

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Розробка та реалізація кадрової політики»

Виконала: здобувач 4 курсу, групи
ЕН - 41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

_____ Каріна САГАЙДАК
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:
доктор економічних наук, професор

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис)

Рецензент: _____
(посада)

_____ Вадим НОСОВСЬКИЙ
(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

«_____» _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Сагайдак Каріна Олексіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розробка та реалізація кадрової політики»

керівник роботи: Дорошенко Ганна Олександрівна, професор, завідувач
кафедри економіки та менеджменту
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 13 квітня 2023 року
№ 2101-5/699

2. Строк подання студентом роботи «06» червня 2023 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Обґрунтувати теоретичні підходи до визначення кадрової політики. Дослідити основні етапи розробки та реалізації кадрової діяльності. Провести аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства та дослідити процеси управління персоналом на підприємстві. Визначити шляхи підвищення ефективності кадрової політики підприємства.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розроблення та затвердження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, збір відповідної інформації щодо теоретичних та практичних аспектів, пов'язаних з розробкою та реалізацією кадрової політики.
2	Аналіз теоретичного матеріалу, уточнення основних складових елементів кадрової політики, принципів та чинників, що здійснюють безпосередній вплив на кадрову діяльність, а також аналіз сучасних технологій у сфері управління персоналом.
3	Коригування першого розділу відповідно до рекомендацій наукового керівника. Аналітичне опрацювання даних про діяльність підприємства та написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Проведення організаційно-економічної характеристики ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД».
5	Дослідження процесів управління персоналом та ефективності кадрової політики підприємства ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД».
6	Розроблення заходів поліпшення кадрової політики на підприємстві ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД».
7	Внесення змін до другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника, оформлення роботи згідно з державним стандартом ДСТУ 3008-95 «Документація», подання на рецензування.
8	Подання роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання «12» вересня 2022 р.

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Каріна САГАЙДАК

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

(ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми

_____ (підпис)

Світлана БАБИЧ

(ім'я та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ККД – коефіцієнт корисної дії;

ІТ – інформаційні технології;

HR – human resources;

ЗП – заробітна плата;

ПЗ – програмне забезпечення;

АПК – агропромисловий комплекс;

ОЗ – основні засоби виробництва;

ОА – оборотні активи підприємства;

НА – необоротні активи підприємства;

ВК – власний капітал;

ДПК – довгострокові позикові кошти;

К – загальний капітал (валюта балансу);

ПК – позиковий капітал;

ВЗ – виробничий капітал;

НВ – незавершене виробництво;

МШП – малоцінні швидкозношувані предмети;

З – середньорічна сума зносу всіх операційних необоротних активів

ОНА – середньорічна сума всіх операційних необоротних активів підприємства за первісною вартістю;

Фн – фактична наявність;

М – вартість майна підприємства;

Р – обсяг реалізованої продукції;

С – середні величина оборотних активів;

П – прибуток від реалізації продукції.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність кадрової політики: поняття, цілі та принципи	9
1.2. Механізм формування та управління кадровою політикою підприємства.....	15
1.3. Застосування сучасних технологій та ІТ платформ в процесі організації кадрової політики	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД»	28
2.1 Аналіз основної діяльності ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД»	28
2.2. Фінансово-економічна характеристика ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД».....	33
2.3. Аналіз структури персоналу підприємства ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД».....	43
2.4. Шляхи оптимізації кадрової політики у ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД».....	54
ВИСНОВКИ.....	64
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку бізнесу та ринку праці набуває тенденція зосередження на кадровій політиці та розвитку кадрів, як ключового елемента успішної організації. Ця тенденція постійно зростає, оскільки компанії все більше усвідомлюють, що їхній успіх залежить від результативності та професійної компетентності персоналу. Люди створюють продукт, формують внутрішній клімат та культуру організації, від них залежить, якою буде доля фірми врешті-решт. Тому більшість підприємств працює над створенням сприятливих умов для особистісного та професійного розвитку кожного працівника та ефективного управління його діяльністю у розрізі трудового колективу. Безпосереднім плацдармом для досягнення і реалізації цілей компанії виступає саме кадрова політика, яка спрямована на максимальне використання людського потенціалу, що забезпечує отримання прибутку і підвищення конкурентоспроможності компанії.

Актуальність. Кадрова політика стає важливою складовою у забезпеченні ефективності та успішності будь-якої фірми. Адже без правильної системи оцінки персоналу, відбору і набору кадрів, мотивації та самовираження працівників у роботі, жодна організація не в змозі успішно виконувати свою господарсько-виробничу діяльність. Однак, ключ до успіху організації полягає також і у формуванні кадрової діяльності та забезпеченні сприятливої атмосфери в колективі. Тільки завдяки впровадженню таких заходів, як підтримка професійного зростання працівників, оптимізації умов трудової діяльності та підтримання максимального комфорту для кадрів, можна досягти цілей організації, забезпечуючи компетентним та мотивованим персоналом.

На сьогодні, питання ефективного розміщення персоналу в компанії є темою яка обговорюється в багатьох наукових дослідженнях різних вчених. Вітчизняні дослідники, такі як Л.В. Балабанова, В.А. Вінікова, М.М. Виноградський, Л.Є. Довгань, О.В. Крушельницька, О.В. Сардак та багато інших, провели вагомі теоретичні дослідження проблем формування та розробки політики з кадрів та її оптимізації. Також, провідні зарубіжні вчені, особливо М. Альберт, І. Ансофф, Д. Макгрегор, А. Маслоу, М. Х. Мескон, Х. Мінсберг, Т.Р. Мітчелл, Ф. Тейлор, Ф. Хедуорі, досліджували питання управління трудовими ресурсами.

Проте, не дивлячись на наявний теоретичний доробок, пов'язаний з кадровою діяльністю, ці питання залишаються актуальними та потребують подальшого дослідження та аналізу.

Метою даного дослідження є здійснення комплексного аналізу теоретичних основ, принципів та елементів кадрової політики та розробка рекомендацій з покращення кадрової діяльності в ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД».

Для досягнення мети було сформульовано наступні завдання:

- дослідити теоретичні засади розробки та впровадження кадрової політики, враховуючи сучасні тенденції та підходи у цій сфері;
- проаналізувати економічну діяльність фірми та виділити основні фактори, які здійснюють вплив на динаміку показників;
- дослідити ефективність кадрової діяльності та процеси управління персоналом у компанії;
- розглянути витрати підприємства на оплату трудової діяльності та соціальні програми для персоналу;
- розробити план дій щодо оптимізації кадрової діяльності у фірмі;
- здійснити оцінку ефективності та доцільності запропонованих ініціатив.

Об'єктом дослідження є кадрова політика ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД».

Предмет дослідження – розробка та реалізація кадрової політики ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД».

Теоретична значущість полягає у дослідженні та узагальненні різноманітних теоретичних концепцій, що стосуються керування персоналом, з огляду на перспективи розвитку фірми, її конкурентоспроможності та ефективності у сучасних умовах. Здійснений теоретичний аналіз дав змогу висвітлити погляди різних вчених на сутність та важливість кадрової діяльності, як передумову мотивації та продуктивності, а відтак поглиблює її розуміння.

Практична значущість роботи визначається розробкою ініціатив з поліпшення кадрової діяльності, оптимізації її структурних елементів шляхом впровадження ефективних систем оцінювання та оплати праці, автоматизації певних процесів, які можна використовувати в сучасних мінливих умовах ведення бізнесу, заощаджуючи час та підвищуючи продуктивність роботи компанії.

Наукова новизна полягає у розробці нових практик до вироблення політики з кадрів, що враховують сучасні тенденції у сфері управління трудовими ресурсами і відповідають викликам сучасного бізнесу.

Методи дослідження: описовий метод, загальнонаукові методи аналізу і синтезу, теоретичного узагальнення та порівняння, статистичного та графічного аналізу і групування, математичні методи, методи опрацювання даних, метод інтерпретації результатів дослідження (структурний метод), емпіричні методи.

У якості інформаційної бази в роботі були використані фахові джерела, матеріали періодичних видань про кадрову політику, її сутність, принципи, інструменти реалізації, експлорація вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали та внутрішня документація ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД», а також матеріали мережі Інтернет.

Кваліфікаційна робота має таку структуру: вступ, два основні розділи, висновки, перелік джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність кадрової політики: поняття, цілі та принципи

Сучасна ринкова економіка це стрімке і мінливе середовище, що постійно вимагає змін та перетворень від усіх своїх учасників, ставить перед ними ряд принципових завдань. В першу чергу, потрібно ефективно використовувати існуючі трудові ресурси, створюючи всі необхідні умови для того, щоб успішно реалізувати їх потенціал. При швидкому розвитку технологій, своєчасне комплектування кадрами, якісний розвиток та навчання працівників, ефективна мотивація праці стають просто неможливими без розробки якісної та дієвої кадрової політики. Адже саме вона є фундаментом для зміцнення соціально-психологічної атмосфери у колективі, прозорості та узгодженості роботи між співробітниками і менеджерами, тим самим впливаючи на ефективність діяльності самого підприємства.

Розглянемо загальну дефініцію цього поняття. Кадрова політика - це система стратегічних дій, яка включає в себе комплекс заходів та принципів, які спрямовані на досягнення максимальної ефективності у роботі з персоналом [1]. Це поняття в економічній літературі є досить складним і багатограним, і тому зустрічається велика кількість різних визначень та трактувань відомими вченими з цієї галузі (Додаток А). Як стверджує Л.В. Беззубко, кадрову політику можна розглядати з різних напрямків. Більш вузьке значення цієї дефініції ілюструє набір певних правил, побажань та обмежень, втілення яких реалізується в установлених взаємовідносинах як працівників між собою, так і працівників з організацією [3, с. 11]. У широкому розумінні увага зосереджується саме на системі певних

усвідомлених та затверджених нормах і правилах, які погоджують людські ресурси та бізнес-стратегію компанії [2, с. 126].

Політика з кадрів має юридичне підґрунтя, яке складається з таких нормативно-правових документів, як Конституція України [16], ЗУ «Про охорону праці» [26], ЗУ «Про оплату праці» [25], накази Президента України, Кабінету Міністрів України та ін. Крім того, основні ідеї та стратегічні плани управління кадрами відображаються у внутрішніх корпоративних документах, таких як статут, кодекс корпоративної поведінки, внутрішні трудові інструкції, контракти. Але найголовніше що може давати політика з кадрів це змога втілити всі побажання та надбання керівництва, стосовно управління своєї компанії, у вигляді максимально ефективного сприятливого середовища, яке буде самостійно змінюватися відповідно до виникнення мінливих мейнстрімів у сучасних економічних умовах.

Доцільним буде розглянути, на що саме спрямована кадрова діяльність та хто є її учасниками. Отже, кадри та трудові відносини входять у визначення об'єкта кадрової політики. Що стосується суб'єкта – то це той, хто визначає складання положень кадрової політики. Насамперед, це директор фірми, який може уповноважувати певне коло працівників, які закріплені за своїм департаментом, виконувати, поручені їм завдання на користь компанії.

Однією з ключових цілей кадрової політики є підтримання продуктивності шляхом надання компанії достатньої кількості кваліфікованих та ефективних працівників.

Політика з кадрових питань на підприємстві є комплексною кадровою стратегією, що включає в себе різноманітні форми діяльності з кадрами [32, с. 67] та має відповідні цілі, а саме:

- дотримання законодавчих вимог, регулюючих трудові відносини, включаючи закони про працю та професійні спілки, а також правил внутрішнього трудового розпорядку та інші відповідні документи;

- поліпшення кадрової структури ключових департаментів компанії;
- ефективне використання навичок та знань і потенційних можливостей кожного співробітника;
- раціональна організація праці працівників, чітка система стимулювання, спрямована на підвищення продуктивності, формування лояльності співробітників до організації-роботодавця;
- створення атмосфери корпоративної культури, що поєднує кадри та забезпечує їх готовність до підтримки рішень керівників для досягнення заявлених цілей;
- підтримка прагнення кожного працівника задовольнити власні інтереси та створити умови задля їх успішного розвитку професійного потенціалу в межах компанії;
- впровадження справедливої методики підбору та відбору кадрів, їх адаптації та підбору посади, якій відповідають знання та навички потенційного робітника.

Перш за все, найважливіше завдання політики з кадрів на підприємстві – це забезпечення всіх учасників діяльності керованої системи робочою силою відповідної кваліфікації та створення сприятливого середовища, спрямованого на підтримку персоналу для досягнення заявлених цілей.

Для досягнення кінцевого результату, сформульованого керівництвом організаційно-відокремленого господарюючого суб'єкту, кадрова політика спирається на принципи, які є основою для організації кадрової діяльності на підприємстві. Науковці по-різному трактують основні принципи управління кадрами: В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко поділяє їх на базисні та специфічні, М.А. Гончаров виділяє цілеспрямованість, функціональний підхід та комплексність [2, с. 127]. Незважаючи на різноманітність поглядів, більшість експертів згодні з загальною характеристикою ключових принципів кадрової політики [5, с. 36], які більш детально описано на рисунку 1.1.

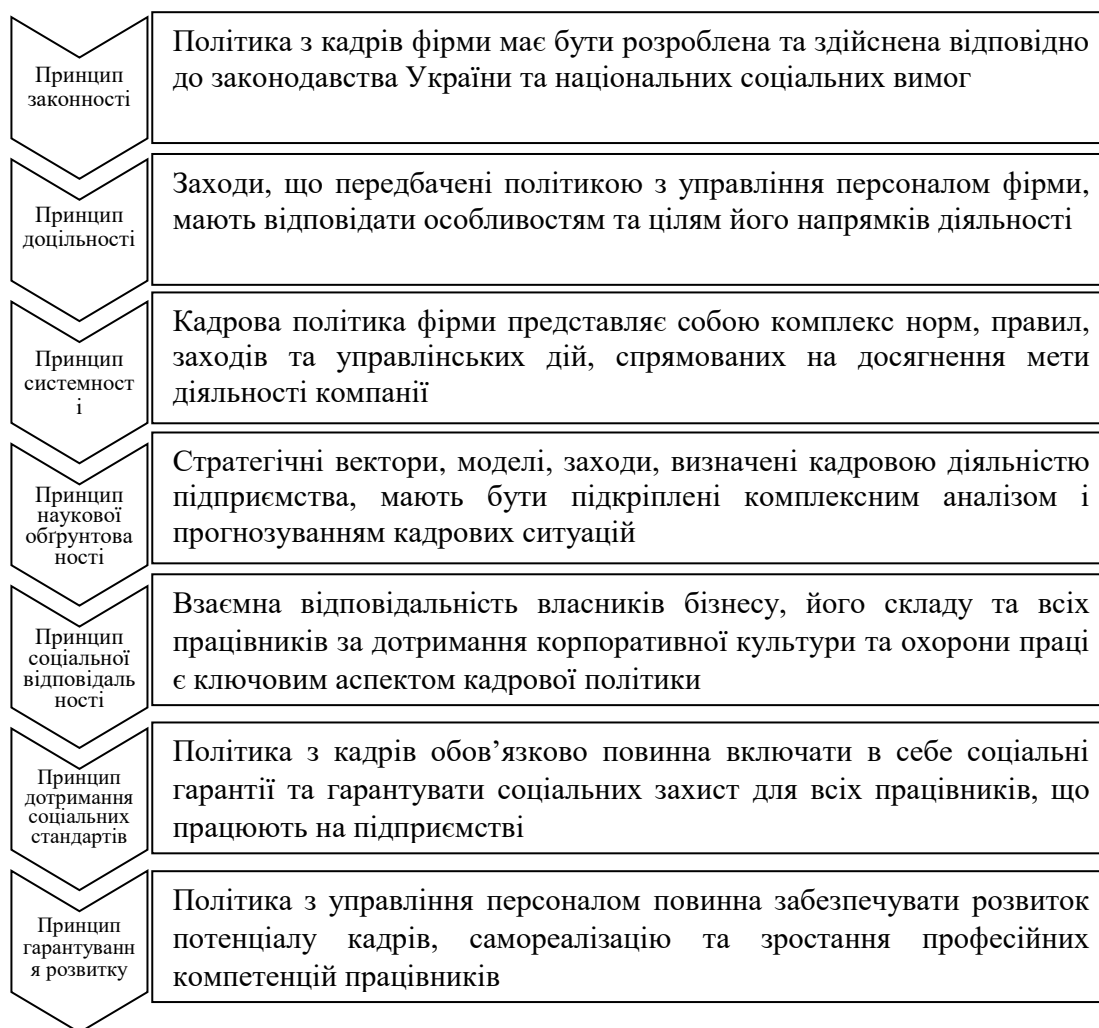


Рисунок 1.1 – Принципи кадрової політики організації

Джерело: складено автором за джерелом [5, с. 36]

Щоб ефективно керувати кадрами у фірмі, необхідно враховувати ряд чинників, від яких залежить результативність та успішна взаємодія всіх учасників робочого простору. Ці фактори можна розділити на дві категорії: зовнішні та внутрішні. Розпочнемо з розгляду першої класифікації:

- чинне трудове законодавство та економічний розвиток країни, що відображають стабільність законів та політичних факторів;
- нормативно-правове середовище країни, що стосується охорони праці та зайнятості, отриманні соціальних гарантій;

- науково-технічний прогрес, який може мати різні наслідки для фірми, позитивний вплив – економія витрат, негативний – зменшення обсягу працевлаштування в організації;

- культурні особливості (можуть обмежувати керівництво у певних традиційних чи релігійних моментах в залежності від країни чи регіону) [13, с. 261].

Вплив внутрішніх факторів є не менш помітним та важливим та включає:

- цілі фірми та її стратегія створюють фундамент для закладення основ кадрової політики, оскільки для досягнення цілей компанії необхідна узгодженість дій між кадровою діяльністю та іншими підсистемами керування;

- організаційна структура показує кількість та склад працівників у різних підрозділах та їх взаємозалежність, тим самим визначаючи обсяг необхідних кадрових заходів;

- побудова кадрової політики залежить і від характерного для певного підприємства стилю управління, відповідно, централізованим або децентралізованим;

- фінансові можливості компанії, які дозволяють визначити обсяг інвестицій на підтримання ініціатив, пов'язаних із кадрами;

- значний вплив має і такий внутрішній фактор, як умови праці: кількість фізичної роботи, шкідливість для здоров'я, графік роботи, територіальне розташування, що потребує надання додаткових стимулів з боку керівництва;

- стиль керівництва, який дозволяє менеджменту підприємства налагодити ефективну комунікацію із працівниками;

- імідж організації [13, с.261-262].

Впровадження перелічених чинників допомагає визначити потенційні можливості та напрямки реалізації HR-політики, призводячи до створення

факторів, що сприяють успішному функціонуванню підприємства в цілому, забезпечення його конкурентоздатності та зростання доходів.

Визначення елементів кадрової політики має різні трактовки вчених, але однією із найпопулярніших є зображена на рис. 1.2.

Стратегія професійного росту	<ul style="list-style-type: none"> • визначення майбутньої потреби у кадрах та використання різних платформ щодо пошуку людей відповідної кваліфікації
Відбір та наймання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • процес оцінки профілю компетенцій кандидата різними методами відбору персоналу та наймання на роботу на основі укладеного трудового договору між компанією та працівником
Підготовка та навчання працівника	<ul style="list-style-type: none"> • перелік заходів, спрямованих на отримання співробітниками теоретичного знання та практичного досвіду відповідно до їх початкового рівня кваліфікації
Мотивація персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • комплекс заходів, спрямованих на внутрішні цінності та потреби персоналу, при цьому підвищуючи продуктивність праці та заохочуючи приплив нових учасників трудових відносин;
Організація праці	<ul style="list-style-type: none"> • управління розподілом завдань та зв'язками між різними соціально-технічними системами або структурними організаційними підрозділами, комунікації працівників всередині фірми, оцінка ефективності підходів до планування кар'єри в фірмі

Рисунок 1.2 – Елементи кадрової політики

Джерело: складено автором за джерелом [18, с. 205-209]

Безумовно, дотримання всіх напрямків політики з кадрів та їх поетапної чіткої реалізації створює умови для виникнення нових перспектив стосовно реагування на нові вимоги ринку праці, розкриваючи потенціал роботи компанії та її кадрів. У такий спосіб, демонструється готовність фірми забезпечувати сучасне робоче місце відповідно до потреб кадрів, регулювання корпоративного управління, встановлюючи очікування щодо продуктивності та зростання, а також виробляючи шаблон дисциплінарних заходів та операційних посібників, щоб співробітники залишалися на шляху до успіху.

