих стосунків.	Всі відділи	- Покращення співпраці - Підвищення командної згуртованості - Поліпшення робочої атмосфери
Стрес-менеджмент	Тренінг присвячений методам управління стресом, релаксаційним технікам та підтриманню психічного здоров'я на робочому місці.	Всі працівники	- Зменшення рівня стресу - Підвищення продуктивності - Поліпшення загального самопочуття

Дана таблиця ілюструє різноманітні тренінги з коучінгу, які проводяться на підприємстві, та їхній вплив на працівників і організацію в цілому. Позитивним є ознайомлення працівників з методами керування стресом, налагодження командної роботи персоналу, оволодіння техніками ефективного управління часом та набуття комунікаційних навичок.

2.4. Напрями удосконалення коучінгу на ПрАТ «Біо мед скло»

ПрАТ «Біо мед скло» впровадило коучінг як важливий елемент своєї системи управління персоналом, проте існують кілька напрямів, які можуть сприяти подальшому вдосконаленню цього процесу:

1. Розширення спектру коучінгових програм:

- індивідуалізація коучінгу, де розробка спеціалізованих коучінгових програм, які враховують індивідуальні потреби та кар'єрні цілі кожного працівника;
- запровадження менторства, де досвідчені працівники допомагають новачкам адаптуватися до робочого середовища та розвивати свої навички.

2. Інтеграція коучінгу з іншими навчальними програмами:

- поєднання коучінгу з професійним навчанням, а саме включення коуч-сесій у програми підвищення кваліфікації та професійного навчання, що дозволить працівникам більш ефективно застосовувати отримані знання на практиці;

- семінари та воркшопи: організація семінарів і воркшопів з актуальних тем, які сприятимуть підвищенню кваліфікації та розвитку нових навичок.

3. Посилення зворотного зв'язку:

- проведення регулярних оцінок ефективності коучінгових програм, включаючи збір зворотного зв'язку від працівників та керівників;
- вивчення результатів коучінгових сесій для виявлення сильних сторін і областей, які потребують покращення.

4. Використання сучасних технологій

- впровадження платформ для онлайн коучінгу, що дозволить працівникам отримувати підтримку незалежно від їхнього місцезнаходження;
- розробка або впровадження мобільних додатків для доступу до коучінгових матеріалів, проведення сесій та відстеження прогресу.

5. Підвищення кваліфікації коучів:

- забезпечення постійного навчання та підвищення кваліфікації коучів для забезпечення високої якості надання коучінгових послуг;
- вимога сертифікації коучів згідно з міжнародними стандартами, що підвищить довіру до коучінгових програм та їхню ефективність.

6. Формування корпоративної культури, орієнтованої на розвиток:

- активна участь керівництва у коучінгових програмах, що демонструє їхню важливість для компанії та сприяє створенню культури розвитку;
- розробка програм мотивації для працівників, які активно беруть участь у коучінгу та демонструють високі результати.

7. Проведення тематичних коуч-сесій:

- організація коуч-сесій на теми, що відповідають поточним потребам підприємства, такі як інновації, цифровізація, управління проектами тощо;
- залучення коучів з різних галузей для надання різнопланового досвіду та знань працівникам.

Запровадження цих напрямів удосконалення коучінгу на ПрАТ «Біо мед скло»

сприятиме підвищенню кваліфікації працівників, покращенню ефективності роботи та розвитку корпоративної культури, орієнтованої на постійний розвиток та інновації.

Організація коучінгу та контроль індивідуальної участі працівників з використанням інструментів Google є важливою складовою ефективного управління персоналом. Google пропонує різноманітні інструменти, які можуть значно покращити процеси коучінгу, включаючи Google Sheets, Google Docs, Google Forms, Google Keep, Google Calendar та Канбан-дошки. Давайте розглянемо їх детальніше та визначимо, які з них найбільш доцільні для застосування для ПрАТ «Біо мед скло» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Порівняльна характеристика інструментів Google для організації коучінгу та контролю індивідуальної участі на ПрАТ «Біо мед скло»

Інструмент	Призначення	Функції	Переваги	Недоліки
Google Sheets	Відстеження даних та аналіз	Співпраця в реальному часі, шаблони	Універсальний, налаштований, оновлення в реальному часі	Може стати складним з великими наборами даних
Google Docs	Документування планів та звітів	Співпраця в реальному часі, коментування	Легкий у використанні, універсальний формат	Обмежений в обробці структурованих даних
Google Forms	Збір зворотного зв'язку та опитувань	Різноманітні типи питань, автоматичне агрегування	Легкий у створенні та розповсюдженні, інтегрується з Sheets	Обмежений збором даних у формі анкет
Google Keep	Швидкі нотатки та нагадування	Створення нотаток та списків, нагадування	Простий і інтуїтивно зрозумілий, добре інтегрується	Базова функціональність, не підходить для детального відстеження даних
Google Calendar	Планування та нагадування	Планування подій з нагадуваннями	Ефективне управління часом, добре інтегрується	Обмежений плануванням і нагадуваннями
Канбан-дошки	Візуальне управління проектами	Візуальне управління завданнями, співпраця	Високо візуальний, інтуїтивно зрозумілий	Може вимагати додаткового налаштування або сторонніх інструментів

