

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«КРИВОРІЗЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»

Факультет повітряного транспорту та комп'ютерних технологій

Кафедра менеджменту та логістики

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
к.е.н. Н.В. Смирнова

« ____ » _____ 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЮ
«БАКАЛАВР»

**Тема: «ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ
ТОВ «СВАРЛАЙН»)**

Розробив

А.В. Бахтіна

Керівник

к.е.н. Н.В. Смирнова

Консультанти з розділів:

Охорона праці

Т.І. Сергєєва

Нормоконтролер

к.е.н. Н.В. Смирнова

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«КРИВОРІЗЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»

Факультет повітряного транспорту та комп'ютерних технологій

Кафедра менеджменту та логістики

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент транспорту та логістики»

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри
 к.е.н. Н.В. Смирнова

«___» _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ
 на дипломну роботу

БАХТІНОЇ АНАСТАСІЇ ВАДИМІВНИ

1. Тема роботи: «Проблеми управління персоналом підприємства (за матеріалами ТОВ «Сварлайн»)»

Затверджена наказом начальника коледжу від «___» _____ 2021 р. № ____/ст.

2. Термін виконання роботи: з «22» березня 2021 р. до «07» червня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: фінансова та статистична звітність ТОВ «Сварлайн».

4. Зміст роботи:

1. Теоретико-методичні аспекти управління персоналом підприємства
2. Аналітична оцінка ефективності управління персоналом ТОВ «Сварлайн»
3. Заходи щодо покращення управління персоналом ТОВ «Сварлайн»
4. Охорона праці

5. Перелік графічного матеріалу: електронна версія доповіді та презентація.

6. Консультанти з окремих розділів

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Охорона праці	Т.І. Сергєєва		

7. Дата видачі завдання «22» березня 2021 р.

Керівник роботи _____
(підпис)

к.е.н. Н.В. Смирнова

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

А.В. Бахтіна

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Найменування етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Виконання 1 розділу дипломної роботи	23.04.2021	
2.	Виконання 2 розділу дипломної роботи	07.05.2021	
3.	Виконання 3 розділу дипломної роботи	14.05.2021	
4.	Виконання 4 розділу дипломної роботи з охорони праці	21.05.2021	
5.	Оформлення дипломної роботи, нормоконтроль	01.06.2021	
6.	Подання на кафедру дипломної роботи. Усунення недоліків.	07.06.2021	
7.	Підготовка матеріалів до презентації	10.06.2021	

Студент-дипломник _____
(підпис)

А.В. Бахтіна

Керівник роботи _____
(підпис)

к.е.н. Н.В. Смирнова

ЗМІСТ

ВСТУП	Стор. 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та значення управління персоналом підприємства	7
1.2. Організація системи управління персоналом підприємства	13
1.3. Загальні проблеми управління персоналом підприємства: сутність та методика вирішення	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СВАРЛАЙН»	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сварлайн»	23
2.2. Складові елементи системи управління персоналом ТОВ «Сварлайн»	33
2.3. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Сварлайн»	36
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СВАРЛАЙН»	40
3.1. Комплекс організаційно-методичних пропозицій щодо покращення системи управління персоналом ТОВ «Сварлайн»	40
3.2. Стратегічні напрями розвитку управління персоналом ТОВ «Сварлайн»	48
3.3. Оцінка ефективності впровадження заходів щодо покращення управління персоналом ТОВ «Сварлайн»	54
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	57
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність роботи. Система управління персоналом покликана забезпечити ефективну реалізацію всіх спеціальних та основних функцій управління, і саме від її стану багато в чому залежить ефективність розвитку підприємства. Адже персонал, виступаючи одночасно і об'єктом, і суб'єктом управління, володіє не тільки продуктивністю, але і творчою здатністю. Таким чином, система управління персоналом виступає тим елементом, який дозволяє підприємству ефективно функціонувати і розвиватися. Стан системи управління персоналом впливає на структуру і величину витрат підприємства, обсяг виробництва і реалізації продукції (робіт, послуг) і, як наслідок, на розмір кінцевих фінансових результатів (прибутку і рентабельності). Вона визначає рівень якості реалізації всіх процесів в організації, здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Знання якісних характеристик має велике практичне значення, так як ефективність співробітників в сучасній організації залежить, перш за все, від ефективності використання здібностей і можливостей, як окремого співробітника, так і їх сукупності, а, по-друге, якісної структурної збалансованості, взаємної узгодженості кваліфікаційних, психофізіологічних і соціальних характеристик всього персоналу для виконання завдань. Персонал повинен бути представлений як асоціація людей, які в цілеспрямованому і систематично організованому трудовому процесі генерують ефект колективної діяльності. Таке розуміння значення системи управління персоналом обумовлює актуальність досліджуваної теми.

Метою роботи є дослідження проблем управління персоналом підприємства.

Завданнями роботи виступають:

- розгляд сутності та значення управління персоналом підприємства;
- опис організації системи управління персоналом підприємства;
- висвітлення загальних проблем управління персоналом підприємства, їх сутності та методики вирішення;

- визначення організаційно-економічної характеристики ТОВ «Сварлайн»;
- опис складових елементів системи управління персоналом ТОВ «Сварлайн»;
- оцінка системи управління персоналом ТОВ «Сварлайн»;
- опис комплексу організаційно-методичних пропозицій щодо покращення системи управління персоналом ТОВ «Сварлайн»;
- визначення стратегічних напрямів розвитку управління персоналом ТОВ «Сварлайн»;
- оцінка ефективності впровадження заходів щодо покращення управління персоналом ТОВ «Сварлайн»;
- опис охорони праці.

Предметом роботи є управління персоналом.

Об'єктом роботи є проблеми управління персоналом ТОВ «Сварлайн».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення управління персоналом підприємства

Управління персоналом – це функціональна сфера діяльності, яка відповідає за наявність необхідної кількості кваліфікованого персоналу в потрібний час, їх правильне розташування і стимуляцію. Метою управління персоналом є формування ефективних команд, співробітників, які діють відповідно до своїх власних інтересів і в інтересах організації в цілому.

Управління персоналом переслідує такі цілі рис. 1.1.

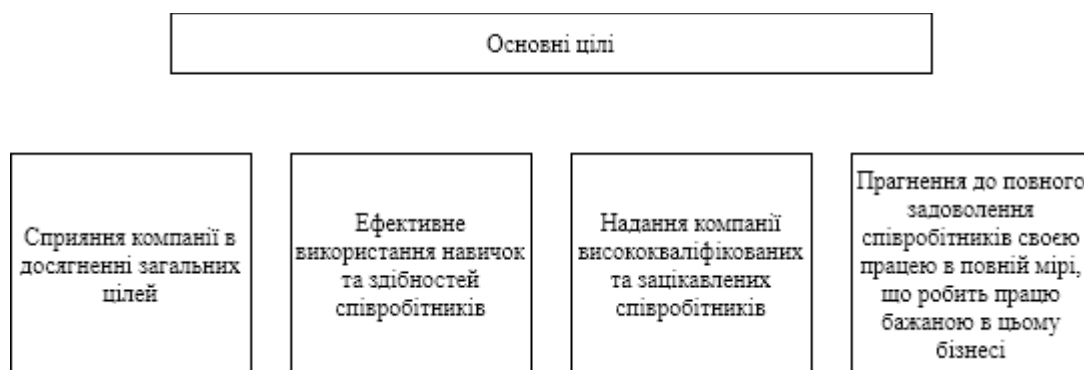


Рис. 1.1 – Основні цілі управління персоналом в організації

Джерело: [26]

Існують наступні аспекти управління персоналом [26]:

- 1) Технічні та технологічні аспекти мають на увазі, що необхідно враховувати ступінь розвитку і умови конкретного виробництва;
- 2) Організаційно-економічний аспект, який дає змогу виявити питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу працівників, моральними і матеріальними стимулами, використанням робочого часу;
- 3) Правовий аспект проблеми містить питання дотримання трудового законодавства;
- 4) Соціально-психологічний підхід передбачає підтримку управління людськими ресурсами, здійснювану на різних соціологічних і психологічних

процедурах;

5) Освітній аспект зачіпає проблеми, пов'язані з підвищенням кваліфікації та навчанням персоналу.

На рис. 1.2 показана система управління кадрами, що містить лінійну підсистему загального управління і функціональну підсистему, призначену для виконання функцій.



Рис. 1.2 – Система управління персоналом

Джерело: [42]

Застосовуючи загальне і лінійне управління, підсистема реалізує управління підприємством, управління окремими функціональними підрозділами, управління окремими виробничими підрозділами.

Кадрове планування та маркетингова підсистема передбачає: кадрову політику і стратегію управління персоналом, кадровий аналіз і організацію, аналіз ринку, планування і прогнозування потреб співробітників, забезпечення компанії обслуговуванням зовнішніх джерел персоналу.

Підсистема маркетингу і кадрове планування передбачає: кадрову політику і стратегію управління персоналом, аналіз і організацію персоналу, аналіз ринку,

планування і прогнозування потреб співробітників, забезпечення компанії обслуговуванням зовнішніх джерел персоналу.

Підсистеми добору та обліку персоналу реалізують функції по організації набору співробітників, проведенню співбесід, прийому, обліку, переміщенню, винагороди і звільнення, організації раціонального використання персоналу, управлінню зайнятістю [42].

Підсистема трудових відносин передбачає: аналіз особистісних відносин і групове регулювання в таких областях, як управління відносинами, стрес, соціальна та психологічна гармонія.

Функції підсистем умов праці мають на увазі: відповідність психофізіологічним вимогам, в тому числі ергономіці, відповідність вимогам охорони праці та навколишнього середовища, технічній естетиці.

Підсистема розвитку персоналу здійснює: підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, підбір і адаптацію нових співробітників, оцінку кандидатів на вакантні посади, регулярну оцінку персоналу, організацію роботи з кадровим резервом.

Підсистема мотивації персоналу: управління мотивацією трудової поведінки, регулювання і облік трудових процесів, розвиток системи заробітної плати, участь у формуванні кадрів, формування прибутку і капіталу, методи управління організаційних і кадрових підрозділів програмним забезпеченням.

Підсистема соціального розвитку застосовується до: організацій громадського харчування, управління житлом, культурного та фізичного виховання, охорони здоров'я і відпочинку, дитячих установ, організації соціального забезпечення [42].

Правове забезпечення підсистеми виконує: рішення правових питань, узгодження адміністративних та інших документів управління персоналом, вирішення юридичних питань господарської діяльності, юридичне консультування.

Реалізація підсистеми розвитку управлінської організаційної структури: аналіз існуючої структури управління, проектування і створення нових структур

управління, розробка і реалізація рекомендацій по вдосконаленню проектування та методології управління.

Підсистеми правового програмного забезпечення виконує: рішення правових питань, узгодження адміністративних та інших управлінських документів, вирішення юридичних питань економічної діяльності, юридичне консультування.

Підсистема забезпечення інформації виконує: ведення реєстрів і статистики персоналу, інформаційно-технічну підтримку системи управління персоналом, дає доступ персоналу до науково-технічних відомостей, координація роботи органів масової інформації [42].

Таким чином, доцільно розглядати систему управління персоналом, перш за все, як функціональну частину компанії.

Найбільш важливі аспекти управління персоналом [35]:

1. Планування персоналу: підготовка плану для задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах.

2. Набір: створення резерву потенційних кандидатів на всі посади.

3. Підбір, оцінка та відбір кандидатів на роботу кращих кандидатів і підбір кращих резервів

4. Визначення заробітної плати і пільг: розробка структури заробітної плати і пільг для залучення, найму та утримання співробітників.

5. Професійне лідерство і адаптація: залучення співробітників в організацію і її відділи, навчання співробітників, розуміння очікувань і роботи організації та отримання заслуженої оцінки.

6. Освіта: розробка програм для придбання навичок, необхідних для ефективного виконання роботи.

7. Просування, скорочення, переведення, звільнення: розробка методів переведення співробітників на більш-менш відповідальні посади, розвиток їх професійного досвіду шляхом переходу на інші посади, припинення трудового договору.

8. Укомплектування кадрів, управління прогресом: розробка програм, спрямованих на розвиток навичок і підвищення ефективності роботи

управлінського персоналу.

Найважливішим аспектом управління персоналом є соціальне планування, яке призводить до створення сучасного комплексного підходу до управління персоналом в компанії. Соціальна структура колективу – це склад персоналу за категоріями, статтю і віком, а також за освітою і їх частка від загального числа співробітників.

Співробітники організації як соціальна система, формуються, змінюються і розвиваються відповідно до цілей організації. У цьому випадку цілі, що визначаються інтересами організації (власника), є основою для розробки стратегії і політики управління організації [25].

Діяльність системи управління персоналом неможлива без проведення попереднього і поточного аналізу, який дозволяє визначити і своєчасно усунути можливі проблеми і збої в роботі [26].

Перед дослідженням системи управління персоналом необхідно визначити цілі, глибину і обсяг аналізу, які допоможуть не тільки виявити проблеми, а й внести пропозиції щодо їх вирішення. Досягнення цілей аналізу можливо після чіткого визначення основних понять:

- об'єкт аналізу;
- предмет аналізу;
- практична значимість;
- методи проведення.

Ефективність проведення аналізу багато в чому залежить від використовуваних методів дослідження. Аналіз системи управління персоналом – це один з основних періодів стратегії управління, на його основі стає можливим робити прогнози динаміки зовнішнього середовища і визначати тенденції і параметри, а також оцінювати власні ресурси.

Система управління має два взаємопов'язаних середовища [24]:

- зовнішнє являє собою систему управління збутом, виробництвом, фінансовими активами;

- внутрішнє являє собою формування власної системи управління персоналом та її складових елементів.

Аналіз виявляє особливості зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Процедура його реалізації не має значення, так як після аналізу ряду зовнішніх сторін необхідно перейти до внутрішніх і навпаки, що означає одночасність процесу. Внутрішній аналіз включає в себе охоплення всіх основних функцій управління персоналом з урахуванням особливостей підприємства і корпоративної культури. Ці компоненти реалізуються в організаційному, технічному, кадровому і фінансовому аспектах і на їх основі реалізуються щодо стратегічного потенціалу системи управління персоналом, можливостей, стану проекту і функцій. За результатами аналізу стали зрозумілі переваги і недоліки системи управління, її слабе місце.

Проведення аналізу системи управління персоналом можливе декількома способами, представленими на рис. 1.3.

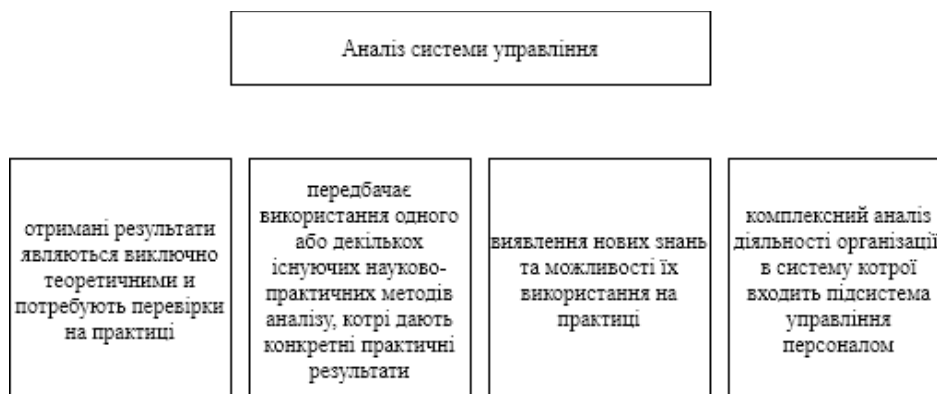


Рис. 1.3 – Способи аналізу системи управління персоналом

Джерело: [42]

Вибір методу аналізу системи управління персоналом багато в чому залежить від цілей, можливостей і практичних результатів, очікуваних від даного дослідження. Фахівці, здебільшого, застосовують методологічний підхід, що дозволяє використовувати різні способи для досягнення максимальної ефективності аналізу та його практичних результатів [18].