Варто загострити увагу на виділенні двох типів кадрових політик:

Відкрита кадрова політика – це політика із застосуванням агресивних методів закріплення на ринку. Жорстка конкурентна боротьба, стрімке зростання та швидкий розвиток. Відкритість політики управління персоналом транлюється через прозорість підприємства для потенційних робітників. Підходить для фірм, які дотримуються конкурентної політики, спрямованої на швидке зростання виробництва та лідируючих позицій на зовнішніх ринках [32, с. 69-70].

Закрита кадрова політика – включення нового персоналу відбувається за рахунок нижчого керівного рівня, а заміщення – лише серед працівників фірми. Даний вид підходить для тих установ, що орієнтуються на створення чи укріплення певної корпоративної культури, залученості кадрів, а також у ситуації, коли не вистачає кадрових ресурсів [14].

З цього можна зроби висновок, що кожна фірма самостійно визначає межі та рамки кадрової політики, формує той простір в якому будуть працювати працівники компанії, і саме від цього буде залежати загальна ефективність здійснення виконання виробничих чи інших завдань, що постає перед підприємством, саме це буде визначати його економічну, соціальну та адаптивну ефективність у межах економічного простору України.

1.2. Механізм формування та управління кадровою політикою підприємства

Дієва кадрова політика починається з впровадження ефективних інституційних засобів, певних технологій, методів та процедур, які б дозволили втілити кадрові заходи з найбільшою ефективністю. Як раз в цьому нам домагають механізми формування та реалізації кадрової діяльності, які допомагають розкрити кадровий потенціал кожного

працівника та ефективно управляти кадровими заходами на підприємстві. Ці механізми взаємодоповнюють один одного, визначаючи успішність здійснення одного процесу від якості реалізації іншого.

В якості фундаменту кадрової політики закладені напрямки, що виникають з досліджень, організаційно-управлінської та нормативної діяльності. Так, процес формування політики з персоналу є доволі складним, різностороннім та суперечливим і складається з шести кроків:

- 1) збір даних;
- 2) дослідження чинників, що здійснюють свій вплив на функціонування організації та її результати ззовні;
- 3) вивчення альтернативних методик стосовно напрямків та змісту кадрової роботи;
- 4) прийняття і затвердження розробленої документації;
- 5) ухвалення та впровадження кадрової політики;
- 6) оцінка ККД від впроваджених заходів [7, с. 38-44].

У результаті, на основі ефективного впровадження двох основних процесів: розробки, а також реалізації, можна швидко виробити дієву політику, яка буде оптимальна саме під трудові ресурси підприємства, спрямовуючи зусилля на отримання кращих економічних результатів від його діяльності. Проте, необхідно врахувати принципи, які включають різні вектори кадрової діяльності. Тільки тоді політика з кадрів буде успішно впроваджена та матиме позитивний вплив на діяльність компанії. Розглянемо їх детальніше на схемі 1.3.

Менеджмент трудових ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> • принцип однакової потреби в досягненні особистісних та бізнес цілей
Підбір та розстановка кадрів	<ul style="list-style-type: none"> • принцип відповідності • принцип професійної компетенції • принципи практичних досягнень та індивідуальності
Формування кадрового резерву	<ul style="list-style-type: none"> • принцип ротації • принцип особистісної підготовки
Профатестація та оцінка персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • принцип формування критеріїв оцінки • принцип результативності виконання роботи
Розвиток персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • принцип розширення професійних компетенцій • принцип самовираження • принцип саморозвитку
Мотивація та стимулювання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • принцип еквівалентності винагороди за працю • принцип мотивації

Рисунок 1.3 – Принципи розробки кадрової політики

Джерело: складено автором за джерелом [11, с. 288-289]

У розробці кадрової політики бажано виділяти наступні етапи[22].

Перший базується на визначенні пріоритетних цілей та виділенні загальних принципів, на яких буде функціонувати кадрова політика, при цьому збираючи усю інформацію згідно якісних та кількісних характеристик як компанії, так і персоналу. У якості інструментарію необхідно використовувати метод структуризації цілей. Вибір принципів здійснюється на основі загального обговорення керівництва та працівників, і як наслідок, введення найбільш доцільних у діяльність організації.

Другий етап складається з визначення оптимального типу кадрового управління та стадій життєвого циклу фірми.

Далі потрібно сформулювати основні орієнтири кадрової діяльності та визначити яким чином їх реалізувати, завдяки яким кадровим заходам можна отримати найкращого результату. Це відповідно третій та четвертий етапи.

Останній п'ятий пункт завершується документальним оформленням кадрової політики.

Організаційний механізм кадрової політики базується на системі планів, норм, організаційно-розпорядчих та суспільно-економічних заходів, які в свою чергу задовольняють потреби фірми у кадрах та вирішують основні перешкоди, які виникають під час кадрових процесів. Відповідно до цього, механізм управління – система заходів, що функціонує згідно з типом кадрової політики, обраним фірмою та спрямовує свої зусилля на їх виконання [15, с. 86]. Ефективне використання потенціалу персоналу базується переважно на збалансованості та ефективності цієї системи. Саме тому організаційно-управлінський механізм фірми визначає систему процедур, що підпорядковується певним принципам, методам та функціям управління, і представляю собою структуру, зазначену на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Механізм управління кадровою політикою

Джерело: складено автором за джерелом [6, с. 177]

Разом з тим, проаналізуємо більш детально кожен з зазначених складових, зображених на рисунку 1.4.

Так, досліджуючи поняття «кадрове забезпечення» можна сказати, що це один з найголовніших елементів кадрової діяльності, відокремленої від економіко-технічних характеристик фірми. Його результатом є формування організаційного складу фірми з позиції робочого ресурсу, який зможе задовольнити вимоги щодо забезпечення злагодженого процесу та досягнення стратегічного визначення фірми, паралельно розкриваючи та вдосконалюючи професійно-кваліфікаційні характеристики персоналу. Крім того, при недостатньому укомплектуванні, що негативно позначається на безперебійній роботі установи, ця потреба повинна вирішуватися відразу.

Управління професійним зростанням кадрів будується на створенні умов та доступу до інформації, процедур та методик, які стають основою для отримання кращих результатів праці персоналу та їхнього подальшого розвитку. Вміння працівниками користуватися сучасними технологічними засобами, своєчасно проходити підвищення кваліфікації, успішно освоювати нові сегменти ринку, види робіт, використовувати сучасні технології та обладнання – ключ до успішного впровадження кадрової діяльності у компанії.

Винагорода за працю є важливою складовою і впливає на різні аспекти життя працівників: фінансову стабільність, конкурентоздатність, самооцінку та рівень життя. Тому забезпечення належного рівня оплати за виконану роботу є необхідною складовою кадрової діяльності. Розмір винагороди може варіюватися залежно від кваліфікації, галузі, досвіду роботи, розмірів компанії та від складності умов праці. Гарно попрацював гарно заробив – це основне гасло успішного фахівця будь-якої галузі.

Далі зупинимося на політиці виробничо-трудова відносин, яка включає визначення оптимального стилю вищого керівництва, порівняно з аналогічними фірмами, налагодженні зв'язків з громадськими організаціями та дієве вирішення труднощів, що виникають під час виробничої діяльності. Чим швидше та ефективніше здійснюється обмін інформацією та

напрацюванням спільних рішень у керівній вертикалі підприємства, тим ефективнішою буде його робота в цілому.

Стимулювання, мотивація, заохочення можуть вважатися складовими політики добробуту на фірмі. Тобто це всі заходи, що безпосередньо впливають на кадри організації, за допомогою різних стимулів як матеріального, так нематеріального заохочення. Усе вирішується за загальним принципом, якщо працівник відчуває заінтересованість керівництва у собі, дуже часто це якраз і виражається у вигляді певної турботи під час вирішення його особистих питань, тим більше він цінує свою значимість та з позиції вдячності намагається ефективніше працювати. У такий спосіб, формується ефективне, продуктивне та результативне робоче середовище для персоналу, що в кінцевому результаті призводить до успіху організації загалом.

Якщо казати про механізм управління підприємством, то це складний і багатогранний процес, його доцільно розглядати як сукупність елементів, що реалізує управлінські функції з використанням адекватних методів. Ці методи базуються на матеріально-технічному, інвестиційно-інноваційному, кадровому, фінансовому, інформаційному та нормативно-правовому забезпеченні.

Так, базування нормативно-правового забезпечення на розробці та імплементації регуляторних актів управління є важливим елементом щодо оптимального функціонування управлінської системи. Це дозволяє забезпечити відповідність дій підприємства законодавчим та іншим нормам, що регулюють діяльність.

Матеріально-технічне забезпечення тим самим, вимагає наявності необхідних технічних засобів управління, комунікаційних засобів та користування спеціальною технічною базою.

Крім того, для побудови вектору дій фірми та успішного її керування необхідно мати інформаційне забезпечення. Це важливий ресурс для організації чи фірм будь-якого типу, адже завдяки правильній інформації

можна приймати обґрунтовані рішення. Ця підсистема має на меті здійснення збору, обробки та аналізу інформаційних ресурсів, що дозволяє забезпечити доступ до неї керівників та співробітників. В додаток до цього, використання ІТ є необхідною складовою процесу інформаційного забезпечення.

Кадрове забезпечення включає заповнення організації персоналом необхідної кваліфікації у потрібній кількості.

Разом з тим, для розвитку фірми значущим є інвестиційно-інноваційне забезпечення, що передбачає пошук і залучення додаткових коштів щодо інноваційних перетворень у створенні (наприклад, формування нового відділу). Тобто, це заходи, які дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним та зміцнювати свої позиції на ринку.

Загалом, всі елементи механізму управління взаємопов'язані та схильні до змін та залежать від екстернальних факторів, що мають найвагоміший вплив. Останнім важливим елементом механізму управління підприємствами є процес вдосконалення кадрової політики. Він взаємопов'язаний з удосконаленням кадрів та забезпеченням підприємства кваліфікованими та компетентними працівниками, активізації їхньої інноваційної діяльності і, як наслідок, оптимізації показників продуктивності як підприємства, так і працівників.

У результаті, в процесі механізму управління здійснюється ряд завдань: від управління фінансами до маркетингу, але особлива увага приділяється саме управлінню персоналом, оскільки це важливий фактор для досягнення успіху підприємства. Ефективне керування всіма цими операціями може призвести до значного управлінського прибутку, що включає зниження витрат, покращення технічних та функціональних характеристик продукції та здатність ефективно керувати з іншими гравцями на ринку.

1.3. Застосування сучасних технологій та ІТ платформ в процесі організації кадрової політики

Загалом, за останні двадцять років трансформація кадрових процесів пройшла значний шлях, що було викликано впровадженням новітніх технологій та інформаційних систем. Сьогодні ринок праці вимагає від роботодавців нових способів та методів підбору кандидатів, для того, щоб забезпечити конкурентоздатність своєї фірми. Дієвим способом пошуку майбутніх співробітників є активне використання соціальних мереж, які дозволяють знайти кандидатів з різних куточків світу. Крім того, впровадження digital-технологій відіграє значущу роль у процесах рекрутингу, адже можна автоматизувати ряд процесів та зосередити свою увагу на більш важливих питаннях. Використання методів предикативної аналітики – один із найновіших трендів у підборі кадрів, оскільки завдяки ним можна прогнозувати поведінку кандидата на певній посаді та визначати, наскільки він може бути успішним у своїй роботі.

Вивчивши широкий спектр пропонованих послуг і можливостей сучасного ринку, ми виділили основні напрямки пошуку кандидатів.

Соціальні медіа – найбільший офлайн-канал з постійно зростаючою аудиторією та розширеним набором функцій. Це джерело доступне на багатьох пристроях та має можливість досягти вражаючих результатів завдяки зручності та безкоштовності, забезпечуючи доступ до різнопланової та різновікової аудиторії. Кожен роботодавець має можливість створювати, підтримувати та оновлювати кар'єрний профіль, а також розміщувати актуальні вакансії у відкритих групах інтернет-користувачів.

Так, наприклад: Facebook щомісячна аудиторія – 900 тис. користувачів, Twitter щомісячна аудиторія – 310 тис. користувачів, Instagram щомісячна аудиторія – 255 тис. користувачів, Pinterest щомісячна аудиторія – 250 тис. користувачів, Google Plus+ щомісячна аудиторія – 120 тис. користувачів [38].

Кар'єрний сайт – потужний інструмент в руках умілого роботодавця. Він дозволяє залучати співробітників, розповідати претендентам про корпоративну культуру, дає можливість компаніям здобути перевагу перед конкурентами. Інакше кажучи, крім функції найму працівників, такий сайт – дієвий інструмент для роботи з брендом роботодавця.

Сайти для пошуку вакансій, Rabota.ua, Work.ua, OLX, до сьогоднішнього дня користуються популярністю завдяки залученню цільової аудиторії та забезпеченню необхідних відгуків, проте вони відходять на другий план. А завдяки реферальному та соціальному рекрутингу здійснюється більш ефективний підхід до пошуку працівників.

Електронний ярмарок вакансій та дні відкритих дверей – ефективний інструмент для залучення талановитих працівників та побудови ефективних стосунків з потенційними кандидатами [8]. Популярність бренду роботодавця серед молоді є важливим і необхідним активом для компанії, адже молоді талановиті фахівці – майбутнє будь-якої компанії.

Немає сумнівів у тому, що управління трудовими ресурсами та процесами є важливою частиною бізнесу. Важко переоцінити важливість відділу кадрів, який виконує функції, що впливають на кожну частину ваших бізнес-операцій. Без HR жодна компанія не зможе працювати безперебійно. Однак багато відділів кадрів потопують в адмініструванні та паперовій роботі й ручних завданнях, що знижує їхню продуктивність і точність їхніх звітів. Був час, коли альтернативи не було. Тепер на допомогу приходить автоматизація HR.

Автоматизація управління персоналом використовує цифрові інструменти для виконання повторюваних і трудомістких процесів кадрового управління з мінімальним втручанням людини або без нього, включно з адмініструванням адаптації співробітників, нарахуванням заробітної плати, хронометражем і управлінням пільгами. Це дає змогу фахівцям з кадрів акцентувати увагу на важливіших стратегічних завданнях, що становлять більшу цінність для компанії.

Завдяки автоматизації кадрових процесів фірми можуть швидко проектувати, оптимізувати, інтегрувати та розгортати необхідні послуги за значно менших витрат. При правильному впровадженні автоматизація кадрової діяльності може принести незамінні переваги.

Економія на витратах. Відділи кадрів, які все ще використовують паперові процеси, несуть значні витрати на друк і зберігання через великий обсяг записів. Крім того, автоматизовані процеси управління персоналом мінімізують потребу у фізичному просторі для зберігання, переводячи ваші документи та процеси в цифрову форму.

Підвищення ефективності. Автоматизовані процеси підвищують ефективність і продуктивність, переносючи адміністративну роботу на онлайн-системи, що працюють у режимі реального часу.

Зменшення помилок. Автоматизовані робочі процеси підвищують точність табелів обліку робочого часу, запитів на відпустку і процедур виплати заробітної плати за рахунок зниження ризику поширених людських помилок.

Розширений досвід співробітників. Автоматизація робочого процесу здатна уніфікувати спілкування, сприяти спільній роботі та скоротити зазвичай виснажливі завдання.

Нові співробітники можуть бути адаптовані більш ефективно. Використовуючи процес адаптації, який значною мірою автоматизований, нові працівники імовірніше будуть налаштовані на успіх. Це, своєю чергою, принесе користь вашій організації, оскільки доведено, що високоефективний процес адаптації співробітників збільшує залученість кадрів.

У підсумку, завдяки новим технологіям, фірма може отримати багато позитивних ефектів та наслідків. Перш за все розширення конкурентних можливостей, підвищення якості виробів або послуг, збільшення ефективності праці, а також мінімізація ризиків та загроз, підвищення лояльності працівників та їх мотивації.

Безперечно, застосування ІТ-технологій та діджиталізації у бізнесі можуть вирішити ряд завдань, таких як комунікація з клієнтами та маркетинг, поліпшення продукту та його доставки, роботизація внутрішніх процесів. Однак, існують певні ризики та недоліки даних процесів.

Перш за все, це недоречні витрати – діджиталізація не завжди є ефективним інструментом зростання прибутку компанії та оптимізації бізнес-процесів, оскільки існують випадки, коли відчутна користь від цифрових технологій не є очевидною.

По-друге, складності у впровадженні – відсутність спеціалістів та потужних ресурсів може стати перешкодою для успішного запровадження цифрових рішень, особливо в разі, коли вже наявний бізнес-процес потребує складних перетворень для переходу до цифрової форми.

Третій недолік – загрози безпеці даних, оскільки впровадження цифрових технологій може збільшити можливість витоку конфіденційних даних, особливо коли йдеться про зберігання персональних даних та обробку приватної інформації. Це може порушувати довіру клієнтів.

На теперішній час, у нашій країні приділяється великий інтерес до цифрової сфери і сучасним цифровим інструментам, до їх впровадження в сферу підбору персоналу, що відкриває роботодавцю абсолютно нові можливості для оптимізації бізнесу і скорочення термінів та витрат.

Для більш детального аналізу, розберемо найпопулярніші приклади автоматизації HR-процесів [39].

1. Публікація та управління списками вакансій за кількома каналами з однієї платформи дозволяє зекономити час, який необхідний HR-менеджеру для роботи з відстеження кандидатів та наданні їм цінної інформації, необхідної для початку роботи.

2. Імпорт резюме та даних про кандидатів з дошок оголошень. Системи моніторингу кандидатів допомагають спростити управління потенційними робітниками та автоматично ідентифікувати дублікати, одразу об'єднуючи кілька профілів.

3. Планування співбесід з потенційними кандидатами. Програмне забезпечення для планування співбесід надає можливість кандидатам самостійно планувати свої співбесіди, обираючи найзручніші дати з доступного переліку.

4. Підписання кадрових документів. Завдяки інструментам цифрового підпису, даний процес автоматизується: документи будуть слідувати за заданим маршрутом, і кандидати або працівники можуть підписувати їх цифровим підписом з різних точок локалізації і на будь-якому пристрої.

5. Надсилання онбордингових форм. Анкети для нових співробітників – прекрасний метод познайомитися з кандидатами та їхніми очікуваннями.

6. Надання або обмеження доступу до додатків. Системи ініціалізації користувачів автоматично надають доступ, змінюють дозволи або вимикають акаунти користувачів відповідно до внесеної інформації спеціаліста з кадрових питань, покращують безпеку та відповідність вимогам, оскільки співробітникам надаються різні права доступу.

7. Відстеження ефективності співробітників. Автоматизовані системи оцінки ефективності співробітників допомагають відділам кадрів розв'язувати проблеми ручних процесів оцінки співробітників. Вони також усувають упередження, дають змогу ухвалювати рішення на основі даних і відстежувати прогрес і досягнення.

8. Управління оплачуваними відпустками. Програмне забезпечення пропонує автоматизований процес управління відпустками, який автоматично розраховує всі показники і дозволяє швидко й ефективно відстежувати та затверджувати всі запити на відпустку.

9. Вимоги про відшкодування витрат. Автоматизація HR дає змогу оцифрувати процес витрат. Співробітники можуть завантажити фото чека зі свого телефону, а ПЗ для контролю витрат автоматично витягне необхідні дані. Це економить співробітникам у середньому до 70% часу обробки, усуває людський фактор і дає фірмам огляд витрат у режимі реального часу.

10. Процеси розрахунку заробітної плати. Переваги автоматизованого нарахування заробітної плати великі, оскільки автоматизація може виконувати всі види платіжних функцій.

Ось кілька популярних програмних рішень для автоматизації процесів кадрової діяльності, які допомагають в оптимізації HR-завдань.

