

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Система оцінювання діяльності менеджера»
(за матеріалами ТОВ «СІНЕВО УКРАЇНА», м. Київ)**

Студентки 3 курсу 9с групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління
бізнесом»

Журавльової Аліни
Костянтинівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Присяжнюк Анна
Юріївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА.....	4
Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СІНЕВО УКРАЇНА».....	19
2.1. Дослідження організаційно-економічних показників підприємства.....	19
2.2. Аналіз системи оцінювання діяльності персоналу на підприємстві.....	26
Розділ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СІНЕВО УКРАЇНА».....	33
3.1. Розробка програми оцінювання діяльності менеджера на підприємстві	33
3.2. Прогнозна оцінка ефективності програми оцінювання	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ.....	51

ВСТУП

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи. Ключовим елементом у діяльності будь-якої організації є персонал. У зв'язку з цим одним з найважливіших підрозділів організаційної структури підприємства є відділ управління персоналом або HR - відділ. У коло його компетенцій та обов'язків входить не тільки підбір та адаптація нових співробітників, кадрове діловодство та організація процесів навчання та розвитку. Тому необхідна оцінка ефективності їх діяльності за певний період, а також оцінка ефективності HR-проектів, що впроваджуються, які стають все більш поширеними в практиці багатьох зарубіжних і українських компаній. Метод оцінки є спосіб визначення ступеня відповідності співробітника займаної посади та якості виконання роботи, досягнення результатів праці.

Менеджери належать до категорії управлінського персоналу, з метою оцінки результатів діяльності якого є кілька методик. До них відносяться: управління за цілями, шкали графічного рейтингу, вимушений відбір, описовий метод, метод порівняльних анкет, шкали спостереження за поведінкою, метод бальної оцінки, метод коефіцієнтів та інші.

Мета дослідження – обґрунтування системи оцінки діяльності менеджера та розробка програми оцінювання діяльності менеджера для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Сінево Україна».

Завдання дослідження:

- розглянути теоретичні та методичні основи системи оцінювання діяльності менеджера;
- дослідити організаційно-економічні показники підприємства;
- зробити аналіз системи оцінювання діяльності персоналу на підприємстві;
- розробити програму оцінювання діяльності менеджера на підприємстві.

Особливості досягнення поставленої мети та виконання завдань стосовно конкретних умов дослідження.

Проблема дослідження: дослідження особливостей оцінки менеджерів компанії ТОВ «Сінево Україна», виявлення недоліків у компанії, розробки програми оптимізації оцінки діяльності менеджерів ТОВ «Сінево Україна».

Об'єкт дослідження: система оцінки діяльності менеджера та розробка програми оцінювання діяльності менеджера ТОВ «Сінево Україна».

Предмет дослідження: оцінка ефективності менеджменту ТОВ «Сінево Україна».

Методи дослідження: - теоретичні: аналіз літератури, узагальнення, моделювання, проектування, схематизація; - емпіричні: спостереження, опитування, збирання інформації, порівняльний аналіз.

Інформаційного забезпечення дослідження. Під час виконання роботи було використано наукову-методичну літературу, статистичні довідники, звіт фінансових результатів ТОВ «Сінево Україна».

Практичне значення полягає у можливості застосування результатів роботи на підприємствах з метою забезпечення конкурентоспроможності за рахунок підвищення якості надання послуг, збільшення доходу, зниження операційних витрат, зміцнення клієнтської бази. Розроблений інструментарій дозволяє проводити комплексну оцінку діяльності менеджерів ТОВ «Сінево Україна».

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Оцінка персоналу має велику історію, нині стала найактуальнішим і значним інструментом кадрового менеджменту. Оцінка персоналу є основою безлічі кадрових заходів, у той самий час є комплексною проблемою, у вирішенні якої мають брати участь різні фахівці, зокрема і психологи.

В останні десятиліття значно зріс інтерес до самої процедури оцінки персоналу, з'явилося безліч робіт, що освячують практичний аспект цієї проблеми. У той самий час існує плутанина у теоретичному визначенні сутності оцінки персоналу. Часто її наводять як синонім атестації, що не зовсім вірним.

Оцінка — з одного боку, це поняття ширше, ніж атестація, оскільки використовується на вирішення багатьох управлінських завдань — відбору, навчання, формування резерву та інших., з іншого боку вужче — застосовується певному етапі атестації. [25,с.27]

Сучасні керівники активно впроваджують у свої компанії найсучасніші методики оцінки, впевнено вважаючи, що їхнє використання призведе до підвищення ефективності роботи персоналу. Проте слід враховувати, що ефективність методу оцінки значною мірою залежить від його відповідності обраним бізнес-завданням. [12,с.47]

Так, кожен етап роботи співробітника в компанії передбачає використання певних інструментів оцінки. Наприклад, під час добору на вакантне місце досить ефективним визнається психологічне тестування й у деяких випадках (наприклад, найму керівника вищої ланки) асесмент-центри. Під час оцінки результатів праці співробітників доцільним є застосування методів управління за цілями і оцінка за компетенціями. [7]

Оцінка персоналу — це система чітких параметрів, які допомагають всебічно оцінити ефективність членів команди. Система проходить за

найголовнішими якостями, навичками та функціями співробітників, визначаючи рівень відповідності займаним позиціям.

Система оцінки персоналу дуже необхідна під час кризових ситуацій, наприклад, якщо у компанії зміни, проблеми чи застій.

Наприклад:

- присутня постійна плинність;
- низька продуктивність праці;
- працівники скаржаться на умови роботи;
- у компанії анархія та хаос;
- управління здійснюється без ведення статистики та аналітики, «на око»;
- запроваджується нова система управління, реформується кадрова структура;
- нове керівництво, нові правила, нові цілі тощо.
- оцінка персоналу організації.

Переваги оцінки персоналу

Для компанії:

- визначається рівень працівників - навички, знання, ефективність;
- визначається, які кадрові перестановки потрібні;
- просування талановитих і позбавлення «баласту»;
- удосконалення системи мотивації;
- виходи на новий організаційний рівень.

Для співробітників:

- їх заслуги, досвід, знання та вміння гідно оцінять;
- вирішуються проблеми з організаційними моментами, підуть хаос та бюрократичні перепони;
- будуть задані зрозумілі та досяжні, реальні критерії ефективності.

[22,с.69]

Цілі та завдання оцінки роботи персоналу

Якщо структурувати користь від оцінки персоналу, система повинна допомагати досягти 6 наступних цілей.

1 Підбирати та наймати людей, які максимально відповідають функціоналу та рівню вакантних позицій у компанії.

2 Оптимізувати витрати на підбір за рахунок меншої роботи хедхантерів та кількості співбесід.

3 Створити основу чітких критеріїв, щоб спиратися на глибокий аналіз ситуації під час прийняття будь-яких кадрових рішень (перестановки, зарплати, премії, штрафи тощо).

4 Мати критерії, щоб неупереджено визначати потенційно корисних та потенційно шкідливих співробітників. Формувати кадровий резерв та швидко закривати позиції.

5 Допомагати підвищувати трудову дисципліну та створювати комфортні умови праці.

6 Оптимізувати витрати на корпоративне навчання.

Завдання оцінки персоналу

У завдання оцінки персоналу входять визначення функціональної ролі працівників — зараз у дальній перспективі. Оцінюється ймовірність зростання співробітника, просування кар'єрними сходами.

Друге завдання — визначити, як заповнити навички та якості, які бракують для зростання співробітника: за допомогою навчання або якимось ще. Визначається та коригується рівень зарплати. [25,с.27]

Важливо встановити контакт співробітників із керівником, щоб вони з усіх питань були «на зв'язку» та не виникало непорозуміння.

Об'єкт та суб'єкт оцінки

Об'єкт оцінки це ті, кого оцінюють: співробітники, команди, компанії.

Суб'єкт оцінки - ті, хто готує критерії та насправді реалізує функції оцінки персоналу. Це керівники, управлінці, HR-менеджери, запрошені

консультанти, а також колеги об'єкта оцінки, які можуть видати експертну думку про професійні якості співробітника.

Суб'єкти, отже, поділяються на формальних і неформальних: ті, хто дає офіційну оцінку та ті, хто висловлює думку, яка доповнює картину.

Критерії оцінки персоналу: що саме оцінювати

Критерій: професійні навички та знання

hard skills – те, що людина вміє як професіонал. Що він знає як фахівець, як справляється із щоденними завданнями. Цей критерій найзрозуміліший. Найпростіше кількісно оцінити, чи видає працівник норму та необхідну якість. Перевірити професіоналізм можна тестами, іспитами, нормативами з галузі та заручившись експертною оцінкою. [1, с.5]

Критерій: особистісні навички, комунікативні та інші soft skills

Критерій: числова оцінка результатів праці

Встановлюються показники, які вважаються ідеальними. Це бізнес-цілі, план продажів, план виробництва, зростання прибутку, обороту, кількості клієнтів, LTV і таке інше.

Оцінювати співробітників можна тільки після вивчення всієї ситуації, тому що план продажів, наприклад, може бути зірваний з різних причин, і безглуздо вимагати очікуваних результатів у стилі «вийми та поклади», якщо співробітник був позбавлений можливості добре робити роботу або стався форс-мажор. [33,с.54]

Планові показники не беруться з повітря, а прив'язуються до реальної ситуації. Цілі повинні бути досяжні, об'єктивні та зрозумілі, при цьому мати простір для обліку непередбачених змін.

Додатковий критерій: лояльність компанії

Додатковий критерій: специфічні вимоги до керівників, вузьких спеціалістів

До топ-менеджерів, провідних розробників, геніальних продавців і «зірок», як і до фахівців рідкісної області, застосовуються від загальноприйнятих критерії оцінки персоналу.

Методи оцінки персоналу: якісний та кількісний підходи

Як і багато досліджень (соціологічні, маркетингові) методи оцінки персоналу поділяються на більш глибокі якісні та більш охоплені кількісні. Є, звісно ж, і комбіновані підходи. [8,с.30]

Якісні методи

В основі лежить вивчення, аналіз та опис як вид оцінки співробітників.

Серед якісних методів оцінки персоналу:

- оцінка виконання завдань - запитуємо себе об'єктивно, справляється взагалі співробітник, чи все гаразд?
- матричний метод - береться характеристика конкретної людини та порівнюється зі «сферичною моделлю у вакуумі» співробітника на цій посаді;
- метод системи довільних характеристик - виділяються найпомітніші досягнення та негативні якості співробітника та складається думка про загальну картину;
- метод 360 градусів - оцінюється людина з усіх боків, залучаючи боса, колег, клієнтів;
- групова дискусія - разом із керівником та експертами у переговорній та разом із співробітником обговорюється його робота.

Кількісні методи

Традиційно у суспільстві більше довіряють саме їм, адже те, що можна поррахувати, можна змінити.

Метод бальної оцінки – ставляться співробітнику бали за професійні досягнення та дивимосся результат за рік чи місяць. [28,с.46]

Ранговий метод – ранжування співробітників ефективності протягом деякого часу.

Метод вільної бальної оцінки оцінюємо різні якості співробітника за допомогою експертів і потім підсумовуємо бали, щоб побудувати підсумковий рейтинг. [30,с.339]

Комбіновані методи

Комбіновані методи поєднують якісні та кількісні оцінки. Комплексна оцінка найповніша та достовірніша.

Метод суми оцінок оцінює всі важливі для позиції характеристики співробітника, а потім формуємо середній показник. Порівняння його з «ідеалом».

Система угруповання - групуються співробітники за ефективністю: від найнеефективніших до лідерів.

KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності. Розробляються дві моделі оцінки: кількісні та якісні, командні та індивідуальні критерії ефективності + управлінські та експертні компетенції. [48,с.49]

Механізм оцінки прозорий і зручний, якщо складений з розумом та критерії виставлені з розумінням завдань.

Застосування «360-градусної атестації» є доцільним при вирішенні окремих організаційних завдань (при включенні кандидата в кадровий резерв або постановці нових цілей при реорганізації компанії).