Таким чином, для організації коучінгу та оцінки участі працівників, інструменти Google Sheets та Google Forms є найбільш ефективними завдяки їх можливостям співпраці в реальному часі та агрегування даних. Google Docs і Google Keep чудово підходять для документування та швидких нотаток, тоді як Google Calendar забезпечує ефективне планування та нагадування. Канбан-дошки надають візуальний підхід до управління завданнями.

Для розрахунку економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення коучінгу на ПрАТ «Біо мед скло» потрібно врахувати кілька основних показників, таких як витрати на впровадження заходів, очікуваний приріст продуктивності, зниження витрат через підвищення ефективності працівників та інші економічні показники.

Розрахунок витрат на впровадження заходів:

Витрати на додаткові коуч-сесії

Вартість однієї коуч-сесії: 2000 грн.

Кількість додаткових сесій: 10 сесій на рік.

Річні витрати на додаткові коуч-сесії:

$$\text{Річні витрати} = 2000 \text{ грн} \times 10 \text{ сесій} = 20000 \text{ грн}$$

Витрати на програму підвищення кваліфікації коучів

Вартість підвищення кваліфікації одного коуча: 10 000 грн.

Кількість коучів: 5 коучів.

Річні витрати на підвищення кваліфікації коучів:

$$\text{Річні витрати} = 10000 \text{ грн} \times 5 \text{ коучів} = 50000 \text{ грн}$$

Витрати на розробку та впровадження онлайн платформ і мобільних додатків

Вартість розробки та впровадження: 100 000 грн.

Загальні витрати на впровадження заходів

$$\text{Загальні витрати} = 20000 \text{ грн} + 50000 \text{ грн} + 100000 \text{ грн} = 170000 \text{ грн}$$

Очікуваний приріст продуктивності. Припустимо, що завдяки впровадженню запропонованих заходів продуктивність праці збільшиться на 10%.

Продуктивність праці у 2022 році становила 5426,99 тис. грн/ос.

Очікувана продуктивність після впровадження заходів:

Очікувана продуктивність = 5426,99 тис. грн/ос. $\times$ 1,10 = 5976,69 тис. грн/ос.

Додатковий дохід від підвищення продуктивності

Різниця між очікуваною продуктивністю та фактичною у 2022 році:

Різниця = 5976,69 тис. грн/ос. – 5426,99 тис. грн/ос. = 549,7 тис. грн/ос.

Кількість працівників у 2022 році: 214 осіб.

Додатковий дохід:

Додатковий дохід = 549,7 тис. грн/ос. $\times$ 214 осіб = 117627,8 тис. грн

Річний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів:

Річний економічний ефект = 117627,8 тис. грн – 170 тис. грн = 117457,8 тис. грн

Таким чином, впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення коучінгу на ПрАТ «Біо мед скло» має значний позитивний економічний ефект, що виражається у підвищенні продуктивності праці працівників та збільшенні доходів підприємства.

Висновки до розділу 2

В результаті проведеної аналітичної оцінки стану та пошуку можливих напрямів удосконалення застосування коучінгу на ПрАТ «БІО МЕД СКЛО» з'ясовано наступне:

1. ПрАТ «Біо мед скло» є важливим гравцем на ринку склотари України та зарубіжжя, маючи довгу історію розвитку та вдосконалення виробничих потужностей. Підприємство було засноване в 1984 році і пройшло шлях від державного заводу до публічного акціонерного товариства, здатного конкурувати на міжнародному рівні. Основна спеціалізація ПрАТ «Біо мед скло» полягає у виробництві медичної склотари, яка відзначається високою якістю завдяки використанню сучасних технологій та інновацій. Продукція підприємства,

включаючи тару для медичної, харчової та лікєро-горілочаної промисловості, має високу попит як в Україні, так і за її межами. Завдяки інвестиціям і модернізації, підприємство змогло значно підвищити якість своєї продукції та розширити асортимент.

2. Загальний аналіз показників фінансового стану ПрАТ «Біо мед скло» свідчить про позитивні зрушення у покращенні ліквідності та ефективності використання активів. Однак, підприємство все ще залишається збитковим, що вказує на необхідність подальшої оптимізації витрат та підвищення прибутковості. Зростання абсолютної ліквідності та чистого оборотного капіталу є позитивними сигналами, що свідчать про поліпшення фінансової стабільності та платоспроможності підприємства.