Built for Teams – це софт для управління відпустками, яке використовує загальні календарі для відстеження відвідуваності, запитів на відгули, відпусток через хворобу та інших оплачуваних і неоплачуваних відпусток.

WorkBright пропонує повністю віддалену адаптацію для будь-якої фірми. Ви можете керувати новими документами і файлами співробітників з будь-якої локалізації та надсилати автоматичні нагадування протягом усього процесу адаптації, щойно співробітник прийме вашу пропозицію.

Платформа Fuse Workforce Management об'єднує управління часом і відвідуваністю, управління кадрами і автоматизований розрахунок зп в одному програмному рішенні. Це потужний автономний інструмент, який дасть вам точне уявлення про ваші робочі ресурси, а також поліпшить процес ухвалення рішень, планування та ефективність у рамках всієї організації.

WebHR діє як міст між HR та IT. Функції включають eTrack, планувальник змін, заяви про витрати та обговорення. Він також допомагає організувати прийом на роботу, відвідуваність, відпустки та свята [40].

Таким чином, ефективне впровадження та використання автоматизації управління персоналом зменшить потребу HR-команд у виконанні рутинних завдань, що повторюються, і створить більш ефективні та точні способи роботи в фірмі. Цифрові інструменти також сприяють зменшенню кількості допущених помилок і стандартизують процеси, щоб кожен співробітник отримував однаковий досвід. До того ж, використання сучасних технологій створює умови для залучення нових кадрів у вашу компанію, а також допомагає персоналу залишатися інформованими стосовно будь-яких завдань, які їм необхідно виконати.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД»

2.1 Аналіз основної діяльності ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД»

Функціонування компаній, підприємств чи інших установ, в мінливих умовах, потребує постійного аналізу та адаптації до змін. Якщо раніше, успіх фірми залежав від якості продукту та досвіду її засновників, то сьогодні це лише частково вірно. Велика кількість невідомих факторів, таких як трансформація технологій, політичні перетворення, конкуренція на ринку та швидкий розвиток глобалізації, вимагають від керівництва організації швидкої та ефективної реакції на зміни. Все це – умовно схоже на великий корабель і тільки від злагодженої роботи його команди буде залежати чи буде він пливати далі, чи сяде на міль.

ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД» було засновано на підставі рішення, прийнятого на установчому зборі учасників згідно з протоколом №1 від 13 жовтня 2016 року. Засновниками цієї організації є фізичні особи, а саме Наталія Степанівна Безкоровайна та В'ячеслав Хомович Хом'яченко.

Місце розташування Товариства: Україна, 61045, Харківська обл., місто Харків [33].

Для формування майнового потенціалу фірми використовуються різноманітні джерела, такі як грошові та майнові внески учасників, прибуток від реалізації власної продукції та послуг, інші види господарської діяльності, а також доходи від операцій з розміщення коштів та іншими джерелами.

Місія підприємства «РЕАЛ-ТРЕНД»: розвиток національного насінництва, спрямований на процвітання країни та забезпечення високоякісної продукції з метою задоволення попиту на аграрному ринку.

Напрямки стратегічного розвитку підприємства включають досягнення

наступних цілей:

- сприяння інноваційному розвитку АПК, підвищуючи якість та кількість продукції, що виробляється;
- електронне перетворення бізнес-процесів для оптимізації витратних процесів та підвищення продуктивності роботи;
- покращення ефективності управління підприємством шляхом вдосконалення структури керівництва та трансформації інформаційних систем;
- розкриття кадрового потенціалу фірми, забезпечуючи ефективні програми щодо сприяння особистісному та професійному розвитку працівників, враховуючи як екзогенний, так й ендogenous вплив.

Цінності «РЕАЛ-ТРЕНД»: професіоналізм, імплементація нових технологій, турбота про співробітників, ефективне і дбайливе управління активами, якість та ефективність.

Діяльність товариства здійснюється відповідно до Закону України «Про фермерське господарство» [27], законів, що регулюють виробництво різних видів сільгосппродукції. Внаслідок цього, підприємство функціонує згідно державних стандартів та виконує вимоги якості.

Основною метою створення «РЕАЛ-ТРЕНД» є здобуток прибутку через задоволення потреб громадян і підприємств у товарах і послугах, що надаються підприємством відповідно до виду зареєстрованої діяльності.

Підприємство орієнтується на роботу в сфері комерційної торгівлі, розподіленої за таким напрямком КВЕД :

- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням та кормами для тварин [33].

Цей економічний сегмент є основним джерелом доходу компанії, оскільки протягом п'яти років роботи на аграрному ринку країни, підприємство «РЕАЛ-ТРЕНД» зайняло тверду нішу, як невелике підприємство-підрядник з гарантованими поставками зернових культур з установленим об'ємом продукції за максимальними контрактами у розмірі до

п'яти тисяч тон. Маючи тривалі відносини з монополістами ринку в Україні, такими як «Кернел», «Агрістар» та «Нібулон», підприємство завжди має тверду опору щодо курсових коливань цін на відкритих ринках зернових.

Іншими, додатковими напрямками роботи підприємства є:

- транспортні та супровідні послуги: користуючись можливостями субпідряду та оренди залізничних вагонів для транспортування продукції від виробника до порту відгрузки, або елеваторів зберігання зернових, компанія впровадила адаптивну логістичну систему, використовуючи від 6 до 12 товарних вагонів за ешелон;

- різні види торгівлі хімічною продукцією на основі створеної ефективної торговельної інфраструктури та використанні автомобільного парку компанії. Застосовується принцип супровідних перевезень, коли з одного складу, куди було доставлено товар здійснюється навантаження інших видів продукції у зворотній бік, що зумовлює розширення можливостей торгівлі її різними видами, у тому числі побутовою хімією та навіть мінеральними добривами, тощо;

- торгівля продукцією рослинницького та тваринницького походження, адже на території розташування складів компанії знаходиться декілька фермерських формувань, а саме ФЛП «Фіалка» що займається розведенням курей та корів, тому у рамках налагодження співпраці, компанія бере на себе обов'язки часткової реалізації продукції;

- оптовий продаж автомобільних деталей та комплектуючих, завдяки співпраці з компанією «Нібулон», що є однією з монополістів у сфері сільського господарства, як постачальник аграрної техніки у лізінг та оренду, а також матеріально-технічної бази для її ремонту та сервісного обслуговування, підприємство «РЕАЛ-ТРЕНД» за попередньою згодою має можливість замовляти товарні позиції зі складів підприємства, для реалізації своїх комерційних цілей.

Підводячи підсумки щодо проведеного аналізу напрямків діяльності ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД» можемо визначити певну тенденцію, компанія

намагається отримати дохід з кожного потенційного джерела. Працюючи за основним напрямком у секторі продажі зернових культур, фахівці підприємства намагаються отримати прибуток з додаткових видів діяльності, найчастіше, роблячи це «попутно», таким чином підвищуючи рентабельність кожної іншої ланки компанії. Можна виявити багато залежностей, коли звичайна співпраця, може призвести до поглибленого та більш продуманого процесу синергії від партнерів. Наприклад, компанія поставляє своїм транспортом зернові корма для курей та корів фермерському господарству, на зворотньому транзиті отримує на борт авто продукцією цього ж підприємства та на шляху до гаража розвантажується на складі-магазині що реалізує свою продукцію у місті Харкові. Таким чином, отримується комерційна надбавка на кожному з видів робіт, що дає максимально вигідну ставку прибутку та створює потенціальні умови для розширення бізнесу. З цього випливає, що керівництво даної компанії зробило ставку на розвиток мультиверсивної діяльності та поглибленої розробки додаткових видів діяльності, ніж цілковите зосередження на одному, основному напрямку.

Враховуючи рівень здобутків підприємства ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД» можна визначити його як невелике за рівнем доходу, тому загальна стратегія базується на максимально ефективному використанні кадрового потенціалу співробітників компанії. Тобто, професійний рівень кожного зі співробітників вважається фактором імовірного підвищення доходів компанії в цілому. Відповідно до цього, керівництво фірми запроваджує низку заходів для постійного стимулювання своїх робітників, щодо надбання ними специфічних вмінь та навичок у професійній діяльності.

Відповідно до потреб формується штатний розклад компанії. На теперішній час вона налічує 15 працівників виробничого персоналу та 14 працівників невиробничого персоналу.

На рисунку 2.1. представлено організаційну структуру підприємства, яка описує основний штат працівників підприємства.

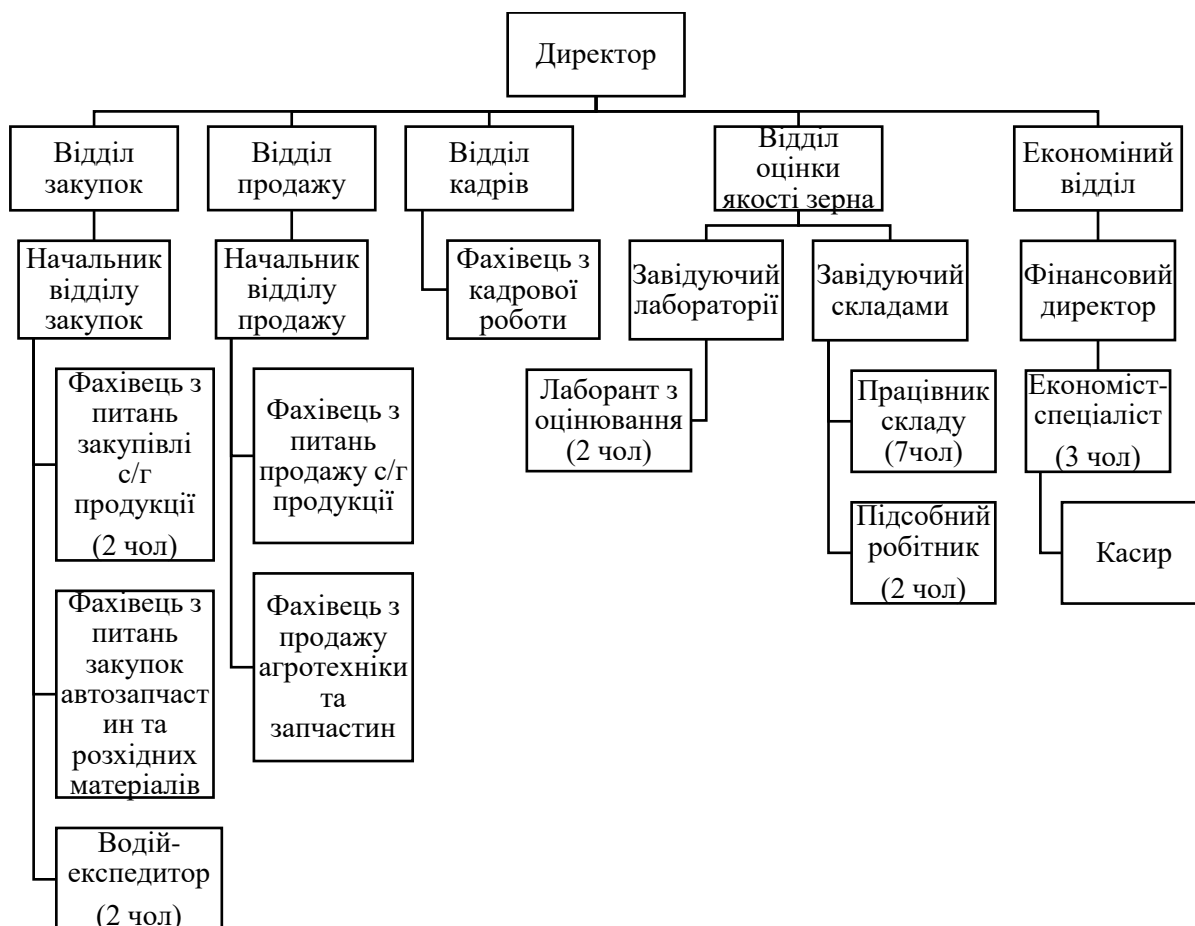


Рисунок 2.1 – Оргструктура підприємства ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД»

Джерело :складено автором за джерелом [33]

Компанія має лінійну структуру організації (основні аспекти – таблиця 2.1), наявний чіткий механізм взаємодії між підрозділами та функціями. Кожен відділ функціонує відокремлено. Але роботу організовано таким чином, щоб «несвоєчасна робота», наприклад, якогось відділу, не призвела до простою роботи на фірмі.

Таблиця 2.1 – Переваги та недоліки оргструктури ТОВ«РЕАЛ-ТРЕНД»

Переваги	Недоліки
1.Взаємна узгодженість керівництва та прозорість управління	1. Труднощі з адаптацією до нових тенденцій розвитку бізнесу
2. Сприяння швидкому прийняттю рішень	2. Обмеження ініціативи робітників через централізацію влади
3. Розподіл функцій та обов'язків зрозумілий та прозорий	3. Слабкий зворотній зв'язок та бар'єри в комунікації

Продовження таблиці 2.1

4. Особиста відповідальність керівника за остаточні результати роботи його відділу	4. Високі вимоги до знань та компетенції керівника, щоб забезпечити ефективне лідерство в усіх управлінських функціях
5. Оскільки лінійні організації, як правило, невеликі, менеджмент і співробітники ближчі один одному	5. Існування тенденції до залежності від кількох ключових людей, які виконують багато функцій

Джерело: складено автором

Підприємство «РЕАЛ-ТРЕНД» має посадову інструкцію для кожного працівника, яка містить детальний виклад його прав та обов'язків, повноважень та ступінь відповідальності, а також статус та кваліфікацію, щоб забезпечити всі умови для продуктивної праці. Основні функції, які виконує персонал підприємства, представлені у Додатку Б.

Таким чином, ознайомившись із основними положеннями та організаційною структурою підприємства «РЕАЛ-ТРЕНД», місією та його стратегічними цілями, відзначимо, що «РЕАЛ-ТРЕНД» є сучасним агропідприємством, що ґрунтується на правильних технологічних підходах, що втілюються в життя за допомогою злагодженої роботи професіоналів та високоякісних технологій, що сприятиме українському агророзвитку та залученню інвестицій.

2.2. Фінансово-економічна характеристика ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД»

В умовах стрімкого економічного прогресу та постійних змін, підприємствам необхідно стежити за своїм фінансовим станом та економічною діяльністю, щоб успішно конкурувати на ринку. Висока гнучкість та адаптованість до змін у середовищі дозволяє власникам бізнесу зміцнити свої позиції та покращити показники його діяльності. Простий і результативний спосіб виявити як проблемні аспекти, так і сильні сторони, в системі управління фірми – фінансово-економічний аналіз.

Правильна організація і раціональний розподіл ресурсів – запорука процвітаючого підприємства, а завдяки моніторингу фінансових потоків, ми можемо заздалегідь визначити потреби у фінансуванні, що стане основою для успішного керування підприємницькою діяльністю. Розуміння проблем і напрямків, за якими можна скорегувати ефективність підприємства проводиться завдяки статистичному аналізу фінансового положення фірми.

Для того, щоб визначити фінансову ситуацію ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД» розглянемо дані звіту з фінансових результатів та бухгалтерського балансу компанії (Додатки В-Г), які відображають фактично результати діяльності фірми, адже кожен з показників допомагає зрозуміти процеси, які відбуваються у компанії, відображаючи її фінансове становище в досліджуваних періодах.

Отримані дані були організовані у зручну форму та представлені у табличному вигляді у Додатку Д, що дозволяє легко порівнювати та аналізувати ключові фінансово-економічні метрики діяльності фірми за останні 5 років та надані у вигляді графічного зображення на рисунку 2.2.

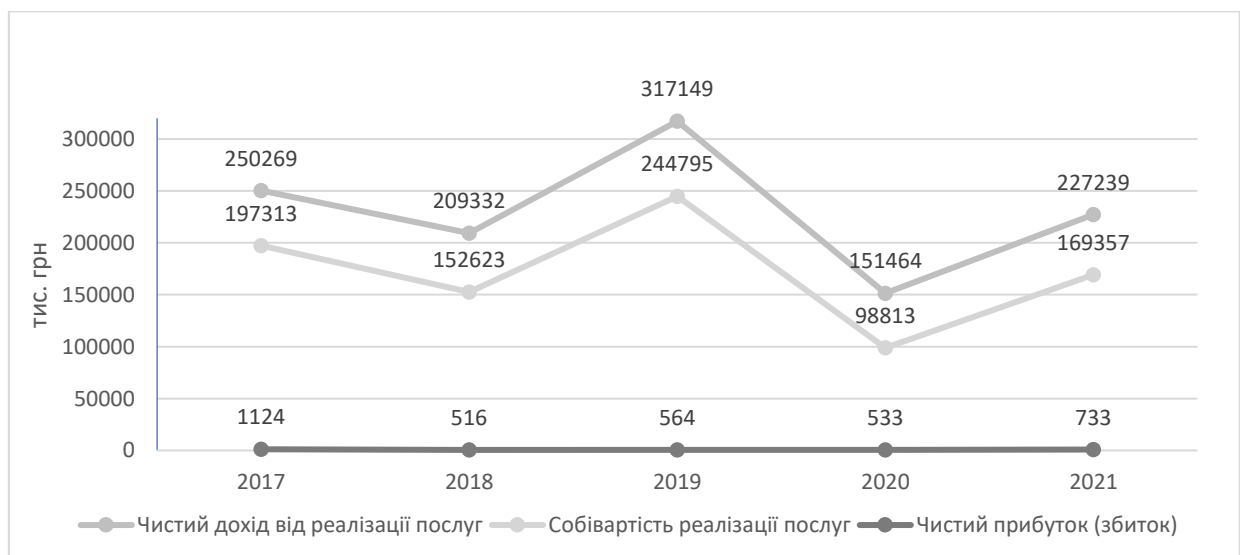


Рисунок 2.2 – Динаміка фінансових показників ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД» за останні 5 років

Джерело: створено автором за джерелом [33]

Проаналізувавши дані, отримані із таблиці Д.1 з додатку Д та рисунку 2.2 видно, що чистий дохід має певні коливання як до зростання, так і до спаду. Позитивна тенденція зберігається за період між 2018 та 2019 роками (чистий дохід збільшився на 51,5 %) та з 2020 до 2021 року – зростання чистого доходу на 50,03%. Ривок на 51, 5 % у 2019 році обумовлений зростанням операційних та інших доходів, що позитивно вплинуло на динаміку чистого доходу, як в 2019 році, так і в 2021 році.

Собівартість продукції змінювалася практично пропорційно відносно чистого доходу від реалізації. Найвище значення було зафіксовано у 2019 році, що викликано збільшенням витрат на сировину та матеріали.

Стосовно чистого прибутку, то в 2021 році він збільшився на 37, 5 % у порівнянні зі станом на 2020 рік. У 2020 році спостерігається зниження на 5, 5 % відносно 2019 року, що зумовлено зростанням собівартості.

Так, на зміну прибутку негативно вплинули такі фактори: зниження інших доходів, збільшення комерційних витрат та збільшення собівартості продукції.

Наступний крок для визначення поточного стану справ компанії – оцінка її майнового стану – найбільш дієвий спосіб управління активами компанії. Це дозволяє фірмі визначити найкращі варіанти регулювання активів, забезпечувати стабільність та підвищити її привабливість для потенційних інвесторів. Крім того, аналіз цих показників є додатковою можливістю досягнення конкурентної привабливості, і відповідно, підвищення конкурентоздатності.

Для того щоб отримати найбільш повну і глибоку інформацію щодо фінансових результатів та майнового положення фірми побудуємо на базі балансу компанії спеціальний порівняльний аналітичний баланс, проілюстрований у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2– Порівняльний аналітичний баланс за 2021 рік

Статті	На початок періоду		На кінець періоду		Зміни		Темп приросту	Динаміка структурних змін
	Сума	Питома вага	Сума	Питома вага	Сума	Питома вага		
Активи								
1. Необоротні активи	81751	33,54%	73799	22,14%	(7952)	(8,88%)	(9,73%)	Негативна
2. Оборотні активи	162005	66,46%	259476	77,86 %	97471	108,88 %	60,17%	Позитивна
Пасиви								
3. Власний капітал	37963	15,57%	50863	15,26%	12900	14,41%	33,98%	Позитивна
4. Поточні зобов'язання і забезпечення	205793	84,43%	281412	84,44%	75619	84,47%	36,75%	Негативна

Джерело: складено автором

Отже, за період який досліджувався, спостерігаємо такі зміни: зниження необоротних активів на 9, 73% через скорочення обсягу ОЗ. З іншого боку, в оборотних активах (ОА) темп приросту складає 60,17%, що зумовлено зростанням запасів. Аналіз показав, що частка ОА вища, ніж частка необоротних – хороша тенденція, оскільки свідчить про більшу ліквідність і фінансову гнучкість фірми.