Цей метод, як правило, не застосовують як основу для перегляду заробітної плати та нарахування премій, а також при прийнятті кадрових рішень при просуванні по службі. Метод управління з цілям ефективний насамперед для оцінки управлінських працівників та творчих видів робіт, які важко описати кількісними та якісними показниками. Застосування цього інструменту особливо підходить для оцінки роботи фахівців і керівників, які мають достатні повноваження для прийняття самостійних рішень на своїй ділянці роботи. [8,с.31]

Асесмент-центр виправданий для керівних працівників та виявлення співробітників з лідерським потенціалом (для подальшого включення їх у

кадровий резерв). Крім того, ряд оціночних методик не повинен використовуватися при оцінці, наприклад, деяких посад.

Так, стресове інтерв'ю або деякі психологічні тести не можуть застосовуватись для керівників вищої ланки). Сьогодні деякі фахівці-практики у галузі оцінки персоналу активно виступають за застосування автоматизованих методів оцінки. Автоматизація оцінних методів, безумовно, дозволяє значно скоротити час проведення оцінки та забезпечити точність у підрахунку результатів. Автоматизації підлягають насамперед такі оціночні методи, як метод анкет, метод попарного порівняння, бальна оцінка, ранжування та інші, складніші методики (наприклад, метод «360-градусної атестації»). [11,с.194]

Проте повна автоматизація оцінних процедур який завжди доцільна. Наприклад, остаточні результати повинні бути обов'язково вивчені особисто експертом та описані ним для подальшого детального обговорення зі співробітником для проведення спільного аналізу помилок та вироблення рекомендацій щодо покращення показників діяльності співробітника в компанії.

Асесмент-центр як найбільш об'єктивний метод оцінки менеджерів та персоналу, включає випробування щодо ситуацій, що моделюють виробничу діяльність. [19,с.237]

У практиці впровадження асесмент-центру кадрова служба може зіткнутися з такими обмеженнями:

- неможливо створити компактний «тренажер» для топ-менеджменту через багатоплановість та складність їх цілей, функцій та завдань;
- є менеджери, які добре себе показують під час тренінгів, конференцій, модельних випробувань, а реальній роботі, в оточенні реальних людей, які мають свої психологічні та професійні особливості, не можуть зробити те ж саме;

- потрібно не менше трьох кваліфікованих фахівців, здатних дати експертну оцінку, що не здійснено через дефіцит професіоналів;
- якісний асесмент-центр тривалий за часом.

Найточніший спосіб оцінки керівників – це бізнес-інтерв'ю, тобто. вивчення ділової біографії кандидата на відповідність поставленим завданням, яке проводиться у формі переговорів, власне інтерв'ю [5, с.64]. Воно включає вивчення методів та результатів діяльності, кейси, стресовий блок, мотиваційний блок та «бізнес-блок». [36,с.171]

Бізнес-кейси – найбільш ефективний та об'єктивний інструмент оцінки професійних компетенцій керівника. Стрес-блок дозволяє занурити випробуваного в конфліктогенну ситуацію та виявити здатність працювати у напружених умовах.

Мотиваційний блок виявляє основні мотиви керівника професійної діяльності. Тривалість інтерв'ю для топ-співробітників – 2-4 години. Саме інтерв'ю можна доповнити «збором зворотного зв'язку» - провести інтерв'ю з безпосереднім керівником об'єкта оцінки та керівниками за попередніми місцями роботи. [15,с.439]

Найбільший інтерес з боку теоретиків та практиків управління персоналом викликає метод оцінки керівників - "360 градусна атестація", сутність якого у всебічній оцінці об'єкта оцінки. Незважаючи на очевидні переваги методу, він має обмеження. Оцінюючи керівників внутрішніми чи зовнішніми ресурсами залишаються проблеми точності, однозначності розуміння формулювань, кваліфікації та мотивації самих експертів оцінки. Звичайно, ефективно організувати процедуру оцінки керівників не під силу рядовому співробітнику кадрової служби, тут потрібний досвід успішного бізнесу, для незалежної оцінки топ-фахівців потрібні професіонали. [17,с.159]

Треба визнати, що нині не існує ефективної системи оцінки керівників, яка б задовольняла сучасним вимогам через ряд факторів:

- 1) оцінка персоналу в організаціях проводиться нерегулярно, без урахування особливостей різних категорій персоналу;
- 2) формальне ставлення до оцінки персоналу через невизначеність предмета оцінки співробітника, складності та трудомісткості самої процедури, що створює сприятливий ґрунт для конфліктних ситуацій;
- 3) сильний вплив суб'єктивного чинника оцінку персоналу;
- 4) відсутність достатньо надійного інструментарію самої оцінки та професійних кадрів у цій галузі, в тому числі і через брак матеріальних ресурсів;
- 5) переважання неформалізованого описового підходу до оцінки персоналу, при якому достовірність оцінки здебільшого обмежена формальними показниками (рівень освіти, загальний стаж роботи, стаж роботи за спеціальністю, відомості про підвищення кваліфікації та ін.);
- 6) оцінка рідко призводить до адміністративних та мотиваційних наслідків, в основному вона виконує інформаційну функцію;
- 7) кадрова служба наділена мінімальним набором повноважень у реалізації функції оцінки персоналу і тим більше керівного складу організації та часто кадровий менеджер не має професійних та особистісних компетенцій і не здатний об'єктивно організувати оцінку персоналу. [2,с.43]

Ефективна оцінка топ-співробітників відіграє величезну роль у реалізації системи управління персоналом є основою для великої кількості процедур: прийому на роботу (тут вона дозволяє знизити плінність кадрів), внутрішніх переміщень, звільнень, зарахувань до складу резерву на висунення, матеріального та морального стимулювання, перепідготовки та підвищення кваліфікації, контролю персоналу, вдосконалення організації управлінської праці, покращення структури апарату тощо. Оцінка персоналу відображає якість діяльності організації. Відсутність надійних оціночних процедур може

призвести до того, що організація втратить здібних менеджерів та набуде неефективних [6]

Система оцінки менеджерів, на думку авторів, – це сукупність взаємозалежних та взаємозалежних нормативно-правової, організаційної та методичної підсистем, спрямованих на оцінку діяльності менеджерів різних рівнів управління та спеціалізації для підвищення продуктивності їх праці та досягнення цілей організації. [18,с.53]

Система оцінки діяльності менеджерів організації включає різні підсистеми (рис. 1.1).

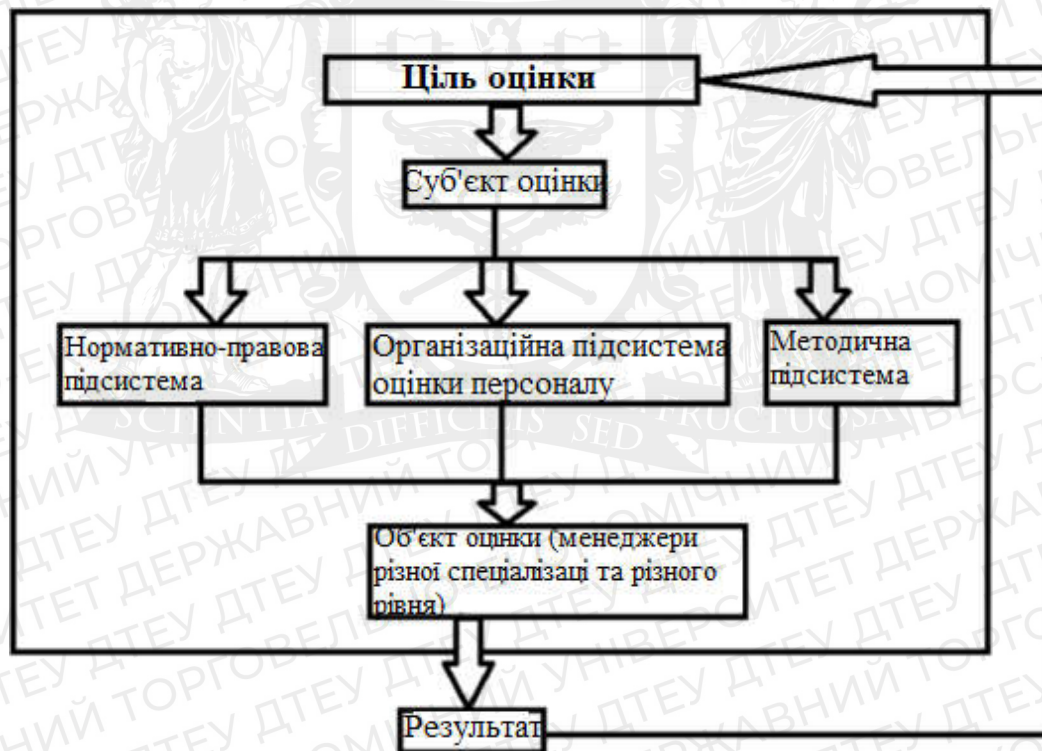


Рис. 1.1 Система оцінки діяльності менеджерів організації

Нормативно-правова підсистема включає норми трудового законодавства, галузеві стандарти та локальні положення організації до рівня професіоналізму фахівців та оцінки їх діяльності. [4,с.28]

Нормативна основа оцінки персоналу представлена Трудовим кодексом, галузевими регламентами та стандартами до кваліфікації та рівня знань та навичок менеджерів, Положеннями про оцінку персоналу в організації та іншими документами організації. Організаційна підсистема оцінки представлена структурним підрозділом чи фахівцем, завдання якого входить оцінка персоналу. [16]

З позиції організаційної структури оцінка персоналу здійснюється відділом оцінки персоналу або спеціалістом з оцінки, який має зв'язки з іншими підрозділами організації. Методична підсистема включає методи оцінки діяльності фахівців, кожен з яких є алгоритмом, розрахунками та аналізом комплексу показників діяльності менеджерів різного рівня. Ця підсистема має особливе значення. З метою досягнення максимальної об'єктивності оцінки необхідно опрацювати та вибрати правильні методи оцінки, запровадити їх на постійній основі та проводити регулярний моніторинг функціонування. Методи оцінки діяльності менеджерів - це показники, що відображають якісні та кількісні характеристики об'єкта, що дають змогу виміряти ступінь відповідності вимогам, заявленим в організації.

Загалом оцінка праці акцентує свою увагу на таких елементах, як: кількість, якість та інтенсивність праці. Якість та кількість залежать від специфіки напряму організації. [5,с.144]

Наприклад, у цеху з виготовлення меблів якісні показники розраховуватимуться як співвідношення бракованих меблів до меблів, що підходять на продаж, а кількісні характеристики відповідатимуть за виконання плану. Під інтенсивністю праці, у разі розуміється, витрачена співробітником виконання завдань і робіт енергія (фізична і психологічна) за прийнятну одиницю часу. [29]

Основним показником, що характеризує трудовий процес, є інтенсивність праці. Інтенсивність праці характеризує кількість праці, що витрачається в

одиницю робочого часу, і є найважливішою компонентою тяжкості праці, що визначає сумарний вплив всіх факторів трудового процесу на працюючих.

Методи оцінки діяльності менеджерів можуть бути класифіковані за такими ознаками: - за цілями та завданнями дослідження; - за кількістю об'єктів дослідження, що спостерігаються; - за способом спостереження з боку іноземного менеджменту до нас дійшли такі назви систем для аналізу ключових показників: KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності, MBO (Management by Objectives) – управління за метою. [17,с.160]

BSC (Balanced Scorecard) – збалансована система показників. Якщо вникнути у суть кожної з методик, всі вони спрямовані на: - Постановку цілей, яких ми хочемо досягти в процесі діяльності компанії; - Визначення ключових показників, які дозволять нам оцінити досягнення кожної мети; - Розробку заходів, спрямованих на успішне виконання показників; - Прив'язку системи мотивації персоналу до виконання ключових показників ефективності діяльності. [10,с.42]

Для досягнення об'єктивності оцінки ефективності праці кожна організація заявляє «вимоги», якими керується при аналізі результатів. Часті вимоги до оцінки персоналу, що використовуються в організаціях будь-якого типу: – обрані критерії оцінки повинні бути максимально прості та зрозумілі, не тільки для людини, яку оцінюють, але і яку оцінюють – інформація, яка використовується для оцінки, має бути відкритою та для досягнення об'єктивності оцінки ефективності праці, кожна організація заявляє «вимоги», якими керується під час аналізу результатів. – результат оцінки був із системою заохочення, тобто. працівник повинен розуміти, що це не марна трата часу, що він отримує з оцінки індивідуальну вигоду. [14,с.341]

Умовно методи оцінки діяльності менеджерів можна поділити на два типи:

– методи, що оцінюють групову динаміку;

– методи, що оцінюють особистісні (компетентні) якості.