3. Впровадження коучінгу на ПрАТ «Біо мед скло» виявилось ефективним інструментом для підвищення продуктивності та задоволеності працівників. Завдяки різноманітним тренінгам і коуч-сесіям, які проводяться на підприємстві, вдалося досягти значних позитивних змін у робочому середовищі. Підвищення продуктивності праці зросла з 2919,86 тис. грн/ос. у 2020 році до 5426,99 тис. грн/ос. у 2022 році, що свідчить про те, що інвестиції в коучінг сприяли підвищенню ефективності роботи працівників та загального рівня виконання завдань. Рівень задоволеності працівників зріс з 75% у 2020 році до 82% у 2022 році., що говорить про те, що коучінг допоміг покращити робочий клімат, сприяючи мотивації та залученості працівників. Індивідуальні, групові, лідерські та тематичні коуч-сесії дозволили задовольнити різні потреби працівників та покращити різні аспекти їхньої діяльності. Регулярний зворотний зв'язок забезпечив постійне вдосконалення коучінгових програм. Таким чином, коучінг на ПрАТ «Біо мед скло» не тільки сприяв підвищенню продуктивності та задоволеності працівників, але й створив фундамент для подальшого розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку.

4. ПрАТ «Біо мед скло» впроваджує коучінг як ключовий елемент своєї системи управління персоналом, що сприяє підвищенню продуктивності, розвитку

навичок та задоволеності працівників. Незважаючи на досягнуті результати, існують напрями для подальшого вдосконалення. Перш за все, необхідно розширити спектр коучінгових програм, індивідуалізуючи їх для кожного працівника та запроваджуючи менторство. Інтеграція коучінгу з іншими навчальними програмами, такими як семінари і воркшопи, дозволить підвищити професійну кваліфікацію працівників. Посилення зворотного зв'язку та регулярні оцінки ефективності коучінгових програм допоможуть виявляти сильні сторони та області для покращення. Використання сучасних технологій, таких як онлайн платформи та мобільні додатки, забезпечить доступ до коучінгових матеріалів незалежно від місцезнаходження працівників. Підвищення кваліфікації коучів, забезпечення їх постійного навчання та сертифікації сприятимуть високій якості надання коучінгових послуг. Активна участь керівництва у коучінгових програмах та формування корпоративної культури, орієнтованої на розвиток, підвищить мотивацію працівників. Проведення тематичних коуч-сесій на актуальні для підприємства теми додасть різноплановості та інноваційного підходу до коучінгу. Впровадження цих заходів дозволить ПрАТ «Біо мед скло» досягти ще вищих результатів, підвищити ефективність роботи та зміцнити свої позиції на ринку.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних положень та практичних аспектів функціонування коучінгу на ПрАТ «Біо мед скло» надало можливість сформулювати наступні висновки:

1. Коучінг став популярним інструментом управління, вимагаючим постійного удосконалення знань і навичок, що стосується не лише спеціалістів, але і працівників загалом. Хоча майбутній розвиток коучінгу як інструменту управління складно передбачити, можна з упевненістю сказати, що впровадження його принципів у діяльність підприємств принесе численні переваги. Це дозволить використовувати коучінг як ефективний інструмент управління та сприятиме розвитку потенціалу працівників. Принципи коучінгу будуть відображати закономірності розвитку підприємств і закладатимуть основу нової теорії управління, враховуючи тенденції розвитку трудового потенціалу. Вони також будуть враховувати соціально-психологічні, адміністративні, економічні та інші методи, що допоможуть приймати кращі управлінські рішення.

2. Система управління коучінгом на підприємстві виявляється ключовою для досягнення успіху та створення сприятливої робочої атмосфери. Вона включає в себе створення спеціалізованих відділів або підрозділів, що організують та проводять коуч-сесії для керівників і співробітників, а також поширення інформації про сутність коучінгу та його принципи. Крім того, система управління коучінгом передбачає виявлення та ефективне використання прихованого потенціалу працівників, створення обстановки для стимулювання креативних ідей, сприяння розвитку інноваційних підходів у бізнесі та сприяння взаємодії між керівниками та коучами. Заслугує на увагу і розробка програм для навчання керівників технології коучінгу. Такі елементи допомагають забезпечити високий стандарт виконання завдань, створюють мотивацію та підтримують успішний розвиток підприємства. Така система управління дозволяє підприємству не лише функціонувати ефективно, але і досягати нових висот в розвитку та конкурентоспроможності.

