

**Державний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Система командного менеджменту на підприємстві»**

(за матеріалами підприємства ТОВ «ХВИЛЯ», Полтавська обл., м.Лубни)

Студентки 4 курсу 11 групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Менеджмент  
персоналу» першого  
бакалаврського рівня

Ситниченко Алли  
Русланівни

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Миколайчук Ірина  
Павлівна

Гарант освітньої програми:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Миколайчук Ірина  
Павлівна

**Київ 2022**

## РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи на тему:

### «Система командного менеджменту на підприємстві»

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Випускна кваліфікаційна робота містить 35 сторінок комп'ютерного тексту, в т.ч. 7 таблиць, 12 рисунків та 28 використаних джерела. Робота містить також 6 додатків, викладених на 13 сторінках.

*Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження і надання рекомендацій, щодо забезпечення системи командного менеджменту на підприємстві ТОВ «ХВИЛЯ».*

Згідно вищезазначеної мети було встановлено ряд завдань:

- дослідити сутність і надати характеристику забезпечення системи командного менеджменту на підприємствах;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «ХВИЛЯ»;
- провести аналіз системи командного менеджменту на підприємстві ТОВ «ХВИЛЯ»;
- надати напрями удосконалення системи командного менеджменту підприємства ТОВ «ХВИЛЯ».

*Об'єктом дослідження* виступає процес функціонування системи командного менеджменту на підприємстві.

*Предметом дослідження* є методичні і практичні аспекти забезпечення системи командного менеджменту на підприємстві.

Одержані результати можуть бути впроваджені в практику управління персоналом досліджуваного нами підприємства на найближчу перспективу.

Роки виконання роботи – 2021 – 2022 р.

Рік захисту роботи – 2022 р.

### **Анотація**

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

#### **«Система командного менеджменту на підприємстві»**

(за матеріалами підприємства ТОВ «ХВИЛЯ»)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена вирішенню теоретичних та організаційних проблем щодо впровадження і аналізу можливих систем командного менеджменту на вітчизняних підприємствах.

У теоретичному розділі розглянули сутність і характеристику забезпечення системи командного менеджменту на підприємстві. Було визначено ключові переваги забезпечення системи командного менеджменту на підприємствах, фундаментальні принципи системи командного менеджменту на підприємствах, проаналізовано моделі командного менеджменту зарубіжних підприємств, навички необхідні для кожного працівника в системі командного менеджменту підприємства, запропоновано розподіл ролей в процесі формування системи командного менеджменту на підприємствах.

З метою удосконалення системи командного менеджменту магазину ТОВ «Хвиля» було запропоновано наступні заходи: удосконалення місії підприємства; розробка та друк плакату з місією та цілями магазину, друк нового корпоративного кодексу магазину; запровадження системи доплат персоналу за сумісництво; удосконалення посадових інструкцій.

*Ключові слова:* менеджмент, персонал, система, підприємство, команда.

### **Summary**

final qualifying paper performed on the theme:

"Team management system at the enterprise"

(according to the materials of the enterprise LLC "WAVE")

The final qualifying work is devoted to solving theoretical and organizational problems in the implementation and analysis of possible team management systems in domestic enterprises.

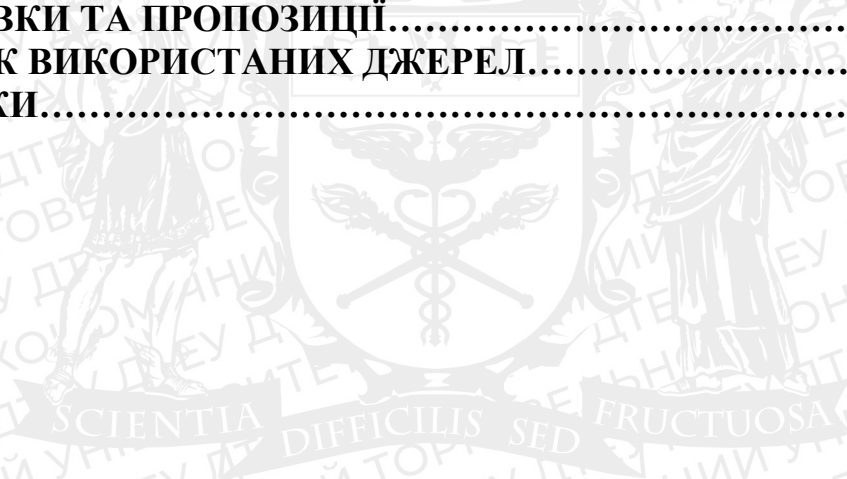
In the theoretical section we considered the essence and characteristics of the team management system in the enterprise. The key advantages of providing a team management system in enterprises, the fundamental principles of the team management system in enterprises, analyzed the models of team management of foreign enterprises, skills needed for each employee in the command management system of the enterprise.

In order to improve the command management system of the store LLC "Wave" the following measures were proposed: improving the mission of the enterprise; development and printing of a poster with the mission and goals of the store, printing of the new corporate code of the store; introduction of a system of additional staff payments for part-time work; improving job descriptions.

*Key words:* management, personnel, system, enterprise, team.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ І ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	<b>8</b>
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ХВИЛЯ».....</b>	<b>15</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ХВИЛЯ».....	15
2.2. Аналіз системи командного менеджменту на підприємстві ТОВ «ХВИЛЯ».....	21
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ХВИЛЯ».....</b>	<b>28</b>
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>40</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>43</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>46</b>



## ВСТУП

*Актуальність теми.* На сьогоднішній день перед управлінцями і керівниками підприємств постає питання як саме досягти ефективності роботи підприємств і наскільки сильно відіграє роль менеджменту в управлінні підприємств. Більшість підприємців розробляють кадрові стратегії, формують перелік правил і норм, що забезпечують кадрову безпеку для працівників і розробляють різноманітні системи мотивації і залучення працівників до роботи, тим самим не звертаючи увагу на таке поняття як «командний менеджмент». Не секрет, що більшість завдань і цілей підприємства досягаються за рахунок колективних зусиль, при чому окремий індивід – працівник не завжди відчуває на собі вплив колективу, проте саме вони є інформаційним важелем і еталоном внутрішньо фірмових цінностей, норм і правил під час здійснення робочого процесу.

Проблематика командного менеджменту на вітчизняних підприємствах полягає у тому, що вони є недостатньо розвиненими, на відміну від суб'єктів бізнесу і підприємств США чи ЄС. Командна форма діяльності на підприємстві звичайно є вагомим фактором, що впливає на прибутковість підприємства, оскільки наявність ефективно-налагодженого командного менеджменту дозволяє реагувати на будь-які зміни в діяльності підприємства, унеможлиблювати загрози, виявляти слабкі зони і скорочує кількість рівнів в організаційній структурі.

*Ступінь розробки наукової проблеми.* Зазвичай поняття «командний менеджмент» використовується у розвинених компаніях і підприємствах, коли кількість персоналу налічує понад 10 працівників. На сьогоднішній день існує низка дослідників, що займаються дослідженнями в галузі менеджменту, тим самим висвітлюючи значення «командної роботи» в підприємницькій діяльності, серед відомих вітчизняних дослідників варто зазначити: О.А.Філя [1], В.І.Барко, Ю.Б.Ірхіна [2], що займались дослідженням корпоративної культури, розглядали командний менеджмент

як основу управління персоналом на підприємстві, Г.В.Ложкін [3], В.О.Соловієнко [4], що досліджували основи функціонування командного менеджменту на підприємствах. Серед зарубіжних дослідників доцільно виділити: М.Белбіна, Р. Кроппа, К.Новака, Г.Паркера, А.П. Єрошина, - всі вони характеризували управління персоналом за рахунок створення груп/команд на підприємствах, а також досліджували процеси виконання командних ролей працівниками.

*Метою випускної кваліфікаційної роботи* є дослідження і надання рекомендацій щодо забезпечення системи командного менеджменту на підприємстві ТОВ «ХВИЛЯ».

Згідно вищезазначеної мети було встановлено ряд завдань:

- дослідити сутність і надати характеристику забезпечення системи командного менеджменту на підприємствах;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «ХВИЛЯ»;
- провести аналіз системи командного менеджменту на підприємстві ТОВ «ХВИЛЯ»;
- надати напрями удосконалення системи командного менеджменту підприємства ТОВ «ХВИЛЯ».

*Об'єктом дослідження* виступає процес функціонування системи командного менеджменту на підприємстві.

*Предметом дослідження* є методичні і практичні аспекти забезпечення системи командного менеджменту на підприємстві.

*Методами дослідження* що використовувались у випускній кваліфікаційній роботі бакалавра є: аналітичний метод, надання оцінки системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «ХВИЛЯ», статистичний і математичний метод під час дослідження економічних показників діяльності підприємства.

*Практичне значення роботи.* Результати дослідження отримані у ході роботи можуть бути запропоновані управлінцям і керівнику підприємства

ТОВ «ХВИЛЯ» з метою поліпшення і організації системи командного менеджменту.

Основний текст роботи становить 57 сторінок, в т.ч. 13 таблиць, 11 рисунків. Список використаних джерел містить 5 додатків, викладених на 14 сторінках.



## РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ І ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

На сьогоднішній день в сучасних умовах бізнес-середовища і надмірної конкуренції більшість підприємств потребують високоякісних працівників, що зможуть забезпечувати їх рентабельність протягом тривалого періоду. Проте такі працівники потребують значних матеріальних затрат і соціальних гарантій, тому керівники приймають рішення інвестувати в розвиток систем командного менеджменту. Такі команди можуть стати ключовим інструментом, для організації роботи в сучасних умовах. Ефективно сформована команда на підприємстві є запорукою подальшого його функціонування. Роль команди на підприємстві являє собою механізм мотивації в колективі, оскільки обов'язки виконуються колективно. Звичайно більшість підприємців розуміють, що командний менеджмент може сприяти розвитку інновацій, забезпечити створення нових продуктів, підвищити якість праці і кінцевого продукту / товару / послуги. Тому доцільно розпочати дослідження з висвітлення сутності і надання характеристики поняття «система командного менеджменту».

На думку І.В. Бакова командний менеджмент являє собою синергію певних груп працівників, що доповнюють один одного у процесі роботи, які прагнуть досягати цілей, спільно виконують завдання і разом відповідають за процес виконаних завдань [5].

Тоді як, Горбунова В.В. визначає командний менеджмент, як набір працівників з різними поглядами на виконання поставлених завдань, що у процесі спільних обговорень приходять до єдиного консенсусу і досягають цілей за рахунок колективної праці і думки [6].

Дослідники І.Б.Запухляк, та С.А. Побігун визначають систему командного менеджменту, як систему, що дозволяє підприємцям розвивати власний бізнес за рахунок об'єднання колективу в цільові групи, для яких



надаються спільні завдання, що мають спільну мету, цілі і поділяють відповідальність за ту чи іншу частину роботи [7].

Отже, на підставі вищевикладених тверджень можна сформулювати власне визначення поняття «система командного менеджменту», яке полягає у наявності висококваліфікованої і професійно-згуртованої команди, що ставить перед собою завдання різної складності і психологічно вмотивована спільними цілями. Для більш поглибленого висвітлення сутності системного менеджменту на підприємстві доцільно сформулювати табл.1.1. у якій зобразимо основні переваги командного менеджменту у порівнянні до традиційного.

Таблиця 1.1

**Ключові переваги забезпечення системи командного менеджменту на підприємствах**

Назва переваги	Сутність
1.Значна відмінність від групи	працівники підприємства налаштовані на досягнення спільної мети, а також реалізації стратегії підприємства;
2.Наявний потенціал цільових груп, що придатний для діяльності підприємства	результативність і самоорганізація в процесі виконання поставлених завдань;
3.Довгострокова мотивація персоналу	команда виступає мотиваційним механізмом для кожного окремого працівника, що в ній знаходиться;
4.Відповідальність всіх учасників команди	колективна відповідальність за отримані результати в ході командної роботи;
5.Наявність системи цінностей	прийняття і слідування організації, команди;
6.Спрощений поділ обов'язків працівників, завдань і функцій	в залежності від ролей працівників і їх здібностей, на підставі досвіду формується особиста відповідальність;
7.Наявність командних ролей в системі	передбачається наявність максимальної кількості позитивних ролей і виключаються працівники, що займають негативні ролі в команді;
8.Наявність лідера в команді	з'являється додатковий контроль у процесі поставлених завдань для команди;
9.Можливість побудови тимблдингу	команда у процесі реалізації поставлених завдань сама себе вдосконалює і розвиває;
10.Креативні підходи до виконання завдань, а також наявність багатьох колективних думок, що сприятимуть досягненню цілей	за рахунок колективних думок і різноманітності індивідів і членів групи, завдання підприємства може бути виконане найрізноманітнішими шляхами.

Джерело: [8]

Отже, можна стверджувати, що система командного менеджменту на підприємствах надає можливість досягати ефекту синергії, що дозволяє працівникам швидше і якісніше виконувати власні обов'язки. На початку сформованим командам надають типові завдання в роботі підприємства, після чого вони з часом ускладнюються з метою набуття досвіду колективної і командної роботи. Будь-яка система командного менеджменту на підприємствах базується на переліку принципів, що відобразимо на рис.1.1.