Крім важливого завдання кожного менеджера - вміння аналізувати і розуміти причини, з яких звільняються співробітники, вести аналіз звільнень для подальшого запобігання звільненням, адже втрата співробітника синонімічна втраті часу, коштів, витрачених на його навчання та втрату робочої одиниці. Багато вчених вважають, що розрахунок показника варто проводити за основними підрозділами та пов'язувати його з такими факторами, як стаж роботи та причини для звільнення.

Керівник повинен уміти тримати цінних сильних співробітників. У житті часто зустрічаються приклади, коли амбітний управлінець не може зрозуміти, мотивувати та утримати співробітників, внаслідок чого проектна група розформовується, зсуваються терміни реалізації поставлених завдань (у кращому разі, у гіршому — проекти можуть бути повністю закриті через відсутність та небажання працювати певної категорії спеціалістів). Оцінка діяльності менеджерів — це система цілеспрямованих дій з діагностики фахівців та виявлення ступеня відповідності їх професійних та особистісних характеристик та можливостей вимогам організації, підрозділу та робочого місця. [21,с.43]

У сучасних умовах характер оцінки діяльності менеджерів залежить від багатьох факторів: розміру організації, сфери її діяльності, організаційної структури та корпоративної культури, розмірів та характеру діяльності служби управління персоналом та інші. В даний час немає спільної для організацій різних видів діяльності однієї сформованої системи оцінки діяльності менеджерів, дотримуючись якої можна було б однозначно дійти успішного результату. Менеджер — це кваліфікований спеціаліст, але завжди є місцем «людському фактору». Звичайно ж, структура системи оцінки діяльності менеджерів для кожної організації трохи видозмінюватиметься залежно від факторів певної організації (наприклад: розміру організації, сфери її діяльності

тощо). У разі нашим завданням було виявити загальні складові системи оцінки діяльності менеджерів у створенні та скласти план її структури. [14]

Таким чином, вся різноманітність методів оцінки персоналу дозволяє керівництву підібрати саме ті методи, які потрібні зараз під конкретне завдання, спрямовані на певну категорію персоналу. Вибираючи той чи інший метод, необхідно враховувати всі параметри, необхідні для його успішного застосування. Але основним фактором, що визначає вибір методик, має бути мета оцінки.

Характерною рисою в практиці оцінки кадрів останнього десятиліття став набір різних, що складаються з безлічі критеріїв та показників методів, що передбачають можливість індивідуального підбору для певної організації. З іншого боку, явно простежується позитивна тенденція до гнучкішої кастомізації оціночних методик, дозволяють компонувати з їхньої основи варіанти, придатні конкретної компанії.

Необхідно переглянути ряд оціночних методик та значно їх модернізувати відповідно до сучасних умов. Проте не можна не визнати, що деякі методи оцінки сьогодні значно застаріли, через що їхня валідність набагато знизилася, що призводить до зниження ефективності процедур оцінки персоналу. [20,с.74]

Еволюція та реформація сучасного бізнесу сьогодні безпосередньо залежить від активізації людського чинника, що зумовлює вибір якісно нових підходів під управлінням персоналом. На даний момент у системі сучасного менеджменту очевидна необхідність освіти нових форм управління, які визначають зміну стилю господарської поведінки, психології керівника, переоцінку керівником свого місця та у системі управління, і навіть переоцінку персоналу системі організації. Керівникам організацій з метою досягнення економічної ефективності слід враховувати такі особливості управління людськими ресурсами, як важливість самовдосконалення та розвитку персоналу, активну участь персоналу у прийнятті низки

організаційних рішень, а також тісну взаємодію між організацією та персоналом. [21]

Сутність комплексного підходу у тому, що, піддаючи процедурам оцінки із боку підприємства, співробітник, своєю чергою, і оцінює компанію за низкою критеріїв і із застосуванням запропонованих оцінних інструментів, стаючи повноправним суб'єктом управління організації.

В основі цього підходу лежать принципи встановлення партнерських відносин між керівництвом організації та співробітниками, розвиток широкомасштабного зворотного зв'язку, мінімізація явного управлінського впливу на користь більшої самостійності працівників діяльності компанії тощо.

Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СІНЕВО УКРАЇНА»

2.1. Дослідження організаційно-економічних показників підприємства

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІНЕВО
УКРАЇНА"**

Адреса Україна, 04214, місто Київ, ВУЛИЦЯ ПІВНІЧНА, будинок 2/58,
ЛІТЕРА "А"

Діяльність ТОВ «Сінево Україна» Види діяльності, які здійснює
товариство, за КВЕД-2010: основний:

86.21 Загальна медична практика інші:

21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів

46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами

58.19 Інші види видавничої діяльності

72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших
природничих і технічних наук

72.20 Дослідження й експериментальні розробки у сфері суспільних і
гуманітарних наук

Стратегічні цілі та бізнес-стратегія

Місія - компанія надає лікарям необхідну інформацію про стан пацієнта,
використовуючи сучасні методи лабораторної діагностики.

Бізнес-стратегія

ТОВ «Сінево Україна» є лідером серед приватних компаній в Україні по
лабораторній діагностиці. Однією з її конкурентних переваг, порівняно з
іншими лабораторіями, є інтегрована інформаційна система Silab — розробка
компанії TotalSoft (Румунія). Вона об'єднує лабораторії та лабораторні центри
в єдину мережу. Штрих-кодування зразків, опііпе-підключення лабораторного

обладнання до системи, online-валідація результатів та їх автоматичне надсилання електронною поштою — все це забезпечує точний результат досліджень. [24]

Структура і принципи управління Відповідно до статуту ТОВ «Сінево Україна», органами управління та контролю товариства є:

- Загальні збори учасників товариства;
- Дирекція товариства;

Збори Учасників є вищим органом управління товариства. Учасники товариства беруть участь у Загальних зборах особисто або через своїх представників. До виключної компетенції Загальних зборів учасників належить:

- визначення основних напрямів діяльності товариства, затвердження його планів і звітів про їх виконання;
- внесення змін до Статуту товариства, зміна розміру його статутного капіталу;
- виключення учасника з товариства;
- визначення форм контролю за діяльністю виконавчого органу;
- затвердження результатів діяльності товариства за рік або інший період;
- обрання одноосібного виконавчого органу або членів колегіального виконавчого органу товариства, встановлення розміру їх винагороди членам виконавчого органу товариства.

Колегіальним виконавчим органом товариства є Дирекція, яка здійснює управління поточною діяльністю товариства. Членами Дирекції є Генеральний директор та директори, які призначаються Загальними зборами, зокрема Виконавчий директор. Директор з розвитку, Комерційний директор. Дирекцію очолює Генеральний директор, який представляє інтереси товариства і діє від його імені без довіреності. Генеральний директор має право передовірити всі, або частину своїх повноважень працівникам товариства на підставі довіреності.

До компетенції Дирекції належить вирішення всіх питань, пов'язаних з управлінням поточною діяльністю, крім питань, що належать до виключної компетенції Загальних зборів.

Дирекція підзвітна Загальним зборам і організує виконання їх рішень.

Організаційна структура ТОВ «Сінево Україна»

Основні підрозділи організаційної структури:

- Мережа КДЛ (клініко-діагностичні лабораторії) 5 лабораторій у Києві, Львові, Чернівцях, Одесі та Вінниці
- Мережа ВДЦ -141 відділення діагностичного центру
- Допоміжні функції (відділ маркетингу і продаж, відділ постачання, бухгалтерія, ІТ відділ, відділ персоналу, відділ клієнтського сервісу тощо).
- Адміністрація, головний офіс компанії розташований у м. Києві.

Результати діяльності

Протягом періоду з 2018 по 2020 р.р. спостерігалось постійне зростання доходу компанії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Результати діяльності ТОВ «Сінево Україна» за 2018-2020 роки

№ з/п	Показник	2020 рік	2019 рік	2018 рік	Відхилення (+, -)	
					2020 до 2019	2019 до 2018
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн.	1 826,0	1 514,3	1 213,6	311,7	300,7
2	Прибуток від операційної діяльності, млн. грн.	16,5	175,6	74,6	-159,1	101,0
3	Чистий прибуток (збиток), млн. грн.	-0,8	126,5	51,4	-127,3	129,7
4	Рентабельність реалізації за операційним прибутком, %	1,00	11,6	6,1		
5	Рентабельність реалізації за чистим прибутком, %	0,00	8,3	4,2		

Джерело: складено автором за даними Звіту про управління підприємства ТОВ «Сінево Україна» на основі Додатку Б

Досягнути зростання доходу від реалізації послуг ТОВ «Сінево Україна» допомогли грамотна маркетингова і комерційна політика. На жаль, через загальну кризу 2020 року, пов'язану із запровадженими карантинними заходами через пандемію COVID-19, компанія не змогла вийти на чистий прибуток за результатами 2020 року. [24]

Ліквідність та зобов'язання

Забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності є одним з головних завдань ТОВ «Сінево Україна». Керівництво Компанії регулярно здійснює заходи для визначення відповідності діяльності підприємства цільовим параметрам розвитку і потенційним можливостям; виявлення різного роду відхилень від норм, диспропорцій, структурних деформацій; пошуку можливостей виправлення несприятливих і ризикових ситуацій; впливу на чинники, що обумовлюють зміну рівня ліквідності та платоспроможності.

Протягом 2018-2020 років у структурі активів ТОВ «Сінево Україна» основну частку посідали високоліквідні (гроші та їх еквівалент) та середньо ліквідні активи (запаси та короткострокова дебіторська заборгованість), їх загальна частка становила від 55,2 до 65,4% (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Групування активів ТОВ «Сінево Україна» за рівнем ліквідності

Показник	Дата					
	31.12.2020		31.12.2019		31.12.2018	
	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %
Високоліквідні активи А1	49 323	6,2	49 175	9,9	98 208	21,4
Середньоліквідні активи А2	468 612	59,2	226 286	45,3	160 598	35
Низьколіквідні активи А3	254 721	32,2	206 582	41,4	169 487	37

Продовження Табл. 2.2

Неліквідні активи А4	19 194	2,4	17 151	3,4	30152	6,6
Баланс	791 850	100	499 194	100	458 445	100

Джерело: складено автором за даними Звіту про управління підприємства ТОВ «Сінево Україна» на основі Додатку Б

У цілому зміни у структурі активів, що відбулися у 2020 році, з погляду ліквідності слід охарактеризувати як стабільні. Частки неліквідних і низько ліквідних активів товариства станом на 31.12.2020 року порівняно з попередніми роками де-що зменшилися.

Для ефективного управління оборотними активами та уникнення ризиків невчасного погашення дебіторської заборгованості, підприємство комплексно здійснює заходи, пов'язані з плануванням та контролем розрахунків з дебіторами, постійним моніторингом виконання договорів і платіжного календаря.

У 2020 році змінилася структура пасивів ТОВ «Сінево Україна». Насамперед, це пов'язано із зменшенням частки термінових пасивів та зменшенням частки довгострокових пасивів з одночасним зростанням частки короткострокових пасивів. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Групування пасивів ТОВ «Сінево Україна» за терміновістю погашення

Показник	Дата					
	31.12.2020		31.12.2019		31.12.2018	
	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %
Термінові пасиви П1	520 079	65,7	275 258	55,1	336 421	73,4
Короткострокові пасиви П2	28 645	3,6	27 673	5,5	21 959	4,8
Довгострокові та постійні пасиви П3+П4*	243 126	30,7	196 293	39,3	100 065	21,8
Баланс	791 850	100	499 194	100	458 445	100

* Довгострокові пасиви показані сукупно з урахуванням від'ємного значення власного капіталу товариства у 2018-2020 роках

Джерело: складено автором за даними Фінансового звіту підприємства ТОВ «Сінево Україна» на основі Додатку В

У структурі пасивів товариства на кінець 2019 року частка термінових та короткострокових пасивів складала - 60,7%, довгострокових і постійних пасивів - 39,3%. На кінець 2020 року довгострокові та постійні пасиви посідали вже частку у 30,7%, термінові та короткострокові - 69,3%. [24]

Для визначення абсолютної ліквідності балансу підприємства перевіримо, чи виконуються (одночасно) такі умови:

$$A1 > П1, A2 > П2, A3 + A4 > П3 + П4 \quad (2.1)$$

Для показників балансу ТОВ «Сінево Україна» на 31.12.2020 року виконуються третя умова, перша та друга умова не виконується. Проте наявність значних запасів грошей та їх еквівалентів на кінець звітного року разом з високими темпами зростання обсягів продажу продукції створюють достатні передумови для зниження потенційних ризиків, пов'язаних з ліквідністю та своєчасним погашенням зобов'язань підприємства.