3. Система показників оцінки ефективності коучінгу на підприємстві грає важливу роль у визначенні впливу коучінгу на успішність організації. Цей інструмент допомагає керівництву та коучам зрозуміти, наскільки ефективно коучінгова програма відповідає стратегічним цілям підприємства та які конкретні результати вона приносить. Одним із ключових аспектів цієї системи є врахування якісних і кількісних показників ефективності. Це дозволяє збалансувати оцінку, враховуючи як самі цифри, так і якість виконаної роботи. Завдяки цьому підприємство може отримати повну картину ефективності коучінгу. Крім того, система показників оцінки передбачає чітке визначення цілей і вимірних критеріїв ще до початку коучінгової програми. Це дозволяє визначити очікувані результати і систематично відслідковувати їх досягнення протягом програми. Загалом, система показників оцінки ефективності коучінгу є важливим інструментом для визначення внеску коучінгу в успішність підприємства. Вона дозволяє об'єктивно виміряти результати програми та вчасно коригувати стратегію розвитку.

4. Правове забезпечення процесу коучінгу реалізується через прийняття законодавчих актів та розробку науково-методичних документів, які регулюють відносини в сферах найму, умов праці, контрактації, а також забезпечують юридичні основи для взаємодії з іншими підприємствами та організаціями. За допомогою цих інструментів встановлюються чіткі правила і норми, що дозволяють ефективно керувати трудовими відносинами та сприяють стабільності і розвитку організації.

5. ПрАТ «Біо мед скло» є важливим гравцем на ринку склотари України та зарубіжжя, маючи довгу історію розвитку та вдосконалення виробничих потужностей. Підприємство було засноване в 1984 році і пройшло шлях від державного заводу до публічного акціонерного товариства, здатного конкурувати на міжнародному рівні. Основна спеціалізація ПрАТ «Біо мед скло» полягає у виробництві медичної склотари, яка відзначається високою якістю завдяки використанню сучасних технологій та інновацій. Продукція підприємства, включаючи тару для медичної, харчової та лікєро-горілочної промисловості, має

високий попит як в Україні, так і за її межами. Завдяки інвестиціям і модернізації, підприємство змогло значно підвищити якість своєї продукції та розширити асортимент.

6. Загальний аналіз показників фінансового стану підприємства свідчить про позитивні зрушення у покращенні ліквідності та ефективності використання активів. Однак, підприємство все ще залишається збитковим, що вказує на необхідність подальшої оптимізації витрат та підвищення прибутковості. Зростання абсолютної ліквідності та чистого оборотного капіталу є позитивними сигналами, що свідчать про поліпшення фінансової стабільності та платоспроможності підприємства.

7. Впровадження коучінгу на ПрАТ «Біо мед скло» виявилось ефективним інструментом для підвищення продуктивності та задоволеності працівників. Завдяки різноманітним тренінгам і коуч-сесіям, які проводяться на підприємстві, вдалося досягти значних позитивних змін у робочому середовищі. Підвищення продуктивності праці зросла з 2919,86 тис. грн/ос. у 2021 році до 5426,99 тис. грн/ос. у 2023 році, що свідчить про те, що інвестиції в коучінг сприяли підвищенню ефективності роботи працівників та загального рівня виконання завдань. Рівень задоволеності працівників зріс з 75% у 2021 році до 82% у 2023 році., що говорить про те, що коучінг допоміг покращити робочий клімат, сприяючи мотивації та залученості працівників. Індивідуальні, групові, лідерські та тематичні коуч-сесії дозволили задовольнити різні потреби працівників та покращити різні аспекти їхньої діяльності. Регулярний зворотний зв'язок забезпечив постійне вдосконалення коучінгових програм. Таким чином, коучінг на ПрАТ «Біо мед скло» не тільки сприяв підвищенню продуктивності та задоволеності працівників, але й створив фундамент для подальшого розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку.

8. ПрАТ «Біо мед скло» впроваджує коучінг як ключовий елемент своєї системи управління персоналом, що сприяє підвищенню продуктивності, розвитку навичок та задоволеності працівників. Незважаючи на досягнуті результати, існують напрями для подальшого вдосконалення. Перш за все, необхідно розширити спектр