1.2 Організація системи управління персоналом підприємства

У своєму становленні і подальшому розвитку наука і практика управління персоналом поступово переходила від застосування виключно технократичного підходу до використання гуманістичного. Відбувалося усвідомлення того факту, що людина, будучи частиною соціально-економічної системи організації, виступає її особливим об'єктом управління. І ця особливість базується як на системності сприйняття самої людини, так і на специфічності тих чинників, які визначають стан людини як елемента соціально-економічного середовища.

Зміни, що відбуваються в системі виробничих відносин, гуманізація управлінських процесів не тільки змінили цільові установки і пріоритети підприємства, а й зажадали забезпечення взаємної узгодженості прийнятих керівництвом організації рішень з її колективом.

Практика «роботи з кадрами», котра використовувалася досить тривалий час, обмежена за своєю суттю, здатна бути результативною лише в умовах повної зайнятості на ринку і передбачуваності економіки конкретного підприємства, а також при використанні жорстких організаційних структур, в даний час не здатна підтримувати ефективний розвиток підприємства. Необхідні нові моделі управління [16], націлені на:

- 1) створення умов для безперервного розвитку організації на основі розвитку її персоналу;
- 2) використання варіативних мотиваційних програм, що залежать не тільки від поточної (оперативної) результативності конкретного працівника, але і враховують колективний характер праці при активному делегуванню повноважень працівникам в частині прийняття управлінських рішень;
- 3) формування нових організаційних цінностей, норм, установок, поділюваних персоналом підприємства;
- 4) гнучкі організаційні структури, що дозволяють найбільш ефективно використовувати творчий потенціал «людських ресурсів» підприємства, підвищувати їх активність, формувати навички самолідерства.

Одночасно неможливо ігнорувати процеси, що відбуваються в сучасному суспільстві. Підвищення якості життя, що виражається насамперед у зростанні рівня задоволеності різноманітних як матеріальних, так і духовних потреб, позначається і на виробничій сфері. Працівник не просто позиціонує себе як частину системи, але усвідомлює себе як особистість. В таких умовах неможливо мотивувати персонал без урахування вимог до якості трудового життя з боку працівника.

Крім вищезазначеного необхідно враховувати, що сучасна теорія і практика управління виділяє три основні рівні управління персоналом на підприємстві: стратегічний, тактичний, оперативний. Таким чином, моделюючи систему управління персоналом, необхідно не тільки враховувати поточні аспекти управління (поточну мотивацію, поточну оцінку і т.д.), але і забезпечувати стратегічну орієнтацію як діяльності організації, так і інтересів працівника (перспективна мотивація, стратегічний розвиток персоналу і т. д.).

Стратегічний рівень спрямований на підвищення готовності організації до конкуренції, її інвестиційної привабливості, підтримка ділової стратегії підприємства [29]. У зв'язку з цим стратегічне управління персоналом повинно бути, перш за все, націлене на довгострокове закріплення працівника, формування такого організаційного середовища, яке дозволяла б йому проектувати своє майбутнє саме в зв'язку з цим конкретним підприємством. Тактичний рівень, на думку більшості авторів, визначає принципи та інструменти роботи з кадрами, виходячи не тільки із загальної стратегії управління персоналом, але і з урахуванням поточних завдань, що стоять перед підприємством. Нарешті оперативний рівень впливає безпосередньо на працівника в процесі його трудової діяльності. Таким чином саме на даному рівні реалізуються всі функції управління персоналом на підприємстві [20].

Н.П. Беляцкий зазначає: «В процесі свого функціонування підприємство шукає абстрактну робочу силу, але має справу з конкретними людьми. Це породжує дві області функцій менеджменту персоналу:

- керівництво людьми (лідерство);
- розрахунково-аналітичну роботу з цифровим матеріалом (розрахунок потреб в персоналі, визначення вартості і аналіз стану, складання штатного розкладу), розробку вимог до персоналу» [13].

Саме в даному контексті автором розглядається і організація системи управління персоналом. Таким чином, можна говорити про існування класичної моделі системи управління персоналом на підприємстві.

Традиційно під філософією управління персоналом мається на увазі філософсько-понятійне осмислення організацією тих підходів, принципів, норм, правил в роботі з персоналом, які виділяють дану конкретну організацію з безлічі інших. Безумовно, формування філософії управління персоналом на підприємстві відбувається не одномоментно і опирається на загальну філософію організації. У найбільш розвинених організаціях філософія управління персоналом знаходить своє оформлення у відповідних документах. Однак, навіть якщо вона не сформульована у вигляді конкретних правил і атрибутів, вона все одно присутня у всіх організаціях.

Тактичний рівень пов'язаний з формуванням і функціонуванням власне системи управління персоналом. Визначення системи управління персоналом і її структури різними авторами розглядається по-різному. Однак можна виділити ряд загальних складових, що виділяються практично всіма авторами: фахівці апарату управління, технічні засоби системи управління персоналом, інформаційна база управління персоналом, методи і методики організації праці, правова база, сукупність програм управління процесами рішення завдань управління персоналом.

Механізм управління персоналом являє собою систему засобів і методів, спрямованих на задоволення потреби підприємства в робочій силі в необхідній кількості, визначеної якості і до певного часу, а також організацію її ефективного використання [37]. Механізм управління персоналом охоплює такі напрямки роботи з людьми, як управління комунікаціями, управління конфліктами,

мотивація персоналу, оцінка персоналу і т.д. [37].

Таким чином, система управління персоналом, спираючись на філософію менеджменту, виробляє і використовує механізм управління персоналом на основі організаційних підходів і систем.

Класична загальноприйнята модель інтуїтивно досить приваблива, проте, має деякі недоліки:

1) перш за все, лінійний характер розгляду процесів управління персоналом в часі; в дійсності в практиці господарської діяльності підприємств в залежності від галузевої специфіки розвиток процесу в часі може бути не настільки очевидним;

2) модель не показує систему взаємозв'язків між окремими елементами системи управління персоналом в організації.

Однією з перших моделей системи управління, яка спиралася на концепцію «управління людськими ресурсами», стала «модель відповідності». Розробили дану модель дослідники Мічиганської школи. Прихильники даного підходу вважали, що «системи людських ресурсів і структура організації повинні регулюватися так, щоб відповідати організаційній стратегії (звідси назва «модель відповідності»)» [4]. Автори виходили з того, що існує певний цикл людських ресурсів, який складається з чотирьох основних процесів або функцій. Ці функції повинні виконуватися в системі управління людськими ресурсами будь-якої організації. До них автори віднесли відбір, атестацію, винагороду і розвиток людських ресурсів. Саме дані ключові елементи, на думку дослідників Мічиганської школи, являються моделлю системи управління персоналом.

Сучасні підходи до організації системи управління персоналом виходять з необхідності застосування системного і програмно-цільового підходів.

Системний підхід виражається, перш за все, в системності сприйняття самого об'єкта управління (персонал або людські ресурси). Таким чином, об'єкт управління виступає як сукупність груп (спільнот) і окремих співробітників (особистостей), які взаємодіють і безпосередньо впливають один на одного. Конкретний працівник з позиції системного підходу, також може розглядатися як система. Одночасно системність управління передбачає, що і сама система

управління персоналом виступає як один з ключових елементів системи управління підприємством. Отже, при моделюванні системи управління персоналом необхідно враховувати всю повноту її взаємозв'язків з іншими елементами соціально-економічного середовища організації [16].

Використання програмно-цільового підходу покликане забезпечити ув'язку цілей і завдань, системи управління персоналом з основними орієнтирами, що стоять перед підприємством в цілому.

Теорія управління людськими ресурсами в якості однієї з моделей системи управління персоналом пропонує використовувати Гарвардську схему [4].

Представники Гарвардської школи виходили з того, що система управління людськими ресурсами спочатку володіє двома характерними особливостями:

- значна (переважна) частина відповідальності за забезпечення реалізації ефективної політики щодо персоналу, як правило, покладається на менеджерів середньої ланки;
- працівникам необхідно виробляти принципи, покликані забезпечувати розвиток діяльності персоналу і застосовуватися таким чином, щоб взаємно підсилити обидва рівня в системі управління.

В основу гарвардської моделі покладено врахування інтересів всіх груп впливу в організації: акціонерів, керівництва, працівників, держави і профспілок. Модель визнає важливість компромісу (вираженого або прихованого) між інтересами всіх сторін-учасниць, а також між групами інтересів. Модель робить акцент на стратегічному виборі та враховує активний вплив зовнішнього і внутрішнього середовища організації на процес прийняття керівництвом управлінських рішень, в тому числі стратегічних. Виходячи з цього, на думку дослідників, необхідна інтеграція ринкових, товарних і соціально-культурних аспектів діяльності підприємства [4]. Перевагами даної моделі є, перш за все, її стратегічна орієнтація і безумовне лідерство керівника в реалізації даної функції. Однак стосовно умов господарської діяльності організацій України дана модель може використовуватися тільки фрагментарно, оскільки визначає лише загальну

концепцію.

Прихильники концепції «управління людськими ресурсами», описували модель системи управління ними, виділяють в якості ключової складової управління людським капіталом. Наприклад, у М. Армстронга представлена наступна модель системи управління людськими ресурсами.

Модель пов'язує управління людськими ресурсами та управління людським капіталом. Можна відзначити, що і управління людськими ресурсами та управління людським капіталом, по суті, вирішують одні й ті ж завдання. Принципово різняться лише підхід. При управлінні людськими ресурсами організація концентрується на вирішенні завдання забезпечення необхідними ресурсами. При управлінні людським капіталом вирішується завдання створення умов для формування і ефективного використання людського капіталу в організації.

В даний час багато авторів, формулюючи підходи до управління персоналом, виходять із припущення про те, що побудова системи як одне з концептуальних питань для будь-якого підприємства являє собою раціональний і лінійний процес.

Таким чином, загальна організація системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах повинна базуватися на стратегії бізнесу і забезпечувати її реалізацію. Одночасно вона покликана визначати зміст і створювати конкретні підсистеми управління персоналом. В основі ефективного її функціонування лежить об'єктивна і систематична оцінка стану факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації [4].

Таким чином, організація системи управління персоналом може розглядатися як сукупність основних підходів, принципів, методів побудови і реалізації стратегії в сфері управління персоналом підприємства.

1.3 Загальні проблеми управління персоналом підприємства: сутність та методика вирішення

Управління персоналом організації на даний момент є актуальним питанням. Проблеми управління персоналом гостро актуальні не тільки для керівництва, а й для людей, які працюють в організації.

Ідеальним варіантом розвитку ситуації є та, коли люди працюють якісно і виконують свої обов'язки в термін, а роботодавець ставиться до них без зайвої вимогливості. Але такий варіант розвитку подій можна побачити дуже рідко з різних причин, що перешкоджає цьому. У керівника, який прагне досягти максимального результату продуктивності в організації повинні в запасі бути різні технології, спрямовані на формування відносин в колективі і своєчасний аналіз виникаючих питань і завдань [6, 20, 21, 23].

Проблеми управління персоналом пов'язані з тим, що управляти керівнику доводиться вже сформованим колективом професіоналів, які мають в більшості своїй практичні знання і навички і часто навіть вищу освіту.

У більшості випадків проблеми в управлінні персоналом виникають через провини керівництва. Від керівника завжди в більшій мірі залежить працездатність колективу в організації. Звідси і може виникати ряд проблем.

У сучасному світі права працівників нерідко порушуються, але в цьому може ховатися вина не тільки керівника, але і самого працівника, який може виконувати свою роботу неякісно. Саме через це і може виникнути конфлікт. Щоб досягти позитивних результатів в такій тонкій справі, як управління персоналом, потрібно проводити постійний моніторинг існуючих проблем в організації. Необхідно постійно вчитися майстерності і накопичувати необхідний досвід [27].

Виділяють такі загальні проблеми, які виникають при управлінні персоналом [27]:

1. Проблема, при якій найчастіше керівником стає найкращий з усіх співробітників, і він зазвичай може знати тільки вузьку частину роботи, можливо навіть тільки свою галузь, а ось в інші обов'язки може навіть не вникати. Тому такий керівник може допускати грубі помилки.

2. Проблема, при якій у керівника може проявлятися прагнення приписувати свої риси характеру персоналу. Така поведінка неприпустима, тому що кожен працівник – це індивідуальна особистість зі своїм характером і своїми поглядами.

3. Проблема, при якій працівники досить часто спостерігають за керівником. Буває таке, коли директор явно підкреслює дистанцію між собою і своїми співробітниками. Якщо він і зберігає керованість, то тільки на рівні жорстких претензій і вимог.

4. Проблема, при якій керівник вважає, що якщо найманий робітник отримує певну зарплату, то він зобов'язується працювати на знос.

5. Проблема величезної різниці в заробітній платі між начальником і працівником. В Україні ця різниця є досить помітною і може бути більше, ніж в 3 рази. Це призводить до незадоволеності очікувань персоналу.

Вважаємо, що основними проблемними питаннями, з якими стикаються підприємства при управлінні персоналом, є: підбір і формування кадрів з сучасним економічним мисленням; забезпечення ефективності праці працівників; збереження сприятливого психологічного і соціального клімату в колективі.

Щоб уникнути небажаних втрат працівників, на підприємстві вважаємо за доцільне розробити заходи для моніторингу психологічного та соціального клімату в колективі, ступеня задоволеності кожного співробітника роботою, умовами праці, відпочинку, задоволеності рівнем заробітної плати. При тому використовуються такі методи, як: опитування, анкетування, бесіди (групові та індивідуальні). Цінність таких заходів лежить в можливості виявлення співробітників з високим потенціалом, перспективами.

Ядворка О. вважає, що, одним з факторів, який сприяє зменшенню проблем при управлінні персоналом, є систематичний аналіз стану персоналу на підприємстві, його планів і проблем [21].

Сьогодні в українському стилі управління персоналом виділяють одну важливу особливість – це мотивація персоналу.

Розглянемо помилки, які допускаються українськими менеджерами:

- несвоєчасна виплата заробітної плати;
- виплата зарплат в конвертах;
- оклад найманого працівника визначається в індивідуальному порядку, що, в свою чергу порушує сформоване відношення між оплатою персоналу різних рівнів;
- керівництво часто економить на співробітниках;
- при повідомленні про виплату бонусів або премії сума виплати не оголошується;
- серед способів мотивації праці переважає система штрафів (за порушення дисципліни, запізнення, невиконання завдань в певний термін);
- часто на керівні посади призначають тих, хто стане найбільш лояльним до осіб, які їх призначили;
- несприятливі умови праці.