Аналіз відносних показників ліквідності та фінансової незалежності ТОВ «Сінево Україна» за 2018-2020 роки представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Відносні показники ліквідності та фінансової незалежності ТОВ
«Сінево Україна»**

Показник	Дата		
	31.12.2020	31.12.2019	31.12.2018
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,16	0,27
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,94	0,91	0,72
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,95	0,92	0,73

Продовження Табл. 2.4

Коефіцієнт заборгованості	0,4	0,5	1,18
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,31	0,39	0,22

Джерело: складено автором за даними Фінансового звіту підприємства ТОВ «Сінево Україна» на основі Додатку В.

Станом на кінець 2020 року порівняно з попередніми роками покращилися значення двох з трьох коефіцієнтів ліквідності: проміжної ліквідності, тобто відношення дебіторської заборгованості та грошових коштів до величини поточних зобов'язань (з 0,72 до 0,94); загальної ліквідності, який демонструє здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів (з 0,73 до 0,95).

Всі коефіцієнти ліквідності підприємства станом на 31.12.2020 року практично відповідають рекомендованим значенням, які складають: для коефіцієнта абсолютної ліквідності 50,2-0,25; для коефіцієнта проміжної ліквідності $>0,6-0,8$; для коефіцієнта загальної ліквідності 51,0.

Коефіцієнт заборгованості, який характеризує ступінь незалежності підприємства від зовнішніх джерел, з року в рік знижується, що є позитивним фактором.

Коефіцієнт фінансової стабільності (стійкості), який розраховується як відношення суми власного капіталу та довгострокових зобов'язань до сукупної вартості активів підприємства, знизився в незначній мірі з порівнянням до 2019 року. На кінець 2020 року цей коефіцієнт дорівнює 0,31 при рекомендованому значенні 50,5.

Збалансована фінансова політика та позитивна динаміка в управлінні активами, капіталом і зобов'язаннями ТОВ «Сінево Україна» забезпечують високий рівень ліквідності та платоспроможності підприємства, дозволяють йому вчасно і в повному обсязі виконувати свої зобов'язання та реалізувати плани із забезпечення стійкого розвитку бізнесу. [24]

2.2. Аналіз системи оцінювання діяльності персоналу на підприємстві

Потреба у кадрах визначається наявністю одиниць у штатному розкладі, і навіть заявками керівників підрозділів, відділів у тому, скільки їм потрібно працівників.

При кожній посаді пошук кандидата, перш за все, ведеться серед співробітників підприємства. Це дозволяє економити зусилля, час, гроші, а також сприяє сприятливому моральному клімату та кар'єрному просуванню працівників. Ця практика неухильно застосовується під час заповнення вакансій керівних посад. Відбір здійснюється лише за співбесідою громадянина, який бажає працевлаштуватися на підприємство ТОВ «Сінево Україна» з директором та працівником кадрової служби з метою з'ясування наявності у громадянина формальних підстав для працевлаштування на ту чи іншу посаду.

Кадрова політика ТОВ «Сінево Україна» спрямована на здійснення конкретних заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом, удосконалення виробничих відносин, стилю та методів роботи з кадрами.

Нині значно зростає значення кадрового планування, спрямоване як задоволення потреб виробництва, і забезпечення інтересів співробітників.

Основною метою впровадження системи показників ефективності ТОВ «Сінево Україна» є переведення стратегії розвитку та довгострокової програми розвитку ТОВ «Сінево Україна» у форму конкретних показників оперативного управління, оцінка поточного стану їх досягнення та створення основи для прийняття ефективних управлінських рішень.

Система показників ефективності ТОВ «Сінево Україна» забезпечує:

- орієнтованість виконання стратегії ТОВ «Сінево Україна», показників довгострокової програми розвитку ТОВ «Сінево Україна»;
- орієнтованість на постійне покращення фінансових та виробничих (галузевих) результатів ТОВ «Сінево Україна» ;
- зниження витрат звітного періоду щодо минулого у порівнянних умовах;

- збалансованість та комплексність показників, що забезпечують мотивацію на досягнення пріоритетних цілей ТОВ «Сінево Україна»;
- прозорість, вимірність, мінімальну достатність та несуперечність показників ефективності;
- каскадування та декомпозицію показників ефективності зверху вниз.

Система показників ефективності ТОВ «Сінево Україна» передбачає як фінансово-економічні показники, такі як операційний прибуток (EBITDA), прибутковість на задіяний капітал (ROACE), коефіцієнт боргового навантаження (Чистий борг/EBITDA), показники скорочення витрат, так і галузеві показники ефективності.

Система показників ефективності ТОВ «Сінево Україна» включає:

- Колективні показники ефективності, переліки яких формуються на базі основних фінансово-економічних та галузевих показників бізнес-плану ТОВ «Сінево Україна» та бізнес-блоків;
- Індивідуальні показники ефективності, переліки яких формуються на основі завдань стратегічного характеру, що стоять перед керівником ТОВ «Сінево Україна».

Перелік колективних показників ефективності ТОВ «Сінево Україна» та індивідуальних показників ефективності:

- прибутковість на середній задіяний капітал (ROACE);
- коефіцієнт боргового навантаження (Чистий борг/EBITDA);
- зниження витрат звітного періоду щодо минулого періоду в порівнянних умовах;
- показник із виконання програми інноваційного розвитку.

Аналіз виконання показників ефективності з метою річного преміювання керівників та працівників ТОВ «Сінево Україна» здійснюється після підбиття підсумків діяльності на підставі аудованої консолідованої управлінської та бухгалтерської звітності.

На щорічній основі службою внутрішнього аудиту ТОВ «Сінево Україна» здійснюється аудит виконання кожного колективного та індивідуального показника ефективності, встановленого для цілей річного преміювання на звітний період керівникам. [31,с.99]

Оцінка діяльності менеджерів розглядається HR-відділом. Рішення про виплату та розміри річних премій менеджерів за звітний період, що залежать від виконання встановлених ним показників ефективності, затверджується директором.

Під час аналізу фактичного значення КПЕ цільові планки показників нормалізуються на:

- фактори зовнішнього середовища;
- рішення уповноважених органів управління ТОВ «Сінево Україна», що впливають на виконання КПЕ;
- зміни у методології обліку та розрахунку ключових показників ефективності,

Застосування нормалізації в оцінці виконання КПЕ дозволяє:

- проводити оцінку вкладу менеджменту ТОВ «Сінево Україна», враховуючи конкретні досягнення керівників - власників КПЕ, стимулюючи цим підвищення ефективності незалежно від впливу зовнішніх умов;
- підвищити якість бізнес-планування, що базується на системі постійного поліпшення керованих менеджментом ТОВ «Сінево Україна» результатів діяльності;
- підвищити прозорість та аудит оцінки виконання КПЕ.

Однією з головних умов отримання найкращих результатів ділової оцінки є її організація, що включає низку етапів (рис.2.1): підготовчий етап, проведення оцінки, заключний етап (підведення підсумків, зворотний зв'язок).

Процедура підготовки оцінки на ТОВ «Сінево Україна» передбачає виконання наступних обов'язкових заходів:

- Розробку методики оцінки;

- Визначення суб'єктів оцінки;
- Визначення часу та місця проведення оцінки;
- Встановлення процедури підбиття підсумків оцінювання;
- опрацювання питань документаційного та інформаційного забезпечення процесу оцінки (формування повного комплексу документації відповідно до методики оцінки, його тиражування, розсилання та визначення каналів та форм передачі інформації);

Етапи, показники та критерії оцінки - консультування оцінювачів з боку розробника методики або фахівця, який володіє нею.

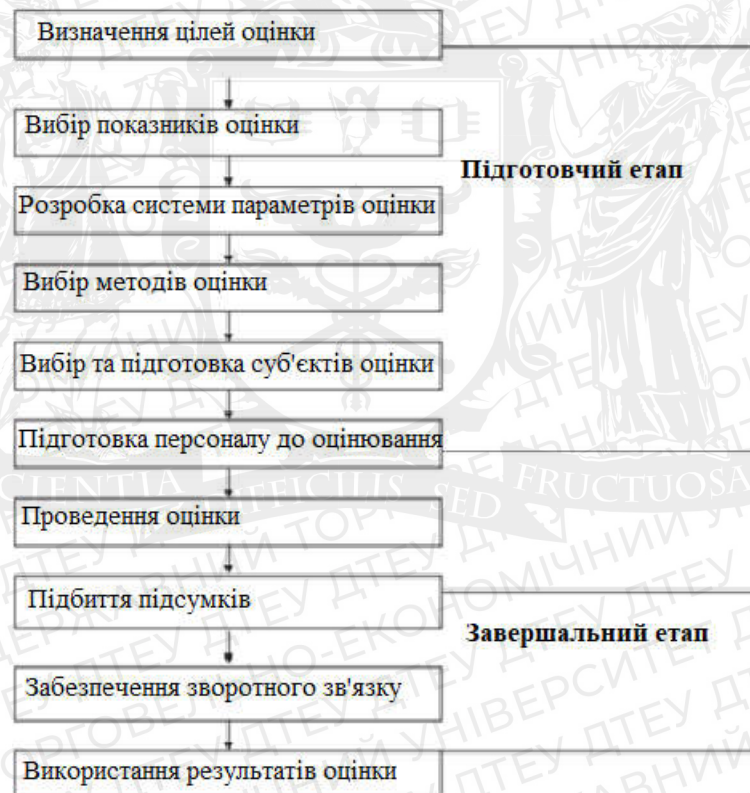


Рис. 2.1 Послідовність процедури оцінки персоналу ТОВ «Сінево Україна»

Критерії, що використовуються під час проведення атестації менеджерів ТОВ «Сінево Україна».

Компетентність - знання (результат освіти), навички (результат досвіду роботи та навчання), уміння застосовувати знання при вирішенні професійних

завдань. Критерії оцінки, що виробляються в компанії, діляться на дві великі групи:

Професійна компетентність - критерії, що відповідають певному робочому місцю, виду діяльності, результати роботи, досягнуті працівником під час виконання своїх посадових обов'язків, кількісні та якісні показники ефективності виконання всіх компонентів діяльності (функцій).

Корпоративна компетентність — критерії, що відповідають розумінню співробітників цілей та завдань компанії, а також його людським якостям.

Проведемо аналіз мобільності кадрів в ТОВ «Сінево Україна» за 2019 - 2020 роки представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка працівників ТОВ «Сінево Україна»

№ пор	Показники	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+, -)	
				абсо- лютне	відносе, %-х
1	Середньооблікова чисельність працівників, осіб,	1678	2174	496	29,55
	у т.ч. керівників	132	185	53	40,15
	- спеціалістів	146	179	33	22,6
	- інших працівників	71	96	25	35,21
	- робітників	1329	1714	385	28,96
2	Чисельність прийнятих працівників за рік, осіб	311	496	185	59,48
3	Чисельність звільнених працівників, всього, осіб	52	88	36	69,23
	у т. ч. за порушення трудової дисципліни	6	11	5	83,33
	- за власним бажанням	28	29	1	3,57
	- з інших причин	18	48	30	166,66
4	Загальна чисельність прийнятих і звільнених працівників за період, осіб	311	496	185	59,48
		52	88	36	69,23
5	Коефіцієнт прийому кадрів	0,19	0,22	0,03	15,78
6	Коефіцієнт звільнення кадрів	0,02	0,01	-0,01	-50

Продовження Табл. 2.5

7	Коефіцієнт плинності кадрів	0,21	0,26	0,05	23,8
8	Коефіцієнт стабільності кадрів	5,98	5,63	-0,35	-5,85

Джерело: складено автором за даними Звіту про управління підприємства ТОВ «Сінево Україна» на основі Додатку Б

Звернемо увагу на склад та структуру персоналу ТОВ "Сінево Україна" (рис.2.2). Значну частку працівників займає категорія робітників.