коучінгових програм, індивідуалізуючи їх для кожного працівника та запроваджуючи менторство. Інтеграція коучінгу з іншими навчальними програмами, такими як семінари і воркшопи, дозволить підвищити професійну кваліфікацію працівників. Посилення зворотного зв'язку та регулярні оцінки ефективності коучінгових програм допоможуть виявляти сильні сторони та області для покращення. Використання сучасних технологій, таких як онлайн платформи та мобільні додатки, забезпечить доступ до коучінгових матеріалів незалежно від місцезнаходження працівників. Підвищення кваліфікації коучів, забезпечення їх постійного навчання та сертифікації сприятимуть високій якості надання коучінгових послуг. Активна участь керівництва у коучінгових програмах та формування корпоративної культури, орієнтованої на розвиток, підвищить мотивацію працівників. Проведення тематичних коуч-сесій на актуальні для підприємства теми додасть різноплановості та інноваційного підходу до коучінгу. Впровадження цих заходів дозволить ПрАТ «Біо мед скло» досягти ще вищих результатів, підвищити ефективність роботи та зміцнити свої позиції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брич В. Методологічні засади розвитку коучінгу в Україні / Україна: аспекти праці. 2009. № 6. С. 18-23. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uap_2009_6_6.pdf (дата звернення: 25.03.2024).
2. Вітмор Дж. Ефективний коучинг: принципи і практика, 5-те видання. Київ. КМ-Букс, 2019. 336с.
3. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ КПІ імені Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
4. Гурієвська В.М. Технології психологічного консультування в органах державної влади України : дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр.: спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» Київ, 2010. 180 с.
5. Закон України «Про відпустки» URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0110-93> (дата звернення: 05.04.2024).
6. Закон України «Про зайнятість населення». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-VI#Text> (дата звернення: 05.04.2024).
7. Закон України «Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0110-93#Text> (дата звернення: 05.04.2024).
8. Закон України «Про колективні договори і угоди» URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення: 05.04.2024)
9. Закон України «Про оплату праці» URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 05.04.2024).
10. Закон України «Про охорону праці» URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення: 05.04.2024).
11. Закон України «Про пенсійне забезпечення». URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text> (дата звернення: 05.04.2024).

12. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів»
URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 05.04.2024).

13. Іванович О.С. Коучинг як нова модель навчання персоналу підприємства. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2011. Вип. 3. С. 258–263.

14. Кодекс законів про працю України URL:
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 02.04.2024)

15. Кодекс законів про працю України (зі змінами та доповненнями).К.: ЦУЛ, 2011. 88 с.

16. Конституція України URL:
<http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 02.04.2024)

17. Коучинг – інструмент особистого і професійного URL:
<http://www.lifecoach.com.ua/> (дата звернення: 21.04.2024).

18. Коучинг в організації. URL: <http://coachinhr.teampracticum.com/bci2015>
(дата звернення: 26.01.2024).

19. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України URL:
http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13919/1/41_276-280_Vis_727_Menegment.pdf
(дата звернення: 21.04.2024).

20. Коучинг–інструмент особистого і професійного URL:
<http://www.lifecoach.com.ua/>(дата звернення: 21.01.2024).

21. Кравченко Ю.Є. Коучінг-навчання в руслі positum-підходу – інноваційний інструмент формування нових стратегій життєвого успіху / Ю.Є. Кравченко // Збірник матеріалів Третьої міжнародної наукової конференції 22–24 червня 2006 року / відп. за вип. М.В. Жук. – Суми: 2006. – Т. 1. – С. 116–119.

22. Лев Н.Ю. Моделі коучингу: характеристика та особливості застосування

/ Н.Ю. Лев, р.Д. Бала // Вісник Нац. ун-ту «Львів. політехніка»: зб. наук. пр. – 2012. – № 727. – С. 76–81.

23. Логвиновський Є.І. Функціональна та змістовна сутність коучингу на підприємстві / Є.І. Логвиновський // Європейський вектор економічного розвитку: [збірник наукових праць]. – К: 2012. – № 2(13). – С. 297–301.

24. Маркова Н.С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4670/1/> (дата звернення: 10.01.2024).

25. Марцінковська О. Роль коучингу в розвитку персоналу/ Олександра Марцінковська, Наталія Фижик // Економічний аналіз. Випуск 8: [збірник наукових праць] – Тернопіль: 2011. Ч. 2. – С. 257–260.

26. Марцінковська О., Фижик Н. Роль коучингу в розвитку персоналу // Економічний аналіз. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 257-260.

27. Матушко А.Є. Оцінка ефективності навчання персоналу. URL: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/economy/2010/145-132-19.pdf> (дата звернення: 20.01.2024).

28. Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2015. № 4 (102). С. 50-67.

29. Миколайчук І.П. Коучинг у системі управління персоналом / І.П. Миколайчук // Вісник КНТЕУ. – 2015. – № 4(102). – С. 50–67.

30. Миколайчук І.П., Марняло А.М., Заболотна В.В. Цифровий коучинг в управлінні персоналом. Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної он-лайн конференції (11 лютого 2021 року). Київ. САБ. С. 147-152.

31. Миколайчук І.П., Марняло А.М., Заболотна В.В. Застосування навчальної персонал-технології коучингу в умовах Covid-19. Specialized and multidisciplinary scientific researches: Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Vol. 2), December

11, 2020. Amsterdam, The Netherland: European Scientific Platform. С. 138-141.

32. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2017. №1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5372>(дата звернення: 06.04. 2024).