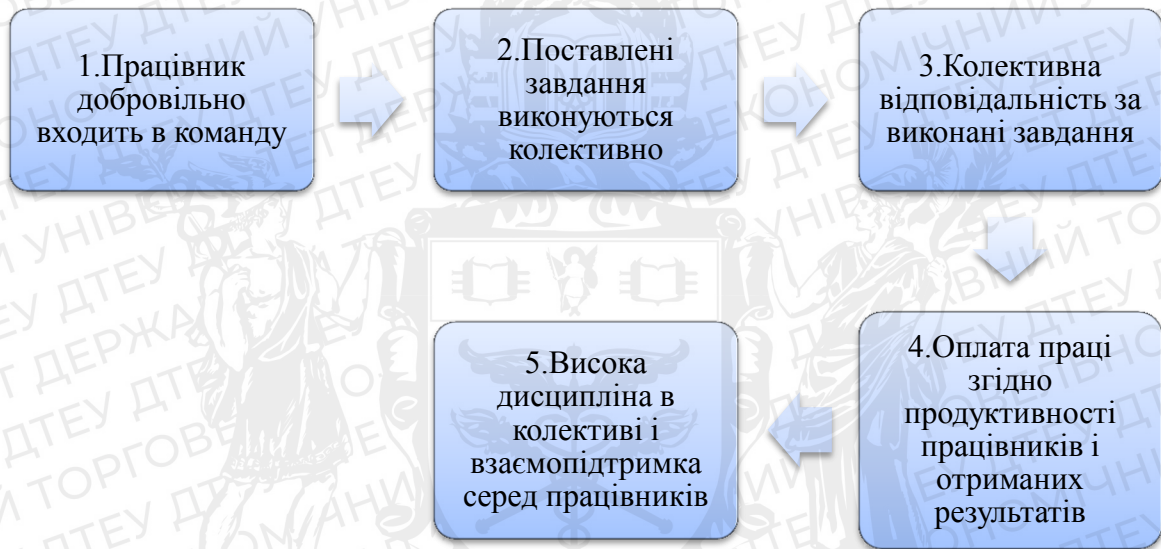


Рис.1.1 Фундаментальні принципи системи командного менеджменту на підприємствах

Джерело: [9, 10, 11]

Продовжуючи дослідження надання характеристики і сутності системи командного менеджменту на підприємствах варто розглянути етапи його забезпечення [12, 13]:

Етап 1. Підготовчий, він полягає в дотриманні чотирьох складових.

*Підготовча складова.* На даному етапі на підприємстві вирішується, яку саме роботу необхідно делегувати на команду підприємства і чи необхідна команда взагалі, яку саме структуру управління обрати, для ефективного контролю процесу виконання роботи групою.

*Забезпечення належних робочих умов для команди.* Даний етап полягає у створенні умов праці, що забезпечуються необхідними матеріалами і обладнанням для успішного виконання робіт, що сформоване підприємством.

Також під час даного етапу керівництво може визначати умови, відповідно яких команда виконуватиме власну роботу. Система командного менеджменту зазвичай може потребувати інвестиції, матеріальні інструменти, різноманітне обладнання, мати потребу в людських ресурсах.

*Створення ефективної команди.* Етап під час якого визначають межі компетенцій кожного індивіда, визначають норми роботи для всіх працівників команди.

Підтримка роботи. Даний етап є допоміжним, оскільки управлінці допомагають команді, дана допомога заключається в тому, що здійснюється поповнення кадрами, технологіями і напрацюваннями, щодо вирішення проблемних питань під час виконання завдань командою.

Етап 2. Розвиток і забезпечення командного менеджменту на підприємстві забезпечується за рахунок «штурму». Під час даного етапу всі учасники сформованої команди вже виконують поставлені завдання. Основою даного етапу є комунікація, оскільки під час досягнення спільної мети досить часто виникають конфліктні ситуації, тому необхідно здійснювати комунікаційні заходи, щоб врегулювати дані негативні явища, оскільки вони впливають на продуктивність праці інших учасників.

Також слід зазначити, що на даній стадії всі учасники командного менеджменту починають проявляти свої реальні навички, намагаються зрозуміти один одного, тому важливо впроваджувати тренінги і вебінари для підтримки активної фази робочого процесу.

Етап 3. Норми і правила роботи в колективі. Даний етап характеризується тим, що всі члени команди усвідомлюють спільні риси і знаходять шляхи взаємодії з іншими учасниками. На даній стадії зменшується кількість конфліктів, а поставлені завдання зазвичай виконані вже на половину, що підвищує активність працівників.

Етап 4. Характеризується процесом виконання, а саме тим, що члени команди можуть приймати власні рішення, щодо вирішення завдань. Всі сили групи акумулюються на розвиток групи. Всі працівники розуміють свої обов'язки і викладаються на максимум, оскільки група це єдиний механізм і будь-які проігноровані процеси одного працівника, погіршують загальний результат всієї команди. На даному етапі управлінці і керівники проводять ще більше мотиваційних вебінарів і наближують до виконання цілей, новими заохоченнями, це можуть бути як призи, так і розіграші серед кращих учасників команди, чи кращих команд підприємства. Допоки триває активний процес вирішення завдань, підприємство розвивається, даний ритм дозволяє нарощувати прибутковість і тим самим підвищувати якість умов праці для працівників, та збільшувати преміювання.

Етап 5. Завершення цілей і завдань. Даний етап характеризується тим, що ціль підприємства є досягнутою, а команду працівників можна розпускати або ж надати нові завдання для подальшого періоду.

Акцентуючи увагу на дослідження систем командного менеджменту в управлінні підприємствами доцільно розглянути класифікацію команд, залучивши міжнародний досвід в управлінні персоналом на підприємствах у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Моделі командного менеджменту зарубіжних підприємств

Назва моделі	Сутність моделі
1.«Традиційна модель»	Характеризується тим, що команда має свого лідера, який проводить розподіл обов'язків і несе відповідальність за продуктивність учасників команди і їх результати.
2.«Модель колективного духу для роботи»	Дана модель притаманна групі працівників, що функціонують в межах одного підприємства, або мережі підприємств, всі працівники давно знайомі між собою, та з діяльністю підприємства, знають всі організаційні процеси його роботи і можуть уникати конфліктних ситуацій, оскільки являють собою робочу «сім'ю».

3.«Анархічна модель»	Дана модель характерна групі людей, серед яких кожен працівник по-своєму унікальний, в даній моделі відсутні лідери і ніхто не бере на себе обов'язки відповідальності за всю команду. У даній групі кожен працівник несе відповідальність за власні рішення і повинен сприяти досягненню цілей всієї команди.
4.«Модель задач і результату»	Дана модель для команд, що збираються лише на певний час для роботи над «унікальним» проектом», після чого команда розпускається.
5.«On-line result model»	Дана модель характеризується тим, що всі завдання обговорюються офлайн лише на початковому етапі, а також на завершальному коли проект закінчено, обмін інформацією проводиться через соціальні мережі, корпоративну пошту, або додатки комунікації.

Джерело: [14]

Також, досліджуючи міжнародний досвід управління персоналом і формування систем командного менеджменту на підприємствах варто висвітлити навички, які повинні бути в кожного учасника групи. Перелік даних навичок зобразимо у табл.1.3.

Таблиця 1.3

### Навички необхідні для кожного працівника в системі командного менеджменту підприємства

Навички працівника команди	Характеристика
Навички комунікації	Дані навички характеризуються вмінням слухати, переконувати і аргументувати власну позицію окремого працівника. Він також повинен вміти працювати в команді, повинен бути вмотивованим на результат.
Self-менеджмент	Даний навик полягає в умінні контролювати власні емоції, справлятися із стресом, вміти самостійно розвиватись, а також розвивати в собі стратегічне і креативне мислення, щодо вирішення поставлених завдань.
Ефективність і критичність мислення	Ці навички полягають в системному мисленні, креативності в роботі, працівник повинен вміти аналізувати матеріали і критично мислити, що необхідно для виконання поставлених цілей.
Навички в управлінні	Дані навички стосуються лідерських якостей, а також лідерів команди, такі працівники повинні вміти мотивувати інших учасників команди, підтримувати контроль над реалізацією поставлених завдань, вміти бути наставником для інших учасників команди.

Джерело: [15]

Вважається, що залучення міжнародного досвіду в системі формування командного менеджменту на підприємстві дозволить всебічно охопити управління персоналом в цілому і знайти баланс в продуктивності працівників і виконанні завдань ними. Також важливу роль в процесі формування командного менеджменту на підприємстві відіграють розподіл ролей в команді між працівниками, відобразимо даний розподіл схематично на рис.1.2.

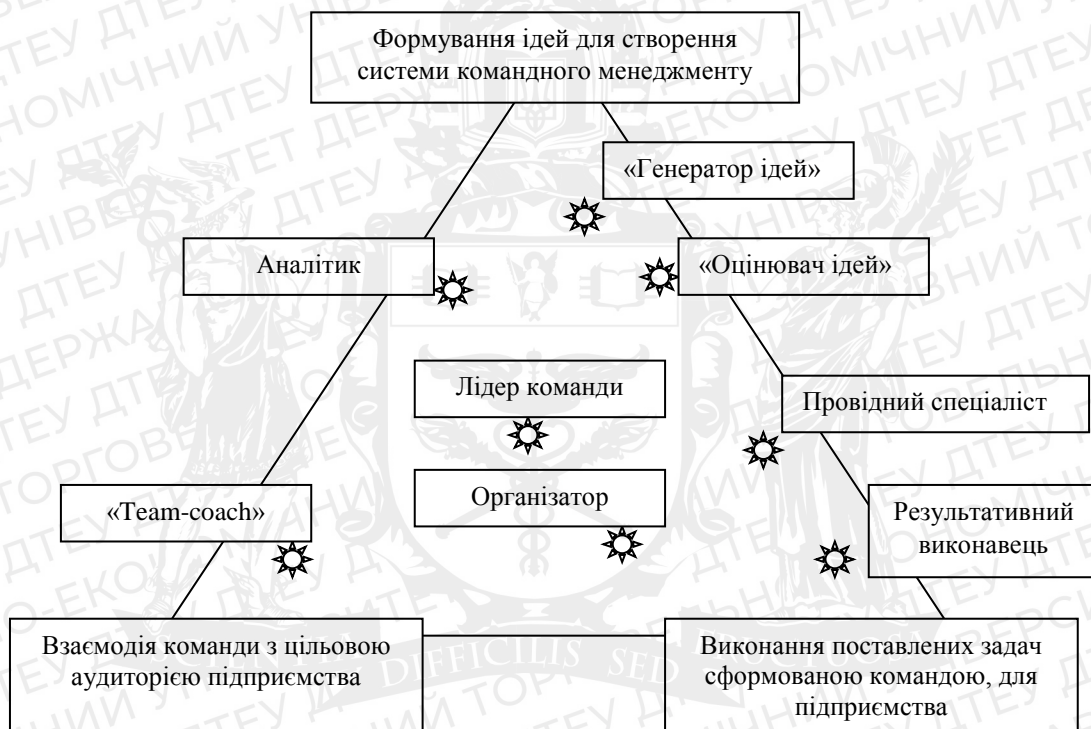


Рис.1.2 Розподіл ролей в процесі формування системи командного менеджменту на підприємствах

Джерело: сформовано автором

Отже, згідно рис.1.2 можемо спостерігати синергію всіх ланок і учасників команди, що дозволяє генерувати не лише якісні підходи до вирішення різноманітних підходів, а і розвивати підприємство в цілому. В ході проведеного дослідження було встановлено, що система командного менеджменту на підприємстві - це важлива складова стратегії розвитку підприємства і досягнення результатів роботи. Виявлено, що особливістю команд є спільне ефективне виконання поставлених цілей і завдань.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ХВИЛЯ»

#### 1.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ХВИЛЯ»

Підприємство ТОВ «ХВИЛЯ» є роздрібною мережею магазинів самообслуговування, яка була створена в 2002 році в м. Лубни Полтавської області. На даний час магазини мережі розташовані в м. Лубни, м. Миргород, м. Лохвиця, м. Пирятин та м. Гребінка (всього 19 магазинів).

КОД ЄДРПОУ підприємства: 32027065. Основний вид діяльності за КВЕД: 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями, та тютюновими виробами.

В магазинах мережі споживачам пропонується широкий асортимент продовольчих товарів (понад 20 тис. найменувань): крупи, макаронні вироби, м'ясні та рибні вироби, фрукти, овочі, кондитерська продукція тощо. Окрім продуктів харчування в магазинах продається побутова хімія.

Головними конкурентами ТОВ «ХВИЛЯ» є ТОВ «АТБ», «Маркетопт», «Орхідея» та невеличкі прибудинкові магазини.

Клієнтами підприємства є : як клієнти магазинів «Хвиля», так і ресторанні заклади, які закупають продукцію ТОВ «ХВИЛЯ» оптовими партіями.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «ХВИЛЯ» в дод.А. Підприємство має лінійно-функціональну структуру управління. Всі керівники відділів та керуючі магазинами підпорядковуються директору підприємства, в свою чергу, працівники відділів підпорядковуються керівникам відділів.

Проведемо аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства в 2019-2021 роках.

**Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності  
ТОВ «ХВИЛЯ» в 2019-2021 роках**

№	Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2019		Відхилення 2021/2020	
					"+, -"	%	"+, -"	%
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	48 129	59 079	64 638	10 950	22,75%	5 559	9,41%
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	31 514	37 307	41 813	5 793	18,38%	4 506	12,08%
3	Чистий прибуток, тис. грн.	11 406	15 626	16 110	4 220	37,00%	484	3,10%
4	Витрати на 1 грн реалізованої продукції, тис. грн	0,65	0,63	0,65	-0,02	-3,56%	0,02	2,44%

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ХВИЛЯ»

З табл.2.1 бачимо, що дохід підприємства зріс в 2020 році на 22,75% та в 2021 році на 9,41%. Збільшення доходів пояснюється як відкриттям нових магазинів мережі, так і підвищенням цін на товари в магазинах (внаслідок росту темпу інфляції). В 2020 році, в період пандемії коронакризи, не зважаючи на підвищення цін, зріс попит населення на продукти харчування, що також сприяло збільшенню продаж. Собівартість продукції залежить від обсягів продажу та зміни цін у постачальників компанії, вона зросла в 2020 році на 18,38% та на 12,08% в 2021 році. Чистий прибуток компанії зріс в 2020 році на 37% (завдяки збільшенню обсягів продаж) та в 2021 році на 3,1% (темп росту менший через підвищення закупівельних цін у постачальників).