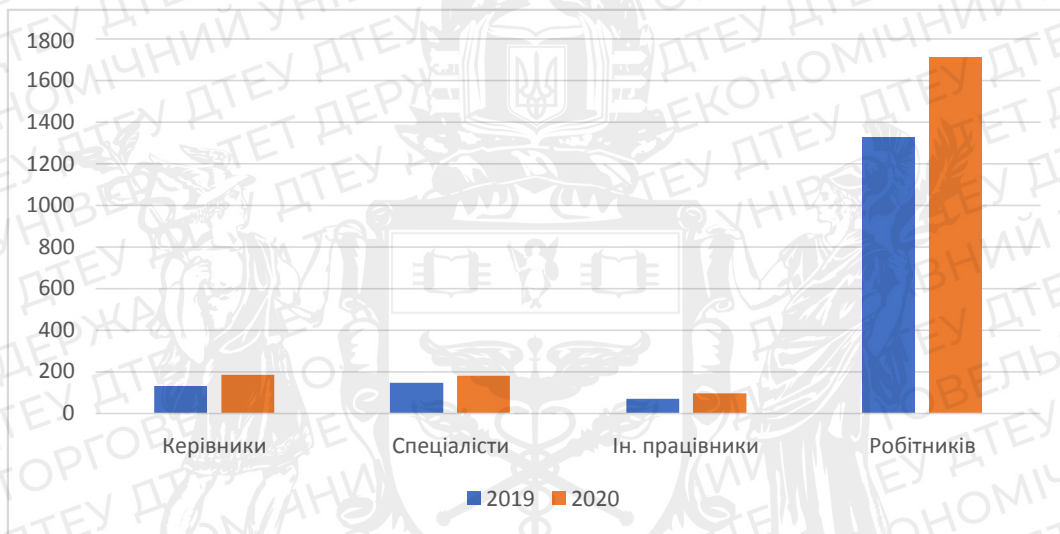


Рис.2.2 Склад та структура персоналу ТОВ "Сінево Україна"

На основі даних табл. 2.5 проаналізуємо динаміку професійно-кваліфікаційного складу персоналу підприємства за звітні роки.

Зміни чисельності персоналу підприємства розрахуємо за відповідними формулами:

- абсолютне відхилення:

$$\Delta_{\text{абс}} = x_{\text{зв}} - x_{\text{баз}} \quad (2.2)$$

- відносне відхилення:

$$\Delta_{\text{відн}} = x_{\text{зв}} / x_{\text{баз}} \times 100\% - 100\% \quad (2.3)$$

Отже, у 2020 році порівняно з 2019 роком спостерігається збільшення чисельності працівників за рахунок того що прийнятих осіб більше, ніж звільнених.

Проведемо аналіз мобільності персоналу за такими формулами:

- 1) Коефіцієнт оновлення (прийому) кадрів:

$$K_{np} = \chi_{np} / \chi_{co}, \quad (2.4)$$

де χ_{np} - чисельність прийнятих працівників;

χ_{co} - середньооблікова чисельність персоналу

- 2) Коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{nl} = \chi_{звпл} / \chi_{co}, \quad (2.5)$$

де $\chi_{звпл}$ – чисельність звільнених працівників за власним бажанням

- 3) Коефіцієнт загального обороту персоналу:

$$K_{об} = (\chi_{np} + \chi_{зв}) / \chi_{co}, \quad (2.6)$$

де $\chi_{зв}$ – чисельність звільнених працівників зі всіх причин

- 4) Коефіцієнт закріплення (замінності) персоналу:

$$K_{зам} = \chi_{np} / \chi_{зв}, \quad (2.7)$$

Аналіз розрахованих коефіцієнтів показує, що загалом маємо більш-менш стабільну ситуацію. Розробивши систему коефіцієнтів, проводячи постійний збір та аналіз статистичних показників руху персоналу, створюється можливість зрозуміти загальну картину, тримати “руку на пульсі”, приймати доцільні та ефективні управлінські рішення. Це робить управління більш ефективним та гнучким, а організація стає структурованою та стабільною.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СІНЕВО УКРАЇНА»

3.1. Розробка програми оцінювання діяльності менеджера на підприємстві

З метою об'єктивної оцінки діяльності менеджерів, на ТОВ «Сінево Україна» вирішуються такі завдання: затверджується план роботи менеджера на рік, описуються оцінювані компетенції, проводиться оцінка менеджерів, тобто визначається, якими компетенціями і на якому рівні вони мають, розробляються рекомендації з оптимізації системи управління виходячи з оцінки менеджерів.

Для розробки програми, крім традиційних методів, для збору інформації пропонується використовувати завдання - робочі проекти чи завдання. Виконуючи їх, співробітник демонструє рівень своїх компетенцій за конкретних обставин.

Оцінку менеджерам ТОВ «Сінево Україна» пропонується давати, використовуючи безліч параметрів їхньої діяльності. Оцінка, що ґрунтується на обмеженій інформації, не дає достовірного уявлення про якість виконання керівником своїх обов'язків. [25,с.28]

При цьому важливо знати, які цілі має керівництво компанії, даючи оцінку своїм менеджерам. Результатом цих процедур може стати, наприклад, створення для підприємства нової структури, ротація вищого менеджменту, затвердження довгострокового плану навчання менеджерів. Необхідність оцінки та навчання менеджерів виникає в основному на етапі стабільного зростання та розвитку організації. Зазвичай, досягнення керівництва компанії оцінюються фінансовими показниками.

Це, безумовно, найважливіший фактор, однак не єдиний: фінансові показники не завжди відображають реальні досягнення компанії, її розвиток

та перспективи на майбутнє. Під час підрахунку можуть враховуватися: знос устаткування, заміна якого потребує великих фінансових вливань; вимоги ринку щодо надання нових послуг клієнтам, що також дорого обходиться компанії. [27,с.29]

Програми оцінювання діяльності менеджера на підприємстві буде базуватися на моделі компетенцій менеджера.

Першим етапом заходів в програмі є комплексна оцінка за двома напрямками:

- дається оцінка з компетенцій менеджера;
- оцінюється виконання бізнес-плану за рік (на початку фінансового року керівники блоків складають бізнес-плани своїх підрозділів і затверджують їх на раді директорів компанії).

Другий етап заходів – оцінка керівників вищої ланки за такими критеріями, як:

- ділові якості, особливості стилю управління;
- складність та відповідальність виконуваних управлінських завдань;
- рівень професійної підготовки;
- авторитет у колективі
- результат роботи керованого ними підрозділу.

Таким чином з'являється можливість створити набір критеріїв, які безпосередньо пов'язують широкий спектр конкретних видів діяльності з управлінням персоналом.

Так як, кожна компетенція - це набір споріднених поведінкових індикаторів, які об'єднуються в один або кілька блоків, залежно від смислового обсягу компетенції.

Будемо використовувати п'ять рівнів розвитку компетенцій:

Е – компетенція не розвинена (незадовільний рівень, розвиток обов'язковий, але утруднений).

Якщо працівник не має необхідних навичок і не намагається їх застосовувати. Такий рівень є незадовільним, оскільки співробітник не тільки не виявляє навички, але й не розуміє їхньої важливості і не намагається їх розвивати.

Відповідно до програми, при виявленні такого працівника доцільним буде його скорочення.

D - компетенція недостатньо розвинена (нормальний рівень, потрібен і можливий розвиток). Працівник частково виявляє навички, що входять до складу компетенції. Намагається, прагне виявляти потрібні навички, розуміє їхню необхідність, але в нього це не завжди виходить.

Якщо фахівець відповідає рівню D – це нормально, передбачається, що він має розвиватися.

При такому результаті програма передбачає проведення тренінгів для досягнення необхідного рівня знань та навичок.

C - базовий рівень, достатній для фахівця. Він дає уявлення про те, яке саме поведінка і які саме здібності передбачаються цією компетенцією. Базовий рівень є оптимальним для ефективної роботи менеджера середньої ланки.

B - сильний рівень розвитку компетенції (потрібна лише керівної ланки). Передбачається особливо високий рівень навичок. Співробітник має складні навички, здатний активно впливати на те, що відбувається, виявляти відповідні навички в ситуаціях підвищеної складності. Цей рівень передбачає здатність людини заздалегідь передбачати та запобігати негативним подіям.

При виявленні працівника рівня B, програма передбачає підвищення за посадою та/або переведення у відділ для можливості реалізації потенціалу.

A - лідерський рівень розвитку компетенції (потрібний для вищого менеджменту).

Маючи рівень A, працівник має право на займання керівної посади, а також приймати стратегічні рішення.

В рамках програми, досягнення керівником лідерського рівня розвитку компетенції означає, що він не лише сам виявляє необхідні навички, а й створює можливості для інших працівників розвивати цю компетенцію. Керівник, який має рівень розвитку компетенцій А, організовує спеціальні заходи, задає норми, правила, процедури, які сприяють прояву даних компетенцій.

Третім етапом під час оцінки діяльності менеджерів ТОВ «Сінево Україна» необхідно вирішити такі завдання:

- затвердити план роботи менеджера на рік (у ТОВ «Сінево Україна» збори учасників товариства);
- описати оцінювані компетенції (для вирішення цього завдання доцільно скористатися послугами консалтингової компанії);
- провести оцінку менеджерів, тобто визначити, якими компетенціями фактично володіє менеджер, що оцінюється, і наскільки він відповідає займаний посаді (ці функції здійснюють менеджер з персоналу спільно з стороннім консультантом, а також збори учасників товариства спільно з директором з персоналу);
- розробити рекомендації щодо оптимізації системи управління на підставі оцінки менеджерів.

Затвердження плану роботи на рік під час виконання третього етапу програми.

Оцінка менеджерів - це частина розгорнутого та багатогранного процесу, він починається з постановки цілей та складання плану дій або плану роботи на рік, який готує сам керівник. План затверджується на зборах учасників товариства.

У ньому керівник:

- представляє структуру свого підрозділу наступного року;
- прописує цілі та завдання на рік;
- вказує заходи, які планує провести, та строки їх виконання;

- складає кадровий план (фіксує можливі кадрові переміщення);
- представляє план підбору персоналу;
- розробляє систему мотивації працівників підрозділу;
- пропонує варіант бюджету на наступний рік.

Потім робляться проміжні огляди виконання плану, за матеріалами яких уточнюється характер подальших дій. Може бути передбачено зміну цілей, розроблена програма навчання та розвитку співробітників тощо. Цей процес зазвичай закінчується звітом та оцінкою відповідності досягнутих показників цілям та завданням компанії.

На зборах учасників товариства робиться відповідна доповідь та обговорюються результати роботи. Форма оцінки виконання, що залежить від задалегідь призначених цілей, перспективних стандартів корпоративної поведінки та планів діяльності персоналу та компанії в цілому, повинна включати і зворотний зв'язок, що стимулює і підтримує в менеджері прагнення до високих стандартів виконання. Менеджер може отримати зворотний зв'язок від учасників, команди, колег, підлеглих та клієнтів.

Продовженням третього етапу є опис оцінюваних компетенцій.

Компетенції, за якими оцінюватиметься менеджер, можна підготувати самим або скористатися описаними в літературі. На українському ринку з'явилося досить видань, де описана технологія оцінки персоналу з компетенціям.

На ТОВ «Сінево Україна» для оцінки менеджерів застосовуються такі компетенції:

- планування;
- аналіз;
- використання інформації;
- командна праця;
- керівництво відносинами;
- орієнтація для досягнення результату;

- управління конфліктами та ін.

Також пропонується для ТОВ «Сінево Україна» проведення асесмент-центру. Цей метод виправданий при оцінці виконання компетенцій у разі, коли планується горизонтальна ротація менеджерів.

В таблиці 3.1 перераховані різні типи інформації та методи збирання того, що може бути використане для оцінки діяльності.

Крім традиційних методів, для збору інформації можна використовувати завдання. Завдання – це робочий проект чи завдання, призначене для демонстрації компетенції працівника за конкретних обставин. По кожному опитувальнику, що базується на індикаторах поведінки, вираховується загальний бал за кожною з компетенцій, перш ніж рейтинги з усіх опитувальників об'єднуються та використовуються як інформація для зворотного зв'язку. Відповіді "не можу сказати" не включаються до загальної оцінки компетенцій, а поміщаються окремо в особистий файл менеджера. Ці дані можуть бути використані надалі.

Потім ця інформація оформляється як графіка, яким легко провести порівняння балів.