Для ефективності системи управління персоналом підприємства необхідно визначити цілі, що забезпечують їх відповідність певним вимогам (розуміння, конкретність, реальність, чіткість, орієнтація в часі, охоплення всіх ключових моментів, адаптивність до зовнішнього середовища, контрольованість досягнення, взаємопов'язаність) [23].

Також, для успішності реалізації поставлених цілей слід забезпечити відповідне забезпечення (ресурсне, методичне, організаційне) в сфері управління персоналом. Це, в свою чергу, повинно враховуватися при плануванні діяльності підприємства у вигляді конкретних заходів.

Отже, сучасна система управління персоналом повинна бути спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства, сприяти його довгострокового розвитку, виходу на максимальний рівень прибутку.

Розглянуті актуальні проблеми управління персоналом говорять про те, що їх необхідно вирішувати, а впоратися з цим може тільки грамотний керівник з допомогою теоретичних і практичних методів. Але при цьому завжди потрібно звертати особливу увагу на умови праці, збереження здоров'я співробітників і

встановлення правильного соціально-психологічного клімату в колективі [27].

Існування проблем пояснюється також пасивною поведінкою працівників, а пов'язано вона з недостатнім рівнем мотивації. Необхідно вживати заходи, що формують у персоналу нові позиції, які будуть спрямовані на розуміння ролі кожного співробітника організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СВАРЛАЙН»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сварлайн»

ТОВ «Сварлайн» надає свої послуги на ринку газо- і електрозварювального устаткування з 2018 року. Гнучка цінова політика, бонусна система, а так само індивідуальний підхід до кожного клієнта, дозволяють швидко і якісно вирішувати будь-які поставлені завдання в незалежності від рівня їх складності. Фахівці компанії ніколи не працюють за принципом «аби продати», вони завжди готові прийти на допомогу, а також дати грамотну і професійну консультацію. Основним пріоритетом в роботі фірми є продаж балонів високого тиску під технічні гази, такі як: вуглекислота, кисень, аргон, азот, гелій, ацетилен, газові суміші. У каталозі фірми є також супутнє газозварювальне обладнання: редуктори, пальники, різакі, вентилі, зварювальний дріт, зварювальні електроди, рукав високого тиску. Компанія підтримує тісні партнерські зв'язки з провідними підприємствами галузі, таким як «Кисень-Сервіс», «Лінде Газ», «Донмет», «Екотехнологія», «Бинцель», «Патон» і багатьма іншими. У пакет сервісних послуг входять безкоштовна доставка по Києву, заправка балонів газом, оренда і ремонт обладнання. Персонал компанії відрізняється високим рівнем культури обслуговування замовників, а більшість товарів асортименту знаходиться на складах у Києві і можуть бути доставлені в найкоротші терміни.

Форма власності ТОВ «Сварлайн» – недержавна. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю. Види діяльності:

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

33.12 Ремонт машин і обладнання

49.41 Вантажні перевезення автомобільним транспортом

47.91 Роздрібна торгівля через фірми, що виконують замовлення поштою і через інтернет

46.74 Оптова торгівля металевими виробами, водопровідним та опалювальним устаткуванням і інвентарем

82.99 Інші види допоміжного обслуговування господарської діяльності, не включені в інші категорії

46.49 Оптова торгівля іншими непродовольчими товарами споживчого призначення

25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, які не включені в інші категорії

25.62 Основні технологічні процеси машинобудування

25.61 Обробка металів та нанесення покриттів на метали

25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій та виробів

Керівником компанії є Храпак Юлія Юріївна. Юридична адреса – 04210, місто Київ, проспект Героїв Сталінграду, будинок 20А.

Розглянемо динаміку техніко-економічних показників ТОВ «Сварлайн» в 2018 – 2020 рр (Додаток А).

В 2018 р. ТОВ «Сварлайн» сформувало обсяг виручки в розмірі 265,4 тис. грн.

На кінець періоду дослідження (2020 р.) виручка становить 2 687,2 тис. грн., що на 912,51% більше показника на початок періоду аналізу. Це вказує на здатність підприємства діяти в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Це призводить до того, що у підприємства залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

Про підвищення ефективності господарських процесів на підприємстві свідчить чистий дохід, що зростає швидшими темпами (на 912,51%), ніж собівартість (на 829,93% за 2018 – 2020 рр.). Важливо підтримувати поточну динаміку, що дозволить досягати більш відчутного фінансового результату ТОВ «Сварлайн».

Валовий прибуток ТОВ «Сварлайн» був додатним на кінець 2020 р. і становив 673,9 тис. грн. проти 48,9 тис. грн. в 2018 р., що вказує на ефективні операційні процеси, які дозволяють створювати додану вартість в рамках щоденної діяльності трудового колективу. Як результат, залишаються додаткові фонди, які можуть використовуватися для здійснення управлінських витрат, витрат на збут, фінансових витрат.

Операційна маржа підприємства є індикатором конкурентоспроможності, тому високе значення такого показника говорить про якісні товари та послуги підприємства, що забезпечує стійке положення на конкурентному ринку. В 2020 р. ТОВ «Сварлайн» на кожну гривню продажів заробило 7,42 копійок операційного прибутку. Управлінці виконують свою роботу, а саме – шукають можливості забезпечення більш високої ефективності операційних процесів підприємства, про що свідчить підвищення показника на 6,78 в 2018 – 2020 рр.

Розглянемо динаміку активів ТОВ «Сварлайн» в 2018 – 2020 рр., тис. грн. (таблиця 2.1, рис. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка активів ТОВ «Сварлайн» в 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–		Відносний приріст (відхилення), %		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Виробничі запаси	35,9	30,1	40,9	-5,8	10,8	-16,16	35,88	13,93
Запаси	35,9	30,1	40,9	-5,8	10,8	-16,16	35,88	13,93
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	32,9	0	77,1	-32,9	77,1	-100	-	134,35
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,3	6,7	2,2	6,4	-4,5	2 133,33	-67,16	633,33
Гроші та їх еквіваленти	1,2	155,5	200,3	154,3	44,8	12 858,33	28,81	16 591,67
Інші оборотні активи	1	7,4	15,4	6,4	8	640	108,11	1 440
ОБОРОТНІ АКТИВИ	71,3	199,7	335,9	128,4	136,2	180,08	68,2	371,11
БАЛАНС	71,3	199,7	335,9	128,4	136,2	180,08	68,2	371,11

Примітка: власна розробка автора

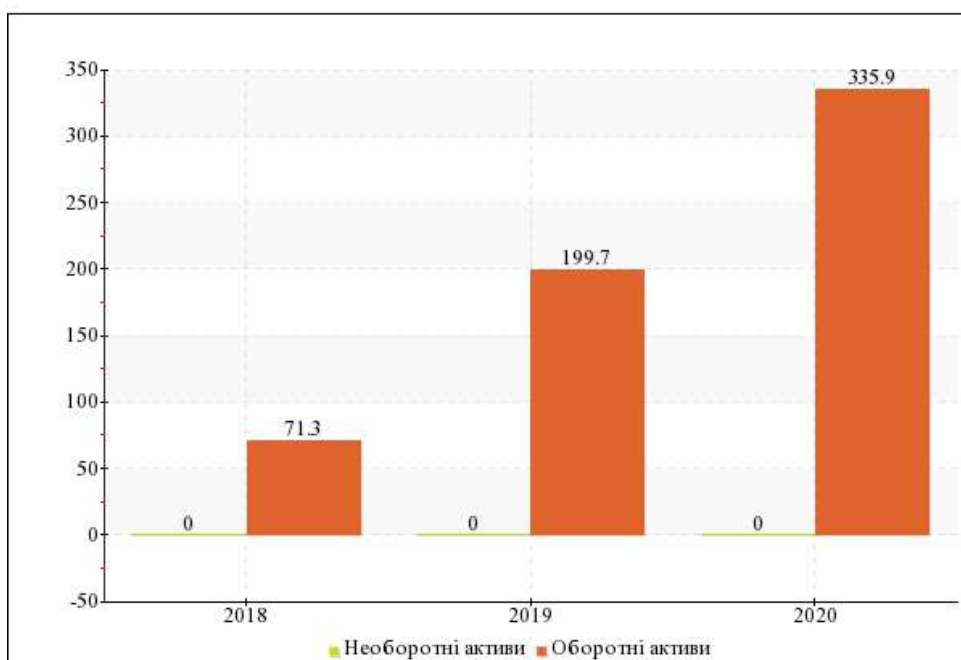


Рис. 2.1 – Динаміка активів ТОВ «Сварлайн»

Примітка: власна розробка автора

Зростаюча сума активів ТОВ «Сварлайн» становила в 2020 р. 335,9 тис. грн. проти 71,3 тис. грн. в 2018 р.

Наступні елементи активів ТОВ «Сварлайн» здійснювали стимулюючий вплив на розмір загальної суми:

- виробничі запаси (+13,93%);
- запаси (+13,93%);
- дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (+134,35%);
- інша поточна дебіторська заборгованість (+633,33%);
- гроші та їх еквіваленти (+16 591,67%);
- інші оборотні активи (+1440%).

Розглянемо динаміку джерел фінансування ТОВ «Сварлайн» в 2018-2020 рр. (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка джерел фінансування ТОВ «Сварлайн» в 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Показники	Рік	Абсолютний приріст (відхилення), +,–				Відносний приріст (відхилення), %		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Зареєстрований (пайовий) капітал	1	1	1	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1,7	59,8	259,3	58,1	199,5	3 417,65	333,61	15 152,94
Неоплачений капітал	1	0	0	-1	0	-100		-100
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	1,7	60,8	260,3	59,1	199,5	3 476,47	328,13	15 211,76
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	39,5	86,5	2,1	47	-84,4	118,99	-97,57	-94,68
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2,4	6,5	48,7	4,1	42,2	170,83	649,23	1 929,17
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0,8	0,9	1,1	0,1	0,2	12,5	22,22	37,5
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	9	3,4	4	-5,6	0,6	-62,22	17,65	-55,56
Інші поточні зобов'язання	17,9	41,6	19,7	23,7	-21,9	132,4	-52,64	10,06
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	69,6	138,9	75,6	69,3	-63,3	99,57	-45,57	8,62
Баланс	71,3	199,7	335,9	128,4	136,2	180,08	68,2	371,11

Примітка: власна розробка автора

Основною метою будь-якого комерційного підприємства є досягнення цілей, визначених власниками. Зазвичай вони полягають у генеруванні прибутку. Збільшення власного капіталу (на 15 211,76%) в 2018 – 2020 рр. свідчить як про

досягнення цієї мети, так і про зміцнення фінансового потенціалу ТОВ «Сварлайн». Обсяг власного капіталу ТОВ «Сварлайн» дорівнює 260,3 тис. грн. на кінець 2020 р. проти 1,7 тис. грн. в 2018 р.

Загальний обсяг доступних джерел фінансування для формування активів підвищився на 371,11% протягом 2018 – 2020 рр. за рахунок власного капіталу (на 15 211,76%) і короткострокових зобов'язань (на 8,62%). Як результат, ТОВ «Сварлайн» стає більш фінансово маневреним, здатним проводити більш активну операційну і інвестиційну діяльність.

Динаміка пасивів ТОВ «Сварлайн» представлена на рис. 2.2.

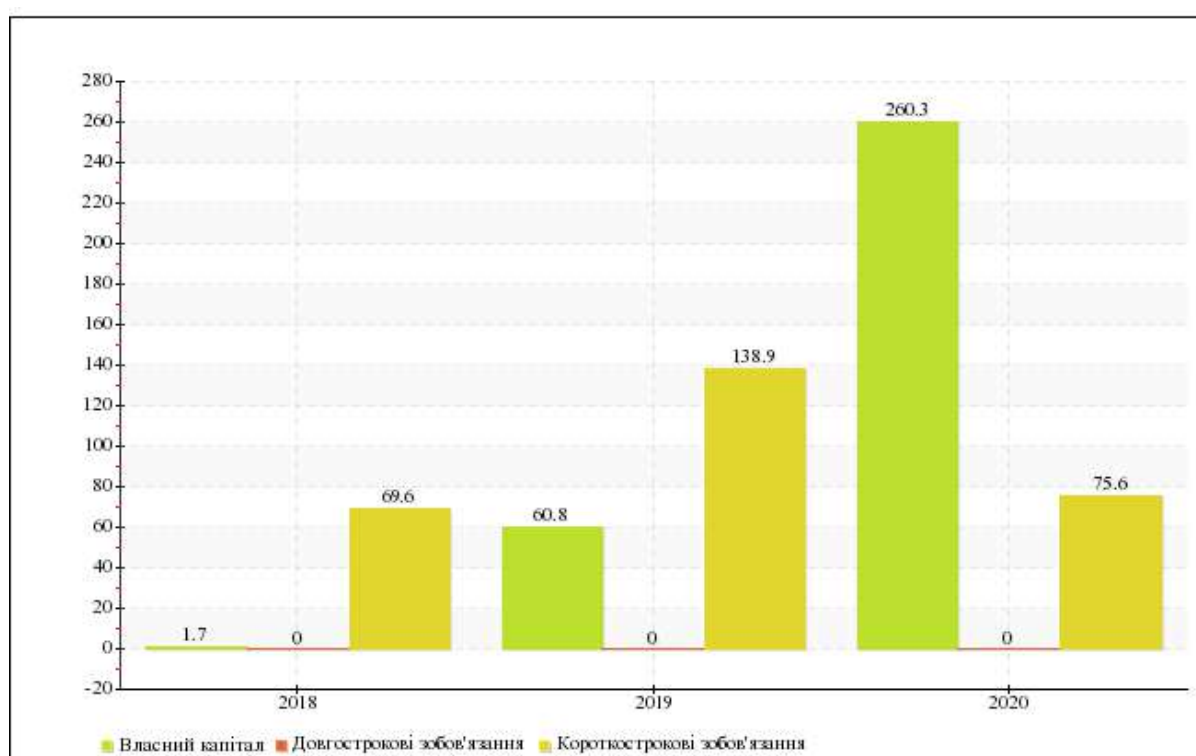


Рис. 2.2 – Динаміка пасивів ТОВ «Сварлайн»

Примітка: власна розробка автора

Найбільш важливими факторами підвищення вартості залучених джерел фінансування ТОВ «Сварлайн» були:

- нерозподілений прибуток (непокритий збиток) (+15 152,94%);
- поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (+1 929,17%);
- поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування

(+37,5%);

- інші поточні зобов'язання (+10,06%).

Найбільш важливими факторами зниження вартості залучених джерел фінансування ТОВ «Сварлайн» були:

- неоплачений капітал (-100%);

- поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (-94,68%);

- поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці (-55,56%).

Розглянемо динаміку фінансових результатів ТОВ «Сварлайн» в 2018 – 2020 рр., тис. грн. (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Сварлайн» в 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–		Відносний приріст (відхилення), %		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	265,4	1 750,8	2 687,2	1 485,4	936,4	559,68	53,48	912,51
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	216,5	1 366,7	2 013,3	1 150,2	646,6	531,27	47,31	829,93
Валовий прибуток (збиток)	48,9	384,1	673,9	335,2	289,8	685,48	75,45	1 278,12
Інші операційні витрати	47,2	325,1	474,4	277,9	149,3	588,77	45,92	905,08
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	1,7	59	199,5	57,3	140,5	3 370,59	238,14	11 635,29
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	1,7	59	199,5	57,3	140,5	3 370,59	238,14	11 635,29
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	1,7	58,7	199,5	57	140,8	3 352,94	239,86	11 635,29

Примітка: власна розробка автора

В 2018 р. ТОВ «Сварлайн» сформувало обсяг виручки в розмірі 265,4 тис. грн.