Витрати на 1 гривню реалізованої продукції та товарів складають 0,65 грн. та формуються з ціни закупки товарів, витрат на заробітну плату торгового персоналу.

В табл.2.2 розглянемо показники ефективності управління персоналом. Чисельність персоналу зросла в 2020 році на 15 співробітників та в 2021 році



на 17 співробітників шляхом розширення торгового штату (відкриття нових магазинів).

Таблиця 2.2

**Динаміка основних показників ефективності управління персоналом ТОВ «ХВИЛЯ» в 2019-2021 роках**

№	Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2019		Відхилення 2021/2020	
					"+, -"	%	"+, -"	%
1	Чисельність персоналу, осіб	107	122	139	15	14,02%	17	13,93%
2	Фонд оплати праці, тис.грн.	11 933	14 535	18 682	2 602	21,80%	4 147	28,53%
3	Середньомісячна ЗП, грн	9 293	9 928	11 200	635	6,83%	1 272	12,81%
4	Продуктивність праці, тис.грн/особа	450	484	465	34	7,66%	-19	-3,97%

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ХВИЛЯ»

Рівень оплати праці персоналу щорічно зростає, середня заробітна плата зросла з 9293 грн. на місяць в 2019 році до 11200 в 2021 році. Продуктивність праці збільшилась в 2020 році на 7,66% та в 2021 році знизилась на 3,97%, що вказує на зниження ефективності управління персоналом.

Проаналізуємо структуру продаж товарів та продукції магазинами мережі ТОВ «ХВИЛЯ» в 2019-2021 роках (рис.2.1).

З рис.2.2 бачимо, що головною товарною продукцією ТОВ «ХВИЛЯ» є продукти харчування, їх частка в структурі продаж 2021 року склала 69,24%, найменша частка продаж побутової хімії – 6,57% та інших категорій товарів (шкарпетки, сірники тощо) – 7,61%. Продукти харчування включають крупи, бакалію, напої (чаї, кава, какао, мінеральні води), хлібобулочні вироби, кондитерські вироби, сири, м'ясо, ковбаси, спеції, тощо.

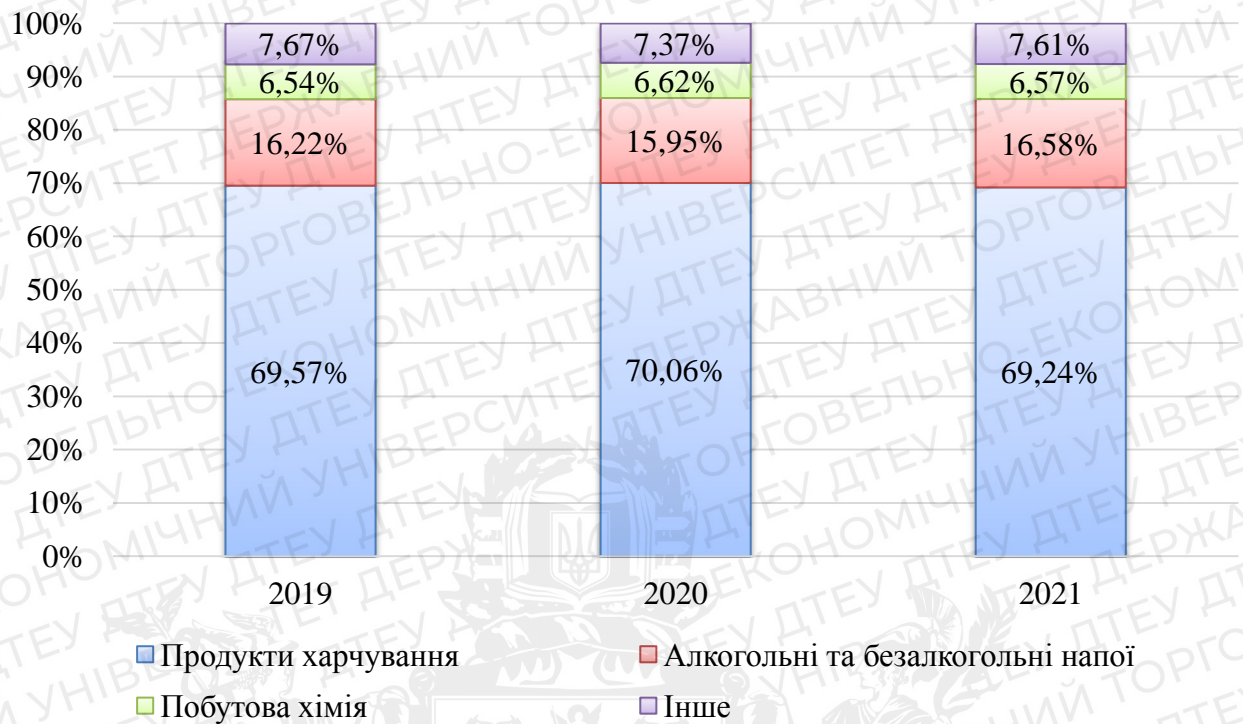


Рис.2.1. Динаміка показників рентабельності ТОВ «ХВИЛЯ» в 2019-2021 роках

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ХВИЛЯ»

Проаналізуємо показники рентабельності ТОВ «ХВИЛЯ» в 2019-2021 роках на рис.2.2.

З рис.2.2 бачимо, що підприємство має високі показники рентабельності, зокрема, рентабельність активів зросла з 105,91% в 2019 році до 121,08% в 2021 році. Рентабельність закупівлі підвищилась з 36,19% до 38,53% в 2021 році, підвищення рентабельності продукції стало можливе за рахунок збільшення обсягів продаж та підвищення цін на товари в магазинах мережі. Рентабельність товарообороту зросла з 19,75% в 2019 році до 20,77% в 2021 році. Рентабельність операційних витрат зросла з 31,57% до 31,15% в 2021 році. Такі показники свідчать про високу ефективність торгової діяльності підприємства.

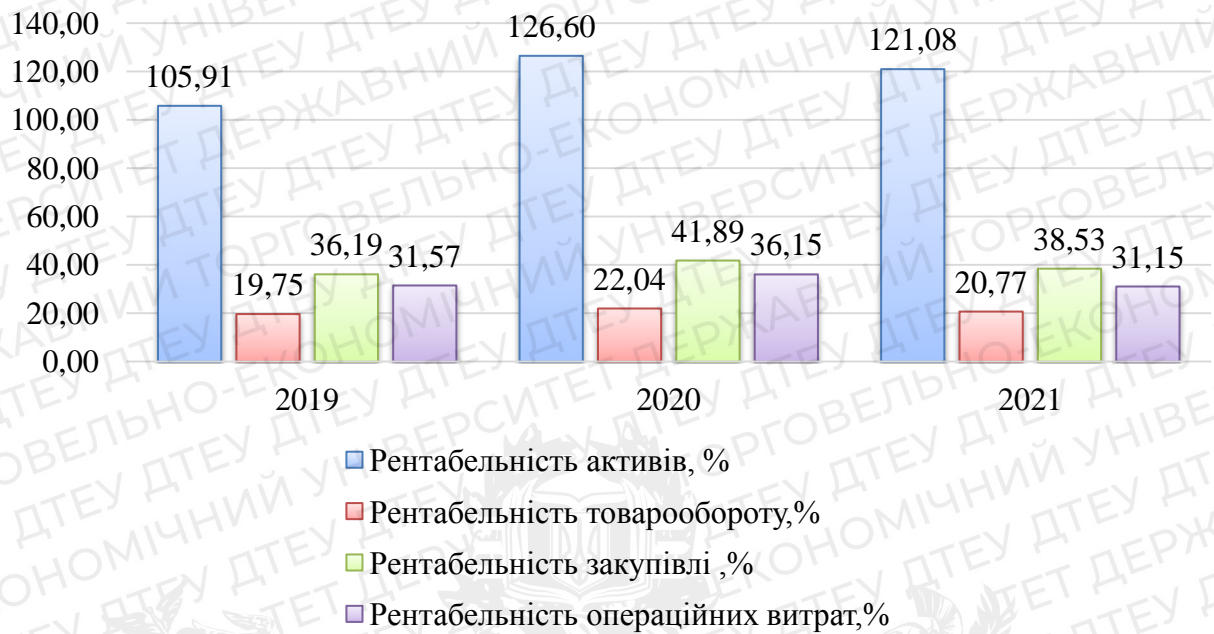


Рис.2.2. Динаміка показників рентабельності ТОВ «ХВИЛЯ» в 2019-2021 роках

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ХВИЛЯ»

Показники ліквідності діяльності підприємства наведено на рис.2.3.

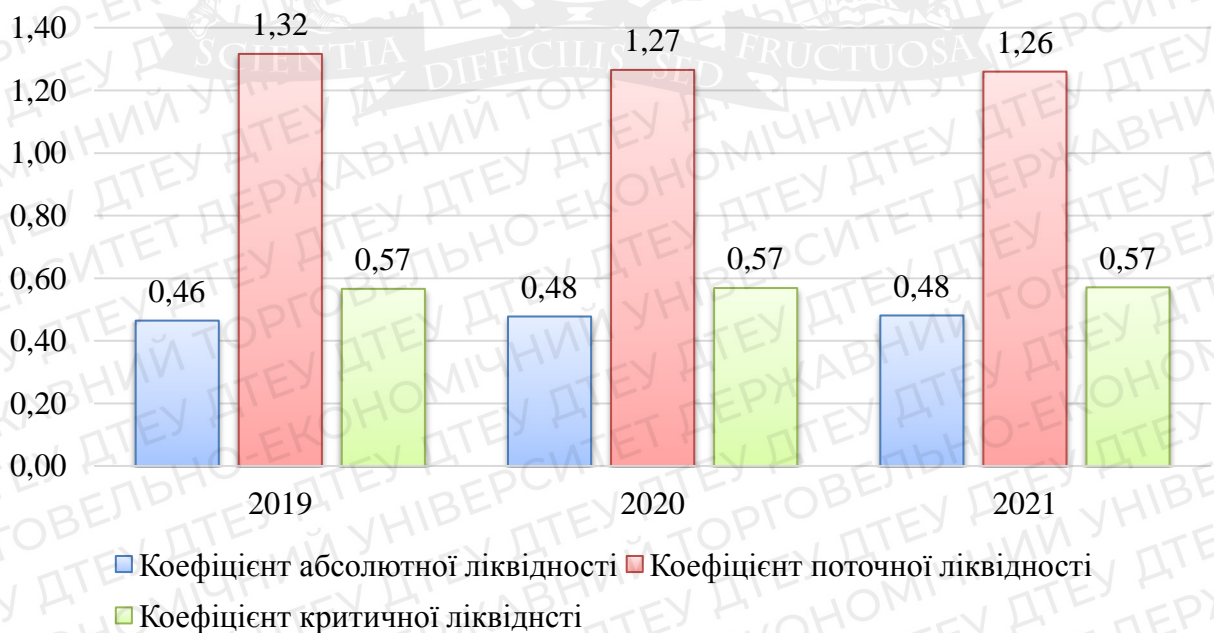


Рис.2.3. Динаміка показників ліквідності ТОВ «ХВИЛЯ» в 2019-2021 роках

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ХВИЛЯ»

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «ХВИЛЯ» зріс з 0,46 до 0,48 в 2021 році, що свідчить про абсолютну ліквідність підприємства та тенденцію до утримання високого рівня ліквідності протягом 3 років. Тобто підприємство може негайно сплатити 0,48 своїх зобов'язань. Коефіцієнт поточної та критичної ліквідності відповідають нормативному значенню, тобто підприємство є абсолютно ліквідним.

Показники фінансової стійкості розглянемо в табл.2.3.

Таблиця 2.3

### Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ХВИЛЯ» в 2019-2021 роках

№	Показники	2 019	2 020	2 021
1	Надлишок або нестача власних оборотних коштів	-2 808	-3 332	-3 602
2	Надлишок або нестача власних оборотних коштів і довгострокових джерел формування запасів	-2 808	-3 332	-3 602
3	Надлишок або нестача загальної величини основних джерел формування запасів	3 665	4 395	4 795
	Тип фінансової стійкості	Нестійкий фінансовий стан	Нестійкий фінансовий стан	Нестійкий фінансовий стан

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ХВИЛЯ»

Протягом 2019-2021 років ТОВ «ХВИЛЯ» знаходилось в нестійкому фінансовому стані через формування запасів на значну суму.

Підприємство створює запаси через постійне підвищення цін у постачальників та стрімке зростання цін на продовольчі товари в 2019-2021 роках.

Отже, ТОВ «ХВИЛЯ» в 2020-2021 роках покращувало свої фінансові результати завдяки відкриттю нових магазинів мережі. Компанія має високі показники рентабельності та ліквідності, але низький рівень фінансової стійкості.

## 1.2. Аналіз системи командного менеджменту на підприємстві ТОВ «ХВИЛЯ»

Розглянемо ефективність організації командного менеджменту на підприємстві на прикладі роботи магазинів мережі ТОВ «ХВИЛЯ». Організаційна структура магазину «Хвиля», розташованого за адресою м. Лубни, вул. Драгоманова, 32 наведена в дод.Б.