Для провідних посад та топ-менеджерів ТОВ «Сінево Україна» пропонується розробка шкали з рівнями компетенцій, тобто менеджер повинен мати низку компетенцій на найвищому рівні, наприклад, плануванням, аналізом та ін. [23,с.47]

Модель компетенцій менеджера ТОВ «Сінево Україна» наведено у Додатку.

Розробка рекомендацій щодо оптимізації системи управління

На цьому етапі необхідно визначити, що слід зробити для того, щоб підвищити рівень розвитку керівника вищої ланки і, як наслідок – компанії загалом.

Оцінку менеджерам необхідно давати, використовуючи безліч параметрів їхньої діяльності: підсумки роботи (у фінансовому відношенні), націленість на

результат, досягнуті стандарти поведінки, що впливають на різні аспекти діяльності, особисті та організаційні обставини, що складаються у процесі виконання менеджером своїх обов'язків.

Таблиця 3.1

Методи збору та обробки інформації для асесмент-центру

Мета аналізу	Форма інформації	Метод збору
Встановити рівень виконання (поточна робота)	Проведення під час виконання Результат виконання Завдання виконання	Опитувальники, реєстрація досягнень, спостереження
Встановити необхідність покращення якості виконання	Проведення під час виконання Результат виконання Завдання виконання Особисті обставини Організаційні проблеми	Опитувальники, реєстрація досягнень, спостереження, обговорення
Визначити потенціал розвитку для майбутньої реалізації	Поведінка під час виконання Результат виконання Завдання виконання	Асесмент-центр, завдання
Обговорення інтересів кар'єри	Професійна біографія Профіль компетенцій Прагнення Інтереси, знання та здібності Можливості	Асесмент-центр, центр розвитку, обговорення

Оцінка, що ґрунтується на обмеженій інформації не дає достовірного уявлення про загальну якість планування та виконання. Там, де оцінка виконання проводиться для визначення розмірів винагороди, звуження відомостей, на яких вона ґрунтується, може спровокувати менеджера на спрощене ставлення до важливих моментів своєї роботи. [9,с.34]

Об'єднання методів оцінки бізнес-плану керівника та компетенцій, якими він володіє, дає менеджеру з персоналу можливість зібрати повну інформацію про поведінку менеджера під час виконання роботи та її результати.

Застосування цього методу в умовах вимагає спеціальної підготовки менеджерів з персоналу, знання моделей і рівнів компетенцій, а також основ бізнес-планування. Достовірна оцінка вимагає наявності або залучення хорошого спеціаліста, наприклад представника консалтингової компанії, здатного грамотно підготувати до обговорення необхідну інформацію, що вмє оцінювати різноманітні відомості (за еталонами, компетенціями та вимірними цілями), рейтинги виконання. [34]

Зазначимо, що при цьому важлива зацікавленість самого керівництва компанії у проведенні та одержанні результатів оцінки: зазвичай вона робиться з урахуванням певних цілей компанії (засновника). Її результатом можуть стати створення на підприємстві нової структури, ротація вищого менеджменту, створення довгострокового плану навчання менеджерів та багато іншого.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності програми оцінювання

Оцінку персоналу методами компетенцій та проведення проведення асесмент-центру ТОВ «Сінево Україна» слід проводити сторонніми спеціалістами. Проаналізувавши пропозиції на ринку послуг із проведення оцінки методами компетенцій та асесмент центру, було складено наочний прайс-лист. Завдяки цій схемі, ТОВ «Сінево Україна» зможе вирішити, який варіант здійснення процедури центру оцінки підходить їм найбільше, виходячи з фінансових і моральних переваг.

ТОВ «Сінево Україна» має два варіанти проведення асесмент-центру. Як приклад береться керівник відділу маркетингу та реклами.

Перший варіант полягає в тому, що ТОВ «Сінево Україна» бере на себе процес підготовки до асесмент-центру, проте для якісної розробки та опрацювання всіх деталей знадобляться великі тимчасові та трудові витрати,

але у фінансовому плані компанія заощадить. Процесом проведення управляє зовнішній провайдер. Для наочності був обраний не найдорожчий, але й не найдешевший варіант, а для розрахунків було обрано 5 осіб, що тестуються. Разом вийшло приблизно 75 000 грн. (15 000 грн. × 5 осіб на проведення етапу оцінки по системі «стандарт»).

Другий варіант передбачає передачу розробки та проведення асесменту "в руки" зовнішньому провайдеру. Це обійдеться дорожче, ніж перший варіант, але, з більшою ймовірністю, буде якісніше опрацьовано та проведено.

Разом вийшло близько 95 000 грн. (20000 грн. на розробку «оптимального за ціною та точності» варіанта + 15 000 грн. × 5 осіб на проведення етапу оцінки за системою «стандарт»).

Проте, якщо не відкидати перший варіант проведення асесмент-центру в ТОВ «Сінево Україна», то від загальної кількості витрат на центр оцінки необхідно відняти витрати на розробку моделі компетенцій, індикаторів та імітаційних вправ. [32,с.88]

Але замість цих витрат з'являться інші: оскільки ТОВ «Сінево Україна» не має в своєму розпорядженні відповідних спеціалістів, то розробка всіх підготовчих заходів вестиметься силами керівництва, що передбачає понаднормову роботу. В даному ключі складно визначити витрати на понаднормову роботу, тому що невідомо скільки часу може знадобитися керівництву, щоб грамотно підготувати всі матеріали до асесмент-центру.

Базова модель компетенцій менеджерів буде:

- моделлю раціональної практики, спираючись на яку організація та керівники зможуть підвищити власну продуктивність та ефективність роботи;
- еталоном, метою вдосконалення менеджменту, що дозволить організації чітко формулювати вимоги до керівників;
- шаблоном, щодо якого організація може оцінювати існуючий менеджмент, формувати програми його розвитку та проводити удосконалення [7, с.112].

Оцінку керівників із застосуванням моделі компетенцій проводитимуть експерти (вище керівництво, колеги, підлеглі та партнери) відповідно до алгоритму «методики 360 градусна атестація». Тут важливо забезпечити об'єктивність думок експертів: одні схильні їх завищувати, інші занижувати. Крім того, на оцінку можуть впливати міжособові відносини суб'єктів та об'єктів.

Для «зняття» соціальної напруги керівнику бізнесу слід узгодити інтереси та мотиви всіх партнерів, висловлюючись сучасною риторикою, забезпечити суб'єктність. [26,с.16]

Заключний етап оцінки менеджерів із застосуванням моделі компетенцій полягає в наступному:

- аналіз результатів оцінки керівником бізнесу спільно з кадровою службою, що забезпечує дотримання процедурних аспектів;
- підготовка суб'єктом управління кадрових рішень щодо кожного конкретного кандидата;
- обговорення результатів оцінки з випробуваними та затвердження кадрових рішень [9, с.36].

Запропонований підхід до оцінки результатів діяльності персоналу та менеджерів організації не претендує на унікальність, проте новизна даного підходу полягає у самостійній розробці набору компетенцій – параметрів вимірювання, які можна «збирати» та комбінувати в залежності від посади (низовий, середній або топ-рівень) забезпечення об'єктивності та комплексності.

Процедура асесмент-центра одна із методів оцінки персоналу, дає на виході найточніші, проти іншими методами, результати. Завдяки цій процедурі можливо не тільки відібрати персонал на які-небудь високі менеджерські позиції та планувати подальший розвиток співробітників організації, але й метод асесменту чудово поєднується з іншими способами

оцінки персоналу (наприклад, з методом оцінки «360°»), а також робить процес прийняття кадрових рішень прозорішим. [9,с.39]

ТОВ «Сінево Україна» зараз перебуває у чудовому фінансовому стані, що й сприяло прийняттю рішення про розробку процедури асесмент-центру, водночас існує потреба у якісному підборі кандидатів на керівні позиції.

Провівши аналіз усередині компанії, був знайдено жодного аргументу проти розробки процедури центру оцінки. [16]

Метод компетенцій та асесмент-центр є необхідним інструментом оцінки для середнього та великого бізнесу, оскільки грамотне складання та проведення центру оцінки з лишком покриє ті витрати, які компанії здійснюють на нього, оскільки ціна помилки підбору «неправильної» людини може принести компанії ще більші збитки, тому ТОВ «Сінево Україна» не має жодного аргументу проти розробки процедури асесмент-центра.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Оцінка ефективності діяльності менеджера пов'язана з деякими складнощами, оскільки результати праці працівників завжди піддаються кількісному виміру. Проте її проведення необхідно у зв'язку з великим обсягом функцій, покладених на менеджерів організацій. На сьогоднішній день існує безліч методик для оцінки праці менеджерів. Неправильний вибір та застосування тієї чи іншої методики сприяє спотворенню фактичної інформації, що веде до появи безлічі помилок.

Тому при виборі методів оцінки необхідно враховувати такі умови, як взаємодія з іншими підрозділами, вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, відповідність методів оцінки ступеня зрілості підприємства, суб'єктивність деяких методик.

Управління, як будь-який інший вид діяльності, вимагає своєї конкретної оцінки, встановлення його ефективності. Кінцевий результат управління управління часто називають ефектом управління.

Ефект є результат здійснення заходів, вкладених у вдосконалення виробництва, бізнесу та організації загалом. Оцінка ефективності менеджменту вважається порівняно складною, внаслідок цього є значна кількість критеріїв та методів цієї оцінки, які враховують різноманітні фактори, що впливають на ефективність.

Ефективність управління це категорія теорії управління, яка пов'язана з усіма іншими категоріями. Оцінка підвищення ефективності менеджменту має бути розподіленою і навіть враховувати всі рівні застосування ресурсів та можливостей подальшого розвитку підприємства, досягнення всіх виробничих, економічних пріоритетів і соціальних цілей.

Некомпетентний персонал середньої та вищої ланки завдає значної шкоди організації. Під час пошуку та найму кандидатів на ці позиції не можна обійтися простим інтерв'ю та відомостями з резюме та рекомендацій. Важливо

грамотно оцінити компетенції, тобто особисті можливості кандидата вирішувати певний клас професійних завдань. Оцінка компетенцій як потенціалу кандидата дає підстави для якісного прогнозу, наскільки ефективно та правильно фахівець справлятиметься зі складними завданнями.

Для правильної оцінки має бути розроблена модель компетенцій кожної посади — з урахуванням стратегії, цілей, потреб організації. Часто всередині компаній складається ситуація, коли для оцінки претендентів на роботу співробітники кадрового відділу вибирають із готового переліку професійної діяльності найбільш оптимальні «за змістом» компетенції, без будь-яких розробок.

Менеджер - це член організації, який здійснює управлінську діяльність та вирішує управлінські завдання, характер яких залежить від типу організації. Зміст праці менеджера розкривається у процесі управління, що складається з циклічного повторення управлінських функцій, яких у менеджера велика кількість і які визначаються сферою діяльності, де працює менеджер та його місцем у ієрархії управління.

Ділові та особисті якості менеджера взаємодоповнюють один одного і є факторами, що сприяють продуктивності управлінської діяльності, засобами, що застосовуються їм щодня в процесі прийняття управлінських рішень. Менеджер повинен поєднувати в собі особистісні та професійні якості, тому що в сукупності вони ефективніші і допомагають досягти очікуваного результату. Таким чином, щоб стати успішним, менеджеру необхідно мати набір певних особистісних та ділових якостей.

У ТОВ «Сінево Україна» методи оцінки персоналу практично не використовуються, і це велика проблема, вирішити яку може лише керівництво самої організації (можливо за допомогою професійних консультантів). Так само як і система компенсації, система атестації повинна враховувати та відображати низку факторів - стратегічні цілі організації, стан

зовнішнього середовища, організаційну культуру та структуру, традиції організації, характеристики зайнятої в ній робочої сили.

У стабільних організаціях із стійкою ієрархічною структурою, зазвичай, можуть ефективно використовуватися традиційні методи оцінки; Для динамічних організацій, що діють в умовах зовнішнього середовища, що змінюється, найбільш підходять нетрадиційні методи. При виборі системи оцінки необхідно звернути особливу увагу на її відповідність іншим системам управління персоналом - компенсації, планування кар'єри, професійного навчання, щоб досягти синергетичного ефекту та уникнути конфліктів та протиріч.

Зібравши докупи групу висококваліфікованих спеціалістів з освіти, але не провівши оцінку особистісних та ділових якостей кожного окремо або оцінку роботи групи, керівник може отримати "важкий колектив", як у психологічному, так і у виробничому плані.