Згідно отриманих даних, ми можемо стверджувати про деякі зміни, що сталися в пасивах підприємства. Зокрема, відбувається зростання власних джерел фінансування на 34%, що може сигналізувати про певні успіхи в діяльності компанії. Однак, також ми спостерігаємо зростання поточних зобов'язань, що відображає негативну тенденцію. Крім того, частка заборгованості перед кредиторами є більшою, ніж частка власного капіталу. Фінансування переважним чином, відбувається за рахунок кредитів, що підриває фінансову міцність фірми. Таким чином, зростання активів, що обслуговують господарську діяльність, відбувається за рахунок фінансування

через поточні зобов'язання, що привело до збільшення відносної частки оборотних активів (на 36,7 %) у балансі.

З метою виявлення кореляційного співвідношення між проблемними статтями та можливими шляхами вдосконалення, проведемо докладний аналіз структури балансу фірми. Почнемо з ретельного дослідження стану необоротних та оборотних активів (Додаток Е).

Розрахунок коефіцієнтів НА (табл. Е. 1) дав можливість прийти до таких висновків: збільшення зносу ОЗ, зниження реальної вартості майна та зменшення періоду обороту. Отже, розглянемо до чого можуть призвести дані фактори.

Якщо казати про збільшення зносу ОЗ, то це вказує на те, що потрібно модернізувати виробничо-технічну базу фірми. Скорочення виробничого потенціалу ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД» ілюструє зменшення реальної вартості майна, що може спричинити зниження показників ефективності фірми. Що стосується періоду обороту, то він зменшився, а відповідного до цього, відбувається оптимізація експлуатації активів. Коефіцієнт вибуття збільшується, але все одно вказує на низький апгрейд операційних НА.

У результаті, підприємству варто поліпшити ефективність використання НА. Першим кроком на шляху до цієї мети буде звільнення підприємства від зайвого обладнання та машин. Другим кроком, варто поліпшити технологію виробництва та по можливості автоматизувати існуючі процеси. І третє – раціональне використання ОЗ, що призведе до покращення показників та продуктивності праці.

Розглянемо активи компанії, які задіяні в операційній діяльності, завдяки аналізу яких, можна дослідити різноманітні закономірності у бізнес-процесах, які протікають у ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД». Зрештою, саме ці показники є важливими індикаторами ефективно-функціонуючої комерційної діяльності підприємства. Так, за допомогою коефіцієнтів описаних в таблиці Е.2, розміщеної у додатку Е, ми простежили певні зміни у стані оборотних активів у фірмі та зобразили їх на схемі 2.3.

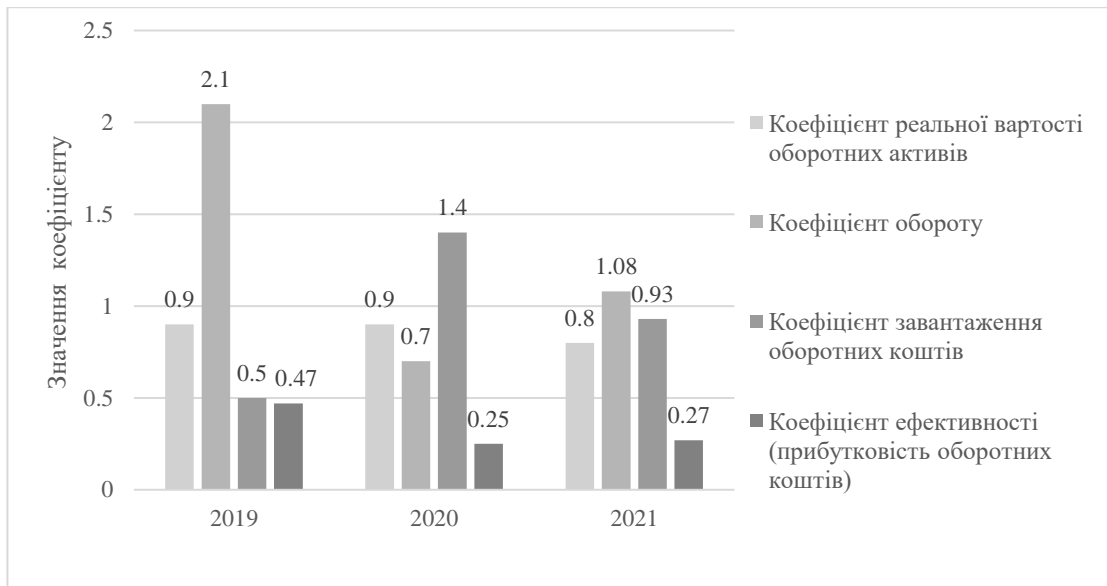


Рисунок 2.3 – Динаміка стану ОА на ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД»

Джерело: створено автором за джерелом [33]

Оцінивши дані показники, ми зробили висновки, що дозволили нам отримати глибше розуміння ситуації у компанії:

- спостерігається деяке зниження вартості ОА в реальному виразі.
- коефіцієнт обороту знизився у 2020 році, що було обумовлено зовнішніми обставинами, в першу чергу, пандемією. Але в 2021 році, коефіцієнт збільшився на 54,3%, отже, зростає рівень ефективного використання ресурсів.
- коефіцієнт ефективності мав найбільше значення у 2019 році, і знизився на 42,5% у 2021 році.

Найбільш важливим етапом задля дослідження господарської діяльності компанії можна вважати використання наступних індикаторів, коливання рівня стійкості, які окреслюють наявний стан існуючих засобів та збалансованість фінансових потоків. Саме вони характеризують та підтримують можливість забезпечувати її безперебійну роботу. Для цього розрахуємо зазначені коефіцієнти та візуалізуємо їх у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники фінансової стійкості ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД»

№	Показник	Формула розрахунку	Період		
			2019	2020	2021
1	Коефіцієнт фінансової незалежності	$K_n = \frac{BK}{\sum K}$	(-0,2)	0,04	0,15
2	Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{fc} = \frac{BK + ДПК}{\sum K}$	(-0,2)	0,04	0,15
3	Коефіцієнт фінансування	$K_n = \frac{ПК}{BK}$	(-5,007)	22,4	5,5

Джерело: складено автором

В результаті вище зазначеного, ми отримали перший коефіцієнт, значення якого менше за нормативне (у нормі $> 0,5$). Це означає, що приріст активів відбувається за кошти, придбані у борг, що відповідно призводить до погіршення платоспроможності фірми, і якщо вчасно не вкласти додаткових коштів, або не залучити інвесторів, підприємство має ризик до банкрутства. Але дивлячись на динаміку за останні 3 роки, відзначається зростання показника. Стосовно коефіцієнту фінансової стійкості – частка довгострокових пасивів у структурі капіталу зменшується, що веде до скорочення кількості грошових ресурсів, які доступні для використання у довгостроковій перспективі, а це відповідно зменшення ефективності їх використання і мінус до політики фінансування досліджуваної фірми. Внаслідок цього, ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД» має досить хитке фінансове становище, адже при зміні ринкової ситуації воно ймовірно не зможе швидко адаптуватися до нових змін, залучаючи додаткові кошти і направляти їх на покриття попередніх кредитів. Але якщо фірма зможе знайти джерела поповнення власних ресурсів, скоротити суму боргів, не сплачених компанії та удосконалить систему управління запасами, можна покращити поточний стан справ на фірмі. Коефіцієнт фінансування у 2019 році мав негативне значення, що свідчило про великі фінансові ризики, потім відбувається його зростання до 22,4. Це говорить про наявність допоміжних резервів у фірми з орієнтацією на покращення результативності шляхом залучення фінансової

підтримки від зовнішніх джерел, і в 2021 році, коефіцієнт зменшується, але не входить у діапазон нормативних значень (0,67-1,5).

Підсумовуючи, ми бачимо, що більша частина ресурсів компанії забезпечується поточними зобов'язаннями. Це може створити проблеми в майбутньому, тому необхідно ретельно проаналізувати, чи зможе компанія погасити всі поточні борги за рахунок наявних у розпорядженні активів, забезпечуючи одну з важливих умов її фінансової стабільності. Завдяки розрахунку коефіцієнтів ліквідності можна оцінити надійність і здатність фірми вчасно розплачуватися за боргами, завдяки проведенню аналізу платоспроможності фірми з використанням коефіцієнтів, ми виявимо цю можливість (табл. Е.3). На рисунку 2.4. проілюстровано у динаміці коефіцієнти ліквідності фірми, що досліджується.

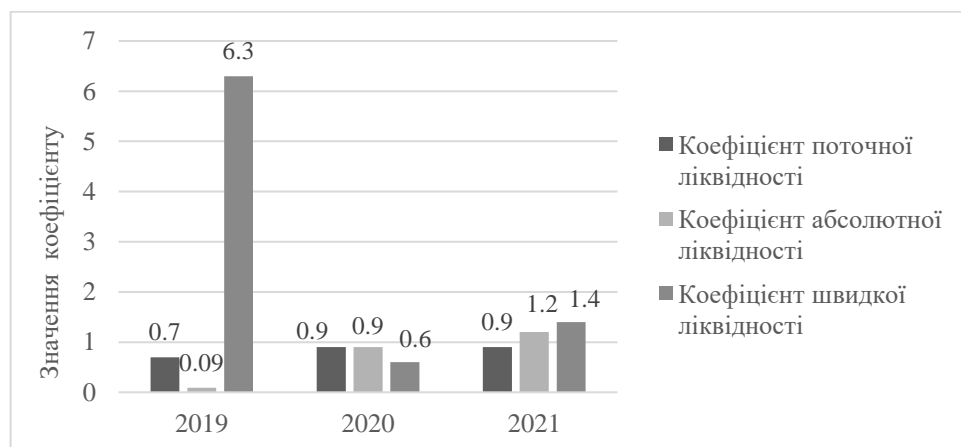


Рисунок 2.4 – Коефіцієнти ліквідності ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД»

Джерело: створено автором за джерелом [33]

Так, перший коефіцієнт за останні три роки підвищується, але знаходиться нижче нормативного значення (у нормі > 2). Тобто, це може бути доказом того, що грошей на рахунках, вкладах і від продажу всієї сировини і товарів не вистачить, щоб покрити короткотермінові зобов'язання (у річній перспективі). Високе значення другої метрики має негативний вплив на прибутковість компанії, через те, що відбувається вкладання залученого капіталу в неробочі активи. Останній показник свідчить про іншу

тенденцію: фірма протягом періоду до 1 місяця не буде відчувати проблем з оплатою по своїм короткотерміновим зобов'язанням. Відповідно до вищезазначеного, компанія має недостатню кількість власних ресурсів для успішного функціонування, але завдяки залученню коштів від короткострокових кредитів і погашенню попередніх забезпечується безперебійна діяльність фірми та не дивлячись на це – варто загострити увагу на нарощенні власних коштів для того, щоб забезпечити фінансову незалежність від позикових залучень та мати ресурси у разі виникнення непередбачуваних подій.

Головною метою діяльності ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД» є отримання прибутку, тому для того, щоб виявити, наскільки вдало бізнес його генерує, використовуються показники рентабельності (таблиця Е.4). Саме завдяки їм, можна зрозуміти як працюють вкладені у виробництво ресурси і чи отримує компанія гроші від цієї діяльності. Без розрахунку даних показників неможливо прийняти зважений вектор розвитку компанії. Окрім цього, розрахунок рентабельності може допомогти потенційним інвесторам зрозуміти чи потрібно інвестувати в цей бізнес свої ресурси.

Тож з огляду на таблицю Е.4 найбільше відхилення спостерігається у 2019-2020 рр, у зв'язку зі скороченням діяльності фірми внаслідок карантинних обмежень, викликаних COVID-19, адже відбувалось гальмування економічного зростання у світових масштабах, скорочення ВВП, що вплинуло на економіку різних країн, і відповідно на ефективне функціонування багатьох фірм, у тому числі, і на ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД». Засуха, фінансова криза, зниження експорту через заходи, впроваджені під час коронавірусу, все це призвело до послаблення ефективності компанії. Але у 2021 році, підприємство почало відновлювати свою роботи і ми бачимо тенденцію до зростання багатьох показників. Таким чином, загальна прибутковість підприємства знизилась лише на 2,8% у 2021 році. На додаток до цього, операційна діяльність є основним джерелом формування прибутку компанії, і тому більшу частину коштів доцільно розміщувати саме в цю

діяльність. Підприємство заробляє від основної діяльності більше, ніж загальна ефективність використання інших грошей в інших напрямках. Якщо оперувати даними, отриманими від аналізу рентабельності власного капіталу, то спостерігається зниження метрики до 2 %, тобто гранична межа тих дивідендів, що можуть отримувати власники знижується на 2 %. Із порівняння виходить, що є незначне зростання власного капіталу, тому можна оцінити позитивно цей показник, оскільки у майбутньому він може привести до поліпшення фінансового результату діяльності. У фірми економічна рентабельність набагато вища, ніж рентабельність експлуатації виробничих ресурсів. Точніше кажучи, для цієї фірми є певні напрями використання прибутку, які є більш прибутковими, тому потрібно підвищувати рентабельність та підвищувати ефективність використання матеріальних та виробничих ресурсів, зменшувати складські запаси та швидше реалізовувати продукцію.

Таким чином, провівши фінансовий аналіз ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД» слід зазначити, що воно функціонує досить ефективно, але має і певні проблеми. По-перше, переважання залученого капіталу над власним, що вказує на хитке фінансове положення фірми й існування ознак неплатоспроможності. По-друге, не досить ефективна система управління активами компанії та їх використання. Для того, щоб підвищити рентабельність фірми та ефективність її в цілому, необхідно переглянути структуру дебіторської заборгованості, відмовлятися від тих угод, які не є ефективними для компанії та ведуть до прямих фінансових втрат. Переглянути структуру запасів, підвищити оборотність активів, шляхом їх оптимізації та автоматизації, збільшити масштаби операційної діяльності шляхом збільшення доходу з реалізації товару, також можна оптимізувати як змінні витрати, так і постійні. Тобто всі ці заходи будуть спрямовані на збільшення прибутку, і відповідно допоможуть твердо закріпитися на аграрному ринку.

2.3. Аналіз структури персоналу підприємства ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД»

Будь-яка організація, що працює в конкурентному середовищі, має бути насичена висококваліфікованими працівниками, щоб забезпечити свою життєздатність та досягти успіху. Із урахуванням цих обставин, аналіз структури персоналу фірми стає надзвичайно важливим. Він надає змогу під гострим кутом переглянути існуючі функції та процеси управління, створюючи передумови для потужних якісних змін у розвитку організації загалом. Розробити та втілити доцільну і оптимальну кадрову структуру, що буде знаходитися у прямо пропорціональній залежності від ефективності робочої сили відносно до усіх процесів компанії. Аналіз забезпечення фірми кваліфікованими кадрами необхідно проводити у різній площині, оцінювати за різними індексами, відповідно до специфічних особливостей кожної компанії.

Основними критеріями, за якими можна оцінити загальну ефективність персоналу є перелік із наступних метрик: експлуатація трудових ресурсів, інформація про чисельність, різноманітність категорій та професій, кваліфікацію, а також загальноосвітній і прикладно-професійний рівень працівників. Додатково враховуються витрати робочого часу, масштаб виробництва та обсяг робіт, що виконані [21]. Окремо розглядується інформація про динаміку кадрового потоку на підприємстві, градація стосовно вертикалі професійного зростання. Зрозуміти, наскільки співробітники компанії здатні виходити за рамки стандартних службово-робочих повноважень, а також ефективно скористуватися явищем їх професійного зростання для підвищення результативності діяльності фірми, це залишається окремим важливим завданням для фахівців кадрової сфери.

Беручи до уваги, що загальною подільною ланкою при первинному аналізі персоналу ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД» стане профільна орієнтація його основних категорій співробітників, то за характером участі у процесах

підприємства зробимо умовний розподіл на відповідні категорії (рис. 2.5).

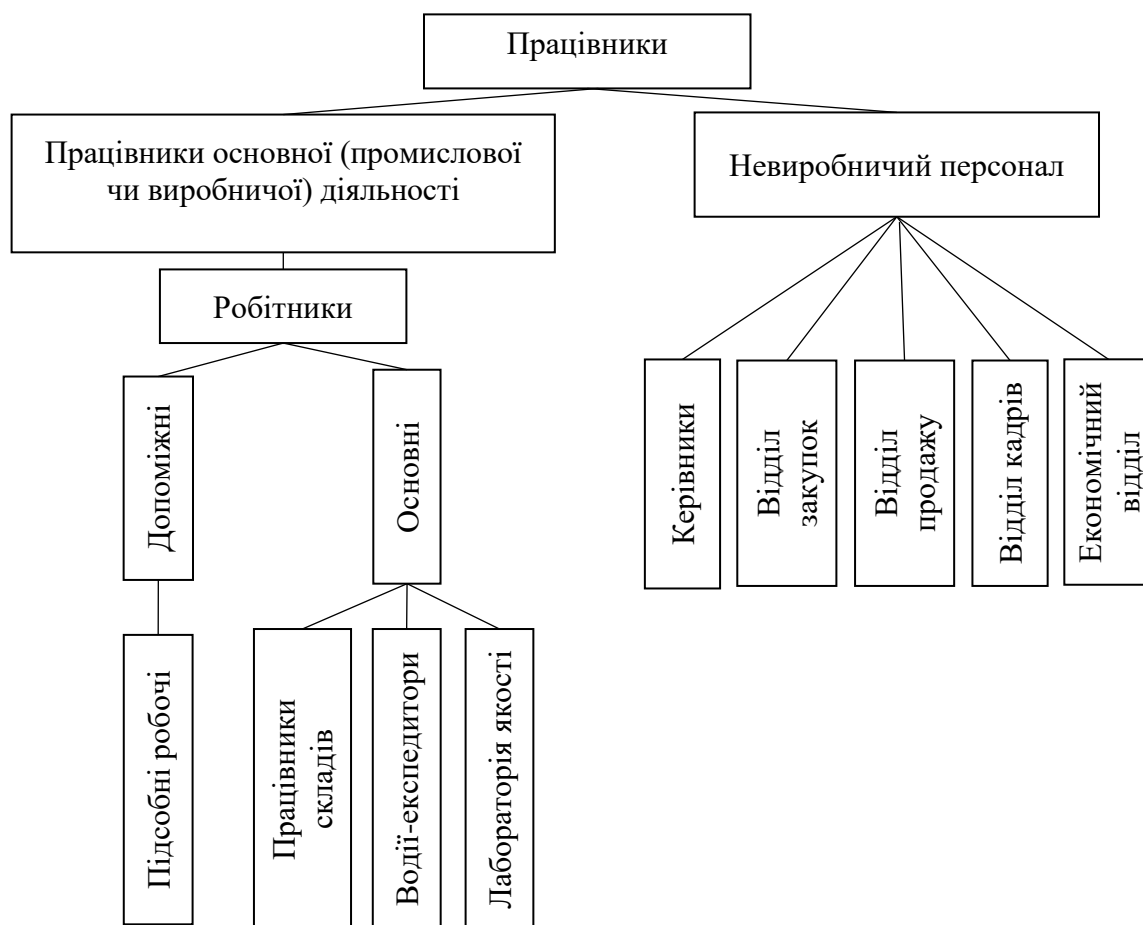


Рисунок 2.5 – Категорії персоналу організації

Джерело: складено автором за джерелом [33]

Загальні структури завжди ділитимуться на додаткові підструктури, оскільки чим точніше та ретельніше будуть встановлені функціональні завдання персоналу, тим менше ускладнень і непорозумінь щодо організаційного та виробничого процесу може виникнути.