Таблиця 2.4

### Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ХВИЛЯ» в 2019-2021 роках

Команди	Роль в команді
<b>Управлінська команда</b>	
Директор магазину	Забезпечує організацію діяльності, її координацію та контроль за роботою членів команди та за результатами діяльності команди
Бухгалтер	Облік та аналіз фінансових результатів діяльності магазину. Забезпечення лідера команди актуальною інформацією для контролю роботи команди
<b>Виробнича команда</b>	
Старший продавець	Координує діяльність продавців
Продавець-касир	Забезпечує процес продаж товарів та продукції магазину
Комірник	Забезпечує зберігання та переміщення товарів
Вантажник	Виконує розпорядження комірника та старшого продавця

Джерело: за даними ТОВ «ХВИЛЯ»

Лідером та офіційним керівником команди магазину виступає директор магазину. Директор магазину займається організацією роботи магазину (складає графік роботи продавців та іншого персоналу), координує їх діяльність, вирішує спірні питання, робить замовлення товарів працівникам відділу продаж центрального офісу підприємства.

Бухгалтер підпорядковується директору магазину, займається внесенням первинних бухгалтерських документів в базу 1-С бухгалтерія ТОВ

«ХВИЛЯ». Комірник відповідає за приймання товару в магазин, його зберігання на складі та комплектування в торгових залах магазину.

Розміщенням товару в торгових залах займається комплектувальник товару та продавці-касири, в той період, коли вони не відпускають товар покупцям. Старший продавець координує роботу продавців, а також відпускає товар клієнтам, якщо виникає така потреба.

Всі функції працівників магазину прописані в їх посадових інструкціях, з якими працівники ознайомлюються при прийомі на роботу в магазин.

Матеріальним стимулюванням персоналу до командної роботи є виплата премій за виконання плану продаж. Заробітна плата всіх працівників магазину залежить від виконання плану продаж, але є фіксована ставка, яку працівники отримують за будь-яких умов.

Особливістю роботи магазину є те, що за умови, коли працівник іде у відпустку або хворіє чи за сильної завантаженості магазину, працівники замінюють один одного. Так, в період відсутності бухгалтера первинні документи вносить в базу директор магазину. За потреби комплектувальник допомагає комірнику з прийомом товару, а викладкою товару можуть займатись також і продавці-касири та комірник за потреби.

Для підтримки командного духу та згуртування колективу керівництво мережі магазинів організує для співробітників свята (поздоровлення на новий рік, 8 березня, день торгового працівника, дні народження співробітників).

На рівні підприємства (мережі магазинів) запроваджені корпоративні стандарти роботи магазинів, в яких прописано зовнішній вигляд співробітників (фірмова форма, вимоги до зовнішнього виду).

Продуктивність праці може слугувати показником ефективності роботи команди. За даними обсягів продаж в 2019-2021 роках магазину «Хвиля», розташованого за адресою м. Лубни, вул. Драгоманова, 32 проаналізуємо показники продуктивності праці (рис.2.4).

## Продуктивність праці, тис.грн./люд.

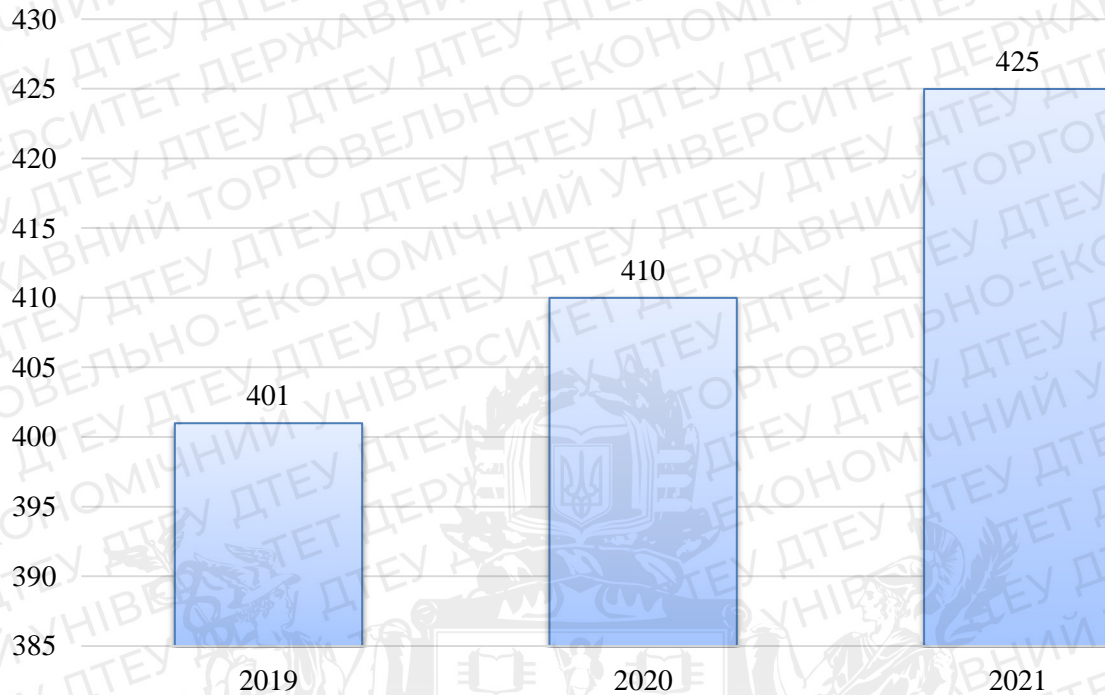


Рис.2.4. Динаміка продуктивності праці магазину «Хвилінка» в 2019-2021 роках

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ХВИЛЯ»

Обсяг продаж зріс в 2020 році на 23,01% та в 2021 році на 3,65%. Збільшення продаж в 2020 році було викликане збільшенням попиту в період карантинних заходів та підвищенням цін. Отже, в 2020-2021 роках продуктивність праці магазину зростала в гривневому еквіваленті.

Проаналізуємо показники виконання плану продаж магазину в 2019-2021 роках (табл.2.5).

Як бачимо, в 2019-2020 роках команда магазину «Хвилінка» перевиконували план продаж, а в 2021 році план продаж було виконано тільки на 98,61%. Причинами цього може бути, як завищені очікування керівництва, що складала план на рік, так і недостатня мотивація персоналу.

Проведемо аналіз показників ефективності продаж магазину «Хвилінка» в 2019-2020 роках (дод.В).

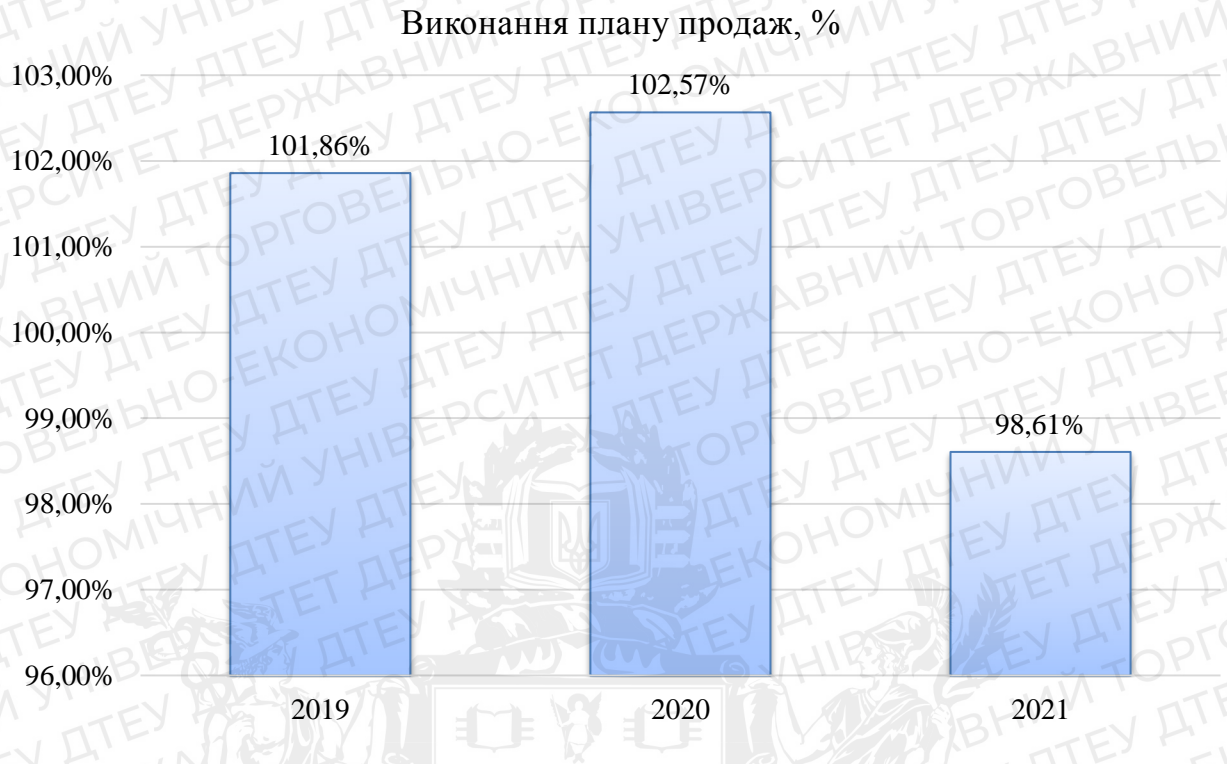


Рис.2.5. Динаміка виконання плану продаж магазину «Хвилинка» в 2019-2021 роках

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ХВИЛЯ»

З дод.В бачимо, що протягом 2019-2020 років магазин показував достатньо високі показники ефективності продаж, так, коефіцієнт завершеності продаж тримається на рівні 0,64, хоча показник і знизився в 2021 році. Коефіцієнт витрат часу на здійснення покупки також зріс, але, зважаючи на те, що це магазин самообслуговування, то виділимо 2 причини зниження швидкості здійснення покупки – незручне розташування товарів (або зміна звичного для покупця розташування товарів) та тривалі черги на касі, що виникають через недостатню кількість персоналу в магазині (касири також здійснюють розкладку товару в торговій залі).

Проаналізуємо і такий важливий показник, що свідчить про ефективність роботи команди магазину, як плинність персоналу. Показники руху персоналу в 2019-2021 роках наведемо на рис.2.6.



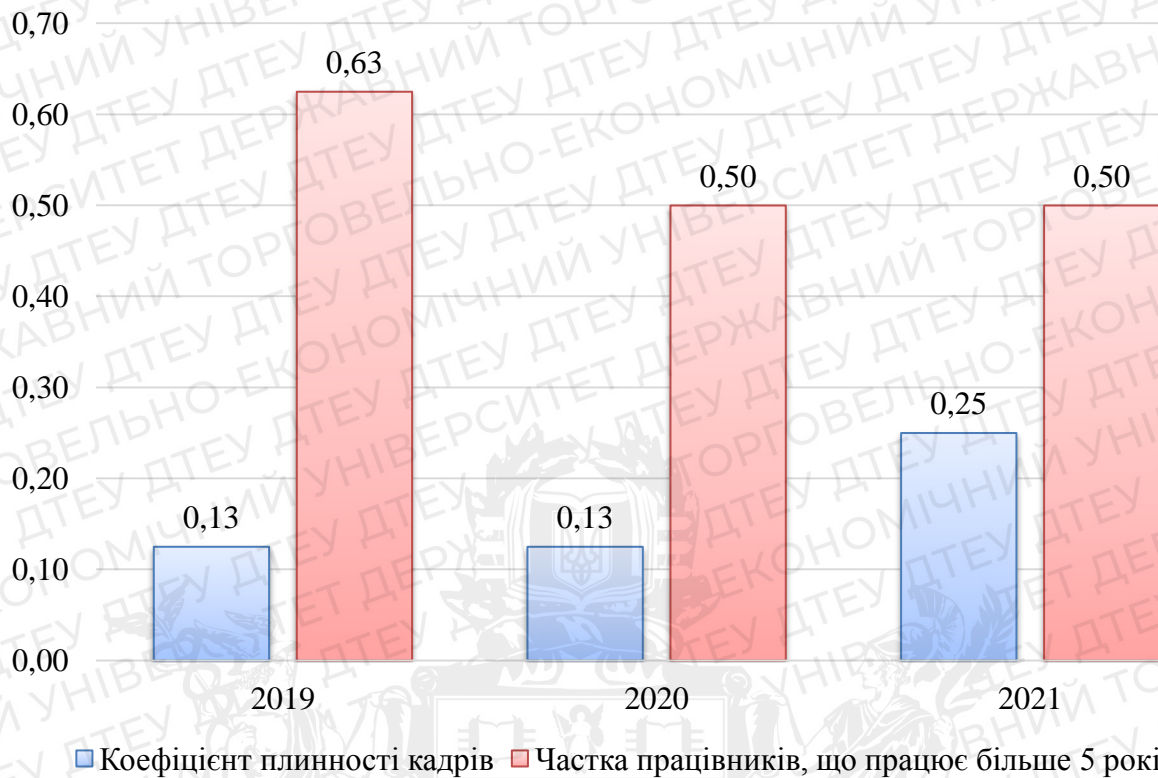


Рис.2.6. Динаміка показників руху персоналу магазину «Хвилинка» в 2019-2021 роках

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ХВИЛЯ»

Як бачимо з рис.2.7, коефіцієнт плинності кадрів в 2021 році зріс до 0,25, так як протягом року звільнилось 2 співробітники. Частка працівників, які працюють більше 5 років на підприємстві в 2020 році знизилась та складає 0,5, тобто половина персоналу магазину вже 5 років працюють на даному підприємстві. Підвищення показника плинності кадрів свідчить про необхідність вживання заходів для покращення умов командної роботи та зміцнення команди магазину.