На кінець періоду дослідження (2020 р.) виручка становить 2 687,2 тис. грн.,

що на 912,51% більше показника на початок періоду аналізу. Це вказує на здатність підприємства діяти в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Це призводить до того, що у підприємства залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

Про підвищення ефективності господарських процесів на підприємстві свідчить чистий дохід, що зростає швидшими темпами (на 912,51%), ніж собівартість (на 829,93% за 2018 – 2020 рр.). Важливо підтримувати поточну динаміку, що дозволить досягати більш відчутного фінансового результату ТОВ «Сварлайн».

Валовий прибуток ТОВ «Сварлайн» був додатним на кінець 2020 р. і становив 673,9 тис. грн. проти 48,9 в 2018 р., що вказує на ефективні операційні процеси, які дозволяють створювати додану вартість в рамках щоденної діяльності трудового колективу. Як результат, залишаються додаткові фонди, які можуть використовуватися для здійснення управлінських витрат, витрат на збут, фінансових витрат.

Рішення менеджменту в сфері управління операційною діяльністю ТОВ «Сварлайн» були ефективними, так як спостерігається зростаюча на 11 635,29% сума прибутку від операційної діяльності, що вказує на наявність коштів для погашення фінансових зобов'язань і формування чистого прибутку.

Кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства є найбільш важливим індикатором, що свідчить про здатність підприємства створювати додану вартість, займати стійке ринкове становище за рахунок реалізації якісних бізнес-процесів. Чистий прибуток формується під впливом усіх управлінських рішень, які були зроблені протягом періоду аналізу, а також об'єктивних зовнішніх і внутрішніх процесів. Чистий прибуток ТОВ «Сварлайн» становить 1,7 тис. грн. в 2018 р.

Позитивна динаміка показника ТОВ «Сварлайн» (приріст 11 635,29%) говорить про здатність нарощувати обсяг залученого капіталу власників і стійко функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку.

Розглянемо показники ліквідності ТОВ «Сварлайн» в 2018 – 2020 рр. (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Сварлайн» в 2018 – 2020 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,02	1,44	4,44	0,42	3	3,42
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,51	1,22	3,9	0,71	2,68	3,39
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	1,12	2,65	1,1	1,53	2,63
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,64	0,07	1,42	-0,57	1,35	0,78

Примітка: власна розробка автора

ТОВ «Сварлайн» працює в напрямку зниження короткострокових ризиків протягом 2018 – 2020 рр., тому управлінці вживають заходів щодо забезпечення збалансованості короткострокових джерел фінансування і оборотних активів. Про це свідчить збільшення індикатора поточної ліквідності з 1,02 гривень до 4,44.

Якщо зіставити його з нормативним (≥ 2), то можна зробити висновок, що у підприємства не виникне проблем з погашенням зобов'язань перед постачальниками матеріальних ресурсів, послуг, фінансових ресурсів і так далі.

ТОВ «Сварлайн» мало можливість погасити 51% своїх поточних зобов'язань протягом трьох-шести місяців з моменту першої звітної дати (2018 р.).

Що ж стосується значення показника на останню звітну дату (2020 р.), то воно знаходиться в нормативних межах, адже на кожну одиницю короткострокових зобов'язань у підприємства було 3,9 гривень оборотних активів, які можна було б швидко реалізувати на ринку і перетворити в грошову форму.

Ризик несвоєчасного виконання зобов'язань ТОВ «Сварлайн» протягом найближчого місяця був мінімальним, адже у підприємства було грошових коштів в розмірі 265% від загальної суми поточних зобов'язань в 2020 р. Таке значення є високим.

Розглянемо показники рентабельності ТОВ «Сварлайн» (рис. 2.3).

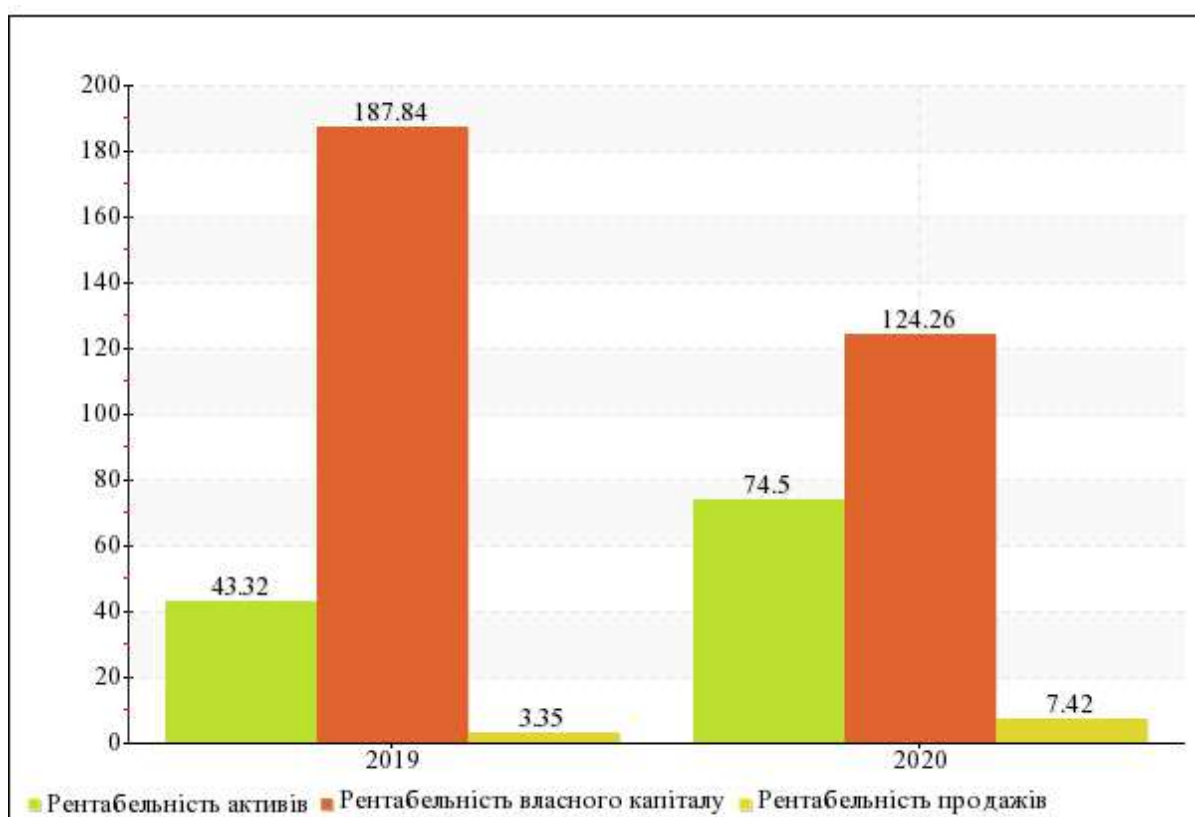


Рис. 2.3 – Показники рентабельності ТОВ «Сварлайн», %

Примітка: власна розробка автора

Важливим показником є рентабельність власного капіталу, який відображає ефективність роботи компанії з точки зору власників або потенційних інвесторів. Кожна гривня капіталу власників в 2020 р. забезпечила їм 124,26 копійок чистого прибутку.

Підприємство забезпечувало підвищення добробуту і поліпшення матеріального становища власників, про що свідчить високе значення індикатора рентабельності власного капіталу.

Як результат, термін, протягом якого капітал власників при збереженні поточної рентабельності власного капіталу окупиться, становить 0,8 років.

Про ефективність використання виробничих активів ТОВ «Сварлайн» в операційному процесі свідчить відповідний індикатор рентабельності. Його значення в 2020 р. становило 561,97% , що на 384,09 процентних пункти більше значення на кінець 2018 р.

Операційна маржа підприємства є індикатором конкурентоспроможності, тому високе значення такого показника говорить про якісні товари та послуги підприємства, що забезпечує стійке положення на конкурентному ринку. В 2020 р. ТОВ «Сварлайн» на кожну гривню продажів заробило 7,42 копійок операційного прибутку. Управлінці виконують свою роботу, а саме – шукають можливості забезпечення більш високої ефективності операційних процесів підприємства, про що свідчить підвищення показника на 6,78 в 2018 – 2020 рр.

Власники розглядають підприємство як перспективний актив, здатний в майбутньому генерувати їм прибуток, тому вони вважають за краще реінвестувати істотну частину заробленого протягом 2020 р. назад в діяльність компанії, тим самим забезпечуючи її додатковими фондами для подальшого розширення. Однак значення індикатора вище одиниці, а значить діють і інші чинники на таку динаміку.

2.2 Складові елементи системи управління персоналом ТОВ «Сварлайн»

Управління персоналом в ТОВ «Сварлайн», спрямоване на досягнення ефективної діяльності організації та справедливості взаємин між працівниками.

Управлінська структура компанії дуже чітко організована, функціональні обов'язки чітко розділені між відділами, а в відділах між його співробітниками. Великий плюс у тому, що однакова робота не виконується кілька разів.

Система управління в компанії чітко налагоджена, за рахунок постійної інформаційної зв'язку між співробітниками відділів та персоналом магазину. Можливість швидкої передачі будь-якої інформації між співробітниками через стільниковий зв'язок; телефонні лінії; по електронній пошті (якщо це якісь, або листи або документи); зв'язок через інтернет. Сучасна система управління персоналом, щоб бути ефективною, повинна відповідати трьом основним вимогам:

1. повинна бути ефективна;
2. регулярно оновлюватися;
3. забезпечувати помірну чутливість до зміни зовнішнього середовища.

Гнучка організація праці, самоорганізація працівника і груп працівників, їх свідоме участь в управлінні продажами, стає відправною точкою створення систем управління людськими ресурсами. Структура основних елементів, що формують систему управління персоналом в ТОВ «Сварлайн» представлена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Структура основних елементів, що формують систему управління персоналом в ТОВ «Сварлайн»

Зміст елементів	Вид управління та зміст елементів	
	Класичний	Орієнтація на кінцевий результат
Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна
		Групова
Регламентація виконавця	Жорстка	Різний рівень свободи в організації праці
Мотивація до праці	Індивідуальна	Поєднання морально-економічних стимулів, використання різноманітних мотивів діяльності
Горизонти (строки) планування	Короткостроковий	Період життєвого циклу людських ресурсів
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні та організаційні

Примітка: власна розробка автора

Система управління кадрами в ТОВ «Сварлайн» проходить в своєму розвитку 3 стадії:

- аналіз ситуації (визначення потреби в робочій силі, виходячи з планів продажів, аналізу робочої сили, пошук альтернатив та інше);
- постановка цілей (кадрові цілі повинні збігатися з цілями організації);
- контроль (зіставлення досягнутих результатів з планом, усунення відхилень, які можуть включати наймання, навчання працівників).

Цей підхід розглядає робочу силу як певний ресурс, але він має суттєві відмінності від інших видів ресурсів, які полягають у наступному:

- найманий працівник може відмовитися від умов, на яких керівництво збирається його використовувати;
- він може звільнитися за власним бажанням;
- він може страйкувати;
- він може перенавчатися інших професій;

- рівень оплати його праці є об'єктом тривалих переговорів.

Концепція управління персоналом в ТОВ «Сварлайн» базується на постулатах «школи наукового управління», котра складається з таких головних принципів:

- мінімізація вкладень в найману силу.
- чіткий поділ праці;
- чітка регламентація повноважень і ступеня відповідальності кожного працівника;
- сувора дисципліна;
- принцип єдиноначальності;
- підпорядкованість особистих інтересів загальним інтересам;
- справедливу винагороду працівникам;
- централізація в системі управління;
- чітка регламентація повноважень керівника;
- принцип справедливості у вирішенні конфліктних ситуацій;
- принцип стабільності робочих місць;
- заохочення ініціативи низових працівників.

Розглянемо організаційну структуру відділу управління персоналом в ТОВ «Сварлайн» (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Організаційна структура відділу управління персоналом в ТОВ «Сварлайн»

Сектор найму робочої сили	Сектор підготовки та просування персоналу
1	2
Планування; Набір; Відбір; Інтерв'ювання; тестування; Організація інших випробувань	Розробка програм навчання; Професійне навчання; Коригування життєвих планів
Сектор стимулювання і оплати праці	Сектор вивчення кадрів, оцінки кадрів
Аналіз трудових процесів; Планування витрат на персонал; Тарифні угоди; Вивчення мотивації праці; Встановлення систем стимулів і компенсацій; Розробка систем оплати праці; тарифні та безтарифні; Розробка інших методів оплати праці	Аналіз якості трудового життя, ступеня задоволення найважливіших особистих потреб через діяльність в організації; Визначення морально-психологічного клімату в колективі; Організація оцінки кадрів; Внутрішньо переміщення; Оцінка змісту праці; Планування оптимального складу персоналу

Продовження табл. 2.6

1	2
Сектор трудових відносин	Сектор профорієнтації та адаптації
Вивчення соціальної напруженості Укладення колективних договорів Розвиток відносин з органами робочого самоврядування	Профорієнтація в колективі Адаптація кадрів в колективі Планування збереження персоналу
Сектор стратегічного управління персоналом	
Розробка стратегії управління персоналом для досягнення цілей організації; Планування розвитку персоналу; Аналіз інформації по ринку праці планування потреби в персоналі; Забезпечення керівництва кадровою інформацією	
Сектор охорони праці та техніки безпеки	
Група медичного обслуговування персоналу; Курси з охорони праці; Вивчення умов праці та їх коригування; Управління відносинами з охорони праці	

Примітка: власна розробка автора

Коректне використання співробітників організації, відповідно до їх здібностей, є однією з головних причин її успішної роботи. І, навпаки, незнання здібностей людей, а, отже, і їх потенційних робочих можливостей, розстановка людей в порушення особистісних інтересів, у невідповідності до здібностей є однією з можливих причин кризи організації

2.3 Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Сварлайн»

Для того, щоб охарактеризувати структуру персоналу ТОВ «Сварлайн», було використано допоміжний матеріал, який включав в себе особисті справи працівників і статистику підприємства. Отримані дані були зведено в наступну таблицю (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Структура персоналу ТОВ «Сварлайн» за 2018 – 2020 р.р.

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення 2020/2018 (чол.)	Відносне відхилення 2020/2018 (%)
Персонал всього	45	49	57	12	126
1. Керівники	8	9	11	3	137
2. Спеціалісти	37	40	46	9	124

Примітка: власна розробка автора

Аналіз таблиці показав, що велика частина компанії – це фахівці (80% від загальної кількості персоналу), а кількість керівників – 20%. Цей факт можна пояснити специфікою роботи даної компанії. Абсолютна і відносна відхилення в порівнянні з попереднім роком, має позитивну тенденцію до зростання.