Важливим показником при аналізі структури персоналу фірми є дослідження руху кадрів [29, с. 43], який дає змогу охарактеризувати стан та визначити різноманітні причини плинності працівників. Завдяки аналізу плинності кадрів, можна визначити кадрову ситуацію в компанії, зокрема причини звільнення робітників з різних посад; негативні тенденції

функціонування самої фірми та її підрозділів, а також стратегії щодо підбору кадрів та плани щодо підвищення умов праці.

Розглянувши рух персоналу підприємства «РЕАЛ-ТРЕНД» та плинність кадрів на ньому протягом останнього п'ятирічного періоду (Додаток Ж) з дослідження випливає, що рух персоналу в межах норми, лише за 2020 рік спостерігається негативна тенденція, оскільки кількість звільнених переважала над часткою прийнятих, що могло бути наслідком неефективного розподілу праці між працівниками, тобто додаткове навантаження на працівників підприємства, що могло негативно вплинути на загальну продуктивність та ефективність діяльності.

Для того, щоб детальніше проаналізувати підприємство, аналіз буде зроблено знизу-вгору по вертикалі організації процесів на підприємстві. До категорії працівників основного напрямку діяльності належать особи, що безпосередньо здійснюють увесь цикл робіт з утримання та обслуговування складів для тривалого чи короткочасного зберігання сільськогосподарської продукції, запасних частин до аграрної техніки і автомобілів, зразки мінеральних добрив, тощо. Від їх роботи залежить матеріально технічний кругообіг та безпосередня технологічна діяльність. Розглянемо таблицю К.1 стосовно штатного розкладу категорії «Працівники основної діяльності» підвідділи «Основні» і «Допоміжні» робітники, що умовно поділяються ще на додаткові ланки «Працівники складів», «Лабораторія якості», «Водії-експедитори» та «Підсобні робочі».

З огляду на таблицю К.1, стає очевидним, що робота працівників основної промислової діяльності зосереджується на організації роботи двох складів та забезпеченні їх безперебійної роботи щодо зберігання різноманітної продукції. Далі ми розглянемо тенденції кар'єрного зростання у середині колектива, проаналізуємо віковий склад працівників та проведемо порівняння його впливу на кар'єрний ріст (рис. 2.6).

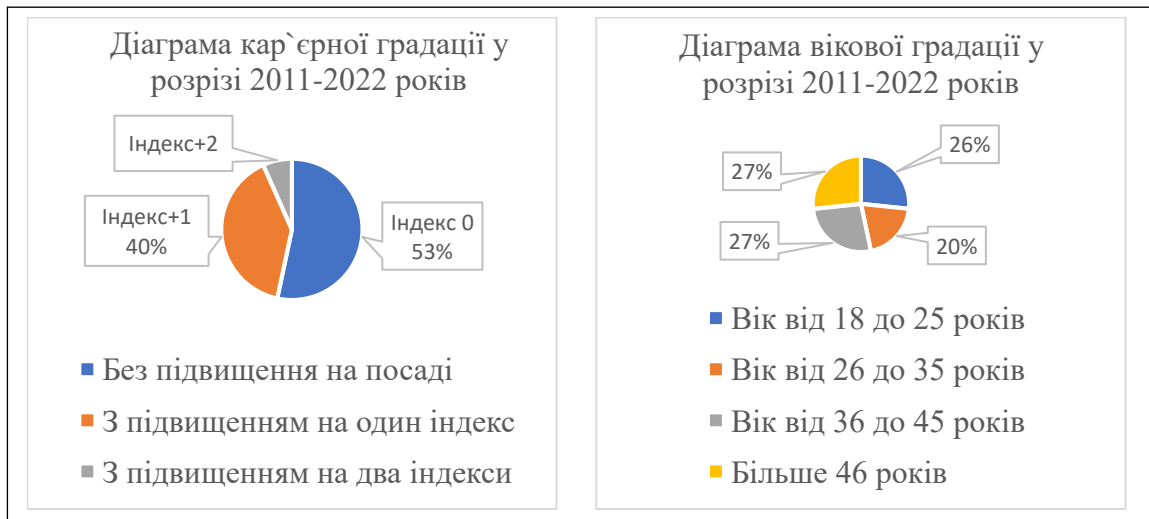


Рисунок 2.6 – Вікова та кар'єрна градація основних працівників

Джерело: складено автором за джерелом [33]

У кінцевому рахунку, аналіз діаграм дає зрозуміти, що кар'єрний ріст працівників має тенденцію до змін, адже 47% співробітників фірми отримали підвищення, але урахувавши віковий показник можна зазначити що усі ключові посади займають особи з категорії за 40 років. Враховуючи специфіку виконуваних ними робіт, важливо врахувати, що цей напрямок більше сталий та позбавлений стрімкої динамічності, і відповідно до цього не дуже популярний серед молоді та носить тимчасовий характер працевлаштування.

Розглянемо таблицю 2.4 стосовно штатного розкладу категорії «Невиробничий персонал», підвідділи «Керівники» і «Відділ кадрів», «Відділів продаж і закупок» та «Економічного відділу».

Таблиця 2.4 – Штатний розклад невиробничого персоналу

Посада	Вік	Стать	Стаж	Освіта	Коефіцієнт проф. зростання на посаді
Економіст-спеціаліст	29	Ж	3	Вища	0
Економіст-спеціаліст	49	Ж	5	Вища	0
Економіст-спеціаліст	46	Ж	3,8	Вища	0
Касир	45	Ж	6	Вища	+1 (від економіста)
Фінансовий директор	50	Ж	6	Вища	+2 (від економіста)
Фахівець з кадрової роботи	35	Ж	4	Вища	0

Продовження таблиці 2.4

Фахівець з питань закупок с/г продукції	46	Ч	6	Вища	0
Фахівець з питань закупок с/г продукції	42	Ч	4	Вища	0
Фахівець з питань закупок автозапчастин та розхідних матеріалів	38	Ч	6	Вища	+1 (від завідуючого складу до фахівця)
Начальник відділу закупок	45	Ч	5	Вища	+1 (від фахівця до начальника)
Фахівець з питань продажі с/г продукції	39	Ч	4	Вища	0
Фахівець з питань продажі автозапчастин та розхідних матеріалів	43	Ч	4,5	Вища	0
Начальник відділу продажі	41	Ч	4	Вища	+1 (від фахівця до начальника)
Генеральний директор компанії	54	Ч	6	Вища	0

Джерело: складено автором

Децо інша картина постає після аналізу таблиці та діаграм категорії «Невиробничий персонал» у порівнянні з «Працівниками основної діяльності». Результати дають змогу зрозуміти, що співробітники цієї ланки мають більш рівномірні показники за гендерним типом по відношенню чоловіків до жінок, але зберігається тенденція до розділення за функціональним призначенням. Для подальшого аналізу, розглянемо також кар'єрну та вікову градацію невиробничого персоналу (рис. 2.7).

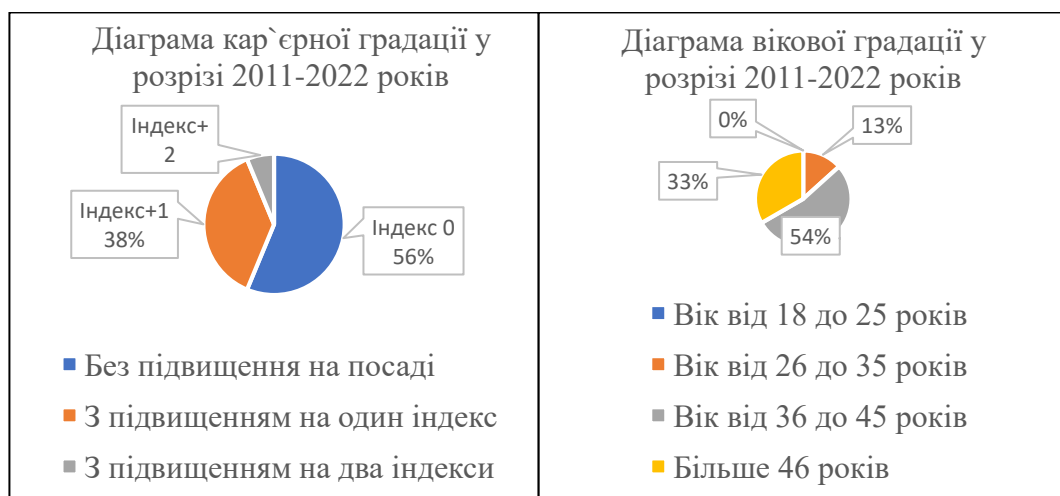


Рисунок 2.7 – Вікова та кар'єрна градація невиробничого персоналу

Джерело: складено автором за джерелом [33]

Також, присутня певна динаміка щодо кар'єрного зростання співробітників з показником у 40% середньої ланки і сталим положенням іншої частини співробітників підприємства, що роками працюють на тій же позиції. Варто зазначити, що загальний вік робітників, де переважна більшість у 54% це люди від 36 до 45 років, а керівний склад компанії займають особи від 46 років та вище, на відміну, наприклад, від сфери ІТ.

У один ряд з багатьма глобальними аспектами, такими як стратегія і розвиток бізнесу в країні, важливими напрямками вливання інвестицій та нюансами податкового законодавства, завжди постає не менш значуще питання залучення, утримання та формування групи спеціалістів високого рівня. Саме люди та їх спрямованість, що максимально сконцентрована на успіх підприємства – це значний та коштовний актив, яким визначається ефективна діяльність компанії в цілому.

Керівництво підприємства у своєму складі має невеликий кадровий контингент, тому власники докладають всіх зусиль, щоб забезпечити працівникам адекватну винагороду і до створення додаткового соціального пакету підійшли комплексно, з урахуванням досвіду компаній-партнерів, щоб створити ефективну та раціональну модель забезпечення працівників «РЕАЛ-ТРЕНД» усіма різноманітними соціальними гарантіями та компенсаціями. Рішення приймалося з тієї позиції, що загальну ставку заробітної плати підприємство ставило відповідно до встановлених на ринку праці стандартів, а додаткові опції соцпакету будуть реалізовуватися за рахунок фінансових можливостей самого підприємства.

Було розроблено три різнопланові пакети що охоплювали усі категорії працівників підприємства, створюючи систему з індивідуальним підходом до кожного випадка його застосування. Орієнтовно їх можна розподілити за певними, притаманними тільки їм особливостями: за структурою послуг (табл. Л.1), за статусом працівника, за гендерними та віковими особливостями.

З огляду на витрати, до яких вдавалося ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД» за

першим пакетом послуг можемо отримати певну уяву про їх ефективність, оскільки наступна таблиця 2.5 буде містити певні як, кількісні виміри так і якісні виміри щодо основних категорій стратегії заохочення підприємства, передбачену для своїх працівників за період 2021 року. Для того, щоб не розглядати кожен статтю видатків щомісячно, за основу буде взято відсоткове відношення виплат до заробітної плати кожного з робітників.

Таким чином буде визначено не загальну цифру у гривнях, а середньоарифметичній узагальнений відсоток надбавки, оскільки конкретні суми залишаються комерційною таємницею фірми та її працівників.

Таблиця 2.5 – Заробітна плата та основні категорії заохочення виробничого персоналу підприємства

Посада	Обов'язковий			Компенсаційний				Мотиваційний		
	Заробітна плата	Страхування ЄСВ	Лікарняні % (стаж роботи)	Зв'язок	Амортизація	Навчання	Житло/Гуртож. для студентів	Преміювання у% відношенні до ЗП	ДМС «Альфа-страхування»	Абонемент у тиснаж запл
Підсобний робітник/прибиральник	100%	2,6 тис.	50% ≤3р.	50,00 грн	-	-	100%	10%	1,3 тис\міс	400 грн
Працівник складу СГП	100%	2,7 тис.	50% ≤3р.	50,00 грн	-	-	-	15%	1,3 тис\міс	600 грн
Працівник складу СГП/оператор навантажувача	100%	2,8 тис.	60% ≥3р.	50,00 грн	2грн \1км	-	-	20%	1,3 тис\міс	600 грн
Водій-експедитор автомобіля "Газель"	100%	2,8 тис.	60% ≥3р.	1 sim\200 грн	2грн \1км	-	-	20%	1,3 тис\міс	600 грн
Водій-експедитор вантажного автомобіля "MAN"	100%	2,8 тис.	70% ≥6р.	1 sim\200 грн	2грн \1км	-	-	25%	1,3 тис\міс	600 грн
Завідуючий складами та /логіст/інженер з ТБ	100%	3 тис.	60% ≥3р.	1 sim\200 грн	3грн \1км	+	-	25%	4,9 тис\міс	800 грн
Лаборант з оцінювання с/г продукції	100%	2,9 тис.	60% ≥3р.	100,00 грн	-	+	-	15%	1,3 тис\міс	600 грн
Завідуючий лабораторії якості з відповідною сертифікацією	100%	3 тис.	60% ≥3р.	1 sim\200 грн	3грн \1км	+	-	30%	4,9 тис\міс	800 грн

Джерело: складено автором

Щоб забезпечити успішність заходів, які проводить ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД», необхідно дотримуватися певних умов. В першу чергу, співробітники фірми повинні розуміти, що надання соціальних пільг є бонусом за їх працю, який іде в додаток до заробітної плати. Окрім цього, необхідно забезпечити те, щоб всі соціальні заходи відповідали основним потребам персоналу, таким як медичне страхування, відпустки, професійне зростання та кар'єрне просування. У компанії створено систему соціального страхування для забезпечення соціальної підтримки працівників. Ця система базується на статті 1 Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» (Закон № 1105-XIV) [23]. Медичне страхування здійснювалося шляхом укладання угоди між безпосередньо, юридичною особою-підприємством та українською страховою компанією АС «Альфа-страхування», з підбором пакетної допомоги відповідно до ранжиру займаної посади робітників. Окремо було враховано вплив трудового стажу робітників на розмір лікарняних та їх нарахування відповідно до законодавства України.

Додатковим стимулом до праці стали заохочення у вигляді преміальних доплат та оплати абонементу у фітнес клубі, що розташовано у будівлі бізнес центру, де знаходяться офіси підприємства, що дозволяє зекономити час на дорогу. Працівникам складів запропоновано альтернативні спортивні зали за місцем проживання.

Окремо розглянемо таблицю Л.2 з соціальним пакетом для працівників офісного напрямку роботи та проведемо порівняльний аналіз з огляду співвідношення кількісної диференціації, згідно із ієрархічним становищем, та спробуємо з'ясувати чому відбувається саме так.

Порівнявши показники у обох таблицях, стає очевидним, що офісним працівникам значно більше приділяють уваги в плані якості та кількості соціального пакету, що додається до заробітної плати. Поглянувши на рисунок 2.8 та просто сумуючи циферні позначення у кожному зі стовбців (коефіцієнти), то отримаємо візуалізацію даних що підтверджуватиме відповідні висновки. Порахуємо приблизній коефіцієнт різниці, без посади

генерального директора, оскільки ця фігура у даній компанії некатегорійна, тому до порівняння не додається.

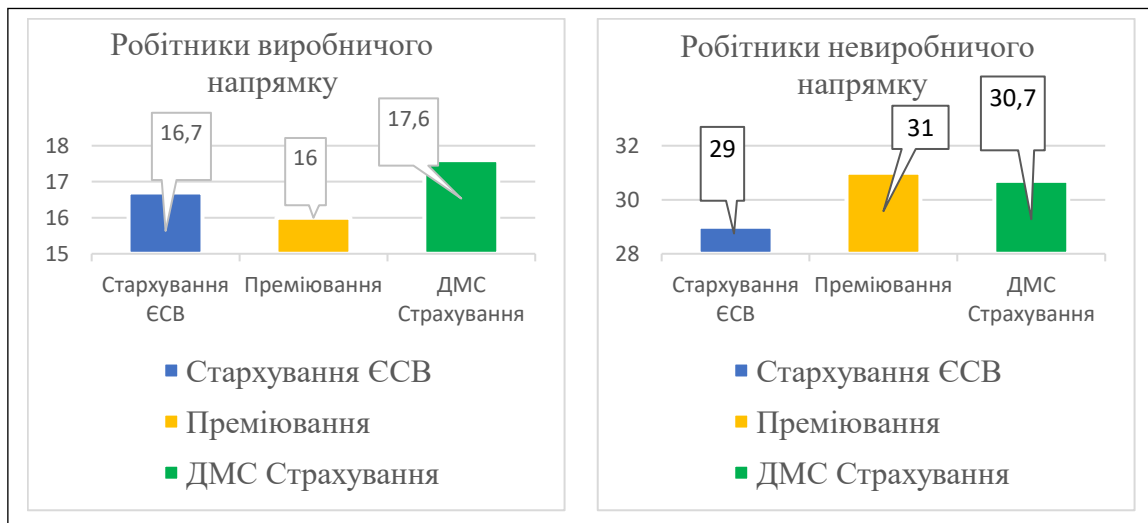


Рисунок 2.8 – Порівняння соціальних пакетів виробничого і невиробничого персоналу

Джерело: складено автором

Чому така різниця? Відповідь полягає у загальній спрямованості роботи підприємства. Його основний напрямок – комерційна діяльність. Тобто, робота офісу забезпечує значно більший дохід ніж виробничий сектор, що виконує допоміжні функції. Для того, щоб не було фатальної різниці доходів у середині колективу, що обов'язково стане предметом виникнення класовості та подальшого непорозуміння, керівництво ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД» зіграло на підвищенні окладу працівників виробничого напрямку, але залишила потужний інструмент у вигляді «Преміювання» для офісних службовців, що значно краще стимулює їх до своєї роботи.

Наступним кроком стане застосування додаткового інструменту для виявлення складнощів, пов'язаних з об'єктивною інформацією про рівень зп, якості соціального пакету, отриманих бонусів, а також самої можливості аналізу стану відповідних факторів на підприємстві, які найбільше впливають на результативність кадрового управління, стало проведення

опитування. Ми визначали найголовніші 20 факторів, які здійснюють свій вплив на роботу персоналу та його продуктивність, залученість та інше. Респондентам було запропоновано оцінити за п'ятибальною шкалою фактори, які на їх думку найбільш розвинені на підприємстві, а які найменш. Опитування проходило через Google форму, в анонімному форматі, перелік питань зазначений у додатку М. Дослідження проводилося з 1 лютого по 7 лютого 2023 року. Кількість респондентів – 26 працівників ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД». Час заповнення опитувальника займало в цілому до 8 хвилин. Після проходження тесту і виставлення балів, була розроблена таблиця Н.1 загальних результатів опитування. Здійснений аналіз, дає змогу побудувати діаграму 2.9, яка ілюструє результати опитування працівників фірми за п'ятибальною шкалою.