33. Нагара М.Б. Підхід до оцінювання якості управління людськими ресурсами на підприємствах. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, вип. 19. Кіровоград: КНТУ, 2011. №19. С. 144-150.

34. Наказ «Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0110-93#Text> (дата звернення: 05.04.2024).

35. Нежинська О.О. Тименко В.М. Основи коучингу: навчальний посібник. Київ; Харків: ТОВ «ДІСАПЛЮС», 2017. 220 с.

36. Павлов В.І. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України / В.І. Павлов, О.Ю. Кушнірук // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [збірник наукових праць]. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – С. 276–280.

37. Павлов В.І. Кушнірук О.Ю. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : зб. наук. пр. Львів: Львів. політехніка, 2012. С.276–280.

38. Передало Х.С. Процик І. С. Роль коучингу в системі мотивування працівниківна вітчизняних підприємствах. Вісник національного університету Львівська політехніка. 2012. С.131-135.

39. Петровська І.Р. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу / І.Р. Петровська, Р.Д. Бала // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20.14. – С. 158–161.

40. Про професійний розвиток працівників: Закон України №4312-VI від 12.01.2012 р.URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення:

13.04.2024).

41. Продіус О.І. Креативний персонал як головна складова інноваційного розвитку організації Економічний простір . 2013. № 78. С. 260–269. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ec-pros_2013_78_27.pdf (дата звернення: 24.09.2019).

42. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2010. № 15. С. 163-166.

43. Розвиток персоналу. Український мобільний банк знань. URL: <http://www.probusiness.in.ua/> (дата звернення: 21.04.2024).

44. Романова С.М. Коучінг як нова технологія в професійній освіті. Вісник Нац. авіац. ун-ту. Серія: Педагогіка. Психологія. 2010. Вип. 3. С. 83-86.

45. Савченко А. В. Розвиток персоналу: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ, 2015. 505 с.

46. Ситник О.Ю. Розвиток персоналу як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://intkonf.org/sitnik-o-yurozvitok-personalu-yak-faktor-rozvitku-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva/> (дата звернення: 03.03.2024).

47. Терещенко І. Організація, що навчається або самонавчальна організація / Моя кадрова газета. №6 (14), 2012. С. 4.

48. Уявлення про світ через коучинг. URL: <https://coachingfederation.org/> (дата звернення: 21.03.2024).

49. Швець Л.В., Гайдай Г.Г. Розвиток персоналу як основна передумова розвитку підприємства. Економіка та управління на транспорті. 2016. Вип. 2. С.126–130.

50. Шимановська-Діанич Л.М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія. Полтава, ПУЕТ, 2018. 462 с.

51. Що таке «коучинг», як це працює і кому все це потрібно?» URL: <https://loyer.com.ua/uk/shho-take-kouching-yak-tse-pratsyuie-i-komu-vse-tsepotribno/> (дата звернення: 26.03.2024).

52. Biswas-Diener R. Practicing Positive psychology coaching: Assessment, diagnosis, and intervention. N.Y.: John Wiley & Sons. 2010. P. 45-51.
53. Carey W. Philippon, D. Cummings G. (2014). Coaching models for leadership development: An integrative review. *Journal of Leadership Studies*, 2014. 5 (1). P. 51–69.
54. Carey, W. Philippon, D. Cummings, G..Coaching models for leadership development: an integrative review, *Journal of Leadership Studies*, vol. 5 (1), 2014. P. 51–69.
55. Grant A. M., Cavanagh, M. J. (2007). Evidence-based coaching: Flourishing or languishing? *Australian Psychologist*, 42(4), 2007. P. 239-254.
56. Hawkins, P. and Smith, N. (2015), *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy Text*, New York, USA. 2015. P. 55–61.
57. International Coach Federation (ICF) URL: <http://www.coachfederation.org/ICFLussier> (дата звернення: 02.03.2024).
58. Kretlow, A.G., Wood, C.L., Cooke, N.L. (2011). Using In-Service and Coaching to Increase Kindergarten Teachers' Accurate Delivery of Group Instructional Units. *The Journal of Special Education*, 44(4), 2011. P. 234–246
59. Robert N. Human Resources Management: Functions, Applications, Skill Development / Robert N.Lussier, John R.Hendon; 2nd ed. Sage Publications, Inc., 2016. 681 p.
60. Schlüter Jan H. Impact of Intergenerational Patterns on Coaching Effectiveness. URL: <https://link.springer.com/article/10.1365/s40896-021-00059-z> (дата звернення: 26.04.2024).
61. Shannon D.K., Snyder P.A, Hemmeter M.L, McLean M. (2021). Exploring Coach–Teacher Interactions Within a Practice-Based Coaching Partnership. *Topics in Early Childhood Special Education*. 40(4), 2021. P. 229–240
62. Theeboom, T., Beersma, B., Van Vianen, A. E. M. Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 2014. P. 1-18.