У практичному розділі роботи було запропоновано програму проведення об'єктивної оцінки та атестації. Метод компетенцій та асесмент-центр є необхідним інструментом оцінки для середнього та великого бізнесу, оскільки грамотне складання та проведення центру оцінки з лишком покриє ті витрати, які компанії здійснюють на нього, оскільки ціна помилки підбору «неправильної» людини може принести компанії ще більші збитки, тому ТОВ «Сінево Україна» не має жодного аргументу проти розробки процедури асесмент-центра.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атестація персоналу: проведення, склад комісії, критерії оцінювання. Ігор Стариков. Праця і закон. 2017. №1. С.5-15.
2. Білорус Т. В. Методичне забезпечення вибору методів оцінювання персоналу підприємства. Формування ринкової економіки в Україні. Формування ринкової економіки в Україні: Збірник наукових праць Львівського національного університету імені Івана Франка. Львів, 2019. Вип. 35. Ч. 1. С. 43-49.
3. Білорус Т.В. Управління персоналом: робочий зошит для студентів економічних спеціальностей. Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2018. 64 с.
4. Бондаревська К.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2018. № 2. С. 28-32.
5. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. «Науковий вісник». Серія «Економічні науки» Вип.7. Ч. 2. Херсон, 2017. С.144-146.
6. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. Економіка та управління підприємствами. Випуск № 1(57), 2017
7. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації [Електронний ресурс. Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua>
8. Гетьман О.О. Організаційні механізми підбору, найму та адаптації персоналу Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. Т. 19, Вип. 2 (5). С. 30-34.
9. Гончарова С.Ю. Формування ефективної системи мотивації на основі KPI/ Управління розвитком. 2018. №6(82). С. 34–39.

10. Грішнова, О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики. № 7. С. 42 – 50.

11. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інновація економіка : всеукр. наук.-виробн. журн. Тернопіль : ІКСГП НААН, 2019. № 6 (44). С. 194–198

12. Демкович О.С. Сутність та основні чинники адаптації персоналу підприємств у ринкових умовах господарювання. – Національний університет «Львівська політехніка».

13. Данилюк, І.О. Теоретичні аспекти оцінки трудового потенціалу підприємства. Вісник економічної науки України. №1. С. 50 – 52.

14. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ. 2018. № 7 (426). С. 341–347

15. Захарова О.В. Особливості оцінки руху персоналу підприємства. Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Спец. вип. Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т. Т. 1. К.: КНЕУ. С.439-452.

16. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу [Електронний ресурс] "ДКС-центр". 2017. Режим доступу до ресурсу: <http://www.y.esopotu.pauka.com.ua/?or=1&2=776>.

17. Качалуба О.І. Особливості атестації персоналу на підприємствах. Управління розвитком. № 1. С.159-161.

18. Монстович А. Ефективні методи оцінки персоналу на різних підприємствах України. Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій. 2017. № 2. С. 53—54.

19. Нижник В.М., Змерзла Т.І. Аналіз теоретичних основ оцінки персоналу підприємства. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології: Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція: збірник наукових праць, 14 лютого 2020 року. Вінниця. С. 237—242.

20. Николайчук Ю. В. Атестація персоналу як метод оцінки його розвитку [Електронний ресурс]. Рукопис. 2017.
21. Нідзельська В. А. Розробка комплексного підходу до оцінювання персоналу організації. Проблеми науки. №1. С. 43—45.
22. Норев Г. Професійне зростання працівників: навчання та атестація. Бухгалтерія. № 38. С. 69
23. Носик О.А. Впровадження асесмент-центрів як чинник ефективного розвитку служб управління пер, соналом державних органів. Аспекти публічного управління. 2017. № 8. С. 47—55.
24. Офіційний сайт статистичної інформації ТОВ “Сінево Україна” Режим доступу до ресурсу: https://www.synevo.ua/files/pages/financial-information/2020/Synevo_FinancialStatements_2020.pdf
25. Оцінювання керівників: особливості, алгоритм, необхідні документи. Олексій Волохов, Юлія Шпиго. Праця і закон. 2017. №1. С.27- 29.
26. Оцінювання персоналу підприємства як дієвий метод оцінювання його діяльності. М.І. Зелена. Науковий вісник Херсонського державного університету: Економічні науки. Вип. 7(3). С. 16-19.
27. Стахів, О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. Україна: аспекти праці. 2019. №1. С. 29 – 35.
28. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств. Л.Г. Миронова. Культура народів Причорномор'я. № 214. С. 46-50.
29. Ушкальов В.В. Особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № Випуск 23. С. 326—329. URL: <http://global,national.in.ua/archive/23,2018/64.pdf>
30. Фоміч Г.В. Щорічне оцінювання діяльності публічних службовців: організаційно-правовий аспект. Актуальні проблеми держави і права: Зб. Наук. пр. Одеса. Вип. 52. С. 339-345.
31. Вісник НТУ «ХПІ» No 15(1291) 2018. С 125-128.

32. Шапиро С.А., Потапова Е.А. Совершенствование профессиональных компетенций как фактор повышения эффективности труда работников коммерческих банков: монография. Директ-Медиа, 153 с.

33. Ядранський Д.М. Аналіз трудових ресурсів: соціально-психологічний аспект. Економіка та держава. 2018. № 4. С. 54—57.

34. Assessment Center: технология оценки и развития персонала [Электронный ресурс] // Human Technologies. – Режим доступа: <http://www.ht.ru/cms/component/content/article/1-aricles/101178-assessment-center>

35. George C. Thornton III. Assessment Centers and Managerial Performance / George C. Thornton III, William C. Byham, 2019. 124-125 с.

36. Guidelines for Best Practice in the Use of Assessment and Development Centers [Электронный ресурс] // Assessment Analytics; Case studies and resources. – Режим доступа: <http://assessmentanalytics.com/tl-resources/guidelines-best-practice-use-assessment-development-centers/>

37. Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization». International scientific conference. 2018, Klaipeda P. 171-176

ДОДАТКИ

Додаток А

Модель компетенцій менеджера ТОВ «Сінево Україна»

Орієнтація на досягнення результату	
А Лідерський рівень розвитку	Транслює високі очікування своїх співробітників. Допомогає співробітникам вірити в успіх та прикладати максимум сил для досягнення задуманого. Створює систему оцінки досягнень. Підтримує співробітників у період невдач
В Сильний рівень розвитку	Встановлює цілі на такому рівні, який є важким, але реалістичним. Виділяє способи оцінки своїх досягнень. Спроможний бути наполегливим, активним і вибірково протягом тривалого періоду невдач
С Базовий рівень розвитку	Наполегливий, спрямований на успіх. Не здається, зіткнувшись із тимчасовими невдачами. Націлений на конкретний результат, а чи не на процес. Ініціативний
Д Компетенція недостатньо розвинена	Хоче досягти успіху. Не завжди виявляє достатню завзятість. Зіткнувшись із невдачами, може втрачати віру в себе. У деяких випадках виявляє ініціативу
Е Компетенція не розвинена	Не намагається досягти успіху. Задовольняється тими результатами, що виходять
Управління конфліктами	
А Лідерський рівень розвитку	Задає у колективі норму конструктивного ставлення до розбіжностей. Вимагає, щоби співробітники домовлялися між собою, не доводячи ситуацію до конфлікту. У разі виникнення конфлікту виступає грамотним посередником, допомагаючи сторонам домовитись
В Сильний рівень розвитку	Вміє виявляти глибинні інтереси свого співрозмовника. Уникає обговорення заявлених позицій, переходячи до обговорення глибинних інтересів. Винахідливий у знаходженні нових варіантів рішення, що влаштовують обидві сторони. Чи здатний уникнути виникнення

	конфлікту навіть при спілкуванні з неконструктивно налаштованим працівником
С Базовий рівень розвитку	Зіткнувшись із розбіжностями, шукає компромісне рішення. З'ясовує позицію іншого. Показує розуміння та повагу стосовно позиції іншого, навіть коли вона суперечить його власній. Здатний змінювати свою позицію, бути гнучким у пошуку компромісів. За взаємної волі сторін не доводить розбіжності до конфлікту
Д Компетенція недостатньо розвинена	Зіткнувшись із розбіжностями, намагається домовлятися. При цьому тримається за свою позицію. Чи не гнучкий. Відмовляється розуміти позицію співрозмовника
Е Компетенція не розвинена	Провокує колег на конфлікт. У разі розбіжностей займає неконструктивну позицію

Звіт про управління

за 2020 рік

ТОВ «Сінево Україна»

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

Звернення керівництва

Демонструючи свою прихильність принципам прозорості та корпоративної відповідальності, представляємо зацікавленим сторонам цей звіт про управління, який охоплює період діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Сінево Україна» з 01 січня 2020 року по 31 грудня 2020 року.

Метою підготовки звіту є розкриття інформації про управлінські, економічні, фінансові, екологічні, кадрові та соціальні аспекти діяльності ТОВ «Сінево Україна», що дозволить користувачам приймати обґрунтовані рішення на основі розуміння діяльності товариства, ризиків і можливостей, пов'язаних з його бізнесом, а також його планів та перспектив розвитку.

ТОВ «Сінево Україна» є приватним підприємством, створеним у 2006 році, яке пропонує широкий спектр послуг з лабораторного тестування. Будучи частиною міжнародної Групи компаній Medicover, підприємство забезпечує високий рівень сервісу для клієнтів і посідає лідерські позиції на ринку лабораторних послуг.

Секрет успіху Сінево — це дотримання високих стандартів в усьому і фокус на клієнті.

Наша відкрита корпоративна культура, стимулююче робоче середовище та чудові люди, яких нам вдалося згуртувати у високопродуктивну команду, дозволяють з впевненістю та оптимізмом приймати ринкові виклики та керувати власним розвитком. Кожен з майже 2000 співробітників компанії працює під девізом **«Швидко. Точно. Зручно»**:

- швидке обслуговування у відділенні максимально економить час наших клієнтів;
- точність результатів підтверджується багаторівневим контролем якості;
- зручне розташування відділень, зручне отримання результатів та низка додаткових сервісів — запорука комфорту наших клієнтів та лікарів.

Слід додати ще одну важливу складову успіху Сінево — це найбільша в Україні лабораторна база, оснащена обладнанням кращих світових виробників, таких як Roche Diagnostics (Швейцарія), Sysmex (Японія), Bio-Rad (США), Siemens Healthcare Diagnostics (Німеччина) та інші.

Завдяки широкій мережі лабораторій у Європі Synevo має міжнародні контракти з кращими виробниками обладнання й реагентів, що дає компанії змогу використовувати обладнання останнього покоління й, відповідно, пропонувати сучасну й доступну лабораторну діагностику.

Сподіваємося, що інформація, наведена у цьому звіті, буде корисною для наших партнерів, клієнтів та інших користувачів, які хочуть ознайомитися з нашими здобутками та зрозуміти наші цінності і наміри.

Комерційний директор
ТОВ «Сінево Україна»

М.А. Скавронський



Інформація про компанію

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сінево Україна» було створене у 2008 році групою компаній Medicover. Учасниками ТОВ «Сінево Україна» є компанії МЕДІКАВЕР ІНВЕСТМЕНТ БІ.ВІ, яка володіє 100,00% часткою у статутному капіталі.

Medicover - лідер медичних і діагностичних послуг у Європі. Medicover засновано 1995 року в Польщі як відповідь на високий попит на високоякісні медичні послуги. Зростаючи, Medicover успішно надає послуги в Польщі, Німеччині, Румунії та Україні. Нині – це широка мережа амбулаторних клінік, госпіталів та спеціалізованих установ і лабораторій, які поділяються на два напрямки: сервіс охорони здоров'я та діагностичний сервіс.

До сервісу охорони здоров'я належать медичні послуги, що фінансуються переважно роботодавцями, у вигляді пільгових планів від первинної до спеціалізованої медичної допомоги та стаціонарного лікування. Основними ринками є Польща і Румунія, дві найбільш динамічні економіки у Центральній та Східній Європі.

Діагностичні послуги — повний спектр клінічних лабораторних послуг, зокрема й широкий перелік рутинних і розширених тестів. Основними ринками є Німеччина, Румунія, Україна та Польща.