Далі представлений аналіз складу кадрів за віком (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Вікова структура персоналу ТОВ «Сварлайн»

Групи працівників за віком	Керівники		Спеціалісти	
	Кількість	Відсоток в групі	Кількість	Відсоток в групі
До 20	-	-	-	-
20 – 30	1	9,1	40	87
30 – 40	8	72,7	4	8,7
40 – 50	2	18,8	2	4,3
Всього	11	100	46	100

Примітка: власна розробка автора

Згідно представлених даних, основна частина співробітників ТОВ «Сварлайн» в 2020 році – це люди молодого віку (20 – 30 років). Саме вони є фахівцями, а саме 71% від усієї чисельності персоналу підприємства.

Динаміка кадрових процесів ТОВ «Сварлайн» представлена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка кадрових процесів ТОВ «Сварлайн»

Показники	2018	2019	2020	2020/2018, %
1	2	3	4	5
Кількість персоналу на початок періоду, чол.	37	45	49	132
Середня кількість персоналу	45	49	57	126
Кількість працівників, які працювали весь звітний період	38	43	51	134
Прийнято всього, чол.	15	10	14	93
Звільнено всього, чол.	7	6	6	85
- за власним бажанням	6	6	6	
- за порушення трудової дисципліни	1	2		

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5
Кількість персоналу на кінець періоду, чол.	45	49	57	126
Коефіцієнт обороту по прийому (Кпр)	0,39	0,2	0,24	61
Коефіцієнт обороту по звільнення (Кз)	0,15	0,12	0,1	66
Коефіцієнт сталості кадрів (Кст)	0,84	0,87	0,89	105
Коефіцієнт плинності кадрів (Кпк)	0,15	0,14	0,1	66
Коефіцієнт заміщення (Кз)	2,14	1,66	2,33	108

Примітка: власна розробка автора

Коефіцієнт обороту по прийому працівників майже не змінився за останні 2 роки, однак, має тенденцію до зменшення (у 2019 році досягає 24%). Це є результатом статичності розвитку і стійкості персоналу.

Коефіцієнт обороту по звільненню (Кз) низький і має тенденцію до зниження, але негативним фактом є те, що більшість працівників розірвали трудові відносини з компанією за власним бажанням.

Коефіцієнт сталості кадрів з кожним роком збільшується: у 2018 році він становив 84%, в 2019 – 87%, а в 2020- 89%, тобто основною частиною колективу у компанії є постійні працівники. Цей фактор свідчить про те, що підприємство з кожним роком покращує умови праці і намагається створити гідні умови праці, зменшуючи відсоток звільнень свого персоналу.

Коефіцієнт плинності кадрів на даному підприємстві відносно малий, в свою чергу, це свідчить про постійний склад персоналу компанії.

Коефіцієнт заміщення за три звітні періоди варіюються від 1,66 до 2,33 і мають тенденцію до збільшення. Цей факт свідчить про відшкодування витрат і поява нових робочих місць, тобто стрімкий розвиток компанії.

Отже, проаналізувавши дані персоналу ТОВ «Сварлайн» за останні 3 роки,

можна зробити висновок, що підприємство характеризується середнім значенням коефіцієнтів руху. Ці показники характеризують нормальний стійкий і постійний персонал, коефіцієнт сталості становить 8,9%. Коефіцієнт плинності кадрів повинен бути в рамках 3 – 5%, що буде свідчити про низький природному рівень плинності персоналу. За результатами аналізу показників ТОВ «Сварлайн» було прораховано, що цей показник становить 10%. Середній показник для невеликих компаній становить 12%. Коефіцієнт плинності в звітний період в даній компанії складає 10%. Це відносно стабільний показник, проте, більшість працівників звільнилися за власним бажанням. Цей фактор безпосередньо вказує на недоліки в системі управління персоналом. Якщо в компанії буде висока ступінь вираженого дії плинності працівників, це допоможе запобігти появі загрози пліток серед працівників щодо негативного особистого настрою в компанії і можливого погіршення іміджу персоналу компанії.

Запорукою успішного бізнесу є лояльне ставлення персоналу до керівників і діяльності компанії. Ключову роль в отриманні високого прибутку є залучення персоналу в бізнес – процеси. Для компанії дуже важливо своєчасно відстежити показник зацікавленості своїх співробітників в роботі і благополуччя компанії. Якщо працівника добре мотивувати, то він буде працювати набагато ефективніше і дотримуватися трудової дисципліни. Тому будь-якому керівнику, просто необхідно знати методи оцінки мотивації і грамотно їх використовувати, для того щоб підвищити віддачу від підлеглих і краще зрозуміти тих людей, з якими керівник працює. Якщо керівник знає слабкості і можливості своїх підлеглих і вміє керувати людьми, то зможе надихати і заряджати на самовіддану роботу різних людей, зуміє знайти підхід до кожного.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СВАРЛАЙН»

3.1 Комплекс організаційно-методичних пропозицій щодо покращення системи управління персоналом ТОВ «Сварлайн»

Як відомо, ефективність і результативність функціонування підприємства знаходиться в прямій залежності від рівня раціональності і оптимальності організації системи управління персоналом, одним з елементів якої є процедура оцінки персоналу, мотивуюча персонал до активної трудової діяльності та розвиваюча його.

Розглянемо ключові етапи процесу ділової оцінки персоналу в ТОВ «Сварлайн», при цьому в якості основного методу використовується атестація.

Слід зазначити, що в ТОВ «Сварлайн» виділяють чотири види атестації персоналу:

1. чергова атестація, яка є обов'язковою для всіх без винятку співробітників організації; її проведення здійснюється, як правило, один раз в 2 роки (для співробітників, що займають керівні посади) і один раз в три роки (фахівці і інші службовці);

2. атестація після закінчення випробувального терміну, основною метою якої є вироблення аргументованих рішень з прийому (відмову в прийомі) на посаду співробітника на підставі результатів його трудової адаптації;

3. атестації персоналу при просуванні по службі, спрямована на визначення рівня професійної підготовки та можливостей співробітника для надання можливості отримання вищої в організаційній ієрархії посади з урахуванням вимог нового робочого місця і нових обов'язків;

4. атестація при перекладі в інший структурний підрозділ, необхідна в разі значного зміни посадових обов'язків і вимог до займаної посади.

В якості основних етапів проведення атестації в ТОВ «Сварлайн» можна виділити:

- підготовчий етап;
- безпосередньо атестація;
- аналіз отриманих результатів;
- підготовка і оформлення прийнятих управлінських рішень.

На особливу увагу на підготовчому етапі вимагає розробка пакету атестаційних документів, що представляє собою документацію, необхідну для реалізації процесу атестації персоналу підприємства. Основні вимоги до атестаційних документів є єдина форма для всіх атестуються співробітників, що займають однакові посади. До складу атестаційних документів входять:

1. Положення про проведення атестації, яке є основним документом, який регламентує цей процес; основна вимога – відповідність чинному законодавству.

2. Резюме співробітника і його звіт про результати професійної діяльності за певний період, складений за затвердженою єдиною формою, з додатком відкликання керівника.

3. Атестаційний лист для відображення всіх оцінок співробітника в процесі атестації (аналогічно, єдина форма для всіх, хто атестується (табл. 3.1), при цьому найчастіше застосовується наступна шкала оцінок у балах:

- 0 – нижче середнього рівня;
- 1 – середній рівень;
- 2 – вище середнього рівня;
- 3 – значно вище середнього рівня.

4. Розроблений опитувальник для оцінки кваліфікаційного рівня співробітників.

Таблиця 3.1 – Атестаційний лист співробітників ТОВ «Сварлайн»

Сума оцінок в балах		Поточна атестація	Попередня атестація	Тенденція
А	Продуктивність праці. Ставлення до роботи.			
В	Особисті якості та поведінка			
Всього				
Оцінювані позиції			Оцінка балів	Примітки. Рекомендації
А. Продуктивність праці. Ставлення до роботи				
1	Якість і ефективність роботи			
2	Швидкість роботи, дотримання термінів			
3	Спеціальні знання, професіоналізм			
4	Широта профілю, універсальність			
5	Надійність, відповідальність			
6	Самостійність, ініціативність			
7	Аналітичний, методичний підхід до роботи			
8	Дотримання вимог техніки безпеки охорони навколишнього середовища			
Всього за розділом А				
В. Особисті якості та поведінку				
9	Ставлення до колег			
10	Ставлення до керівників			
11	Ставлення до клієнтів			
12	Комунікабельність			
13	Здатність до навчання			
14	Лояльність до підприємства			
Всього за розділом В				

Примітка: власна розробка автора

У табл. 3.2 представлені відомості про періодичної атестації співробітників ТОВ «Сварлайн».

Таким чином, другий етап ділової оцінки персоналу в ТОВ «Сварлайн» здійснюється за допомогою заповнення представленого атестаційного листа за кожним співробітником.

Наступний крок – аналіз отриманих результатів. Як правило, даний етап здійснюється комерційним директором і адміністратором (без використання технічних засобів і спеціалізованих програм для обробки значного обсягу інформації).

Таблиця 3.2 – Дані про проходження атестації в ТОВ «Сварлайн»

Показник	2019	2020
Всього були атестовані	38	45
атестацію пройшли	34	37
Атестація перенесена	5	4
Позапланова атестація	9	4
Атестовані після навчання	14	11
Підтвердили відповідність займаній посаді	23	26
Оцінку про невідповідність отримали	3	2
Рекомендації про підвищення категорії	18	25
Занесені в кадровий резерв	1	0
Відповідають займаній посаді за умови повторної атестації	3	5
Відведення від атестації з поважної причини	16	16
Чисельність працівників включених в планову	29	41

Примітка: власна розробка автора

Заключним етапом процесу ділової оцінки персоналу на підприємстві є прийняття певних управлінських рішень. В даному випадку, коли має місце побудова процедури атестації на оцінці безпосереднім і вищим керівником, значення оціночних заходів полягає у вирішенні питання про просування співробітника на посаді і диференціації оплати праці.

Згідно з Положенням про атестацію співробітників і керівного персоналу ТОВ «Сварлайн» відповідальною особою за розробку і впровадження процедури атестації є директор підприємства, який бере участь у формуванні та діяльності атестаційної комісії, що готує потребується пакет документів (положення, інструкції), що регламентують досліджуваний процес, що становить списки і графік атестації та здійснює функцію контролю. Термін і графік проведення атестації затверджуються директором ТОВ «Сварлайн» і доводяться до відома працівників за один місяць до її початку.

На підставі анкетування, проведеного на підприємстві, можна зробити наступні висновки про проблеми управління персоналом на підприємстві:

- відсутність застосування на практиці сучасних методів оцінки персоналу (зокрема, при проведенні атестації), в зв'язку з чим має місце неповнота методичного інструментарію при проведенні оціночних заходів;

- висока тривалість процесу ділової оцінки персоналу, пов'язана з відсутністю в організації спеціалізованого програмного забезпечення для даної процедури (обробка і аналіз отриманих атестаційних листів проводиться вручну);

- необхідність підвищення кваліфікації керівного складу для забезпечення оперативності, об'єктивності та ефективності проведення ділової оцінки персоналу, зокрема, для прийняття раціональних і оптимальних управлінських рішень за підсумками атестації (як показує практика, управлінські рішення на підставі результатів атестації приймаються досить суб'єктивно).

Будь-який процес атестації складається з п'яти послідовних етапів: планування та підготовка, організація і оцінка, аналіз результатів і забезпечення зворотного зв'язку і, нарешті, розробка проекту управлінського рішення після атестації.

Основна мета атестації – надати аргументовану і об'єктивну інформацію для прийняття управлінських рішень щодо персоналу, а також сприяти створенню безперервного середовища розвитку в компанії.

По-перше, варто відзначити, що атестація працівників – одна зі складових успішної роботи будь-якого керівника. Необхідність її проведення може з'явитися в різних випадках: від моменту планування майбутніх робіт до моменту, коли слід розподілити винагороди пропорційно вкладеному кожним учасником зусиллю.

Під керівництвом керуючого ТОВ «Сварлайн» є два співробітника. Один з них завжди пунктуальний, виявляє прагнення до навчання і виконання будь-яких доручень, але якість його роботи залишає бажати кращого, та й терміни здачі він іноді затягує. Інший – людина з манією величі і глибокою вірою в свої численні таланти. Він бездоганно виконує свою роботу, але тільки тоді, коли сам цього забажає.

Для об'єктивності при атестації співробітників використовують поширене в менеджменті поняття «крива навчання». Суть його полягає в постійному зменшенні кількості необхідного часу для виконання однієї і тієї ж операції. Чим частіше співробітник робить одну і ту ж роботу, тим надалі він буде витрачати менше часу на її виконання.

Але в реальності на швидкість виконання роботи може вплинути безліч чинників: фізичний і духовний стан співробітника, наявність матеріальних компонентів. Все це прямим чином впливає на швидкість виконання поставленого завдання, і хоча швидкість виконання однотипної роботи з кожним разом зростає, але під впливом зовнішніх факторів з'являються відхилення у фактичному часу рішення задачі. Можна отримати середній час виконання «стандартної» роботи у кожного співробітника, аналізуючи ці дані: у більш кваліфікованого фахівця його значення буде менше.

Поєднавши «криву компетентності» та профілі посад можна сформувати базу для системи об'єктивної атестації співробітників.

По-друге, можна відзначити, що під час прийому на роботу співробітник в великих компаніях піддається тестуванню, на підставі якого будується графік кваліфікації за компетенціями, властивим його професії. Систематично співробітник здає якийсь звіт про виконану роботу, і у керівника починає формуватися розуміння потенціалу цього співробітника. Це дозволяє в подальшому грамотно направити потенціал учасника проекту в потрібному напрямку, де його навички і знання принесуть максимальний ефект, це спрощує процес преміювання. Оцінка вкладу будь-якого працівника в досягнення поставленої мети стає більш об'єктивною.

Будь-яка система має свої складності при впровадженні її на практиці. Дана система – не виняток. Найбільшою складністю в системі об'єктивної оцінки може стати бажання співробітника підвищити результати роботи за рахунок погіршення якості. Це питання вирішується створенням прозорості, де за якістю може стежити будь-який з учасників.

Найбільш складна частина – визначити, які роботи є «стандартними». Але при грамотному підході, проаналізувавши всі виробничі процеси, можна легко виділити ті роботи, які можна порівняти з цим визначенням.

Можна відзначити, що для забезпечення своєчасного та успішного виконання проектів компаніям необхідно створювати або розвивати корпоративні системи

управління проектами – механізми, що дозволяють «поставити на потік» процеси розвитку бізнесу, гарантувати ефективне досягнення цілей проектів.