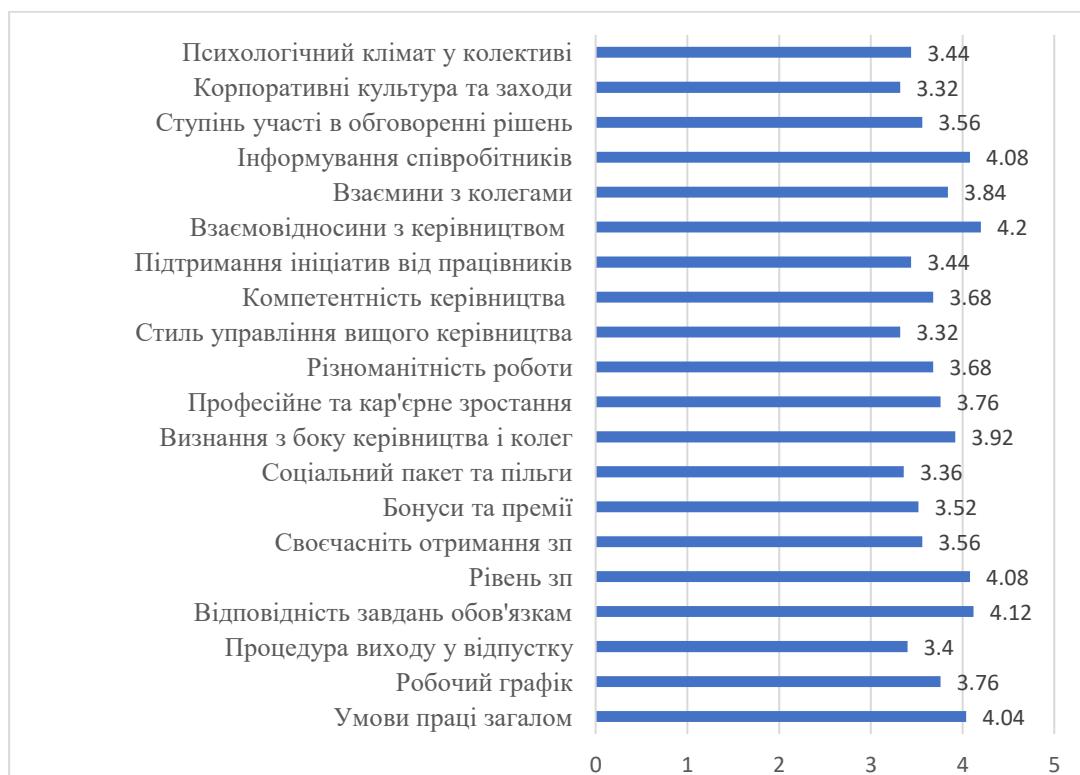


Рисунок 2.9 – Оцінка факторів, які здійснюють найбільший вплив на ефективність кадрового управління на ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД»

Джерело: створено автором

Проаналізувавши діаграму на рис. 2.9. можна сказати, що в цілому, на

досліджуваному підприємстві досить успішно функціонує кожен з досліджуваних факторів, задовольняючи потреби працівників у визнанні, доступі до інформації та отриманні справедливої винагороди за результати своєї праці. Але тим не менш, ми виділили декілька факторів, які потрібно покращити.

Першочерговим фактором, що впливає на результативність роботи колективу, є психологічний клімат та взаємини з колегами. Ці показники співробітники оцінили лише у 3,44 та 3,84 бали відповідно. Така низька оцінка можливо обумовлена відсутністю взаємоповаги та довіри між співробітниками. Тим самим, приводячи до ситуації, коли люди стають ворогами один для одного та займають позицію оборони, що призводить до зменшення кількості контактів між ними, появи комунікативних бар'єрів та конфліктів. Така атмосфера стимулює бажання співробітників залишити роботу, а також знижує їх продуктивність та погіршує прибутковість бізнесу в цілому.

По-друге, недостатнє підтримання ініціатив з боку співробітників – найчастіше призводить до розрізненості колективу, зниження мотивації та до втрати конкурентної переваги, і відповідно погіршення показників діяльності фірми.

По-третє, корпоративна культура та корпоративні заходи потребують також оптимізації, оскільки отримали середню оцінку близько 3,32 балів, що взаємопов'язано з відсутністю командної роботи, відповідної синергії, яка б дозволила отримати кращі результати. Також можливий такий варіант, як несумісність цінностей компанії, оскільки вони зазначені лише на папері, або ж якщо працівники не мають розуміння того, на основі яких принципів компанія здійснює свою діяльність та яку місію переслідує, що також призводить до негативних наслідків.

Також відбуваються певні проблеми стосовно процедури виходу у відпустку та своєчасного отримання винагороди за працю. Недостатня автоматизація HR-процесів призводить до того, що багато часу витрачається

на ведення ручного обліку, створення помилок і відповідно до неефективного розподілу часу, порушуючи політику управління оплатою праці.

Останнє, на чому слід акцентувати увагу, це соціальний пакет та пільги, який отримав лише 3,36 за п'ятибальною шкалою. Як зазначалося вище, працівники виробничого і невиробничого напрямку мають певну диференціацію у розмірі надходжень. Тому це все ж таки формує почуття несправедливості та розрізненості колективу, знижуючи залученість працівників та мотивацію кадрів.

Зрештою, кадрова політика на підприємстві здійснюється за всіма необхідними напрямками, але має й певні прогалини у кадровій діяльності. Водночас, можна сказати, що згідно показників, в організації більш ніж 50% респондентів визначили, що сформувався здоровий робочий клімат.

Таким чином, аналіз основної діяльності ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД», аналіз організаційної структури, кар'єрної градації працівників, а також винагороди за працю та інших виплат допомогли сформулювати пропозиції та основні шляхи удосконалення кадрової політики на підприємстві.

2.4. Шляхи оптимізації кадрової політики у ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД»

Реалізація кадрової політики в компанії сприяє успішному розвитку потенціалу кожного працівника, забезпечуючи тісну взаємодію з дирекцією та створюючи позитивну психологічну атмосферу, яка підвищує не лише продуктивність кадрів, а й фірми загалом. Ось чому так важливо постійно контролювати дотримання всіх заходів, спрямованих на отримання кращих результатів від колективної роботи, а також шукати шляхи покращення вже впроваджених.

Проаналізувавши політику з кадрів ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД», ми прийшли до таких висновків, що вона функціонує на досить значному рівні

ефективності, перш за все тому що саме підприємство складається з невеликої кількості людей (29 чоловік), це дає змогу для застосування різноманітних заходів без особливих додаткових витрат на їх реалізацію.

В такому контексті, модернізацію кадрової політики потрібно розпочати з покращення корпоративної культури, яка дозволяє поліпшити не тільки морально-психологічно атмосферу, але і сформувати уявлення штату фірми, що досліджується, про існуючі напрямки кадрової діяльності та субординацію між окремим ланками керівного складу організації і робітниками. Побудова дерева цілей – перший крок для зміцнення організаційної культури фірми(рис. 2.10).

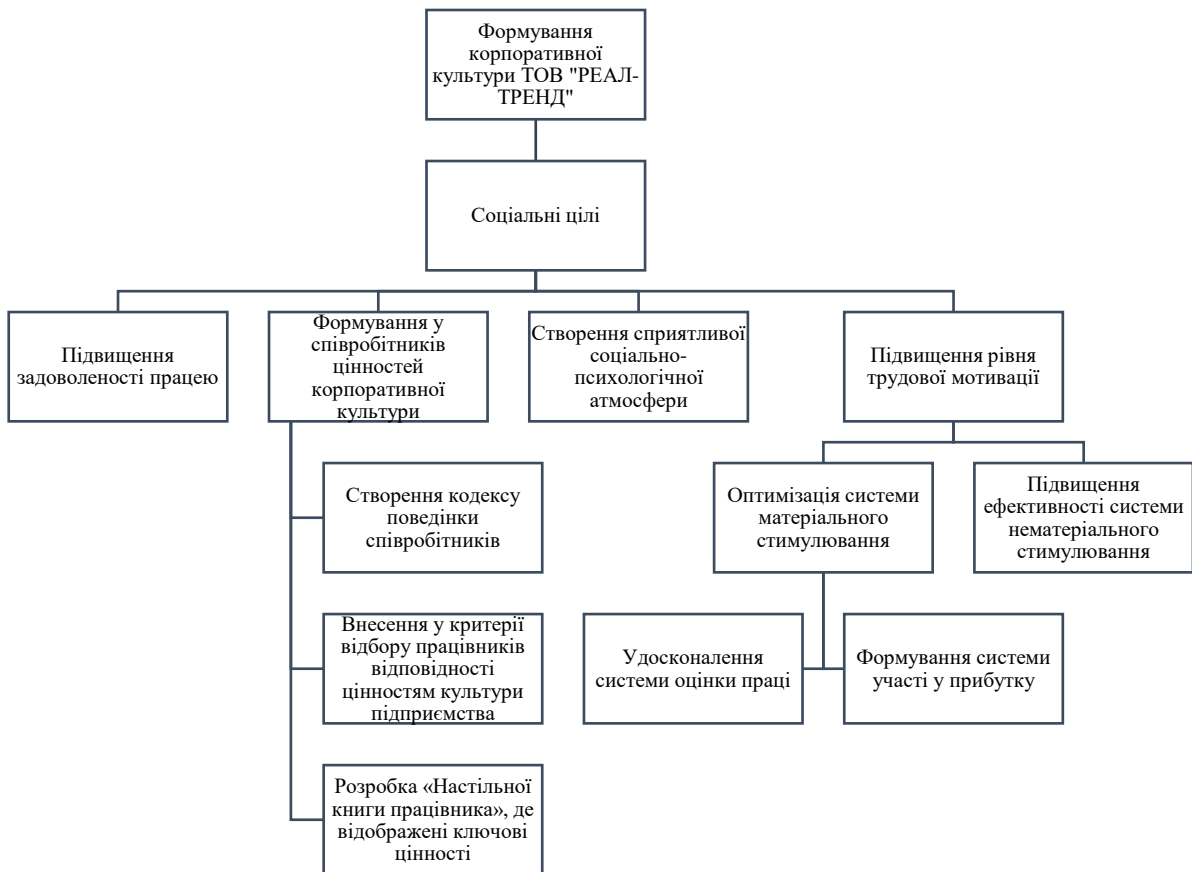


Рисунок 2.10 – Дерево цілей корпоративної культури ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД»

Джерело: складено автором

Враховуючи вищезазначену схему, ми визначили основні шляхи покращення умов праці та формування команди однодумців із колективу. Для того, щоб зробити умови праці ще кращими, пропонуємо створити рекреативну кімнату для відпочинку, адже поки що на підприємстві не має спеціального місця, де можна було б пообідати та відпочити. Облаштувавши кімнату для відпочинку, ми отримаємо збільшення працездатності працівників, підвищення їх психоемоційного стану та зниження захворюваності внаслідок покращення умов трудового процесу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Калькуляція витрат на створення кімнати відпочинку

№ п/п	Найменування	Вартість, грн
1	Крісло-мішок 4 шт.	2 760
2	Кавомашина	6 540
3	Кухонні меблі	6 550
5	Кімнатні рослини	1 350
РАЗОМ:		17 200

Джерело: складено автором

Крім того, необхідно акцентувати увагу на підтримці морального і психологічного здоров'я працівників, і тому можна впровадити спільні вечери, на які збираються всі працівники підприємства та дні спорту. Наприклад, можна також провести турнір з шахів, де за перше місце буде винагорода – вихідний день за рахунок підприємства, за друге – обід за рахунок підприємства, і за третє – оплата таксі. Ці заходи посприяють ще більшій співпраці та зміцненню корпоративного духу. Для того, щоб показати, що ви цінуєте час та працю своїх співробітників можна здійснювати такі невеликі жести, як час від часу приносити каву або випічку. Для підтримання згуртованості колективу можна влаштовувати такі заходи як групова арт-терапія та пейнтбол.

Техніки арт-терапії сприяють розвитку творчих здібностей працівників, допомагає здійснити емоціональне перезавантаження, також ця техніка

сприяє вирішенню конфліктів і налагодженню комунікації між співробітниками. До того ж, це чудовий корпоративний захід, який передбачає залученість усього персоналу. Мета пейнтболу також полягає у створенні єдиної команди, що допомагає позбавитися стресу, влитися новачкам до колективу, опосередковано впливаючи на подальшу результативність колективу.

Аналізуючи результати опитування, ми виявили низький рівень задоволеності працівників стилем керівництва та недостатнім заохоченням і підтриманням ініціатив співробітників підприємства. Для вирішення цього питання рекомендовано зібрати нараду для того, щоб його з'ясувати. Якщо окремим працівникам не подобається щось конкретне, то вони можуть висловити своє незадоволення, але при умові, якщо вони знають інший спосіб вирішення тієї або іншої проблеми, приводячи конструктивну аргументацію. Таким чином, ми зможемо впровадити більш демократичний стиль керівництва, де співробітники можуть пропонувати власні ідеї, і відчувати свою корисність для компанії, впливаючи на її успіх.

Доцільно звернути увагу також на систему оцінки праці та процедур щодо кадрового добору та відбору. Варто налагодити контакт з вищими закладами освіти для того, щоб інформувати про вакансії і створити відповідний резерв трудових ресурсів серед молодого покоління. Для цього треба буде впровадити стажування, які не обтяжують по витратам підприємство, а працюють лише на користь. Стажування буде оплачуватися мінімально, але якщо його ефективно організувати, то після навчання студент має більше шансів на отримання посади в ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД», оскільки буде номінально підготовлений.

Важливим кроком стане посилення умов щодо відбору кадрів при прийомі на роботу. Потрібно створити електронну базу даних кандидатів на прийом, що буде працювати як «зовнішній» кадровий резерв. Принцип роботи буде полягати в тому, що всі бажаючі отримати роботу відповідно до

своєї спеціальності зможуть прикріпити свої данні в розділі «Робота в РЕАЛ-ТРЕНД» на офіційній сторінки сайту підприємства.

Також необхідно доповнити критерії щодо набору випускників. Зважаючи на різний рівень професійної освіти випускників (тобто при зіставленні форм навчання), доцільно буде впровадити певне коригування присвоєних балів. Тобто бали на підвищення – $(1,00 < K_{\leftarrow} < 1,15)$, або на пониження $(1,00 < K_{\leftarrow} < 0,85)$. Так, ми пропонуємо наступні аспекти, які варто враховувати при наборі випускників на роботу на ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД»:

- досягнення учасника в олімпіадах, конференціях та інших видах науково-практичних робіт, середній бал диплому. Це буде вимірюватися в балах, де 4 бали – $K_{\leftarrow} = 0,85$; 4 - 4,5 дорівнює $K_{\leftarrow} = 0,95$, більше 4,5 балів - $K_{\leftarrow} = 1$;

- рейтинг закладу вищої освіти, який закінчив випускник. Даний аспект може виражати суб'єктивну точку зору, і визначатися роботодавцем на власний розсуд. Така ж сама градація, 0,85 – аутсайдер, 0,95 – середній результат, і лідируючі позиції з коефіцієнтом 1;

- проходження виробничих практик, особливо переддипломної, в результаті яких студент може ознайомитися зі специфікою майбутньої роботи. Якщо ж практика була у цій фірмі, то 1,15, а якщо на іншому – 1.

Отже, беручі ці критерії до уваги, можна здійснити якісний аналіз та прийняти на роботу дійсно ті кадри, які будуть сумлінно працювати на благо підприємства.

Ще однією проблемою постає недостатня кваліфікація у певних робітників. Для цього потрібно проводити постійні атестації, а також тренінги, які будуть використовуватися не лише для тих робітників, що працюють довгий час, але і для нових. До нового працівника після всіх етапів відбору буде приставлятися куратор, який буде вводити в курс справи та підтримувати процес адаптації в новому колективі. Термін такої форми адаптації буде складати 1-1,5 року. За навчання новачків професії буде нараховуватиметься щомісячна премія до заробітної плати.

Отже, кожен куратор буде проходити тренінг, який включає: введення у наставництво, розроблені умови які необхідні для ефективного функціонування системи наставництва, компетенції куратора, його позиціонування. У результаті тренінгу учасники зрозуміють актуальність вигоди від розвитку співробітників на робочому місці, зможуть зіставити переваги отриманих результатів з вигодами, які отримає фірма, в цілому та зможуть навчитися давати ефективний зворотній зв'язок. Формат проведення заходів такого виду буде полягати як в індивідуальній, так і в груповій роботі. У програму будуть включені ділові ігри, вправи та індивідуальні завдання, а також розбір ситуацій, які викликали труднощі при практичній реалізації у кожного з учасників.

Тривалість тренінгу «Коучинг та наставництво» буде : 2 дні, а його вартість – 4400 грн.

Для проходження тренінгу ми направимо 3 людей, отже, загальна вартість обійдеться в 13 200 грн.

Наступним напрямком поліпшення кадрової діяльності у фірмі, який є важливою складовою успішного розвитку компаній різних напрямів діяльності – вдосконалення заходів, які пов'язані з матеріальним та нематеріальним стимулюванням.

Що стосується матеріального преміювання, то пропонується запровадити премії не тільки за якусь певну роботу, але й врахувати стаж роботи. Тобто це буде як ще один бонус, окрім преміальних виплат, і буде нараховуватися один раз в січні (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Система ранжування бонусів по результатам роботи в
ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД»

Результат	Сума
1 рік роботи в компанії	Виплата в розмірі 3 % від окладу
2 роки роботи в компанії	Виплата в розмірі 6 % від окладу
3 роки роботи в компанії і більше	Виплата в розмірі 9 % від окладу

Джерело: складено автором

Але не варто також забувати і за систему штрафів, адже бувають моменти, коли працівники розуміють, що за хибні помилки або недостатній рівень належного відпрацювання не буде оцінювальної реакції від керівництва, це може сприйматися як допустиме пониження ефективності праці, раз немає зауважень, значить все робиться так як треба. Такий підхід негативно відобразиться на трудовій дисципліні і на ефективності роботи в цілому. Щоб цього не допустити, ми вирішили розробити також і систему штрафів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Система штрафів працівників підприємства
ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД»

Порушення	Сума відрахування, грн
Запізнення на роботу на 15 хвилин перший раз	Попередження
Другий раз на 15 хвилин	50 грн
Більше 15 хвилин і без попередження	100 грн
Прогол робочого дня без важливої на то причини	500 грн
Некоректне відношення стосовно клієнтів	150-200 грн
Використання робочого часу в особистісних цілях	50 - 200 грн
Нанесення матеріальних збитків компанії	100- 300 грн

Джерело: складено автором

Наступний напрямок – це вдосконалення нематеріального стимулювання та покращення пакету соціальних пільг для працівників. В першу чергу, пропонується впровадити санаторно-курортні та різні види оздоровчих путівок для працівників фірми, у пансіонати чи оздоровчі табори. Така пільгова путівка надається з частковою оплатою працівником у розмірі не менше 10% виходячи з умов укладених договорів і не частіше, ніж 1 раз за два роки. Також вона буде надаватися при певних трудових успіхах цього працівника і його ефективній діяльності на благо ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД».

Також, пропонується виділити кошти, необхідні для купівлі подарунків до 8 березня та до 14 жовтня.

Соціальна підтримка молодих робітників. У якості додаткової соціальної підтримки – надання тимчасового житла, яке знаходиться, на території сільського господарства, з яким співпрацює фірма, з усіма умовами прийнятними для життя.

Крім того, результати опитування показали, що у компанії відбувається несвоєчасне нарахування заробітної платні і дуже складна процедура виходу у відпустку. Щоб вирішити цю проблему, варто загострити увагу на автоматизації таких процесів. Завдяки впровадженню програмного забезпечення, яке надається українською компанією Hurma System, можна автоматизувати такі напрямки, як розрахування та нарахування зп, управління відпустками та обліком працівників, підбір нових працівників та публікація вакансій, управління адаптацією та багато інших функцій, що оптимізують HR-процеси. Пакет на 12 місяців складає близько 6 000 тисяч гривень.

Так, всі запропоновані заходи з удосконалення напрямків кадрової політики фірми сприятливо відобразяться на працівниках ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД», а значить і на успішному функціонуванні діяльності компанії та її результатах. Для того щоб переконатися в доцільності цих напрямків зробимо аналіз економічно-соціальної ефективності запропонованих заходів.

Отже, що стосується економічної ефективності, то оскільки ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД» є комерційним підприємством, яке займається реалізацією продукції, послуг та іншими напрямками економічного виробництва, тому його головна мета – отримання прибутку, тоді економічна ефективність тут буде обумовлена в першу чергу отриманням додаткових коштів за рахунок ретельного управління людським капіталом.

Соціальна ефективність буде виражатися в тому, що завдяки запропонованим заходам у колективі буде зберігатися морально-психологічний клімат на високому рівні, що допоможе уникнути зайвих конфліктів, а також створить умови для підвищеної працездатності персоналу з урахуванням психологічної складової.

Почнемо з проведення оцінки економічного ефекту від продуктивної кадрової політики. В таблиці 2.9 наведені основні фінансові показники досліджуваної компанії, які стануть допоміжним матеріалом для визначення економічного ефекту від заходів, що пропонуються.

В цілому, кошторис витрат на реалізацію ініціатив щодо покращення напрямків кадрової діяльності, представлений в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Витрати на реалізацію запропонованих заходів

Найменування операції	Витрати, грн/рік
Бонуси в залежності від результатів роботи	30 000
Проведення тренінгу «Коучинг і наставництво»	13 200
Поліпшення трудових умов	16200
Придбання путівок (на 3 чол)	31 000
Автоматизація HR-процесів	6 000
Разом:	96 400

Джерело: складено автором

Проаналізувавши дослідження, які проводилися рекрутинговими агентствами, з'ясувалося, що за рахунок удосконалення політики з кадрів, продуктивність і відповідно прибуток збільшувалися на 12-25%. Тому для поліпшення роботи, припустимо, що середній приріст прибутку від даних заходів складе хоча б 18,5% (середнє значення по ринку).