Одним з головних механізмів мотивації персоналу, як вже зазначалось, є оплата праці. Проведемо порівняльний аналіз рівня оплати праці в магазині «Хвилинка» та по торговим підприємствам Полтавської області (дод.Д).

Як бачимо, рівень заробітної плати на підприємстві ТОВ «ХВИЛЯ» нижчий, ніж в середньому в торгових підприємствах Полтавської області, що свідчить про недостатню мотивацію персоналу до виконання планів продаж.

Для дослідження відносин в команді магазину «Хвилянка» було проведено соціометричне опитування членів команди відносно того, з якими членами колективу комфортно співпрацювати. В опитуванні прийняло участь 7 членів команди результати наведено в табл.2.5.

Таблиця 2.5

**Групова соціометрична матриця взаємовідносин між працівниками магазину «Хвилянка»**

№	Хто обирає	Кого обирають серед членів команди							Кількість виборів		
		1	2	3	4	5	6	7	«+»	«-»	Всього
1	Директор магазину	x	+	+	-	+	-	+	4	2	6
2	Старший продавець	+	x	-	+	+	-	-	3	3	6
3	Бухгалтер	-	-	x	-	+	0	+	2	3	5
4	Продавець-касір Щукіна І.	+	+	-	x	+	+	+	5	1	6
5	Продавець-касір Зубко В.	-	+	0	-	x	+	+	3	2	5
6	Комплектувальник товару	-	+	0	+	-	x	+	3	2	5
7	Комірник	+	+	0	+	+	+	x	5	0	5
Кількість отриманих позитивних виборів		3	5	1	3	5	3	5	25	-	-
Кількість отриманих негативних виборів		3	1	2	3	1	2	1	-	13	-
Всього		6	6	3	6	6	5	6	-	-	38

Джерело: розроблено автором

Для визначення індекс згуртованості відповідно до даних групової соціометричної матриці взаємовідносин між працівниками магазину «Хвилянка» розрахуємо індекс згуртованості за формулою 2.1:

$$Z_{gp} = \frac{\sum R_{3g}^+}{0,5N(N-1)}, \quad (2.1)$$

де  $\sum R_{3g}^+$  – кількість взаємних позитивних виборів;

N – кількість членів команди, що брали участь в опитуванні.

$$Z_{гр} = \frac{8}{0,5 \cdot 7(7 - 1)} = 0,38$$

Таке значення вказує на низьку згуртованість колективу, найменш комунікабельним та популярним членом команди виявився бухгалтер, а найкраще знаходить спільну мову з колегами директор, старший продавець та комірник.

Відповідно до даних групової соціометричної матриці взаємовідносин між працівниками магазину «Хвилянка» (табл.2.5) виділимо персональні соціометричні показники та занесемо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Розрахункові значення персональних соціометричних показників працівників магазину «Хвилянка»**

№	Член команди	Соціометричний статус			Індекс емоційної експансивності			Індекс обсягу взаємодії
		позит.	негат.	заг.	позит.	негат.	заг.	
1	Директор магазину	0,50	0,50	1,00	0,67	0,33	1,00	0,33
2	Старший продавець	0,83	0,17	1,00	0,50	0,50	1,00	0,00
3	Бухгалтер	0,17	0,33	0,50	0,33	0,50	0,83	-0,17
4	Продавець-касир Щукіна І.	0,50	0,50	1,00	0,83	0,17	1,00	0,67
5	Продавець-касир Зубко В.	0,83	0,17	1,00	0,50	0,33	0,83	0,17
6	Комплектувальник товару	0,50	0,33	0,83	0,50	0,33	0,83	0,17
7	Комірник	0,83	0,17	1,00	0,83	0,00	0,83	0,83

Джерело: складено автором

З даних табл.2.6 можемо зробити висновки, що членом колективу, який створює напружену ситуацію в колективі є бухгалтер. За опитуванням є скарги від працівників на те, що бухгалтер відмовляється пояснювати нарахування заробітної плати та грубо відповідає співробітникам. Також складним є відносини колективу зі старшим продавцем. Виявлена ситуація вказує на необхідність удосконалення системи командного менеджменту підприємства ТОВ «Хвиля».

Отже, з проведеного аналізу системи командного менеджменту на підприємстві ТОВ «ХВИЛЯ», що був проведений на прикладі магазину «Хвилянка», команда магазину працює достатньо ефективно, виконувала

плани продаж в 2019-2020 роках, але, існує проблема мотивації команди магазину, яка приводить до погіршення показників руху персоналу та ефективності продаж. Було виявлено низький рівень згуртованості колективу, що могло стати причиною зниження мотивації членів команди магазину.



### РОЗДІЛ 3

#### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ХВИЛЯ»

В попередньому розділі під час аналізу командного менеджменту магазину «Хвилинка» було виявлено, що команда магазину працює достатньо ефективно, проте має проблеми з мотивацією команди магазину. Тому головним напрямком удосконалення командного менеджменту підприємства пропонуємо обрати підсилення мотивації команди та її згуртованості:

- Покращення психологічного клімату та згуртування команди колективу магазину;
- Запровадження системи бонусів для матеріального стимулювання персоналу;
- Удосконалення організації праці з метою підвищення ефективності роботи працівників магазину.

Ефективність командної роботи буде підвищена за рахунок того, що:

- учасники команди прагнутимуть спільної роботи, досягнення позитивних результатів діяльності компанії, відчувати необхідність обміну інформацією та ефективно взаємодіяти;
- працівники, ставши членами однієї команди з єдиними цілями та завданнями, а також підкріплені матеріальним стимулюванням, перестануть уникати один одного, що зменшить конфліктність у компанії;
- за рахунок регламентації процедурних питань, ясності у формулюваннях поставлених завдань скоротиться кількість суперечок, непорозуміння, двозначних тлумачень під час виконання обов'язків членами команди;
- робота у команді відбуватиметься активніше, з проявом ініціативи її членів;

- члени команди являтимуть собою єдине угруповання, підвищиться взаємодопомога та підтримка у вирішенні поставлених питань

Складемо дерево рішень для досягнення поставлених цілей (рис.3.1).

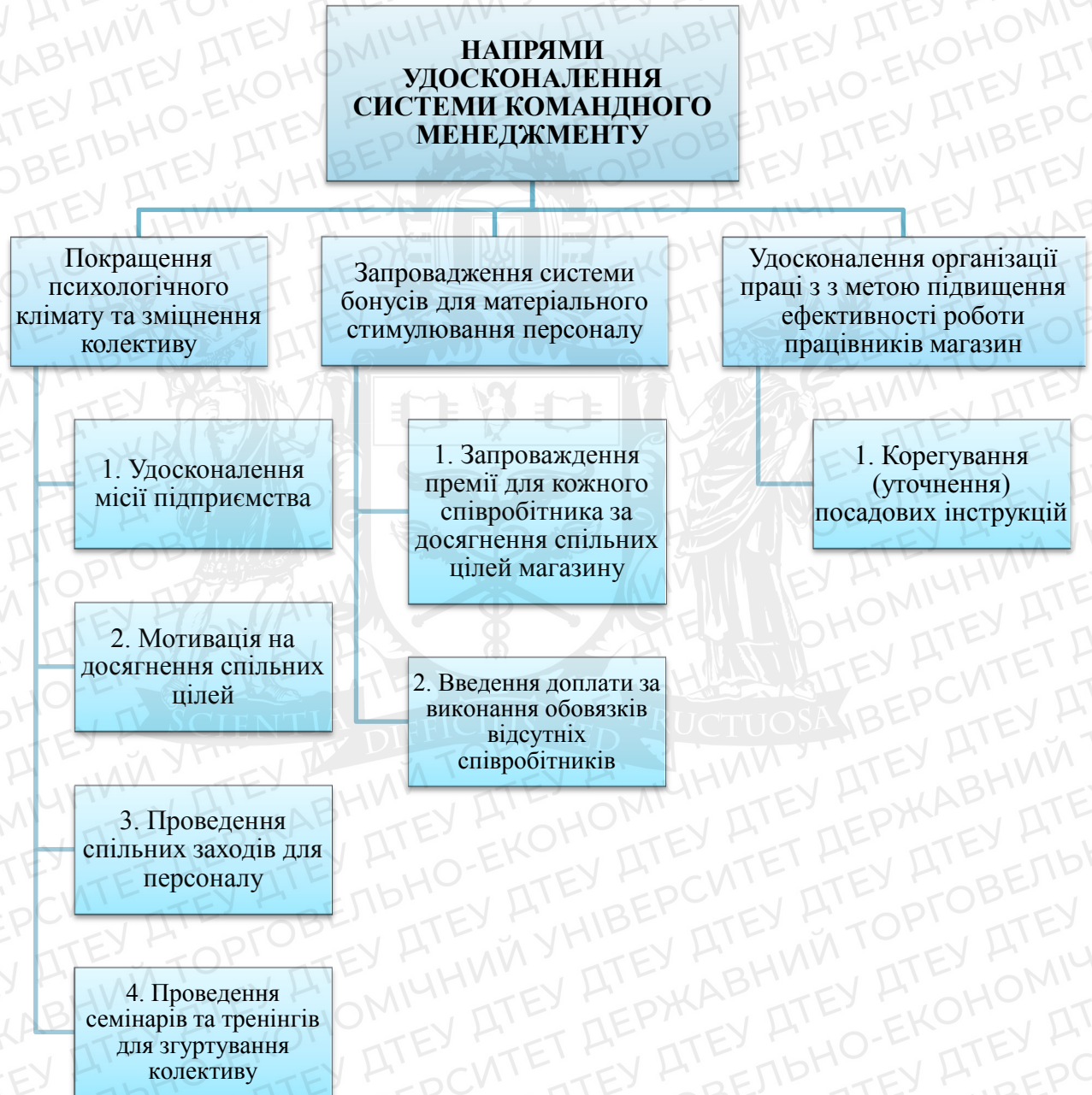


Рис.3.1. Дерево рішень з удосконалення системи командного менеджменту магазину «Хвилинка» мережі ТОВ «Хвиля»

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «ХВИЛЯ»

Основу вдосконалення системи командного менеджменту підприємства становить підвищення інтересу до роботи як засобу реалізації професійних

домагань на основі створення можливостей для професійного розвитку, що забезпечується використанням навчання як заохочення для працівників. Необхідний розвиток відносин між персоналом та керівництвом, у тому числі, на основі доведення до працівників цілей підприємства, результатів ділової оцінки працівників та показників виробничої діяльності. Працівники повинні усвідомлювати взаємозв'язок між професійними домаганнями, цілями організації та професійними навичками як засобом досягнення цілей організації та задоволенням професійних домагань.

Компанія ТОВ «ХВИЛЯ» має загально зазначену місію: продаж якісних товарів першочергового значення за доступними цінами населенню. Однак, дана місія не доноситься до персоналу магазину. Пропонуємо удосконалити місію компанії та зафіксувати в корпоративному кодексі оновлену місію. Також пропонуємо роздрукувати плакат із зазначенням місії, цілей роботи компанії, її цінностей та розмістити на стенді в магазині «Хвилянка».

Місія: ми гарантуємо наявність та продаж якісних товарів першочергового значення за доступними цінами населенню.

Цілі роботи компанії на 2022-2023 роки:

1. Підвищення контролю якості продукції.
2. Забезпечити широкий асортимент стратегічних продуктів харчування (борошно, крупи, цукор тощо).
3. Підвищити обсяги продаж за рахунок кращого задоволення потреб клієнтів магазину.

Принципи роботи магазину «Хвилянка»:

1. Висока якість продукції.
2. Робота тільки з перевіреними постачальниками.
3. Висока культура обслуговування в магазині.
4. Повага до постачальників та клієнтів.

Мотивація для досягнення спільних цілей буде проводитись через постановку спільних цілей для персоналу магазину, у тому числі кількісних

показників та доводиться до всього колективу магазину на початку звітнього періоду (план продаж у гривневому еквіваленті, бонуси за продаж певних асортиментів товарів у зазначеній кількості, тощо).

Проведення спільних заходів для персоналу будемо планувати раз на рік – оскільки для збору колективу у повному складі необхідно припинити в цей день роботу магазину або встановити скорочений графік роботи, наприклад, магазин зачиниться в 13.00. Зважаючи на те, що магазин працює до 20.00, 7 годин вистачить для транспортування персоналу в пункт збору та проведення заходу. В 20.00 персонал буде доставлено по місцях проживання на маршрутці.

Пропоную запланувати даний захід на 31 липня – день торгового працівника та заздалегідь розмістити оголошення про скорочений робочий день магазину для клієнтів. Персонал буде доставлено на базу відпочинку та організовано шашлик, шведський стіл та ігри і конкурси для підтримання командного духу.

Рекомендується проведення мотузкового курсу для персоналу. Пропонується впровадити проведення спільних заходів, які дозволять співробітникам краще пізнати одне одного. Також за допомогою спільних заходів (наприклад, пройти «Мотузковий курс», організувати корпоратив «День торгівлі» або спортивні змагання), співробітники зможуть зрозуміти, що керівництво зацікавлене в тому, щоб їм (персоналу) було комфортно, що про них думають. Пропоновані заходи допоможуть згуртувати колектив, збільшити рівень взаємної підтримки, підвищити рівень зацікавленості у роботі на шляху досягнення спільних цілей.