Важливо відзначити, що наявність самого права керувати персоналом не забезпечує суб'єкту достатню управлінську компетенцію керівника. З цією метою існує оцінна модель, яка дозволяє виявити рівень навичок директора. Вже згадана категорія поділяється на кілька видів:

1. Управлінські компетенції керівника. До даної категорії відносяться якості керівника як начальника колективу. Передбачаються вміння нестандартно вирішувати проблемні ситуації, вести за собою колектив, мати авторитет і допомагати підлеглим вирішувати різні завдання;

2. Загальнокорпоративні. Передбачаються загальні вимоги компанії до своїх працівників. Так, керівник повинен, як і інші співробітники, постійно розвиватися і отримувати практичні знання в рамках своєї діяльності. Директору важлива наявність вміння знаходити з підлеглими спільну мову для досягнення загальних корпоративних цілей. Також керівник повинен бути націлений на результат, тобто, його управлінські рішення повинні приносити користь і вигоду компанії;

3. Професійні. До даної категорії відносяться вміння суб'єкта професійного профілю, конкретні навички, отримані в рамках навчання і практичної діяльності. Наприклад, подібними компетенціями прийнято вважати організованість, орієнтованість на досягнення результату, здатність до самомотивації і мотивації інших, ефективність і т.д. Передбачається, що професійний управлінець вміє організувати свою роботу, має вичерпне уявлення про стан підприємства і протіканні бізнес-проектів;

4. Особистісні. Даний вид компетенцій може включати в себе будь-які особистісні характеристики, доречні для керівника. Основними з них є новаторство, цілеспрямованість, наполегливість, витримка, товариськість, вміння працювати з інформацією, спрямованість на розвиток, конструктивність і т.д. Можна сказати, що особистісні компетенції пов'язані з потенціалом управлінця. Наприклад, пасивні і нерішучі керівники рідко мають успіх у своїй професійній діяльності.

Розвиток позначених особистісних якостей дозволить персоналу ТОВ «Сварлайн» досягти певних висот у своїй кар'єрі.

Серед безлічі компетенцій, якими повинен володіти хороший керівник, можна виділити найбільш актуальні:

1. Лідерство. Такий керівник виконує роль наставника, що, безумовно, згуртовує колектив, дозволяє домогтися ефективного вироблення кожного окремого працівника. У певному сенсі лідерство також передбачає завоювання довіри персоналу, після чого – відрядження співробітників в потрібне русло виробничої діяльності.

2. Стратегічне мислення. Дана характеристика управлінця надзвичайно цінна. Директор повинен мислити масштабно з метою грамотного розподілу наявних ресурсів та сил для досягнення максимального результату. Управлінець повинен розробляти стратегію компанії, якій надалі буде дотримуватися весь колектив і від якої багато в чому буде залежати матеріальне благополуччя найнятих працівників.

3. Технологічні та технічні. Практика демонструє, що грамотний керівник завжди розбирається в технічних аспектах виробничого процесу. Він не тільки бути поінформованим про тонкощі виготовлення продукції, але також бути в змозі модернізувати виробництво, удосконалювати його і поступово полегшувати працю підлеглих за рахунок впровадження нових технологій.

4. Здатність працювати в команді. Даний навик у управлінця, в поєднанні з лідерством, дозволяє згуртувати колектив, досягти високих виробничих результатів і позитивної робочої атмосфери. Мається на увазі, що управлінець повинен бути гнучкий в своїх оцінках, знати слабкі та сильні сторони підлеглих, аналізувати їх і розподіляти кадри відповідно до свого бачення.

5. Особиста ефективність, здатність до самомотивації і мотивації колективу. Практика демонструє, що найбільш ефективним способом стимулювати працівників до більш високих показників продуктивності є особистий приклад керівника. В даному випадку останньому необхідно придбати навик контролю власних емоцій, а також швидкого аналізу різних професійних ситуацій.

Якщо у людини є ці якості, то рано чи пізно він стане керівником або неформальним лідером колективу.

3.2 Стратегічні напрями розвитку управління персоналом ТОВ «Сварлайн»

Для того щоб залишатися ефективним, керівникові необхідно постійно підвищувати свій рівень компетенцій, вчитися на помилках і скасовувати не результативні рішення.

Керуючі компетенції фахівець може мати і до отримання знань та навичок. Ці характеристики дозволяють керівникам справлятися з вирішенням завдань управління і ефективно керувати колективом.

Таким чином, управлінські компетенції можна визначити як уміння керівника забезпечити правильну поведінку своїх підлеглих.

Керівнику необхідно вміти заохочувати влаштовує його поведінку, і карати деструктивна поведінка своїх підлеглих.

Також керівник повинен вміти діяти з «позиції сили». Принцип повинен бути такий, якщо йому щось не подобається, то необхідно це міняти. Керівнику буде складно чогось досягти, якщо він буде плисти за течією. Він не повинен боятися негативної реакції співробітників, що що-небудь їм не сподобатися.

Володіти аналітичними здібностями – це означає вміти докопатися до суті проблеми, яка не завжди очевидна. Уміння позбутися від обмежуючих переконань, які закривають шлях до розвитку.

Комунікативні компетенції керівника

- це в першу чергу здатність слухати своїх підлеглих, і вміння ставити їм питання.

Тобто компетенції керівника є важливими характеристиками його особистості. Кожному суб'єкту, який прагне побудувати кар'єру в адміністративному апараті будь сфери діяльності, необхідно постійно навчатися і отримувати новий досвід з метою розвитку в собі потрібних якостей.

Керівників турбують дещо різні моменти в оцінці діяльності служб по персоналу. Перші більшою мірою орієнтовані на прозорість системи і її ефективність, яку можна порівняти з цілями компанії, а керівники НК підрозділів більшою мірою стурбовані методиками оцінки. При досягненні взаєморозуміння цих суб'єктів взаємодії проявляються такі закономірності:

- 1) чим вище авторитет відділу по управлінню персоналом, тим вище ймовірність, що там проводиться її оцінка;
- 2) чим менше проблем в управлінні персоналом, тим вище ймовірність, що оцінка HR-служби реалізується на регулярній основі.

На практиці аналіз проводиться із застосуванням методологічного підходу, при якому оцінюються отримані результати, але потрібно відзначити, що не існує єдиного підходу, тому кожна організація визначає показники ефективності служби управління персоналом різними методами.

Способи можна умовно поділити на чотири групи:

- засновані на досвіді, знаннях, інтуїції фахівців;
- математичні, економічні, статичні дослідження;
- комплексні, що включають перші два способи;
- засновані на вивченні інформаційного потоку.

Вектори вдосконалення оцінки діяльності персоналу в ТОВ «Сварлайн»:

- 1) дотримуватися певних етапів при оцінці і аналізі результатів персоналу;
- 2) введення в роботу електронного менеджменту фірми, пов'язаного тільки з роботою документообігу по оцінці персоналу.

Після коректного впровадження та налаштування програми, інформаційна система буде видавати у вигляді звітів всі відхилення та дозволить вирішити бізнес-завдання в наступних контурах (табл. 3.3).

Запропоновані заходи повинні принести таку ефективність у роботі фірми:

- 1) заощадити час роботи керуючого персоналу;
- 2) виявити нестачу робочої сили;
- 3) виявити нецільове використання робочої сили.

Компанія приділяє велику увагу створенню кадрового резерву, який в основному використовується для заповнення вакантних посад усередині компанії. Оперативний і стратегічний резерв формується шляхом створення системи організаційних і навчальних заходів, які дозволяють виявляти потенційних кандидатів з числа співробітників компанії на посаду, а також забезпечувати їх професійний розвиток та готовність до заняття більш високих посад.

Таблиця 3.3 – Елементи програми для роботи з урахуванням роботи персоналу ТОВ «Сварлайн»

Елемент (контур)	Структура
Обліковий контур	управління організаційною структурою підприємства; складання та ведення штатного розкладу; ведення облікових карток співробітників, кадровий документообіг; пенсійний, військовий, табельний облік; облік відряджень, відпусток, лікарняних, різних видів стажу
Розрахунковий контур	розрахунок заробітної плати, управління фондом оплати праці (ФОП); розрахунок витрат на відрядження та інших витрат на персонал; розрахунок нарахувань і утримань; оформлення та розрахунок нарядів на виконання робіт
HR -контур	управління кадровим бюджетом; ведення «профілів компетенцій» співробітників; управління мотивацією персоналу; планування використання кадрових ресурсів; управління даними кандидатів для найму; управління кваліфікаційними вимогами та системою атестації; навчання (в т.ч. дистанційне) і перепідготовка персоналу; оцінка і аналіз ефективності персоналу; аналіз відповідності співробітників займаним посадам; моделювання та оптимізація штатного розкладу; «Інформаційне самообслуговування» співробітників
Звітні функції	регламентованої звітної документації для контрольних органів (в т.ч. для її здачі в електронному вигляді); регламентованої звітності; регламентованої внутрішньофірмової звітності; різних статистичних звітів для менеджменту і неспеціалістів

Примітка: власна розробка автора

Основною метою процедури оцінки персоналу є визначення рівня кваліфікаційних компетенцій, знань і показників ефективності професійної діяльності. Процедура оцінки дає можливість співвіднести очікування працівника і роботодавця, сформулювати план розвитку працівника як фахівця і розробити для нього нові завдання.

Також важливо стежити за рівнем ефективності роботи співробітників. Оцінка персоналу неможлива без оцінки їх продуктивності. Звіти «TimeTracker» показують докладну інформацію про ефективність співробітників.

Для оптимізації процесу атестації персоналу пропонується, перш за все модифікувати організацію атестації керівного складу ТОВ «Сварлайн».

Логіку методики розкриває алгоритм дій, описаний на рис.3.1.

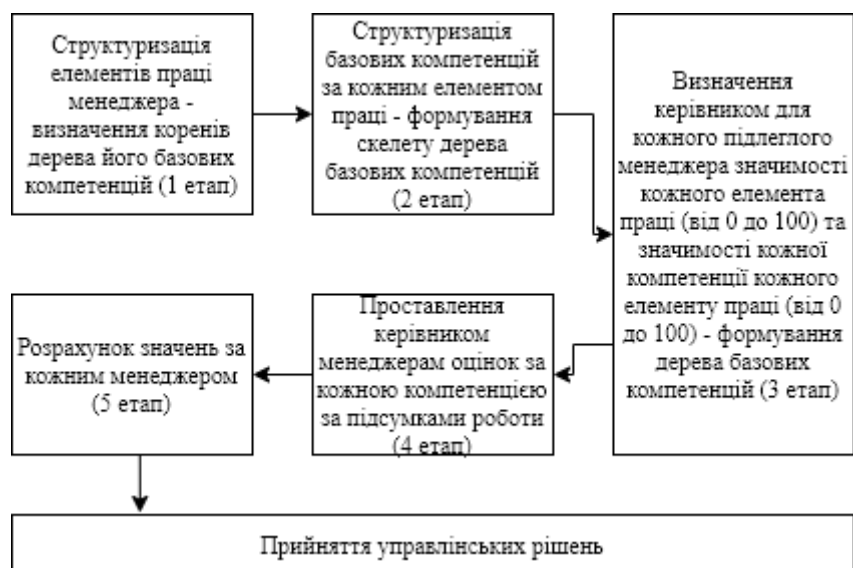


Рис. 3.1 – Алгоритм кількісної оцінки якості праці менеджера

Примітка: власна розробка автора

На першому етапі фіксуються елементи праці сучасного керівника. Вони представлені на рис. 3.2.

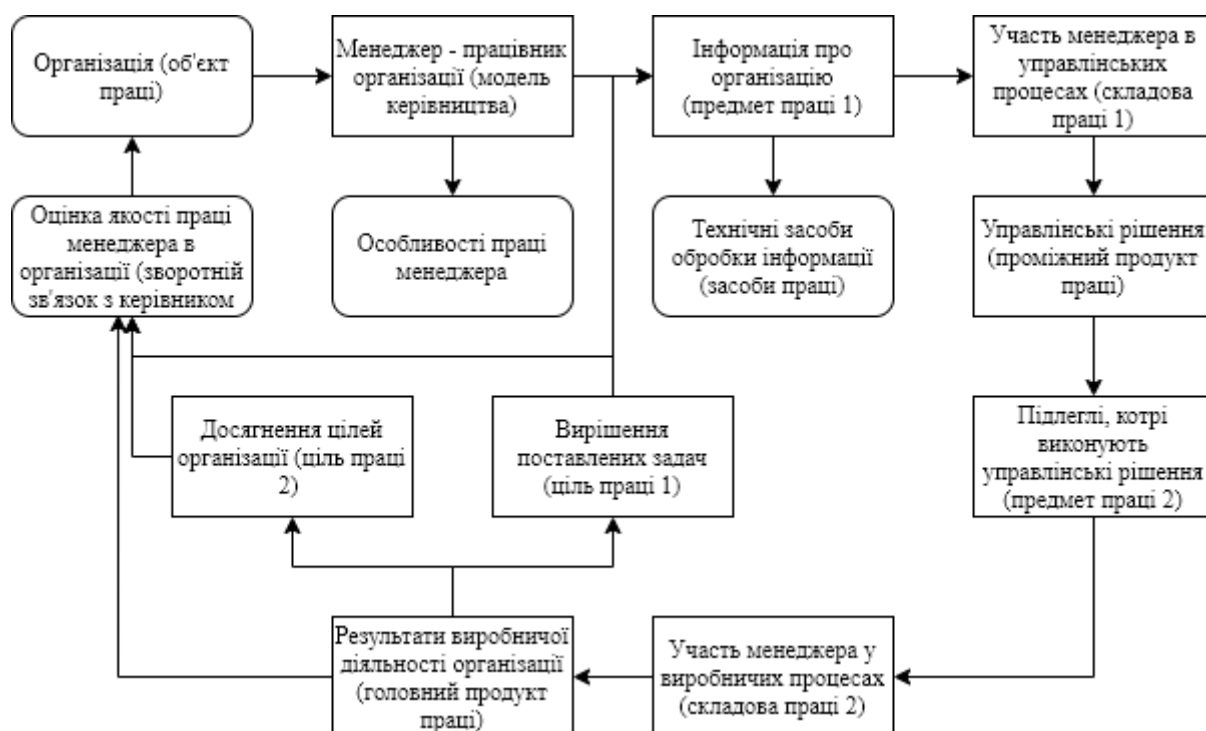


Рис. 3.2 – Логіка та елементи праці менеджера

Примітка: власна розробка автора

В цілому працю менеджера характеризують одинадцять елементів праці, які представлені на рис. 3.2, а саме:

- сприйняття організації як об'єкта своєї діяльності;
- робота з інформацією про організацію;
- володіння персональним комп'ютером і засобами комунікацій;
- участь в управлінських процесах;
- прийняття управлінських рішень;
- взаємодія з підлеглими;
- участь у виробничих процесах;
- досягнення заданих показників;
- рішення задач організації;
- досягнення цілей організації;
- зворотній зв'язок.

На розуміння суті кожного елемента важливо орієнтувати керівників організації в першу чергу. Якісне виконання всіх елементів є доказом якісної роботи менеджера в цілому. Відповідно дані елементи праці менеджера є «коріння» його базових компетенцій.

На другому етапі вирішується завдання формулювання базових знань, які дозволяють якісно виконати роботу по кожному елементу праці. Базові компетенції менеджера формують «скелет» дерева компетенцій менеджера. Вони є орієнтирами для фахівців, які хочуть стати керівниками. Вони допомагають відповісти на важливі питання життєвої стратегії більшості фахівців, а саме:

- чи є можливості для того, щоб бути ефективним керівником?
- може бути, краще залишатися хорошим фахівцем, ніж витратити час, сили і здоров'я на те, щоб стати начальником?