63. Varvarigou M., Durrant C. (2011). Theoretical perspectives on the education of choral conductors: A suggested framework. *British Journal of Music Education*, 28, 2011. P. 325–338.

64. Whitmore J. *Coaching For Performance*. The USA: Nicholas Brealey Publishing, 2007. 180 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Біо мед скло» за 2021 рік

		КОДИ		
Підприємство	Приватне акціонерне товариство «Біо мед скло»	01	01	2022
		за ЄДРПОУ		04763746
		за КОПФГ		230
		за КВЕД		23.19
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство			
Вид економічної діяльності	Виробництво й оброблення інших скляних виробів, у тому числі технічних			
Середня кількість працівників	221			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака				
Адреса	10025, Житомирська область, місто Житомир, вулиця Промислова, будинок 26			

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	1 561	1 196
первісна вартість	1001	1 771	1 796
накопичена амортизація	1002	210	600
Незавершені капітальні інвестиції	1005	17 379	88 605
Основні засоби	1010	6683 96	644 807
первісна вартість	1011	1 069 605	1 115 981
знос	1012	401 209	471 174
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом	1030	0	0

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
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	687 336	734 608
II. Оборотні активи Запаси	1100	95 316	113 422
Виробничі запаси	1101	46 288	48 789
Незавершене виробництво	1102	964	1 070
Готова продукція	1103	48 064	63 563
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	92 354	118 443
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	9 122	27 509
з бюджетом	1135	11 297	25251
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	6177	24251
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 298	2 189
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	14 512	2 432
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	14 512	2 432
Витрати майбутніх періодів	1170	8 264	5 314
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
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	0	0
Усього за розділом II	1195	239 340	318 811
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	926 676	1 053 419

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	230 194	230 194
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	105 441	101 132
Додатковий капітал	1410	-3 792	7
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(60 795)	(93 566)
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	271 048	237 767
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	29 697	14 546
Пенсійні зобов'язання	1505	7 219	7 219
Довгострокові кредити банків	1510	0	0

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші довгострокові зобов'язання	1515	476 048	717 720
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	513 864	739 485
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	16 366	21 116
розрахунками з бюджетом	1620	632	751
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	382	314
розрахунками з оплати праці	1630	1 941	2 248
за одержаними авансами	1635	2 229	522
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	119 141	49 272
за страховою діяльністю	1650	0	0

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	1 043	1 914
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	30	30
Усього за розділом III	1695	141 764	76 452
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	926 676	1 053 419

Додаток Б

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Біо мед скло» за 2022 рік

		КОДИ		
		01	01	2023
Підприємство	Приватне акціонерне товариство «Біо мед скло»	за ЄДРПОУ		04763746
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ		230
Вид економічної діяльності	Виробництво й оброблення інших скляних виробів, у тому числі технічних	за КВЕД		23.19
Середня кількість працівників	214			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака				
Адреса	10025, Житомирська область, місто Житомир, вулиця Промислова, будинок 26			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 196	831
первісна вартість	1001	1 796	1 796
накопичена амортизація	1002	600	965
Незавершені капітальні інвестиції	1005	88 605	53 714
Основні засоби	1010	644 807	683 834
первісна вартість	1011	1 115 981	1 275 480
знос	1012	471 174	591 646
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі	1030	0	0

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035	0	18 007
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	734 608	756 386
II. Оборотні активи Запаси	1100	113 422	142 520
Виробничі запаси	1101	48 789	56 500
Незавершене виробництво	1102	1 070	2 188
Готова продукція	1103	63 563	83 832
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	118 443	145 403
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	27 509	21 707
з бюджетом	1135	25251	20 758
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	24251	33 997
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 189	311
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 432	7 729
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	2 432	7 729
Витрати майбутніх періодів	1170	5 314	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
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	0	0
Усього за розділом II	1195	318 811	372 425
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1 053 419	1 128 811

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	230 194	230 194
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	101 132	112 488
Додатковий капітал	1410	7	7
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(93 566)	21 852
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	237 767	364 541
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	14 546	4 425
Пенсійні зобов'язання	1505	7 219	19 771
Довгострокові кредити банків	1510	0	0

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші довгострокові зобов'язання	1515	717 720	636 048
Довгострокові забезпечення	1520	0	4 800
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	4 800
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	739 485	665 044
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	21 116	44 993
розрахунками з бюджетом	1620	751	773
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	314	499
розрахунками з оплати праці	1630	2 248	2 232
за одержаними авансами	1635	522	730
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	49 272	44 751
за страховою діяльністю	1650	0	0

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточні забезпечення	1660	0	5 229
Доходи майбутніх періодів	1665	1 914	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	30	19
Усього за розділом III	1695	76 452	99 226
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 053 419	1 128 811