На початкових етапах формування команди психологічний клімат у ній відрізняється підвищеною конфліктогенністю. Вищому керівництву необхідно це враховувати та лояльно ставитися до колективу у такий кризовий період. Зменшити кількість зіткнень можна за допомогою тренінгів, мозкових штурмів та роботи над цікавими проектами, під час яких команда відчує себе єдиним цілим.



Проведення лекційно-семінарського блоку та тренінгів. Пропонуються різні тренінги та семінари, спрямовані на згуртованість колективу. Передбачається, що вони будуть проводитись систематично, а не одноразово. Підвищення взаємної підтримки, а також здобуття нових знань під час проходження тих чи інших тренінгів, допоможе підвищити професійні та особисті якості кожного, зможе підвищити рівень роботи колективу загалом, а це збільшить прибуток магазину.

Нами було розроблено такий комплекс заходів:

- лекційно-семінарський блок спрямований на освоєння слухачами системи знань, що потрібні для ефективної реалізації управлінської роботи. До того ж застосовується комплекс рольових і ділових, імітаційних та інших ігор, де створюються моделі різних управлінських ситуацій, які наближають процес навчання до справжньої управлінської роботи, де у тих, хто навчається, відбувається закріплення нових умінь і навичок, що з'явилися під час тренінгів;

- тренінг удосконалення стратегічного мислення та цілепокладання;

- організаційний тренінг;

- управлінський тренінг. Тут продавця ознайомлять із потенційними обмеженнями, що можуть заважати йому керувати своїми здібностями. Будуть виявлені особисті обмеження та розроблено рекомендації, як їх подолати. Цей курс дасть можливість зрозуміти комплексну систему практичних прийомів щодо управління своїм особистісним потенціалом;

- мотиваційний тренінг. Мета – пояснення важливості розвитку такої якості, як відповідальність – відвідування тренінгу «Формування команди».

За підсумками його проведення продавець зрозуміє важливість таких якостей, як цілеспрямованість, ініціативність, старанність, витримка тощо. У нього з'являться рекомендації щодо розвитку цих якостей та зможе відпрацювати їх на практиці;

- тренінг активної поведінки. Зростання відповідальності за підготовку до літнього корпоративу. Контроль за роботою продавця вестиме старший

зміни, повільно його зменшуючи. Цей захід дасть змогу виробити почуття відповідальності продавця;

- тренінг комунікативних умінь;
- тренінг розширення творчого потенціалу;
- тренінг саморегуляції;
- тренінг особистої ефективності.

Комплекс цих кроків дасть змогу сформувати оптимальний клімат завдяки:

- виробленому комплексу співпраці керівництва та працівників;
- покращення психологічного клімату;
- розуміння особистої значущості для компанії.

Корпоративи та тренінги на згуртування націлені на формування корпоративного духу у магазині. Реалізація завдань безпосередньо продавцями дасть змогу покращити соціально-психологічний клімат у колективі. Людина, приступаючи до підготовки завдання, буде усвідомлювати, що вона несе відповідальність за всіх колег. Всі розглянуті кроки представлені у цікавій формі та будуть цікаві для персоналу.

Систематичне проведення навчання дозволить підвищити професійний рівень колективу, підвищити зацікавленість у роботі, оскільки отримані знання знадобляться не тільки у професійній кар'єрі, а й у особистому житті.

Складемо бюджет витрат на проведення заходів з покращення психологічного клімату та згуртування команди колективу магазину (табл.3.1).

Отже, для проведення заходів з покращення психологічного клімату та згуртування команди колективу магазину «Хвилинка» необхідно витратити бюджет у розмірі 15000 грн. за рік.

Окрім того, необхідно ввести систему додаткового преміювання персоналу у розмірі 5% від заробітної плати за виконання плану продаж магазину та поставлених спеціальних цілей – 5%.

**Бюджет витрат на проведення заходів з покращення психологічного клімату та згуртування команди колективу магазину «Хвилянка» на 2023 рік**

Показники	Сума, грн.
Друк плакату з місією та цілями магазину, друк нового корпоративного кодексу магазину	1000
Святкування дня робітника торгівлі та проведення спільного заходу (витрати на їжу, напої - 6000, послуги ведучого – 2000, транспорт - 2000)	8000
Організація лекцій та семінарів (раз в 3 місяці, вартість проведення 1 заходу – 1500 грн., ведучій - працівник відділу кадрів головного офісу)	6000
<b>Всього</b>	<b>15 000</b>

Джерело: складено автором

Максимальна сума додаткової оплати персоналу за місяць може скласти 10% від фонду оплати праці:

$$1075200 * 10\% = 107\,520 \text{ тис.грн. за рік}$$

Також, відповідно до чинного законодавства, 24 календарних дні працівникам відводиться на відпустку, а також час від часу перебувають на лікарняному. В середньому відсутність одного працівника на робочому місці складає 45 днів (1,5 місяці). На період відсутності працівника встановимо доплату за часткове виконання його обов'язків у розмірі 50%. Розрахуємо фонд додаткових виплат, беручи за основу середню місячну заробітну плату 11200 грн.:

$$11200 * 8 \text{ працівників} * 1,5 \text{ місяці} = 134400 \text{ грн.}$$

Діючий фонд доплат за виконання відсутніх співробітників складає в 2021 році 73650 грн.

Визначимо необхідну суму доплат за сумісництво:

$$134400 - 73650 = 60750 \text{ тис.грн.}$$

Бюджет витрат на мотивацію колективу магазину «Хвилінка» на 2023 рік складемо в табл.3.2.

Таблиця 3.2

**Бюджет витрат на мотивацію колективу магазину «Хвилінка» на 2023 рік**

Показники	Сума, грн.
Фонд додаткових премій	107520
Фонд доплат за сумісництво	60750
Всього	168270

Джерело: складено автором

Отже, для проведення заходів з мотивації колективу магазину «Хвилінка» необхідно витратити бюджет у розмірі 168 2700 грн. за рік. Проведення даних заходів сприятиме підвищенню мотивації персоналу, зокрема до командної роботи та виконання обов'язків співробітників під час їх відсутності з поважних причин. Також працівник заздалегідь буде знати який розмір доплати він отримає в разі виконання чужих функцій тимчасово.

Також важливим заходом є формування максимально детальних посадових інструкцій, що допоможе працівникам бачити межу між власними функціями та функціями інших співробітників, що дозволить уникнути ряду суперечок.

Очікується, що проведені заходи допоможуть підвищити ефективність роботи команди магазину та приведуть до збільшення обсягів продаж магазину на 20%:

$$3402 * 20\% = 680,4 \text{ тис.грн.}$$

Собівартість продаж також зросте на 20%:

$$2201 * 20\% = 440 \text{ тис.грн.}$$

Зростання валового прибутку складе:

$$680,4-440=240,3 \text{ тис.грн.}$$

Розрахуємо економічний ефект від реалізації запропонованих заходів з удосконалення системи командного менеджменту магазину «Хвилинка» (табл.3.3).

Таблиця 3.3

**Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів з удосконалення системи командного менеджменту магазину «Хвилинка» в 2023 році**

Зростання валового прибутку	+240 300 грн.
Витрати на проведення заходів з покращення психологічного клімату та згуртування команди колективу магазину	-15 000 грн.
Витрати на мотивацію колективу магазину	- 168 270 грн.
Економічний ефект	57 030 грн.

Джерело: складено автором

Отже, після реалізації запропонованих заходів зросте товарообіг магазину на 20%, що є ознакою того, що заходи є дієвими. Зростання товарообігу зумовлене зниженням плинності кадрів, зниженням соціальної напруги в колективі, зростання мотивації персоналу, підвищенням згуртованості колективу. Це дозволить збільшити валовий прибуток магазину і економічний ефект від запропонованих заходів складе 57 030 грн.

Спрогнозуємо показники плинності кадрів на 2023 рік (рис.3.2). Отже, планується зниження коефіцієнта плинності кадрів на 0,12 та підвищення частки співробітників, які працюють більше 5 років на 0,13 до 63% колективу.

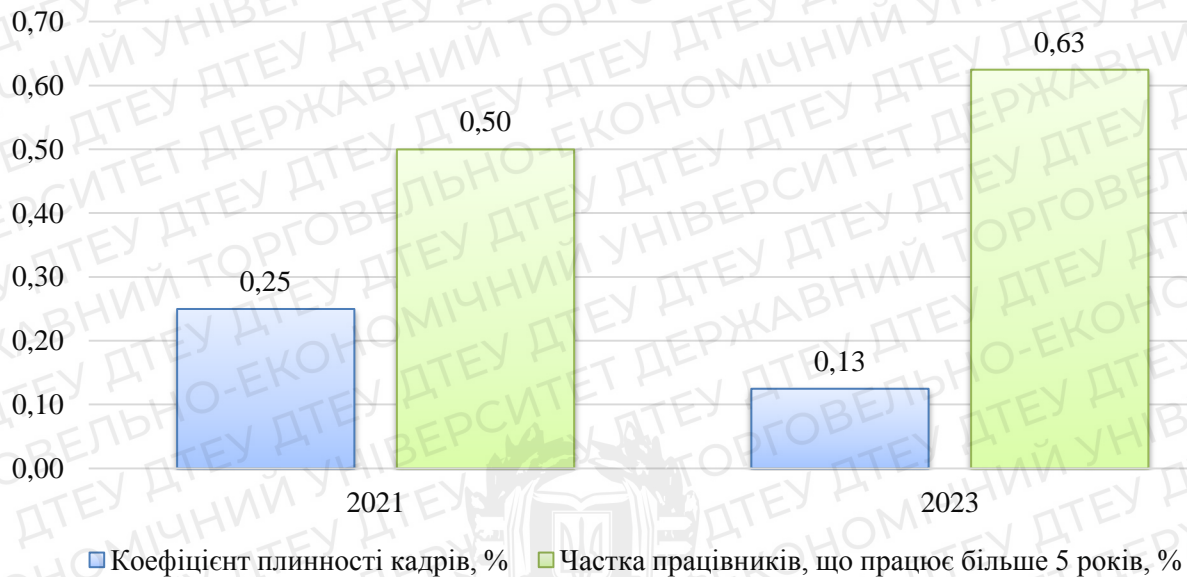


Рис.3.2. Прогноз показників ефективності продаж магазину «Хвилинка» в 2023 році

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо вплив запропонованих заходів удосконалення системи командного менеджменту магазину «Хвилинка» на фінансові показники та рентабельність діяльності підприємства ТОВ «Хвиля» в 2023 році.

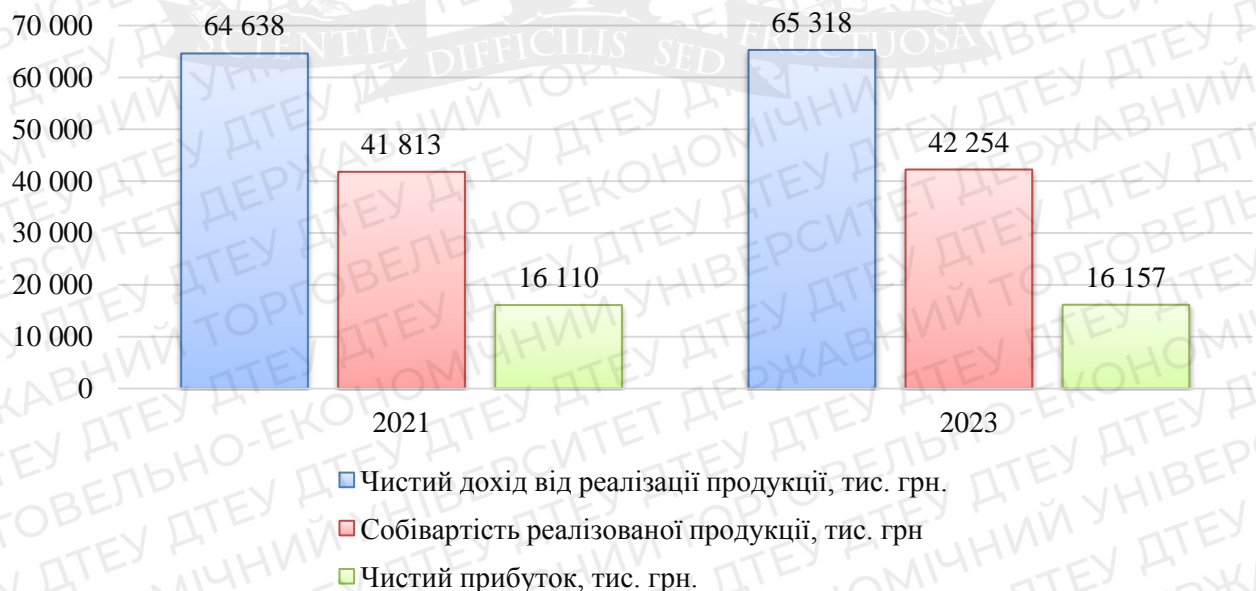


Рис.3.3. Прогноз фінансових результатів ТОВ «Хвиля» в 2023 році

Джерело: розраховано автором

З рис.3.3 бачимо, що заходи зі зміцнення командного менеджменту в магазині «Хвилінка» дозволять підприємству ТОВ «Хвиля» збільшити чистий прибуток на 47 тис. грн. Тобто, подальше запровадження запропонованих заходів з удосконалення системи командного менеджменту ще на 18 магазинах мережі дозволить збільшити чистий прибуток приблизно на 800-900 тис. грн.

Складемо календарний графік та діаграму Ганта для проєкту удосконалення системи командного менеджменту магазину «Хвилінка» в 2023 році (табл.3.4, до.Є).