Базові компетенції менеджера формують його культуру, а також організаційну культуру підрозділу, яким він керує. У зв'язку з цим призначення вищим керівником компетентних заступників і лінійних керівників підсилює ресурс організації і підвищує її привабливість. У загальному випадку перелік базових знань, якими може володіти сучасний керівник, важко обмежити якимись

рамками. Допитливість є природним даром багатьох людей. Проте для конкретної організації досить очевидний перелік теоретичних знань, які забезпечують якісне виконання роботи по кожному елементу праці. Їх перелік важливо узгодити з кожним менеджером і зафіксувати в його посадовій інструкції (контракті).

На третьому етапі вирішується завдання оцінки вищим керівником роботи кожного менеджера по двох параметрах. Перший відображає рівень значимості кожного елемента праці в його роботі. Другий – значимість приватних компетенцій при виконанні конкретного елемента праці. Для зручності подальшого розрахунку величини приймається, що:

- сумарна значущість всіх елементів праці дорівнює 100 одиницям;
- сумарна значущість базових компетенцій для кожного елемента праці становить одиницю.

Дані умови забезпечують зручність розрахунків і порівнянність значень різних менеджерів між собою. Таким чином, на третьому етапі дерево компетенцій по кожному менеджеру набуває завершеного вигляду.

На четвертому етапі вищестоящий керівник проставляє оцінку знань менеджера по кожній компетенції за підсумками роботи за звітний період. Для цього пропонується використовувати звичну п'ятибальну шкалу.

На заключному, п'ятому етапі проводиться розрахунок значення для керівника. Такий розрахунок для зручності оформляється у вигляді таблиці.

Значення ваги за елементами праці та компетенцій по кожному елементу праці є умовними величинами. Вони взяті авторами з особистої практики. Зазначена в таблиці оцінка знання за компетенціями також є умовною. З урахуванням прийнятих значень ваг, а також оцінки, виставленої керівником за знання конкретної компетенції, можна:

- по-перше, визначити індикатор знання окремої компетенції, який можна порівняти з індикаторами знань з інших компетенцій;
- по-друге, визначити фактичну величину, яка в представленому прикладі склала 395,2 одиниці (сума індикаторів знань за всіма компетенціями);
- по-третє, обчислити максимальну величину, яка вийшла рівною 500

одиницям (100x5);

- по-четверте, визначити потенційний резерв зростання якості роботи керівника, який склав 104,8 одиниці (500-395,2), або 20,92% від максимального значення.

У конкретних випадках розрахунку можна використовувати більш детальний перелік компетенцій по кожному елементу його праці. Наприклад, перша компетенція по другому елементу (робота з інформацією) в конкретному випадку може бути представлена у вигляді трьох самостійних компетенцій:

- вміння структурувати і гармонізувати цілі управління;
- вміння поелементно структурувати внутрішнє середовище організації;
- вміння пофакторно структурувати зовнішнє середовище організації.

Також, наприклад, друга компетенція третього елемента праці (участь в управлінських процесах) може бути деталізована на окремі вісім компетенцій, тобто з урахуванням знання менеджером кожної функції управління. У свою чергу, також можна додатково структурувати ролі менеджера як керівника і як фахівця. У загальному випадку глибина деталізації компетенцій визначається вищим керівником з урахуванням його уявлення про їх актуальності в організації.

3.3 Оцінка ефективності впровадження заходів щодо покращення управління персоналом ТОВ «Сварлайн»

За допомогою розроблених заходів однозначно можуть бути вирішені інші завдання управління керівним персоналом, в тому числі:

1. Визначення порівняно кращих і гірших управлінців на основі рейтингу. Заохочення кращих менеджерів.
2. Розробка індивідуальних і спільних програм підвищення якості роботи менеджерів.
3. Визначення динаміки якості праці по кожному менеджеру.
4. Формування резерву управлінського персоналу та ін.

На основі отриманих результатів також кожен менеджер може критично проаналізувати власну роботу в організації і зробити для себе відповідні

висновки.

Таку систему легко формалізувати і ввести в електронну систему, тим самим запровадивши процес електронної атестації.

На основі отриманих результатів також кожен менеджер може критично проаналізувати власну роботу в організації і зробити для себе відповідні висновки.

Таку систему легко формалізувати і ввести в електронну систему, тим самим запровадивши процес електронної атестації.

Кошторис проекту представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Кошторис проекту

Найменування статті витрат	Розрахунок	Ціна (грн)
1. Розробка системи електронної атестації	-	50000
2. Послуги консультанта для розробки атестаційної програми	15 занять по 1,5 години, вартість 1000 грн. / год	22500
3. Обладнання та матеріали для проведення атестації	Маркерна дошка, маркери, канцтовари та ін.	10000
Всього		82500

Примітка: власна розробка автора

Таким чином кошторис реалізації проекту складає 82500 грн. Проект характеризується досить незначними витратами.

Даний проект передбачає як економічну, так і соціальну ефективність.

До економічних ефектів належать:

1. Збільшення продуктивності праці;
2. Зниження відсотка браку продукції
3. Економія ресурсів
4. Збільшення доходу внаслідок залучення додаткових клієнтів якісним сервісом і якісною продукцією

5. Зниження витрат на персонал за рахунок зниження плинності персоналу.

До соціальних ефектів можна віднести:

1. Поліпшення морального клімату в колективі;
2. Зміцнення організаційної культури
3. Підвищення лояльності клієнтів

4. Покращення іміджу організації як роботодавця

В результаті досягнення всіх економічних ефектів передбачається отримання додаткового доходу в сумі 40000 грн. щомісяця, а також економія на ресурсах в сумі 5000 щомісяця.

Відповідно річний чистий економічно ефект від реалізації проекту складе $12 * 40000 + 5 * 12000 - 82500 = 457500$ грн.

Даний показник говорить про ефективність проекту і необхідності його реалізації.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

Для більш повного уявлення про систему управління безпекою праці та здоров'я персоналу в ТОВ «Сварлайн» проведемо її детальний аналіз. В організаційній структурі управління компанією є посада спеціаліста з охорони праці, який на підставі своєї посадової інструкції є відповідальним за безпеку праці, тобто охорону праці всього персоналу компанії, так як в досліджуваній компанії працює всього 57 співробітника, то в цілому відділі з охорони праці потреби немає.

Спеціаліст з охорони праці відповідає за:

- техніку безпеки;
- протипожежну безпеку;
- здійснює контроль за дотриманням, норма, правил, законів та інструкцій з охорони праці.

При здійсненні своєї трудової діяльності фахівець з охорони праці керується «Інструкціями з організації робіт з охорони праці в компанії». Ці інструкції були розроблені відповідно до Трудового кодексу України, а також списком найважливіших документів з охорони праці для організацій, підприємств і компаній.

Керівний склад ТОВ «Сварлайн» систематично, на підставі законодавчих прав і норм, проводить перевірку знань з охорони праці всього персоналу компанії, в таблиці 4.1 нами подано терміни перевірки персоналу на знання основ охорони праці. До комісії з перевірки входять директор, спеціаліст з охорони праці, керівники структурних підрозділів та інспектор по кадрам, така комісія формується на календарний рік і затверджується наказом директора компанії.

У керівників і фахівців компанії знання з охорони праці перевіряють щорічно, а, що стосується робочих, але до них відносяться суворіше і знання з охорони праці перевіряють у них два рази на рік, а при виконанні небезпечних робіт, можуть влаштує їм і непланових перевірку. Результати всіх перевірок

персоналу на знання основ безпеки праці фіксуються в спеціальному журналі.

Таблиця 4.1 – Періодичність перевірки знань з охорони праці у персоналу ТОВ «Сварлайн»

№ п/п	Категорія персоналу	Періодичність перевірки знань
1.	Керівники	щорічно
2.	Фахівці	щорічно
3	Робочі	два рази на рік і перед виконанням небезпечних робіт

Примітка: власна розробка автора

Нижче, в таблиці 4.2 нами буде представлений перелік інструктажів та навчання персоналу на робочому місці, а також його періодичність проведення.

Таблиця 4.2 – Періодичність проведення інструктажів та навчання персоналу на робочих місцях в ТОВ «Сварлайн»

№ п/п	Назва інструктажу	Періодичність їх проведення
1.	Інструктаж первинний	1 Коли б не надійшов на роботу
2.	Інструктаж вторинний	1 раз в півроку
3.	Стажування нових співробітників	2 зміни
4.	Навчання персоналу основам охорони праці	1 раз на рік
5.	Первинний інструктаж з протипожежної безпеки	1 Коли б не надійшов на роботу
6.	Повторний інструктаж з протипожежної безпеки	1 раз в півроку

Примітка: власна розробка автора

Представлені в таблиці дані говорять про те, що в досліджуваній компанії велика увага приділяється проведенню інструктажів та навчання персоналу основам з охорони праці. Але при всьому при цьому, не практикують навчання основам охорони праці нових співробітників компанії. Крім проходження інструктажу все нові співробітники проходить стажування протягом 2 робочих днів під керівництвом керівників структурних підрозділів, але доцільніше буде збільшити стажування нових співробітників при працевлаштуванні до 5 робочих днів, в залежності від тієї посади, на яку вони претендують.

Нижче розглянемо і відобразимо в таблиці 4.3 показники захворюваності співробітників ТОВ «Сварлайн» за 3 роки.

З даної таблиці видно, що за період з 2018 по 2020 рік кількість випадків захворювань з тимчасовою втратою працездатності збільшилася на 33,3% і стало на 2 випадки більше. Також збільшилася кількість днів тимчасової втрати

працездатності з 64 до 72, що в процентному співвідношенні складає 12,5%. Середня тривалість одного випадку непрацездатності збільшилася на 4 дні.

Таблиця 4.3 – Аналіз показників захворюваності персоналу в ТОВ «Сварлайн» за період з 2018 по 2020 роки

№ п/п	Показник	Кількість випадків захворювань			Абсолютне відхилення (+> –) 2020/2018	Темп приросту (%) 2020/2018
		2018	2019	2020		
1.	Середня чисельність робітників, чол.	37	45	49	37	-9,8
2.	Кількість випадків захворювань тимчасовою втратою працездатності	6	5	8	2	33,3
3.	Кількість днів тимчасової втрати працездатності	64	56	72	8	12,5
4.	Середня тривалість 1 випадку непрацездатності, дні.	7	9	11	4	57,1

Примітка: власна розробка автора

Далі нами буде, розглянуті види професійних захворювань персоналу в ТОВ «Сварлайн» і представлені в таблиці 4.4.

Роблячи аналіз даної таблиці необхідно відзначити, що за період з 2018 по 2020 рік почастишали випадки, пов'язані з отруєнням на 40%; захворювання, пов'язані з центральною нервовою системою на 50%; захворювання, пов'язані з органами дихання на 12,5%; захворювання, пов'язані з кістково-м'язовою системою на 33,3%.

Таблиця 4.4 – Види професійних захворювань персоналу в ТОВ «Сварлайн»

№ п/п	Показник	2018	2019	2019	Абсолютне відхилення (+> –) 2020/2018	Темп приросту (%) 2020/2018
1.	Отруєння	5	3	7	2	40,0
2.	Захворювання, пов'язані з шлунково-кишковим трактом	2	1	2	0	0
3.	Захворювання, пов'язані з ЦНС	2	2	3	1	50,0
4.	Захворювання, пов'язані з системою кровообігу	4	3	4	0	0
5.	Захворювання, пов'язані з органами дихання	8	9	9	1	12,5
6.	Захворювання, пов'язані з кістково-м'язовою системою	6	6	8	2	33,3

Примітка: власна розробка автора

Нижче розглянемо випадки травматизму в ТОВ «Сварлайн» за 3 роки і представлені в таблиці 4.5.

Таблиця 4.5 – Випадки травматизму в ТОВ «Сварлайн» за 2018-2020 рр.

№ п/п	Показник	Кількість осіб, які отримали травми			Абсолютне відхилення (+ -) 2020/2018	Темп приросту (%) 2020/2018
		2018	2019	2020		
1.	Нанесення травми косаркою	5	4	2	-3	-60
2.	Удар будівельними матеріалами	9	6	4	-5	-55
3.	Падіння з висоти	2	5	1	-1	-50
4.	Поразка струмом	4	5	4	0	0
5.	Травми від зварювальних робіт	4	7	5	-2	-50
Разом:		24	27	16	-11	-46

Примітка: власна розробка автора

З даної таблиці видно, що загальна кількість випадків травматизму за період з 2018 по 2020 роки збільшилася на 15,3%. А саме, на 33,3% почастишали випадки удару будівельними матеріалами; на 33,3% збільшилися випадки ураження електричним струмом, на 50% збільшилися випадки, пов'язані зі зварювальними роботами. Все це свідчить про те, що співробітники ТОВ «Сварлайн» не завжди дотримуються правил техніки безпеки праці.

Для наочності проведемо розрахунок коефіцієнта безпеки праці:

$K_{\text{бт}} = K / Ч_{\text{ср}}$, де:

K – кількість співробітників, які дотримуються вимоги безпеки;

$Ч_{\text{ср}}$ – середньооблікова чисельність персоналу.

Так як в компанії середньооблікова чисельність персоналу в 2020 році становила 57 особи, а за 2020 рік травми різного роду отримали 16 співробітників, то значить, 41 співробітника з 57 намагаються дотримуватися вимог і правил безпеки праці ($57 - 16 = 41$).

$K_{\text{бт}} = (41/57) * 100\% = 71.9$.

З отриманих даних робимо висновок про те, що коефіцієнт безпеки праці в ТОВ «Сварлайн» є досить високим.

Таким чином, провівши дослідження, ми з'ясували, що на підприємстві існує ряд недоліків в області безпеки праці і здоров'я персоналу, а саме:

– виконання посадових обов'язків фахівця з охорони праці мало ефективно;

- відсутність інформаційних стендів з охорони праці;
- недотримання безпеки праці персоналу компанії;
- неефективна система стажувань з безпеки праці для молодих співробітників;
- відсутня ефективної системи профілактики захворюваності, що веде до зниження продуктивності праці персоналу.

ВИСНОВКИ

Отже, управління персоналом – це функціональна сфера діяльності, яка відповідає за наявність необхідної кількості кваліфікованого персоналу в потрібний час, їх правильне розташування і стимуляцію. Метою управління персоналом є формування ефективних команд, співробітників, які діють відповідно до своїх власних інтересів і в інтересах організації в цілому.

Загальна організація системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах повинна базуватися на стратегії бізнесу і забезпечувати її реалізацію. Одночасно вона покликана визначати зміст і створювати конкретні підсистеми управління персоналом. В основі ефективного її функціонування лежить об'єктивна і систематична оцінка стану факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Таким чином, організація системи управління персоналом може розглядатися як сукупність основних підходів, принципів, методів побудови і реалізації стратегії в сфері управління персоналом підприємства.

Сучасна система управління персоналом повинна бути спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства, сприяти його довгострокового розвитку, виходу на максимальний рівень прибутку.

Розглянуті актуальні проблеми управління персоналом говорять про те, що їх необхідно вирішувати, а впоратися з цим може тільки грамотний керівник з допомогою теоретичних і практичних методів. Але при цьому завжди потрібно звертати особливу увагу на умови праці, збереження здоров'я співробітників і встановлення правильного соціально-психологічного клімату в колективі.

Існування проблем пояснюється також пасивною поведінкою працівників, а пов'язано вона з недостатнім рівнем мотивації. Необхідно вживати заходи, що формують у персоналу нові позиції, які будуть спрямовані на розуміння ролі кожного співробітника організації.