Так як, станом на 2021 рік чистий прибуток ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД» складав 733 000 тис. грн., а це показник у 37,5 % більше від 2020 р. Робимо припущення, що за рахунок удосконалення кадрової діяльності у перспективі може відбутися зростання чистого прибутку на 135 605 грн.

Тоді розрахуємо на скільки зросте прибуток фірми, відраховуючи витрати на поліпшення кадрової політики: $135\ 605 - 96\ 400 = 39\ 205$. Підсумовуючи, при впровадженні запропонованих заходів на вдосконалення кадрової діяльності на підприємстві, очікуваний економічний ефект складе 39 205 грн. Після впровадження розроблених заходів імовірний прибуток

підприємства теоретично може збільшитися на 39 205 грн. Так як дана віртуальна модель показує позитивний ефект, то впроваджені заходи можна вважати економічно доцільними.

Також варто додатково зробити акцент ще й на соціальній ефективності запропонованого пакету змін, адже завдяки ним можна досягти позитивних соціальних результатів, які відображаються через конкретні показники (рисунок 2.11).



Рисунок 2.11 – Результати запропонованих соціальних заходів

Джерело: складено автором

Детально розглянувши все вищезазначене, становиться ясным, що запропоновані заходи зможуть якісно вплинути на діяльність ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД», адже у працівників буде стимул зростати та розвиватися разом із підприємством, що допоможе ще більше розкрити потенціал кожного та ефективно вплине на функціонування компанії загалом.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження було встановлено, що продуктивне управління кадрами є ключовим фактором успіху будь-якої компанії, тому кадрова політика є необхідною складовою діяльності підприємства. На основі аналізу теоретичних аспектів та сучасних підходів в цій галузі, було запропоновано ряд рекомендацій з покращення стану кадрової діяльності у ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД», було досягнуто успішного вирішення низки завдань методологічного, концептуального та практичного спрямування.

Дослідження теоретичних аспектів розробки та впровадження кадрової політики дало змогу виокремити головні ідеї. По-перше, сучасне формулювання терміну «кадрова політика» базується на філософії фірми та її довгостроковій стратегії, спрямованій на досягнення конкретних результатів та перспективний розвиток компанії в цілому. Таке твердження вимагає більш високої адаптованості кадрової політики до будь-яких змін середовища, а також практичної спрямованості. По-друге, управління персоналом – важливий фактор для досягнення успіху підприємства. По-третє, збільшується тенденція до цифровізації бізнес-процесів. Використання сучасних технологій збільшує ефективність роботи та зменшує час, витрачений на обробку та аналіз даних, підтримуючи конкурентну перевагу на ринку. Один з найважливіших аспектів використання сучасних технологій у бізнесі – це управління персоналом. Все частіше підприємства використовують спеціалізовані програми для управління кадрами, що дозволяє керівникам створити сприятливе середовище для їх розвитку.

Окрема увага була приділена аналізу планово-економічної діяльності компанії та визначення основних чинників, які визначають темп змін показників. Відповідного до цього, найбільший вплив на дані має переважання залученого капіталу над власним, негативний вплив, який зазнала фірма від COVID-19 та не досить ефективна система управління активами підприємства та їх використання. Але не дивлячись на це, компанія

досить успішно функціонує, оскільки веде активну операційну діяльність, покращуючи показники ведення бізнесу з кожним роком.

Окремим спостереженням стало те, що керівництво компанії приділяє особливе значення до своїх працівників зосереджуючись на гнучкій кадровій політиці, адже це створює більш перспективні можливості використовувати людський ресурс та позначається на загальній конкурентоздатності підприємства. Базовим показником стала плинність кадрів, що виражається у сталому коефіцієнті «постійності» персоналу. На ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД» спостерігається дуже низька міграційна плинність, що в першу чергу обумовлено високою заробітною платою, по-друге, «радянським» мисленням про монолітність колективу та віковими особливостями, оскільки середній рік більшої частини працівників складають люди віком більше 40 та відсутністю внутрішньої конкуренції, яка може привести до того, що працівники перестають цікавитися інноваціями у сфері роботи підприємства.

Стосовно кадрової діяльності у фірмі можна зробити певний висновок, що вона функціонує на середньому рівні, але не зважаючи на це, присутні й певні прогалини в управлінні кадровим потенціалом. Через «закриту» кадрову політику підприємство має дефіцит робочої сили серед молодих фахівців, і відповідно, пасивну діяльність вже існуючих працівників, оскільки їх і так все влаштовує, а зазначена структура колективу залишається сталою вже багато років. Крім того, за результатами проведеного опитування було отримано низькі оцінки стосовно психологічного клімату та взаємодії колективу як єдиного механізму, недостатнє підтримання ініціатив з боку персоналу та недостатній розвиток рівня корпоративної культури та передбаченою нею заходів. Також відбуваються певні проблеми із виходом у відпустку та нарахуванням заробітної плати у зазначений термін. Стосовно соціальної політики, то реалізована добре обґрунтована модель забезпечення працівників матеріальними благами, що включає соціальні гарантії, компенсації та привілеї, які надаються окремо від заробітної плати, виокремлених в три різнопланові пакети соціальних послуг. Але існує

невелика прогалина стосовно нерівності розподілу соціальних послуг між робітниками виробничого та невиробничого напрямків, тому певна частина працівників, у опитуванні, відмітила це як фактор, що розвинений на низькому рівні.

Запропонований план дій щодо оптимізації кадрової політики ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД» передбачає впровадження сучасних способів комунікації: сайт, де нові співробітники можуть ознайомитися з діяльністю підприємства і сезонними вакансіями та мобільний додаток, де працівники підприємства зможуть швидко обмінюватися робочою інформацією. Крім цього, пропонується вдосконалення корпоративної культури завдяки покращенню умов праці, проведення тематичних днів та спеціальних заходів, таких як арт-терапії та пейнтбол. Також потрібно звернути увагу на систему оцінку праці та процедурам стосовно рекрутингу та підбору персоналу, де потрібно розробити нову систему оцінку персоналу як вже існуючого, так і майбутніх кадрів, додатком до цього також буде проходження тренінгів для розвитку професійних та кваліфікаційних навичок кадрів. На підприємстві, також пропонується впровадити спеціальне програмне забезпечення від Hirma System, задля автоматизації певних процесів у компанії, направлених на скорочення витрат часу на ручні роботи та підвищенню продуктивності праці. Ще одним заходом щодо поліпшення буде доповнення соціальних пільг, різного роду стимулювання працівників, наприклад, влаштування путівок до оздоровчих центрів та допомога з житлом. На підставі цього, впровадження вище перелічених заходів підвищить ефективність діяльності ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД», збільшуючи прибуток фірми.

Після проведення оцінки ефективності та доцільності запропонованих заходів було встановлено, що впровадження рекомендацій буде сприяти покращенню показників діяльності компанії на 39 205 грн та збільшенню задоволеності персоналу. Отже, впровадження запропонованих заходів є доцільним та ефективним для підприємства.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. А Я. О. КАДРОВА ПОЛІТИКА. Фармацевтична енциклопедія. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/3395/kadrova-politika> (дата звернення: 11.05.2023).
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Беззубко Л.В., Гончарова Л.О., Беззубко Б.І. Трудовий і кадровий потенціали: монографія. Донецьк: Норд-прес, 2008. 201 с.
4. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2007. 174 с.
5. Білявський В. М., Шуліковська К. В. ОСНОВНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ. Підприємництво та інновації. 2022. № 25. С. 33–40. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.5> (дата звернення: 21.04.2023).
6. Борщ В. І., Беякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. Том 16. №3(37). С. 175–187.
7. Величко А. В., Силаєв А. В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2012. Т. 2, № 1. С. 38–44.
8. Вергеліс В. О. Інформаційні технології в управлінні персоналом на підприємстві : thesis. 2018. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/21213> (дата звернення: 24.04.2023).
9. Глебова А.О., Головка С.А. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях. Молодий вчений. 2015. № 12. С. 159–164.

10. Дикань В. В., Гладух М. В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. Соціальна економіка. 2017. № 2. С. 88–92.
11. Дробиш Л. В. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. №3. С. 287–291.
12. Зайцева Л. О. Розвиток персоналу як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств. Бізнес Інформ. 2017. № 5. С. 263–267.
13. Зось-Кіор М. В. Особливості формування кадрової політики сучасної організації. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 13. С.259–263.
14. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. | Економіка і організація управління. Економіка і організація управління. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7061> (дата звернення: 21.03.2023).
15. Клименко О. В. Кадрова політика в Україні: напрям розвитку та шляхи реалізації. Економіка та держава, 2015. № 12. С. 84–88.
16. Конституція України : Офіц. вид. Київ : Парлам. вид-во, 2001. 92.
17. Крушельницька О.В., Мельничук Д.Г. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
18. Марченко В.М., Продун М.Ю. Проблеми сучасної кадрової політики підприємств та шляхи їх вирішення. Сучасні проблеми економіки та підприємництва. 2014. №14. С. 205–209.
19. Оболенський О. Ю. Державна служба : Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 344 с.
20. Педченко Н. С., Кондрат Ю. Комплексний фінансовий аналіз при оцінці потенціалу підприємства : thesis. 2011. URL: <http://dspace.uccu.org.ua/handle/123456789/886> (дата звернення: 19.08.202).

21. Погорелова Т. О., Мартинюк С. М. Мотивація та стимулювання праці : thesis. 2018. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/45832> (дата звернення: 19.08.2022).
22. Погребняк А. Ю., Лінник І. М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2018. №10.
23. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України від 23.09.1999 р. № 1105-XIV : станом на 2 квіт. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14#Text> (дата звернення: 19.08.2022).
24. Про зерно та ринок зерна в Україні : Закон України від 04.07.2002 р. № 37-IV : станом на 24 лип. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/37-15#Text> (дата звернення: 19.08.2022).
25. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР : станом на 1 квіт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text> (дата звернення: 13.04.2023).
26. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 р. № 2694-XII : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 13.04.2023).
27. Про фермерське господарство : Закон України від 19.06.2003 р. № 973-IV : станом на 20 жовт. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text> (дата звернення: 19.08.2022).
28. Ратушний В. А., Бондаренко С. М. Корпоративна соціальна відповідальність підприємства : thesis. 2016. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2306> (дата звернення: 25.08.2022).
29. Савченко В. А. Атестація персоналу та формування резерву керівників як чинники ефективного використання людських ресурсів. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2016. № 2 (12). С. 39–47.
30. Севастьянов Р. В., Ткаченко С. А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. Економічний вісник Запорізької інженерної академії. 2013. С. 177–187.

31. Стец, В.А., Стец І.І., Костючик М.Ю. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Тернопіль: Лілея, 2016. 180 с.
32. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часопис - 21. 2012. № 3/4. С. 66–70.
33. ТОВ "РЕАЛ-ТРЕНД" – 40894633 – Опендатабот. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/40894633> (дата звернення: 26.04.2022).
34. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА / А. М. Волківська та ін. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 3. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.49> (дата звернення: 21.04.2023).
35. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.
36. Цимбалюк С. О. Компенсаційна політика як чинник гармонізації соціально-трудоких відносин. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 201–206.
37. Щьокін Г.В. Соціальна теорія кадрової політики : монографія. Київ: МАУП, 2000. 576 с.
38. Digital 2022: Global Overview Report – DataReportal – Global Digital Insights. DataReportal – Global Digital Insights. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report> (date of access: 24.04.2023).
39. What is HR Automation? A Guide with Practical Examples. AIHR. URL: <https://www.aihr.com/blog/hr-automation/> (date of access: 13.04.2023).
40. What is HR automation? Plus 5 impactful examples. Workato. URL: <https://www.workato.com/the-connector/hr-automation-examples/> (date of access: 13.04.2023).

ДОДАТКИ

Таблиця А.1– Визначення поняття «кадрова політика» у науковій літературі

Л.В. Балабанова	«Система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів та напрямків роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності» [2, с.68]
В.А. Віннікова	«Об'єднує різні форми планування та використання трудових ресурсів підприємства, їх спрямування на збільшення можливостей підприємства, потреби технологій і ринку в майбутньому» [9, с. 159]
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук	«Сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації і стимулювання» [17, с. 42]
О. Оболенський	«Сукупність офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів і принципів регулювання кадрових відносин у конкретно-історичних умовах розвитку суспільства» [19, с. 162]
В.А. Стец, І.І. Стец, М.Ю. Костючик	«Об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили» [31, с. 124]
Стрехова С. В.	«Система теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи [32, с. 66-70]
Ф.І. Хміль	«Кадрова політика є сукупністю різних форм діяльності з персоналом для створення високопродуктивного колективу, який дозволяє підприємству мобільно й адекватно реагувати на зміни в зовнішнього та внутрішнього середовища» [35, с. 268]
Визначення автора	Кадрова політика – це певний набір правил, схем та алгоритмів, дотримання яких забезпечує ефективну діяльність підприємства та професійного зростання працівників всередині цієї організації, аналізуючи їх основні компетенції відповідно до специфіки діяльності підприємства

Джерело: складено автором

Таблиця Б.1 – Основні функції, які виконують працівники основного штату підприємства ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД»

Директор компанії	загальне керівництво працею господарств та складів із с/г продукцією; керівництво і контроль виробничого процесу та управління персоналом; підвищення рентабельності ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД» та підвищення ефективності діяльності підприємства; ведення переговорів щодо постачання с/г продукції та її перепродажу із важливими діловими партнерами; забезпечення організації виробництва та раціональне використання землі, механізації виробничих процесів та оптимізація діючих структур
Начальник відділу закупівель	робота із заявками щодо закупівлі товарів: уточнення ТЗ, підбір аналогів, аналітика пропозицій; контроль руху вантажів: термінів відвантаження та доставки товару; документообіг; складання та узгодження графіка поставок та оплат; організація ефективної роботи відділу та координація роботи менеджерів
Фахівець з питань закупівлі с/г продукції	закупівля сільськогосподарської продукції; виконання планів та показників із закупівлі; контроль та супровід усіх етапів процесу закупівлі; моніторинг ринку постачальників сільськогосподарської продукції; ведення переговорів про закупівлю зернових та укладання договорів.
Фахівець з питань закупок автозапчастин та розхідних матеріалів	особисті зустрічі та відрядження в фермерські господарства; супровід та консультування постійних клієнтів; контроль дефектування та організація своєчасного ремонту сільгосптехніки; сервісна підтримка та контроль технічного стану
Начальник відділу продажу	організація роботи відділу продажу, документообіг та контроль відвантаження; управління продажами с/г техніки та запасних частин в області; контроль виконання плану продаж; підбір зап. частин клієнтам, робота з 1С та інших програмах; оперативне вирішення всіх питань з клієнтами, комунікація з іншими відділами.
Фахівець з питань продажу с/г продукції	управляє відносинами з наявними клієнтами щодо реалізації зернових та олійних культур; щотижня аналізує ціни/ринки товарів та частки на ринку по регіонах; здійснює контроль за виконанням договорів купівлі-продажу; контроль своєчасних поставок продукції та виконання договірних обов'язків; формування звітів по виконаній роботі, ведення документації

Продовження таблиці Б.1

Фахівець з продажу агротехнік и та запчастин до вантажних авто	проведення аналізу ринку с/г техніки на ввіреній території; активне залучення нових клієнтів (проведення дзвінків/ зустрічей для перемовин, занесення даних у CRM-програму, організація та оформлення в 1С угод з клієнтами); продаж послуг сервісного обслуговування складської спецтехніки; проведення успішних переговорів з клієнтами та партнерами; опрацювання комерційної пропозиції для кожного клієнта, залежно від його потреб
Фахівець з кадрової роботи	здійснює процедури щодо оформлення, переміщення, звільнення працівників; ведення кадрового діловодства та облік працівників підприємства; формування кадрової звітності; рекрутинг: відбір кандидатів на відкриті посади та узгодження їх з керівництвом; у разі відсутності офіс-менеджера (відпустка/лікарняний): забезпечення офісу водою, цукром, відправка кореспонденції поштовими службами, зустріч відвідувачів
Фінансовий директор	забезпечення ведення бухгалтерського обліку ТОВ у відповідності до єдиних методологічних принципів, встановлених Законом про бухгалтерський облік; податкове планування та оптимізація оподаткування; управління фінансовими ризиками, фінансове прогнозування; надання якісної та достовірної статистичної та іншої звітності в зовнішні структури; участь у розробці та реалізації фінансової стратегії; бюджетування, аналіз та контроль фінансових операцій, фінансове планування
Економіст - спеціаліст	керує роботою відділу з регулювання комунікацій і зв'язку виробництва продукції згідно з планом виробництва і договорами постачання та економічною складовою діяльності підприємства; підготовка необхідних звітів щодо надходження та освоєння коштів; погодження договорів, заявок на оплату, актів виконаних робіт; підготовка аналітичних довідок; підготовка звітної документації для банку у рамках проектного фінансування; контроль дебіторської заборгованості підрядників/постачальників; розрахунок собівартості одиниці реалізованої продукції/послуги, що надається
Касир	інвентаризація каси, формування касової звітності; ведення розрахунків з підзвітними особами; ведення бух. рахунків 301, ,361, 631; проведення авансових звітів; прийом та видача готівки, прийом виручки; здача готівки до банку; оформлення касових документів та проведення в 1С касових операцій; перевірка правильності оформлення вхідних первинних документів; виконання доручень фінансового директора

Джерело: складено автором

Таблиця В.1 – Звіт про фінансові результати за 2019 рік

		Дата (рік, місяць, число)		
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ		2020	01	01
Підприємство	"РЕАЛ-ТРЕНД"	за ЄДРПОУ		
		40894633		
		(найменування)		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2019 р.

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	317 149	209 332
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(244 795)	(152 623)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	72 354	56 709
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	19 850	10 543
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(6 318)	(8 587)
Витрати на збут	2150	(4 347)	(4 530)
Інші операційні витрати	2180	(79 399)	(52 872)
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	2 140	1 263
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	132	115
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(168)	(150)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(1 403)	(598)

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2,275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	701	630
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(137)	(114)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	564	516
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	564	516

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	16 605	24 332
Витрати на оплату праці	2505	2 004	3 483
Відрахування на соціальні заходи	2510	448	766
Амортизація	2515	4 181	8 350
Інші операційні витрати	2520	33 757	5 782
Разом	2550	56 995	42 713

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

Бескоровайна Наталя Степанівна

Головний бухгалтер

Бакіна Наталя Володимирівна



Таблиця В.2 – Звіт про фінансові результати за 2020 рік

		Дата (рік, місяць, число)		
		2021	01	01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РЕАЛ-ТРЕНД" за ЄДРПОУ	КОДИ 40894633		
	(найменування)			

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2020 р.

Форма №2

Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	151 464	317 149
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	-	-
<i>премії, передані у перестрахування</i>	<i>2012</i>	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2013</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(98 813)	(244 795)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	-	-
Валовий:	2090		
прибуток		52 651	72 354
збиток	2095	(-)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	-	-
Інші операційні доходи	2120	18 445	19 850
<i>у тому числі:</i>			
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	<i>2121</i>	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2122</i>	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	<i>2123</i>	-	-
Адміністративні витрати	2130	(8 764)	(6 318)
Витрати на збут	2150	(6 125)	(4 347)
Інші операційні витрати	2180	(54 419)	(79 399)
<i>у тому числі:</i>			
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	<i>2181</i>	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2182</i>	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 788	2 140
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	163	132
<i>у тому числі:</i>			
<i>дохід від благодійної допомоги</i>	<i>2241</i>	-	-
Фінансові витрати	2250	(128)	(168)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(1 169)	(1 403)

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2,275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	654	701
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(121)	(137)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	533	564
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	533	564

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	20 804	16 605
Витрати на оплату праці	2505	3 865	2 004
Відрахування на соціальні заходи	2510	543	448
Амортизація	2515	4 704	4 181
Інші операційні витрати	2520	28 817	33 757
Разом	2550	58 733	56 995

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

Головний бухгалтер



Бескоровайна Наталія Степанівна

Бакіна Наталія Володимирівна

Таблиця В.3 – Звіт про фінансові результати за 2021 рік

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РЕАЛ-ТРЕНД" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2022	01	01
			40894633		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2021

р.