Таблиця 3.4

**Календарний графік удосконалення системи командного менеджменту магазину «Хвилінка» в 2023 році**

Завдання	Термін виконання	Виконавець / відповідальна особа
1. Удосконалення місії підприємства	03.01.2023-15.01.2023	Менеджер з підбору персоналу / директор компанії
2. Розробка та друк плакату з місією та цілями магазину, друк нового корпоративного кодексу магазину	15.01.2023-20.01.2023	Менеджер з підбору персоналу / директор магазину
3. Доведення до співробітників оновленої місії, завдань та принципів роботи компанії	20.01.2023-31.01.2023	Менеджер з підбору персоналу / директор магазину
4. Затвердження системи доплат персоналу	03.01.2023-30.01.2023	Менеджер з підбору персоналу / директор магазину
5. Удосконалення посадових інструкцій	03.01.2023-30.01.2023	Менеджер з підбору персоналу / директор магазину
6. Організація семінару «Командна єдність»	02.02.2023	Менеджер з підбору персоналу / директор магазину
7. Святкування дня робітника торгівлі та проведення спільного заходу	31.07.2023	Менеджер з підбору персоналу / директор магазину
8. Організація лекції «Командна магазину»	15.05.2023	Менеджер з підбору персоналу / директор магазину
9. Організація семінару «Навики самоменеджменту»	20.08.2023	Менеджер з підбору персоналу / директор магазину
10. Організація тренінгу «Формування команди»	30.10.2023	Менеджер з підбору персоналу / директор магазину
11. Контроль за роботою команди магазину «Хвилінка»	Постійно	Менеджер з підбору персоналу, директор магазину / фінансовий директор

Джерело: складено автором

Отже, з метою удосконалення системи командного менеджменту магазину ТОВ «Хвиля» було запропоновано наступні заходи:

- удосконалення місії підприємства;
- розробка та друк плакату з місією та цілями магазину, друк нового корпоративного кодексу магазину;
- запровадження системи доплат персоналу за сумісництво;
- удосконалення посадових інструкцій;
- проведення заходів з покращення психологічного клімату та згуртування команди колективу магазину (святкування дня торгового працівника);
- організація лекцій та семінарів для працівників магазину.

Проведені прогнозні розрахунки на прикладі одного з 19 магазинів мережі «Хвиля» показали, що проведення даних заходів дозволить збільшити прибуток 1 магазину на 57 тис. грн., при цьому, за умови запровадження даних заходів на 19 магазинах компанія зможе отримати орієнтовно 800-900 тис. грн. збільшення чистого прибутку за рік. Такі результати будуть досягнені за рахунок зміцнення командного духу, згуртування колективу, підвищення мотивації співробітників до командної роботи.



## ВИСНОВКИ

В теоретичній частині роботи ми розглянули сутність і характеристику забезпечення системи командного менеджменту на підприємстві. Було визначено ключові переваги забезпечення системи командного менеджменту на підприємствах, фундаментальні принципи системи командного менеджменту на підприємствах, проаналізовано моделі командного менеджменту зарубіжних підприємств, навички необхідні для кожного працівника в системі командного менеджменту підприємства, запропоновано розподіл ролей в процесі формування системи командного менеджменту на підприємствах.

В аналітичній частині роботи ми обрали об'єктом дослідження підприємство ТОВ «ХВИЛЯ», яке є роздрібною мережею магазинів самообслуговування та налічує 19 роздрібних магазинів в містах Полтавської області. Було виявлено, що ТОВ «ХВИЛЯ» в 2020-2021 роках покращувало свої фінансові результати завдяки відкриттю нових магазинів мережі. Компанія має високі показники рентабельності та ліквідності, але низький рівень фінансової стійкості.

Ефективність організації командного менеджменту було оцінено за даними роботи магазину «Хвиля», розташованого за адресою м. Лубни, вул. Драгоманова, 32. Лідером та офіційним керівником команди магазину виступає директор магазину. В 2020-2021 роках продуктивність праці магазину зростала в гривневому еквіваленті. В 2019-2020 роках команда магазину «Хвиля» перевиконували план продаж, а в 2021 році план продаж було виконано тільки на 98,61%. Причинами цього може бути як завищені очікування керівництва, що складала план на рік, так і недостатня мотивація персоналу. Виявлено, що команда магазину працює достатньо ефективно, виконувала плани продаж в 2019-2020 роках, але існує проблема мотивації команди магазину, яка приводить до погіршення показників руху персоналу та ефективності продаж.

З метою удосконалення системи командного менеджменту магазину ТОВ «Хвиля» було запропоновано наступні заходи: удосконалення місії підприємства; розробка та друк плакату з місією та цілями магазину, друк нового корпоративного кодексу магазину; запровадження системи доплат персоналу за сумісництво; удосконалення посадових інструкцій; проведення заходів з покращення психологічного клімату та згуртування команди колективу магазину (святкування дня торгового працівника); організація лекцій та семінарів для працівників магазину.

Проведені прогностичні розрахунки на прикладі одного з 19 магазинів мережі «Хвилинка» показали, що проведення даних заходів дозволить збільшити прибуток 1 магазину на 57 тис. грн., при цьому, за умови запровадження даних заходів у 19 магазинах компанія зможе отримати орієнтовно 800-900 тис. грн. збільшення чистого прибутку за рік. Такі результати будуть досягнені за рахунок зміцнення командного духу, згуртування колективу, підвищення мотивації співробітників до командної роботи. Після проведення запропонованих заходів планується зниження коефіцієнта плинності кадрів на 0,12 та підвищення частки співробітників, які працюють більше 5 років на 0,13 до 63% колективу.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Карамушка Л. М., Філь О. А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій): Монографія. Київ: Фірма «ІНКОС», 2007. 268 с.
2. Барко В. І., Ірхін Ю. Б., Підюков П. П. Психологія управління командою міліцейського підрозділу : навч. посіб. Київ : РВЦ НАВСУ: Київ. юрид. ін-т МСВ України, 2006. 228 с.
3. Ложкин Г. В., Повякель Н. И. Практическая психология конфликта. 2-е издание, стереотипное. Киев : МАУП, 2002. 196 с.
4. Максименко С. Д., Соловієнко В. О. Загальна психологія: навч. посіб. Київ : 2000. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://univer.nuczu.edu.ua/tmp\\_metod/875/Maksimenko\\_S.D.\\_Zagal%27na\\_psihologiya.pdf](http://univer.nuczu.edu.ua/tmp_metod/875/Maksimenko_S.D._Zagal%27na_psihologiya.pdf) (дата звернення 05.02.2021).
5. Бакова І.В. Управління змінами: [метод. рекомендації до виконання практ. робіт для студентів усіх форм навчання за напрямом 0306 «Менеджмент». Ч. 1]. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. 28 с.
6. Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
7. Запухляк І.Б., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://globalnational.in.ua/archive/23-2018/41.pdf> (Дата звернення 07.02.2021).
8. Муха Р. А. Команда, її сутність та особливості розвитку. Ефективна економіка. 2015. № 8. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4253> (Дата звернення 01.02.2021).
9. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах як необхідна умова забезпечення їх розвитку. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [www.business-inform.net](http://www.business-inform.net) (Дата звернення 04.02.2021).

10. Гусєва О.Ю. Проблеми управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://duan.edu.ua/uploads/vidavnitstvo-15-16/13549.pdf> (Дата звернення 07.02.2021).

11. Ясінська Й. Зміни в організаціях: належне управління, кризові ситуації і умови досягнення успіху: Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук (Спеціальність 08.00.04 економіка та 66 управління підприємствами). Івано-Франківськ, 2016. 42с. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://nung.edu.ua/files/attachment/avtoreferat\\_yasinska.pdf](http://nung.edu.ua/files/attachment/avtoreferat_yasinska.pdf) (Дата звернення 02.02.2021).

12. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник для здобув. ступеня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2018. 512 с.

13. Team Development. Meaning, Stages and Forming an Effective Team [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.managementstudyguide.com/team-development.htm>. (Дата звернення 09.02.2021).

14. Team Models. Different types of teams [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.managementstudyguide.com/team-models.htm> (Дата звернення 09.02.2021).

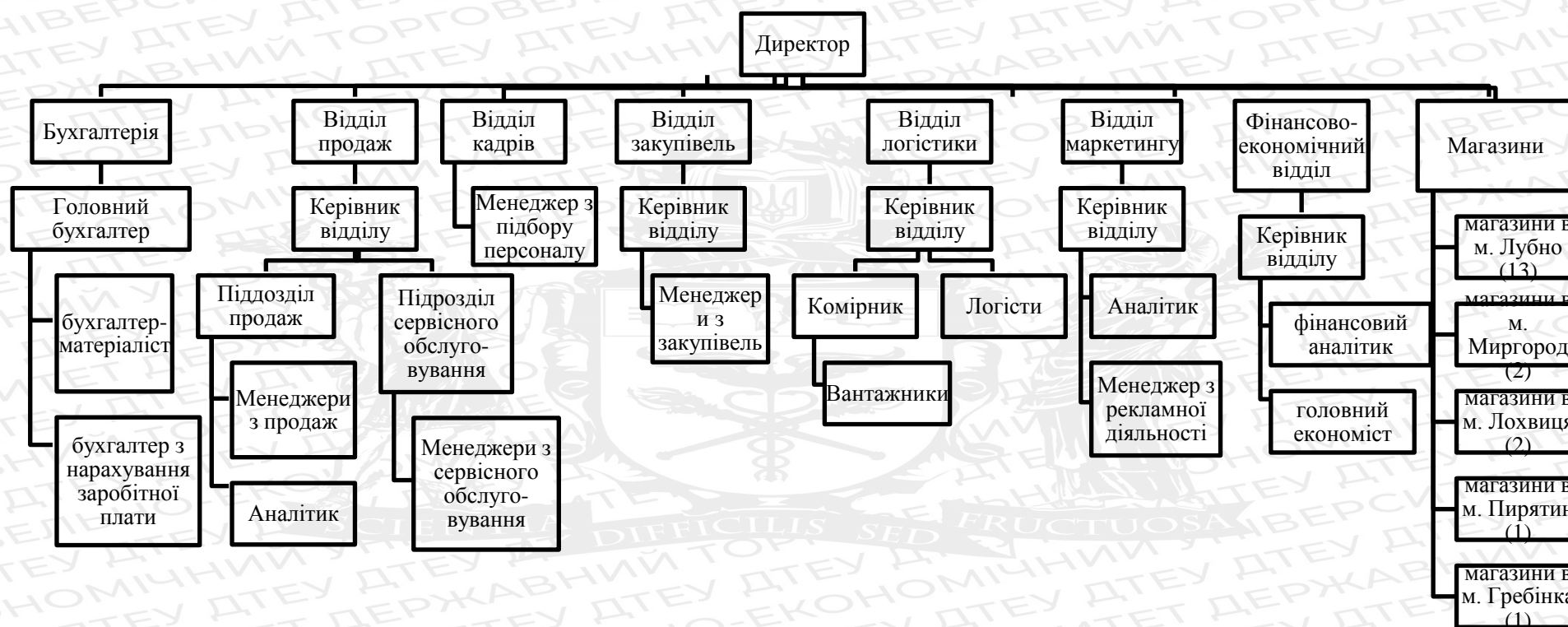
15. Шипилов В. Перечень навыков soft-skills и способы их развития. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://www.cfin.ru/management/people/dev\\_val/soft-skills.shtml](https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/soft-skills.shtml) (Дата звернення 09.02.2021).

16. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7 (172). С. 29–37.

17. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. Посібник. Київ : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2015. 152 с.
18. Горбатовська Н. В. Проблематика формування системи організаційного розвитку підприємства. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). Мелітополь : Люкс, 2011. № 2 (14). С. 75–81.
19. Горбатовська Н. В. Управління організаційним розвитком на основі вдосконалення організаційної структури підприємства [Електронний ресурс]. Проблеми системного підходу в економіці. 2016. № 2.
20. Друкер Петер. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Пер. з англ. Київ: Україна, 2014. 241 с.
21. Забродська Г.І. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції. «Молодий вчений». № 4.4 (44.4). 2017. С. 55–59.
22. Задоя А.О. Формування системи нових ринкових відносин. Економіст. 2019. № 5. С. 44-50.
23. Зубовський В.М. Економіка підприємства: Підручник. Київ: «Знання-Прес», 2017. 526 с.
24. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2018. № 4. С. 111-116.
25. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. №20/6. С.123-129
26. Моргулець О.Б. Динаміка розвитку сфери послуг України. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. № 11. С.194-197
27. Кузнецов Ю.В. Теорія організації. Київ: Юрайт, 2015. 365с.
28. Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2014. 311 с.