Основною метою будь-якого комерційного підприємства є досягнення цілей, визначених власниками. Зазвичай вони полягають у генеруванні прибутку. Збільшення власного капіталу на 15 211,76% в 2018 – 2020 рр. свідчить як про досягнення цієї мети, так і про зміцнення фінансового потенціалу ТОВ

«Сварлайн». Обсяг власного капіталу ТОВ «Сварлайн» дорівнює 260,3 тис. грн. на кінець 2020 р. проти 1,7 тис. грн. в 2018 р.

Фінансове становище власників ТОВ «Сварлайн» в 2018 – 2020 рр. посилюється, так як після вирахування зобов'язань обсяг наявних чистих активів зростає на 15 211,76%. Таким чином, підприємство характеризується ефективною бізнес-моделлю.

В 2018 р. ТОВ «Сварлайн» сформувало обсяг виручки в розмірі 265,4 тис. грн.

На кінець періоду дослідження (2020 р.) виручка становить 2 687,2 тис. грн., що на 912,51% більше показника на початок періоду аналізу. Це вказує на здатність підприємства діяти в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Це призводить до того, що у підприємства залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

Кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства є найбільш важливим індикатором, що свідчить про здатність підприємства створювати додану вартість, займати стійке ринкове становище за рахунок реалізації якісних бізнес-процесів. Чистий прибуток формується під впливом усіх управлінських рішень, які були зроблені протягом періоду аналізу, а також об'єктивних зовнішніх і внутрішніх процесів. Чистий прибуток ТОВ «Сварлайн» становить 1,7 тис. грн. в 2018 р.

Позитивна динаміка показника ТОВ «Сварлайн» (приріст 11 635,29%) говорить про здатність нарощувати обсяг залученого капіталу власників і стійко функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку.

Більш стрімке підвищення обсягу чистого доходу ТОВ «Сварлайн» і менш відчутне збільшення запасів говорять про те, що підприємство використовує більш ефективні методики управління запасами, постійно шукає можливості вивільнення частини фінансових ресурсів, які загрузли в запасах. Як результат,

такі фонди можна використовувати за альтернативними напрямками. В цілому ефективність управління запасами підвищується в 2018 – 2020 рр.

В результаті роботи було проведено дослідження організації управління персоналом ТОВ «Сварлайн», за результатами якого можна зробити наступні висновки: відсутність застосування на практиці сучасних методів атестації персоналу (зокрема, при проведенні атестації), в зв'язку з чим має місце неповнота методичного інструментарію при проведенні оціночних заходів; висока тривалість процесу атестації персоналу, пов'язана з відсутністю в організації спеціалізованого програмного забезпечення для даної процедури (обробка і аналіз отриманих атестаційних листів проводиться вручну); необхідність підвищення кваліфікації керівного складу для забезпечення оперативності, об'єктивності та ефективності проведення ділової оцінки персоналу, зокрема, для прийняття раціональних і оптимальних управлінських рішень за підсумками атестації (як показує практика, управлінські рішення на підставі результатів атестації приймаються досить суб'єктивно).

Представлена методика організації атестації менеджера дозволяє оперативно отримати об'єктивну оцінку його роботи за звітний період. В основі такої оцінки використовується розрахункова величина індикатора якості праці менеджера. У роботі розкрито алгоритм оцінки і представлена універсальна форма, за допомогою якої наочно розкривається послідовність розрахунку, значення індикаторів якості роботи по кожному елементу праці менеджера, а також підсумкова величина. Представлена форма розрахунку може бути легко адаптована до конкретних умов будь-якої організації і особливостей праці окремих менеджерів. Це досягається за рахунок конкретизації базових компетенцій та оцінки вищим керівником для кожного менеджера: значимості конкретного елемента праці в його роботі; значимості базових компетенцій при виконанні кожного елемента праці; – виконання менеджером конкретної компетенції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: учебник / В.И. Стражев [и др.]; под. общ. ред. В.И. Стражева, Л.А. Богдановской. Изд. 7-е, испр, Минск: Выш. шк., 2018. 527 с.
2. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2017. 332 с.
3. Апенько С.Н. Оценка персонала: эволюция подходов и технология их реализации: монография. М.: Информ-Знание, 2016. 300 с.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. пер. с англ. под ред. И. Малкова. СПб.: Питер, 2018. 832 с.
5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2017. 328 с.
6. Ахметьянова А.И., Кузнецова А.Р. Проблемы обеспечения информационной безопасности в России и ее регионах. *Фундаментальные исследования*. 2016. №8-1. С. 82-86.
7. Бабосов Е.М Социальное управление : учеб. пособие. Минск: Тетра Системс, 2018. 432 с.
8. Бабосов Е.М. Социология управления: учеб. пособие для вузов. Минск: Тетра Системс, 2020. 272 с.
9. Бабурин, А. Технология управленческого мониторинга. *Кадровик*. 2020. №8. С. 24–29.
10. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика: учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2016. 381 с.
11. Балабанова Л., Стельмашенко О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки. К.: 2020. №20/6.
12. Басовский, Л.Е. Управление качеством: ученик. М.: Инфра-М, 2016. 212 с.
13. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом : учебник. Минск: Современ. шк., 2020. 448 с.

- 14.Бухалков М.И. Организация и нормирование труда: учеб. для вузов. – 4-е изд., испр. и доп. М.: ИНФРА-М, 2016. 380 с.
- 15.Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2016. 192 с.
- 16.Велесько Е. И. Стратегический менеджмент. Минск: БГЭУ, 2016. 308 с.
- 17.Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник; 2-е вид. Київ: Центр учбової літератури, 2018.
- 18.Глухенькая Н.М. Исследование систем управления персоналом организации: монография. Прага: Vědeckovydatelskécentrum "Sociosféra-CZ", 2015. 96 с.
- 19.Горецкая В. Роль и місце управління персоналом в компанії. Ужгород: Ранок, 2019.
- 20.Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации. М.: Дело Лтд, 2017.
- 21.Дворжакова С., Кузнецова А.Р. Сравнительный анализ чешского и российского трудовых кодексов. *Российский электронный научных журнал*. 2016. №2(16). С. 65-70.
- 22.Економічна енциклопедія / під. ред. С.В. Мочерного. Київ: Академія, 2016. Т 3.
- 23.Есина К.С., Кузнецова А.Р. Отношение студентов к двухууровневой (многоууровневой) системе высшего профессионального образования. *Наука и современность: материалы Международной научно-практической конференции*. 2015. С.177-180.
- 24.Карташов С. А. Кадровая политика и кадровое планирование в 2 ч. Часть 1 2-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2016. 173 с.
- 25.Кибанов А. Управление персоналом организации. Москва: ИНФРА-М, 2017.
- 26.Кибанов А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография. М.: Инфра-М, 2016. 268 с.
- 27.Кузнецова А.Р., Кунаккужина Г.Р. Совершенствование применения экономических методов управления в СПК им Салавата Баймакского района. *Экономика и социум*. 2015. №3-1(16). С. 982-984.

28. Лукьянов В.Н., Кузнецова А.Р., Салимова Г.А., Вострецова Т.В. Разработка механизма формирования баланса трудовых ресурсов в сельской местности: научно-методические рекомендации. Башкирский государственный аграрный университет. Уфа, 2016.
29. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. 375 с.
30. Моисеев А. Стержневые технологии нового времени. Киев: КНЭУ, 2017. №2.
31. Павлова І. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві. Київ: КРОК, 2016.
32. Петрова І. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Київ: КНЕУ, 2018.
33. Петрович, М.В. Управление персоналом: учеб. пособие. Минск: Амалфея, 2015. 482 с.
34. Писаревська Г. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. Київ: Центр навчальної літератури, 2018.
35. Пихало В.Т. Управление персоналом организации. М.: Форум, 2016. 300 с.
36. Райсс М. Оптимальна складність управлінських структур. *Проблеми теорії і практики управління*. 2015. №5.
37. Резник, С.Д. Организационное поведение: учеб. пособие для вузов. М.: ИНФРА-М, 2016. 572 с.
38. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. №24.
39. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. Санкт-Петербург: Питер, 2019.
40. Управління персоналом / О. Кузьмін та ін. Львів: Львівська політехніка, 2011.
41. Хохлова Т. Хедхантінг: ексклюзивна технологія підбору суперкадрів. Київ: КРОК, 2018.
42. Щербакова Ю. В., Куприянчук Е. В. Управление персоналом: комплектование, адаптация, развитие. М.: РИОР, 2016. 225 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Динаміка техніко-економічних показників ТОВ «Сварлайн» в 2018 – 2020 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–		Відносний приріст (відхилення), %		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Чистий дохід, тис. грн.	265,4	1 750,8	2 687,2	1 485,4	936,4	559,68	53,48	912,51
Собівартість, тис. грн.	216,5	1 366,7	2 013,3	1 150,2	646,6	531,27	47,31	829,93
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	48,9	384,1	673,9	335,2	289,8	685,48	75,45	1 278,12
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	-	12,92	10,03	-	-2,89		-22,37	
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	-	41,42	56,71	-	15,29		36,91	
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	-	87,76	62,49	-	-25,27		-28,79	
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	0,64	3,37	7,42	2,73	4,05	426,56	120,18	1 059,38
Витрати на гривню продажів, грн.	0,82	0,78	0,75	-0,04	-0,03	-4,88	-3,85	-8,54
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	0,05	2,02	6,36	1,97	4,34	3 940	214,85	12 620
Коефіцієнт фінансової автономії	0,02	0,3	0,77	0,28	0,47	1 400	156,67	3 750
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,02	1,44	4,44	0,42	3	41,18	208,33	335,29
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	1,12	2,65	1,1	1,53	5 500	136,61	13 150

Примітка: власна розробка автора

Додаток Б

Фінансова звітність ТОВ «Сварлайн» за 2018 рік

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємства"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СВАРЛАЙН"	за ЄДРПОУ	2019 01 01
Територія <u>Оболонський</u>	за КОАТУУ	42016903
Організаційно- правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	8038000000
Вид економічної діяльності <u>Неспеціалізована оптова торгівля</u>	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб <u>1</u>		46,90
Одиниця виміру: <u>тис. грн з одним десятковим знаком</u>		
Адреса, телефон <u>04210, М.КИЇВ, ОБОЛОНСЬКИЙ Р- Н, ПР- Т ГЕРОІВ СТАЛІНГРАДУ, БУД. 20- А</u>	<u>0984331363</u>	

І.Баланс на 31.12.2018 р.

		Форма № 1- м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
І.Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби	1010			
первісна вартість	1011			
знос	1012	()	()	
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом І	1095			
ІІ. Оборотні активи				
Запаси	1100		35.9	
у тому числі готова продукція	1103		35.9	
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		32.9	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135			
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		0.3	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165		1.2	
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190		1.0	
Усього за розділом ІІ	1195		71.3	
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300		71.3	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паєвий) капітал	1400		1.0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		1.7
Неоплачений капітал	1425	()	(1.0)
Усього за розділом I	1495		1.7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		39.5
розрахунками з бюджетом	1620		2.4
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		0.8
розрахунками з оплати праці	1630		9.0
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		17.9
Усього за розділом III	1695		69.6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900		71.3

2. Звіт про фінансові результати
за 2018

		Форма № 2- м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	265.4		
Інші операційні доходи	2120			
Інші доходи	2240			
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	265.4		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(216.5)	()	
Інші операційні витрати	2180	(47.2)	()	
Інші витрати	2270	()	()	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(263.7)	()	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1.7		
Податок на прибуток	2300	()	()	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	1.7		

Керівник

(підпис)

Храпак Юлія Юріївна

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Храпак Юлія Юріївна

(ініціали, прізвище)

Додаток В

Фінансова звітність ТОВ «Сварлайн» за 2019 рік

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 25
«Спрощена фінансова звітність»
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
			2020	01	01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СВАРЛАЙН"	за ЄДРПОУ	42016903		
Територія	Оболонський	за КОАТУУ	8038000000		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля	за КВЕД	46.90		
Середня кількість працівників, осіб	1				
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон	04210, М.КИЇВ, ОБОЛОНСЬКИЙ Р-Н, ПР-Т ГЕРОІВ СТАЛІНГРАДУ, БУД. 20-А		+380674909144		

1. Баланс на 31.12.2019 р.

		Форма N 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000			
первісна вартість	1001			
накопичена амортизація	1002	()	()	
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби:	1010			
первісна вартість	1011			
знос	1012	()	()	
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095			
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	35.9	30.1	
у тому числі готова продукція	1103	35.9	30.1	
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	32.9		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135			
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.3	6.7	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	1.2	155.5	
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190	1	7.4	
Усього за розділом II	1195	71.3	199.7	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	71.3	199.7	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1	1
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1.7	59.8
Неоплачений капітал	1425	(1)	()
Усього за розділом I	1495	1.7	60.8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	39.5	86.5
розрахунками з бюджетом	1620	2.4	6.5
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	0.8	0.9
розрахунками з оплати праці	1630	9	3.4
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	17.9	41.6
Усього за розділом III	1695	69.6	138.9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	71.3	199.7

2. Звіт про фінансові результати

за 2019 р.

Форма N 2-м

Код за КУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1750.8	265.4
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1750.8	265.4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1366.7)	(216.5)
Інші операційні витрати	2180	(325.1)	(47.2)
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1691.8)	(263.7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	59	1.7
Податок на прибуток	2300	(0.3)	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	58.7	1.7

Керівник

(підпис)

Храпак Юлія Юріївна

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Храпак Юлія Юріївна

(ініціали, прізвище)

Фінансова звітність ТОВ «Сварлайн» за 2020 рік

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СВАРЛАЙН"	за ЄДРПОУ	2021 01 01
Територія Оболонський	за КОАТУУ	42016903
Організаційно- правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	8038000000
Вид економічної діяльності Неспеціалізована оптова торгівля	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб 1		46.90
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон 04210, М.КИЇВ, ОБОЛОНСЬКИЙ Р- Н, ПР- Т ГЕРОІВ СТАЛІНГРАДУ, БУД. 20- А	+380674909144	

1.Баланс на 31.12.2020 р.

Форма № 1- м		Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011		
знос	1012	()	()
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095		
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	30.1	40.9
у тому числі готова продукція	1103	30.1	40.9
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		77.1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6.7	2.2
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	155.5	200.3
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	7.4	15.4
Усього за розділом II	1195	199.7	335.9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	199.7	335.9

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.0	1.0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	59.8	259.3
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	60.8	260.3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	86.5	2.1
розрахунками з бюджетом	1620	6.5	48.7
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	0.9	1.1
розрахунками з оплати праці	1630	3.4	4.0
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	41.6	19.7
Усього за розділом III	1695	138.9	75.6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	199.7	335.9

2. Звіт про фінансові результати
за **2020** р.

Форма № 2- м Код за ДКУД 1801007			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2687.2	1750.8
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2687.2	1750.8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2013.3)	(1366.7)
Інші операційні витрати	2180	(474.4)	(325.1)
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2487.7)	(1691.8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	199.5	59
Податок на прибуток	2300	()	(0.3)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	199.5	58.7

Керівник

(підпис)

Храпак Юлія Юріївна

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Храпак Юлія Юріївна

(ініціали, прізвище)