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	227 239	151 464
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(169 357)	(98 813)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	57 882	52 651
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	23 582	18 445
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(14 484)	(8 764)
Витрати на збут	2150	(13 897)	(6 215)
Інші операційні витрати	2180	(38 028)	(54 419)
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	15 055	1 788
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	2 622	163
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(5 425)	(128)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(11 359)	(1 169)

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2,275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:		893	654
прибуток	2290		
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(160)	(121)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:		733	533
прибуток	2350		
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	733	533

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	24 787	20 804
Витрати на оплату праці	2505	5 034	3 865
Відрахування на соціальні заходи	2510	698	543
Амортизація	2515	9 031	4 704
Інші операційні витрати	2520	29 197	28 817
Разом	2550	68 747	58 733

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

Головний бухгалтер



Бескоровайна Наталія Степанівна

Бакіна Наталія Володимирівна

Таблиця Г.1 – Бухгалтерський баланс підприємства ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД» за 2019 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

			КОДИ		
			2020	01	01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РЕАЛ-ТРЕНД"	Дата (рік, місяць, число)	за ЄДРПОУ	40894633	
Територія	ХАРКІВСЬКА		за КАТОТТГ ¹	6310136300	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля зерном, необробленим пшотюном, насінням і кормами для тварин		за КВЕД	46.21	
Середня кількість працівників ²	29				
Адреса, телефон	вул. Яроша Отакара, буд. 18, кім. 202, м. ХАРКІВ, ХАРКІВСЬКА обл., 61045	0577281071			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					V
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.**

Форма N 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	17 519	-
Основні засоби	1010	19 500	15 527
первісна вартість	1011	26 602	26 537
знос	1012	7 102	11 010
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	4 504
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	37 019	20 031
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	22 747	36 892
Виробничі запаси	1101	673	53
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	86 776	84 688
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	21	2 120
з бюджетом	1135	762	1 065

у тому числі з податку на прибуток	1136	117	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 519	46 000
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	18 285	5 130
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	18 285	5 130
Витрати майбутніх періодів	1170	34	52
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	425	72
Усього за розділом II	1195	132 569	176 019
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	169 588	196 050

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паіовий) капітал	1400	53	53
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 350	(39 205)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	5 403	(39 152)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	161 231	221 234
розрахунками з бюджетом	1620	28	23
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	21	19
розрахунками з оплати праці	1630	81	70
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2 568	21
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	13 500
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	256	335
Усього за розділом III	1695	164 185	235 202
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	169 588	196 050

Керівник

Бескоровайна Наталія Степанівна

Головний бухгалтер

Бакіна Наталія Володимирівна



¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Таблиця Г.2 – Бухгалтерський баланс підприємства ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД» за 2020 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
			2021	01	01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РЕАЛ-ТРЕНД"	за ЄДРПОУ	40894633		
Територія	ХАРКІВСЬКА	за КАТОТТГ ¹	6310136300		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин	за КВЕД	46.21		
Середня кількість працівників ²	29				
Адреса, телефон	вул. Яроша Отакара, буд. 18, кім. 202, м. ХАРКІВ, ХАРКІВСЬКА обл., 0577281071 61045				
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					
v					

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.**

Форма N 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	194	-
Основні засоби	1010	41 332	33 113
первісна вартість	1011	75 292	72 224
знос	1012	33 960	39 111
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	41 526	33 113
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	30 859	30 274
Виробничі запаси	1101	10 296	10 577
Незавершене виробництво	1102	2 163	1 958
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	48 407	36 157
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	666	1 194

у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	49 313	160 014
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	23 236	23 601
Готівка	1166	2	42
Рахунки в банках	1167	23 234	23 559
Витрати майбутніх періодів	1170	221	163
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	3 863	8 908
Усього за розділом II	1195	156 565	260 311
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	198 091	293 424

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	53	53
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13 510	12 507
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	13 563	12 560
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	22 028	27 799
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	29 792	36 435
розрахунками з бюджетом	1620	77	33
у тому числі з податку на прибуток	1621	47	32
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	43	14
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	132 588	216 583
Усього за розділом III	1695	184 528	280 864
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	198 091	293 424

Керівник

Головний бухгалтер



Бескоровайна Наталя Степанівна

Бакіна Наталя Володимирівна

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Таблиця Г.3 – Бухгалтерський баланс підприємства ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД» за 2021 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ	
		2022	01 01
Підприємство <u>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РЕАЛ-ТРЕНД"</u>	за ЄДРПОУ	40894633	
Територія <u>ХАРКІВСЬКА</u>	за КАТОТТГ ¹	6310136300	
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності <u>Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин</u>	за КВЕД	46.21	
Середня кількість працівників ² <u>29</u>			
Адреса, телефон <u>вул. Яроша Отакара, буд. 18, кім. 202, м. ХАРКІВ, ХАРКІВСЬКА обл., 61045</u>	<u>0577281071</u>		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		v	
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.**

Форма N 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	-	-
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	458	468
Основні засоби	1010	81 293	73 331
первісна вартість	1011	130 586	133 299
знос	1012	49 293	59 968
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвил	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	81 751	73 799
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	55 458	80 313
Виробничі запаси	1101	4 812	34 996
Незавершене виробництво	1102	7011	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	79 214	145 911
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	192	395

у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 921	4 741
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	21 262	25 199
Готівка	1166	109	42
Рахунки в банках	1167	21 262	25 199
Витрати майбутніх періодів	1170	568	891
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 390	2 026
Усього за розділом II	1195	162 005	259 476
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	243 756	333 275

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	53	53
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	37 910	50 810
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видлучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	37 963	50 863
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	43 163	67 718
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	45	1 071
товари, роботи, послуги	1615	22 990	52 111
розрахунками з бюджетом	1620	3 681	8 637
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 560	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	27	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	135 887	152 875
Усього за розділом III	1695	205 793	281 412
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	243 756	333 275

Керівник

Головний бухгалтер



Бескоровайна Наталія Степанівна

Бакіна Наталія Володимирівна

¹ Кольфікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Таблиця Д.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності
ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД» за 2017 – 2021 рр., тис. грн

Показник	Періоди					Абсолютне відхилення				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017/ 2018	2018 /2019	2019 /2020	2020 0/ 2021	2017 / 2021
Чистий дохід від реалізації послуг	250269	209332	317149	151464	227239	-40937	+107817	-165685	+75775	-23030
Собівартість реалізації послуг	197313	152623	244795	98813	169357	-44690	+92172	-145982	+70544	-27956
Чистий прибуток (збиток)	1124	516	564	533	733	-608	+48	-31	+200	-391

Джерело: складено автором

Оцінка фінансово-економічної діяльності ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД»

Таблиця Е.1 – Показники стану необоротних активів підприємства ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД» за останні 3 роки

Показник	Формула розрахунку	Період		
		2019	2020	2021
1. Коефіцієнт зносу основних засобів	$K_{з.03} = \frac{\text{сума зносу } 03}{\text{первісна вартість } 03}$	0,41	0,54	0,45
2. Коефіцієнт строку використання основних засобів	$K_{ст\text{ вик.}03} = \frac{\text{залишкова вартість } 03}{\text{первісна вартість } 03}$	0,59	0,46	0,55
3. Коефіцієнт реальної вартості майна	$K_{р.в.м.} = \frac{03з. в. + ВЗ + НВ + МШП}{\text{вартість активів п/п}}$	0,08	0,12	0,33
4. Період обороту операційних необоротних активів	$PO_{она} = \frac{ОНА}{3}$	3,03	2,01	2,4
5. Коефіцієнт вибуття операційних необоротних активів	$KB_{она} = \frac{ОНА_{в}}{ОНА_{поч}}$	(-0,3)	(-0,2)	(-0,1)
6. Коефіцієнт оновлення операційних необоротних активів	$KO_{она} = \frac{ОНА_{в. в.}}{ОНА_{кін}}$	0,3	0,2	0,1

Джерело: складено автором

Таблиця Е.2 – Оцінка стану оборотних активів ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД»

Показник	Формула розрахунку	Період		
		2019	2020	2021
1. Коефіцієнт реальної вартості оборотних активів	$K_{ре} = \frac{ФН}{М}$	0,9	0,9	0,8
2. Коефіцієнт обороту	$K_o = \frac{P}{C}$	2,1	0,7	1,08
3. Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	$K_o = \frac{C}{P}$	0,5	1,4	0,93
4. Коефіцієнт ефективності (прибутковість оборотних коштів)	$K_e = \frac{П}{C}$	0,47	0,25	0,27

Джерело: складено автором

Таблиця Е.3 – Показники платоспроможності підприємства ТОВ
«РЕАЛ-ТРЕНД»

№	Показник	Період		
		2019	2020	2021
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,7	0,9	0,9
2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,9	1,2
3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	6,3	0,6	1,4

Джерело: складено автором

Таблиця Е.4 – Показники рентабельності ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД» за
період 2019-2021 рр.

Показник	Формула розрахунку	Фактичне значення		
		2019	2020	2021
Загальна рентабельність	$\frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Основні фонди} + \text{оборотні кош}}$	84,2	43%	40,2%
	$\frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{Сума загального капіталу}}$	%		
Загальна рентабельність діяльності підприємства	$\frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{Сума загального капіталу}}$	0,4%	0,27%	0,31%
Рентабельність операційної діяльності	$\frac{\text{Прибуток від оп. діяльності}}{\text{Сума загального капіталу}}$	1,2%	0,7%	5,2%
Чиста рентабельність діяльності підприємства	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Сума загального капіталу}}$	0,3%	0,2%	0,3%
Рентабельність власного капіталу	$\frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{Сума власного капіталу}}$	-	5%	2%
	$\frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{Сума власного капіталу}}$	2,08%		
Економічна рентабельність	$\frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Сума загального капіталу (активі)}} \cdot 100\%$	39,6%	21,4%	20%
	$\frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{Вартість ОЗ та матеріальних ОЗ}}$	3,1%	1,2%	2%
Рентабельність виробничих ресурсів	$\frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{Вартість ОЗ та матеріальних ОЗ}}$	3,1%	1,2%	2%
Рентабельність операційних витрат	$\frac{\text{Прибуток від оп. діяльності}}{\text{Сума оп. витрат}}$	0,7%	1,2%	7,2%
Рентабельність продукції	$\frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Оп. витрати на випуск реал. продукції}}$	21,6%	31,3%	24,6%
	$\frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Оп. витрати на випуск реал. продукції}}$	%		

Джерело: складено автором

Таблиця Ж.1 – Аналіз показників руху персоналу за 2017-2021 роки

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Відхилення за останні два роки	Темп зміни, 2020/2021, %
Чисельність працівників, усього, чол.	25	27	28	27	29	2	1,07
Кількість прийнятих працівників, чол.	3	4	3	2	3	1	1,5
Кількість звільнених працівників, чол.	2	2	2	3	1	2	0,33
Загальна кількість прийнятих і звільнених працівників, чол.	5	6	5	5	4	1	0,8
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,12	0,15	0,10	0,07	0,10	0,03	1,4
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,08	0,07	0,07	0,11	0,03	0,08	0,3
Коефіцієнт плинності кадрів	0,04	-	0,04	0,08	-	-	-
Коефіцієнт заміщення	0,04	0,08	0,04	- 0,04	0,07	0,11	1,75
Коефіцієнт сталості кадрів	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	0,1	1,13

Джерело: складено автором

Таблиця К.1 – Штатний розклад працівників основної діяльності

Посада	Вік	Стать	Стаж	Освіта	Коефіцієнт проф.зростання на посаді
Підсобний робітник/прибиральник складу сільськогосподарської продукції (СГП) №1	19	Ч	0,9	Базова	0
Підсобний робітник/прибиральник складу автозапчастин (АЗ) №2	20	Ч	1,1	Базова	0
Працівник складу СГП №1	23	Ч	1,8	Вища	+1 (від підсобного до працівника складу)
Працівник складу СГП №1	28	Ч	1,6	Вища	0
Працівник складу СГП №1	27	Ч	2	Вища	+1 (від підсобного до працівника складу)
Працівник складу СГП №1/оператор навантажувача	43	Ч	5	Професійно-технічна	+1 (від працівника складу до оператора навантажувача)
Працівник складу (АЗ) №2	25	Ч	1,2	Вища	0
Працівник складу (АЗ) №2	43	Ч	3,6	Вища	+1 (від підсобного до працівника складу)
Працівник складу (АЗ) №2/оператор навантажувача	44	Ч	5,5	Професійно-технічна	+1 (від працівника складу до оператора навантажувача)
Водій-експедитор автомобіля "Газель"	47	Ч	5	Професійно-технічна	0
Водій-експедитор вантажного автомобіля "MAN"	49	Ч	6	Професійно-технічна	0
Завідуючий складами №1 та №2/логіст/інженер з ТБ	49	Ч	6	Вища	+2 (від працівника складу до завідуючого)
Лаборант з оцінювання с/г продукції	35	Ж	4,4	Вища	0
Лаборант з оцінювання розхідних автозапчастин та іншої продукції	36	Ж	3,8	Вища	0
Завідуючий лабораторії якості з відповідною сертифікацією	47	Ж	4,5	Вища	+1 (від лаборанту до завідуючого)

Джерело: складено автором

Види соціальних пакетів та заробітна плата на ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД»

Таблиця Л.1 – Пакети соціальних послуг для всіх категорій працівників на підприємстві ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД»

Обов'язковий	- забезпечення необхідними умовами праці; - загальнообов'язкове державне соціальне страхування; - надання в повному розмірі належної заробітної плати; - оплачувана відпустка; - виплати соціальних пільг і гарантій, що передбачені законодавством.
Мотиваційний	- медична страховка - техогляд особистих авто на технічній базі компанії - оплата абонементу тренажерного залу - надання послуг транспортування майна технікою компанії - надання продуктового набору з сільськогосподарської продукції що потрапляє на склади компанії.
Компенсаційний	- оплата мобільного зв'язку; - оплата палива та амортизації за використання особистого транспорту; - оплата житла; - оплата спеціалізованого навчання та курсів підвищення кваліфікації.

Джерело: складено автором

Таблиця Л.2 – Заробітна плата та соціальний пакет для невиконавчого персоналу

Посада	Обов'язковий			Компенсаційний			Мотиваційний		
	Заробітна плата	Страхування ЄСВ	Лікарняні % (стаж роботи)	Зв'язок	Амортизація	Навчання	Преміювання у% відношенні до ЗП	ДМС «Альфа-страхування»	Абонемент у тренаж. зал
Економіст-спеціаліст	100%	3 тис.	50% ≤3р.	1 sim\200 грн	3грн \1км	+	20%	1,3 тис\міс	600 грн
Касир	100%	4 тис.	70% ≥6р.	2 sim\400 грн	5грн \1км	+	40%	4,9 тис\міс	800 грн

Продовження табл. Л.2

Головний бухгалтер/фінансовий директор	100%	5 тис.	70% $\geq 6р.$	2 sim\40 0 грн	5грн \1км	+	50%	4,9 тис\міс	800 грн
Фахівець з кадрової роботи	100%	3 тис.	60% $\geq 3р.$	2 sim\40 0 грн	4грн \1км	+	20%	4,9 тис\міс	600 грн
Фахівець з питань закупок с/г продукції	100%	3 тис.	60% $\geq 3р.$	2 sim\40 0 грн	4грн \1км	-	40%	4,9 тис\міс	600 грн
Начальник відділу закупок	100%	4 тис.	60% $\geq 3р.$	2 sim\40 0 грн	4грн \1км	-	50%	4,9 тис\міс	600 грн
Фахівець з питань продажі с/г продукції	100%	3 тис.	60% $\geq 3р.$	2 sim\40 0 грн	4грн \1км	-	40%	4,9 тис\міс	600 грн
Начальник відділу продажі	100%	4 тис.	60% $\geq 3р.$	2 sim\40 0 грн	5грн \1км	-	50%	4,9 тис\міс	800 грн
Генеральний директор компанії	100%	5 тис.	70% $\geq 6р.$	4 sim\80 0 грн	7грн \1км	+	65%	8,2 тис\міс	1200 грн

Джерело: складено автором за [33]

Опитування

Інструкція: Дана анкета містить в собі 20 запитань, що стосуються факторів, які найбільш впливають на ефективність роботи персоналу. Оцініть кожен з них за п'ятибальною шкалою, де 1 найменш задовільний, а 5 - найбільш. (<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeRpCKPP-UhA6cHJyWGM16yNH85n9ZdkO6c2z76SuoWKXoNuA/viewform?usp=sharing>)

Оцініть наступні фактори.

- 1.1. Умови праці загалом
- 1.2. Робочий графік
- 1.3. Процедура виходу у відпустку
- 1.4. Відповідність завдань керівництва Вашим обов'язкам
- 1.5. Рівень заробітної плати
- 1.6. Своєчасність отримання заробітної плати
- 1.7. Бонуси та премії
- 1.8. Соціальний пакет та пільги
- 1.9. Визнання з боку керівництва і колег
- 1.10. Можливість професійного та кар'єрного зростання
- 1.11. Різноманітність роботи
- 1.12. Стиль управління вищого керівництва
- 1.13. Компетентність керівництва
- 1.14. Ставлення керівництва до ініціативи та пропозицій співробітників
- 1.15. Взаємовідносини з керівництвом підприємства
- 1.16. Взаємини з колегами
- 1.17. Інформування про актуальні проблеми та події на Підприємстві
- 1.18. Ступінь участі в обговоренні та прийнятті важливих рішень для Підприємства
- 1.19. Корпоративні заходи та корпоративна культура
- 1.20. Психологічний клімат у колективі.

Таблиця Н.1 – Зведений результат опитування персоналу ТОВ «РЕАЛ-ТРЕНД»

№ респон/ фактори	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	5	3	3	5	4	3	5	4	3	3	4	3	3	2	5	3	3	3	3	3
2	4	5	3	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
3	3	4	3	3	3	2	2	2	4	1	2	2	1	2	2	4	3	2	1	3
4	5	5	3	5	5	3	5	5	4	4	4	4	5	3	5	4	5	5	3	4
5	4	3	3	4	4	2	2	2	4	2	2	3	3	2	3	4	3	3	1	2
6	4	4	5	4	3	5	3	2	4	5	4	3	3	4	5	5	4	3	3	3
7	3	5	5	3	4	1	2	1	3	4	3	2	1	2	1	1	5	2	4	1
8	4	3	5	4	4	5	3	2	5	4	5	3	4	3	4	5	5	5	5	4
9	3	3	4	2	3	5	2	2	3	4	3	1	3	4	4	4	5	3	4	4
10	5	3	2	4	5	4	5	3	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4
11	4	4	3	2	3	5	1	1	1	2	2	2	3	2	4	3	2	3	3	1
12	3	3	1	4	3	1	2	2	2	3	4	2	3	1	3	4	3	1	1	4
13	4	3	1	4	3	4	1	5	4	2	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5
14	4	5	3	4	5	3	5	5	4	5	3	3	4	3	5	3	5	5	4	4
15	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5
16	1	1	2	2	3	2	3	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2
17	5	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	3	3	4	5	5	5	5	3	5
18	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4
19	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4
20	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3
21	4	3	3	4	5	3	4	5	3	3	4	4	4	3	5	3	5	3	3	3
22	5	5	4	5	4	3	5	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
23	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4
24	3	2	3	4	4	2	3	3	5	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3
25	3	3	3	5	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2
26	3	3	3	4	3	2	2	3	5	3	3	3	4	4	4	3	3	2	2	3
Разом	101	94	85	103	102	89	88	84	98	94	92	83	92	86	105	96	102	89	83	86
Середній бал	4,04	3,76	3,4	4,12	4,08	3,56	3,52	3,36	3,92	3,76	3,68	3,32	3,68	3,4	4,2	3,84	4,08	3,56	3,32	3,44