# ДОДАТКИ





Організаційна структура ТОВ «ХВИЛЯ»

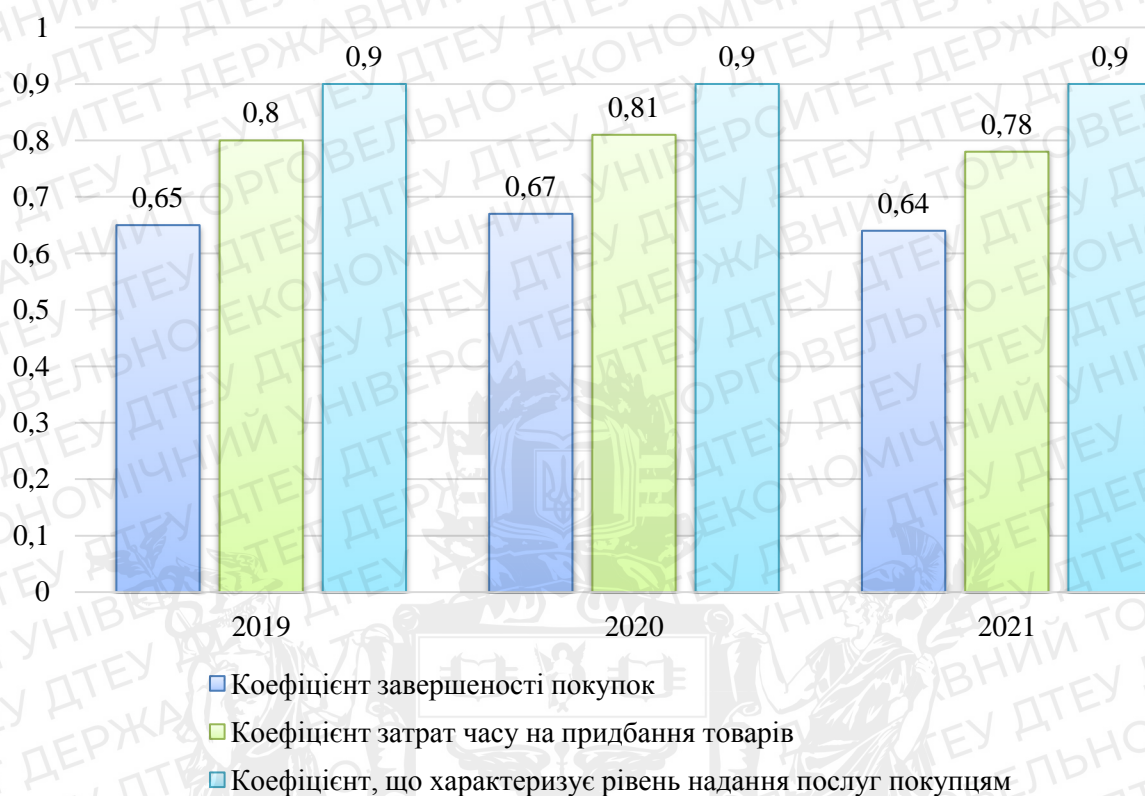
Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «ХВИЛЯ»



Організаційна структура магазину «Хвиля» мережі ТОВ «Хвиля»

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «ХВИЛЯ»

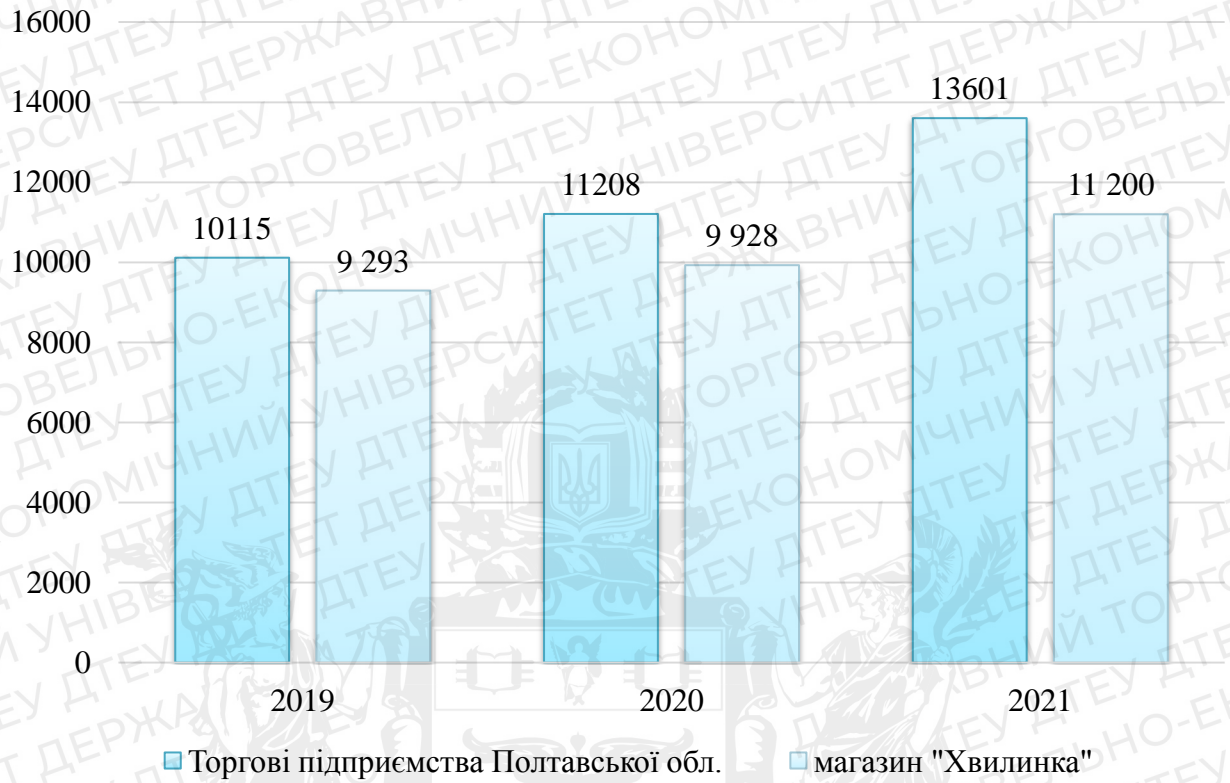




Динаміка показників ефективності продаж магазину «Хвиля» в 2019-2021 роках

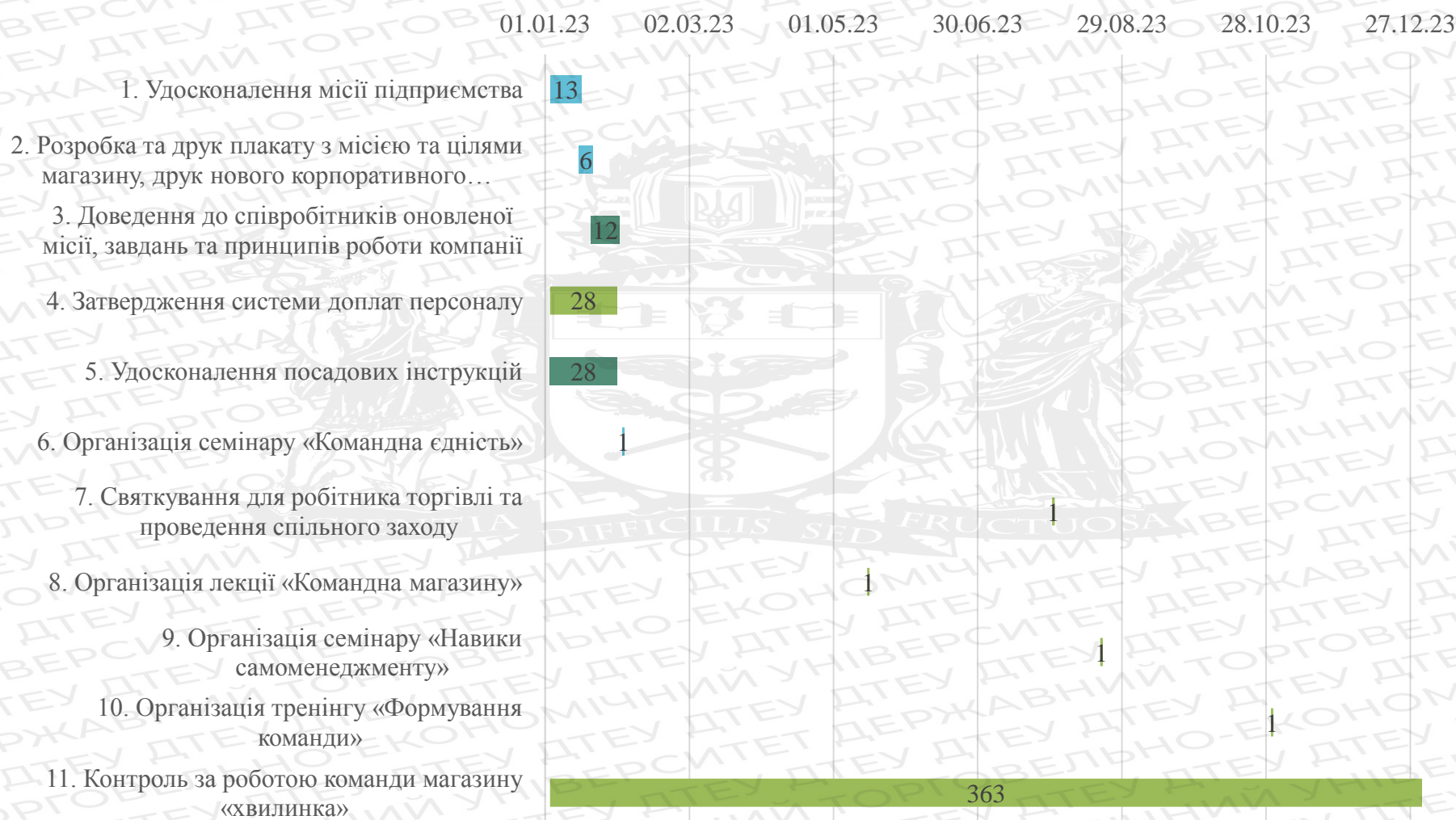
Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ

«ХВИЛЯ»



Порівняння середньої заробітної плати магазину «Хвилінка» мережі ТОВ «Хвиля» та торгових підприємств Полтавської області, грн., 2019-2021 роки

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «ХВИЛЯ»



Діаграма Ганта проєкту удосконалення системи командного менеджменту магазину «Хвилінка» в 2023 році

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ХВИЛІЯ»

## Додаток Ж

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 01.01.2020 р.

<b>Актив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	2 245	2 562
первісна вартість	1011	2 369	2 727
знос	1012	124	165
інші фінансові інвестиції	1035		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>2 245</b>	<b>2 562</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	4 860	5 385
Виробничі запаси	1101		
Готова продукція	1103	763	846
Товари	1104	4 097	4 540
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130		
за виданими авансами			
Дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 008	3 692
Готівка	1166	2 527	3 102
Рахунки в банках	1167	481	591
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	657	703
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>8 525</b>	<b>9 781</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>10 770</b>	<b>12 343</b>
<b>Пасив</b>	<b>Код</b>	<b>На</b>	<b>На</b>

	рядка	початок звітного періоду	кінець звітного періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	268,5	268,5
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 028	4 347
<b>Усього за розділом I</b>	1495	<b>4 297</b>	<b>4 616</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
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, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
<b>Усього за розділом II</b>	1595	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	514	637
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	5 220	6 208
за розрахунками з бюджетом	1620	54	69
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	360	415
за розрахунками з оплати праці	1630	12	14
Поточні забезпечення	1660		
Інші поточні зобов'язання	1690	325	398
<b>Усього за розділом III</b>	1695	<b>6 473</b>	<b>7 727</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0

<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0
<b>Баланс</b>	1900	<b>10 770</b>	<b>12 343</b>



**Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 01.01.2021 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	2 562	2 723
первісна вартість	1011	2 727	2 910
знос	1012	165	187
інші фінансові інвестиції	1035		
<b>Усього за розділом I</b>	1095	<b>2 562</b>	<b>2 723</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	5 385	5 787
Виробничі запаси	1101		
Готова продукція	1103		
Товари	1104	846	909
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130		
за виданими авансами			
Дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 692	4 040
Готівка	1166	3 102	3 393
Рахунки в банках	1167	591	646
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	703	755
<b>Усього за розділом II</b>	1195	<b>9 781</b>	<b>10 582</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200		
<b>Баланс</b>	1300	<b>12 343</b>	<b>13 305</b>

<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітнього періоду</b>	<b>На кінець звітнього періоду</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	268,5	268,5
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 347	4 640
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>4 616</b>	<b>4 909</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
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, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	637	682
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	6 208	6 788
за розрахунками з бюджетом	1620	69	74
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	415	452
за розрахунками з оплати праці	1630	14	11
Поточні забезпечення	1660		
Інші поточні зобов'язання	1690	398	401
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>7 727</b>	<b>8 397</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



<b>вибуття</b>			
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0
<b>Баланс</b>	1900	<b>12 074</b>	<b>13 037</b>



**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2020 рік**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За аналогічний період попереднього року</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	59 079	48 129
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	37 307	31 514
Валовий: прибуток	2090	21 772	16 615
Інші операційні доходи	2120	625	154
Адміністративні витрати	2130	1 457	1 036
Витрати на збут	2150	980	958
Інші операційні витрати	2180	904	865
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	19 056	13 910
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	19 056	13 910
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3 430	2 504
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	15 626	11 406
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
Матеріальні затрати	2500	22 384	18 908
Витрати на оплату праці	2505	14 535	11 933
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 232	4 296
Амортизація	2515	0	124
Інші операційні витрати	2520	904	865
Разом	2550	43 055	36 126

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2021 рік**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За аналогічний період попереднього року</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	64 638	59 079
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	41 813	37 307
Валовий: прибуток	2090	22 825	21 772
Інші операційні доходи	2120	637	625
Адміністративні витрати	2130	1 608	1 457
Витрати на збут	2150	1 164	980
Інші операційні витрати	2180	1 043	904
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	19 647	19 056
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	19 647	19 056
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3 536	3 430
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	16 110	15 626
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
Матеріальні затрати	2500	25 088	22 384
Витрати на оплату праці	2505	18 682	14 535
Відрахування на соціальні заходи	2510	6 725	5 232
Амортизація	2515	187	0
Інші операційні витрати	2520	1 043	904
Разом	2550	51 725	43 055