Додаток В

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Біо мед скло» за 2023 рік

		КОДИ		
		01	01	2024
Підприємство	Приватне акціонерне товариство «Біо мед скло»	за ЄДРПОУ		04763746
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ		230
Вид економічної діяльності	Виробництво й оброблення інших скляних виробів, у тому числі технічних	за КВЕД		23.19
Середня кількість працівників	214			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака				
Адреса	10025, Житомирська область, місто Житомир, вулиця Промислова, будинок 26			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	831	467
первісна вартість	1001	1 796	1 796
накопичена амортизація	1002	965	1 329
Незавершені капітальні інвестиції	1005	53 714	77 273
Основні засоби	1010	683 834	622 778
первісна вартість	1011	1 275 480	1 295 925
знос	1012	591 646	673 147
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	18 007	18 007
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	756 386	718 525
II. Оборотні активи Запаси	1100	142 520	158 503
Виробничі запаси	1101	56 500	80 951
Незавершене виробництво	1102	2 188	4 101
Готова продукція	1103	83 832	73 451
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	145 403	234 600
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	21 707	36 206
з бюджетом	1135	20 758	85 882
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	33 997	19 651
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	311	133
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 729	54 815
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	7 729	54 815

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	372 425	589 790
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1 128 811	1 308 315

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	230 194	230 194
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	112 488	112 488
Додатковий капітал	1410	7	7
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	21 852	21 174
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	364 541	363 863
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	4 425	5 070

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Пенсійні зобов'язання	1505	19 771	14 377
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	636 048	798 462
Довгострокові забезпечення	1520	4 800	5 986
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	4 800	5 986
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	665 044	823 895
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	44 993	12 006
розрахунками з бюджетом	1620	773	826
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	499	338
розрахунками з оплати праці	1630	2 232	2 052
за одержаними авансами	1635	730	8 109
за розрахунками з учасниками	1640	0	0

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
із внутрішніх розрахунків	1645	44 751	94 467
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	5 229	2 737
Доходи майбутніх періодів	1665		0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	19	22
Усього за розділом III	1695	99 226	120 557
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 128 811	1 308 315

Додаток Д

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПрАТ «Біо мед скло»
за 2021 рік**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	645 289	533 224
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	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	452 690	429 509
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	192 599	103 715
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	39 406	3579
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	22 177	23 908
Витрати на збут	2150	23 064	13 869
Інші операційні витрати	2180	16 415	3 719
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	170349	97 928
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	130	552
Інші доходи	2240	5 399	63 645
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	29 918	30 980
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	195 572	2 347
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	128 798
збиток	2295	49 612	0

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	16 331	12 157
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	116 641
збиток	2355	33 281	0

Назва рядка	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	296 775	263 654
Витрати на оплату праці	2505	51 739	48 242
Відрахування на соціальні заходи	2510	13 530	10 840
Амортизація	2515	122 316	105 429
Інші операційні витрати	2520	34 736	21 601
Разом	2550	519 096	449 766

Додаток Ж

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПрАТ «Біо мед скло»
за 2022 рік**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	762 280	645 289
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	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	610 252	452 690
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	152 028	192 599
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	5 271	39 406
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	29 043	23 252
Витрати на збут	2150	19 061	23 484
Інші операційні витрати	2180	21 830	20 467
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	87 365	164 802
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1	130
Інші доходи	2240	80 934	5 399
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	33 251	29 918
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	2 484	195 572
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	132 565	0
збиток	2295	0	55 159

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	255	16 325
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	132 432	0
збиток	2355	0	38 834

Назва рядка	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	437 738	296 775
Витрати на оплату праці	2505	67 017	51 739
Відрахування на соціальні заходи	2510	15 879	13 530
Амортизація	2515	122 434	122 316
Інші операційні витрати	2520	37 786	34 736
Разом	2550	680 854	519 096

Додаток 3

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПрАТ «Біо мед скло»
за 2023 рік**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 161 375	762 280
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	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	919 910	610 252
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	241 465	152 028
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	55 163	5 271
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	31 151	29 043
Витрати на збут	2150	15 393	19 061
Інші операційні витрати	2180	222 514	21 830
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	27 570	87 365
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	342	1
Інші доходи	2240	7 727	80 934
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	35 422	33 251
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	217	2 484
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	132 565	132 565
збиток	2295	0	0

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	6 819	255
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	132 432
збиток	2355	6 602	0

Назва рядка	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	761 490	437 738
Витрати на оплату праці	2505	69 202	67 017
Відрахування на соціальні заходи	2510	13 259	15 879
Амортизація	2515	117 892	122 434
Інші операційні витрати	2520	43 798	37 786
Разом	2550	1 005 641	680 854