Діяльність ТОВ «Сінево Україна»

Види діяльності, які здійснює товариство, за КВЕД-2010:

основний:

86.21 Загальна медична практика

інші:

21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів

46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами

58.19 Інші види видавничої діяльності

72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук

72.20 Дослідження й експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук

Стратегічні цілі та бізнес-стратегія

Місія — компанія надає лікарям необхідну інформацію про стан пацієнта, використовуючи сучасні методи лабораторної діагностики.

Основні цінності компанії:

1. Якісне виконання своєї роботи.
2. Робота з колегами для досягнення кінцевого результату.
3. Відкритість новим ідеям, які можуть принести користь компанії.
4. Адаптивність компанії і персоналу до швидко мінливого зовнішнього середовища.
5. Бажання розвивати людей, які працюють на компанію.
6. Готовність передавати і приймати повноваження щодо прийняття рішень.
7. Ми завжди робимо те, що говоримо.

Бізнес-стратегія

ТОВ «Сінево Україна» є лідером серед приватних компаній в Україні по лабораторній діагностиці. Однією з її конкурентних переваг, порівняно з іншими лабораторіями, є інтегрована інформаційна система Silab — розробка компанії TotalSoft (Румунія). Вона об'єднує лабораторії та лабораторні центри в єдину мережу. Штрих-кодкування зразків, online-підключення лабораторного обладнання до системи, online-валідація результатів та їх автоматичне надсилання електронною поштою — все це забезпечує точний результат досліджень.

Структура і принципи управління

Відповідно до статуту ТОВ «Сінево Україна», органами управління та контролю товариства є:

- Загальні збори учасників товариства;
- Дирекція товариства;

Збори Учасників є вищим органом управління товариства. Учасники товариства беруть участь у Загальних зборах особисто або через своїх представників. До виключної компетенції Загальних зборів учасників належить:

- визначення основних напрямів діяльності товариства, затвердження його планів і звітів про їх виконання;
- внесення змін до Статуту товариства, зміна розміру його статутного капіталу;
- виключення учасника з товариства;
- визначення форм контролю за діяльністю виконавчого органу;
- затвердження результатів діяльності товариства за рік або інший період;
- обрання одноосібного виконавчого органу або членів колегіального виконавчого органу товариства, встановлення розміру їх винагороди членам виконавчого органу товариства.

Колегіальним виконавчим органом товариства є Дирекція, яка здійснює управління поточною діяльністю товариства. Членами Дирекції є Генеральний директор та директори, які призначаються Загальними зборами, зокрема Виконавчий директор, Директор з розвитку, Комерційний директор. Дирекцію очолює Генеральний директор, який представляє інтереси товариства і діє від його імені без довіреності. Генеральний директор має право передоверити всі, або частину своїх повноважень працівникам товариства на підставі довіреності.

До компетенції Дирекції належить вирішення всіх питань, пов'язаних з управлінням поточною діяльністю, крім питань, що належать до виключної компетенції Загальних зборів.

Дирекція підзвітна Загальним зборам і організує виконання їх рішень.

Організаційна структура ТОВ «Сінево Україна»

Основні підрозділи організаційної структури:

- Мережа КДЛ (клініко-діагностичні лабораторії) 5 лабораторій у Києві, Львові, Чернівцях, Одесі та Вінниці
- Мережа ВДЦ - 145 відділення діагностичного центру
- Допоміжні функції (відділ маркетингу і продаж, відділ постачання, бухгалтерія, IT відділ, відділ персоналу, відділ клієнтського сервісу тощо).
- Адміністрація, головний офіс компанії розташований у м. Києві.

Результати діяльності

Протягом періоду з 2018 по 2020 р.р. спостерігалось постійне зростання доходу компанії (табл. 1).

Таблиця 1. Результати діяльності ТОВ «Сінево Україна» за 2018-2020 роки

№ з/п	Показник	2020 рік	2019 рік	2018 рік	Відхилення (+, -)	
					2020 до 2019	2019 до 2018
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн.	1 826,0	1 514,3	1 213,6	311,7	300,7
2	Прибуток від операційної діяльності, млн. грн.	16,5	175,6	74,6	-159,1	101,0
3	Чистий прибуток (збиток), млн. грн.	- 0,8	126,5	51,4	-127,3	129,7
4	Рентабельність реалізації за операційним прибутком, %	1,00	11,6	6,1		
5	Рентабельність реалізації за чистим прибутком, %	0,00	8,3	4,2		

Досягнути зростання доходу від реалізації послуг ТОВ «Сінево Україна» допомогли грамотна маркетингова і комерційна політика. На жаль, через загальну кризу 2020 року, пов'язану із запровадженими карантинними заходами через пандемію COVID-19, компанія не змогла вийти на чистий прибуток за результатами 2020 року.

Ліквідність та зобов'язання

Забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності є одним з головних завдань ТОВ «Сінево Україна». Керівництво Компанії регулярно здійснює заходи для визначення відповідності діяльності підприємства цільовим параметрам розвитку і потенційним можливостям; виявлення різного роду відхилень від норм, диспропорцій, структурних деформацій; пошуку можливостей виправлення несприятливих і ризикових ситуацій; впливу на чинники, що обумовлюють зміну рівня ліквідності та платоспроможності.

Протягом 2018-2020 років у структурі активів ТОВ «Сінево Україна» основну частку посідали високоліквідні (гроші та їх еквівалент) та середньо ліквідні активи (запаси та короткострокова дебіторська заборгованість), їх загальна частка становила від 55,2 до 65,4% (табл. 2).

Таблиця 2. Групування активів ТОВ «Сінево Україна» за рівнем ліквідності

Показник	Дата					
	31.12.2020		31.12.2019		31.12.2018	
	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %
Високоліквідні активи А1	49 323	6,2	49 175	9,9	98 208	21,4
Середньоліквідні активи А2	468 612	59,2	226 286	45,3	160 598	35
Низьколіквідні активи А3	254 721	32,2	206 582	41,4	169 487	37
Неліквідні активи А4	19 194	2,4	17 151	3,4	30 152	6,6
Баланс	791 850	100	499 194	100	458 445	100

У цілому зміни у структурі активів, що відбулися у 2020 році, з погляду ліквідності слід охарактеризувати як стабільні. Частки неліквідних і низько ліквідних активів товариства станом на 31.12.2020 року порівняно з попередніми роками де-що зменшилися.

Для ефективного управління оборотними активами та уникнення ризиків невчасного погашення дебіторської заборгованості, підприємство комплексно здійснює заходи, пов'язані з плануванням та контролем розрахунків з дебіторами, постійним моніторингом виконання договорів і платіжного календаря.

У 2020 році змінилася структура пасивів ТОВ «Сінево Україна». Насамперед, це пов'язано із зменшенням частки термінових пасивів та зменшенням частки довгострокових пасивів з одночасним зростанням частки короткострокових пасивів, (табл. 3).

Таблиця 3. Групування пасивів ТОВ «Сінево Україна» за терміновістю погашення

Показник	Дата					
	31.12.2020		31.12.2019		31.12.2018	
	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %
Термінові пасиви П1	520 079	65,7	275 258	55,1	336 421	73,4
Короткострокові пасиви П2	28 645	3,6	27 673	5,5	21 959	4,8
Довгострокові та постійні пасиви П3+П4*	243 126	30,7	196 293	39,3	100 065	21,8
Баланс	791 850	100	499 194	100	458 445	100

* Довгострокові пасиви показані сукупно з урахуванням від'ємного значення власного капіталу товариства у 2018-2020 роках

У структурі пасивів товариства на кінець 2019 року частка термінових та короткострокових пасивів складала – 60,7%, довгострокових і постійних пасивів – 39,3%. На кінець 2020 року довгострокові та постійні пасиви посідали вже частку у 30,7%, термінові та короткострокові – 69,3%.

Для визначення абсолютної ліквідності балансу підприємства перевіримо, чи виконуються (одночасно) такі умови:

$$A1 \geq P1, \quad A2 \geq P2, \quad A3+A4 \geq P3+P4$$

Для показників балансу ТОВ «Сінево Україна» на 31.12.2020 року виконуються третя умова, перша та друга умова не виконуються. Проте наявність значних запасів грошей та їх еквівалентів на кінець звітного року разом з високими темпами зростання обсягів продажу продукції створюють достатні передумови для зниження потенційних ризиків, пов'язаних з ліквідністю та своєчасним погашенням зобов'язань підприємства.

Аналіз відносних показників ліквідності та фінансової незалежності ТОВ «Сінево Україна» за 2018-2020 роки представлено у табл. 4.

Таблиця 4. Відносні показники ліквідності та фінансової незалежності ТОВ «Сінево Україна»

Показник	Дата		
	31.12.2020	31.12.2019	31.12.2018
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,16	0,27
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,94	0,91	0,72
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,95	0,92	0,73
Коефіцієнт заборгованості	0,4	0,5	1,18
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,31	0,39	0,22

Станом на кінець 2020 року порівняно з попередніми роками покращилися значення двох з трьох коефіцієнтів ліквідності: проміжної ліквідності, тобто відношення

дебіторської заборгованості та грошових коштів до величини поточних зобов'язань (з 0,72 до 0,94); загальної ліквідності, який демонструє здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів (з 0,73 до 0,95).

Всі коефіцієнти ліквідності підприємства станом на 31.12.2020 року практично відповідають рекомендованим значенням, які складають: для коефіцієнта абсолютної ліквідності $\geq 0,2-0,25$; для коефіцієнта проміжної ліквідності $\geq 0,6-0,8$; для коефіцієнта загальної ліквідності $\geq 1,0$.

Коефіцієнт заборгованості, який характеризує ступінь незалежності підприємства від зовнішніх джерел, з року в рік знижується, що є позитивним фактором. Коефіцієнт фінансової стабільності (стійкості), який розраховується як відношення суми власного капіталу та довгострокових зобов'язань до сукупної вартості активів підприємства, знизився в незначній мірі з порівнянням до 2019 року. На кінець 2020 року цей коефіцієнт дорівнює 0,31 при рекомендованому значенні $\geq 0,5$.

Збалансована фінансова політика та позитивна динаміка в управлінні активами, капіталом і зобов'язаннями ТОВ «Сінево Україна» забезпечують високий рівень ліквідності та платоспроможності підприємства, дозволяють йому вчасно і в повному обсязі виконувати свої зобов'язання та реалізовувати плани із забезпечення стійкого розвитку бізнесу.

Екологічні аспекти

ТОВ «Сінево Україна» з відповідальністю ставиться до питань, пов'язаних зі сталим розвитком та екологічними аспектами господарської діяльності. З урахуванням цього, всі внутрішні операційні процеси проектується з намірним зменшити шкідливі впливи на довкілля.

Товариство у своїй діяльності керується як українським законодавством у сфері охорони навколишнього середовища, так і внутрішніми корпоративними правилами та політикою. Визначаючи свої пріоритети у питаннях захисту довкілля та раціонального використання енергетичних ресурсів, ТОВ «Сінево Україна» намагається виходити з того, що природоохоронна діяльність, підтримка і пропагування екологічних ініціатив серед співробітників є невід'ємними елементами діяльності бізнесу.

Хоча специфіка діяльності Групи компаній Medicever не передбачає суттєвого впливу на навколишнє середовище, запроваджено єдину екологічну політику, покликану зменшити вплив своїх операцій та продуктів на навколишнє середовище, а також сприяти екологічній стійкості, забезпечуючи довгостроковий успіх та стабільність власного бізнесу. Серед ключових пунктів екологічної політики Групи – зосередження уваги на покращенні переробки та утилізації продуктів тестування розробка і впровадження рішень, які дозволяють зменшити вплив на навколишнє середовище.

Зокрема, товариство встановлює обладнання для утилізації відходів та заключає договори з сторонніми компаніями на вивіз медичних відходів.

Компанія намагається мінімізувати витрати енергоресурсів та зменшувати викиди вуглецю за рахунок відмови від непотрібних подорожей (там, де це можливо).

Додаток В

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «Сінево Україна»
БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(у тисячах гривень)

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІНЕВО УКРАЇНА»
 Територія: Оболонський р-н м. Києва

Організаційно – правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності: Загальна медична практика
 Середня кількість працівників: 1678
 Адреса, телефон: 04214, м. Київ, ВУЛИЦЯ Північна, будинок 2/58А, +38 (044) 390-05-20
 Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака
 Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ
за КОАТУУ

за КОПФГ

за СПОДУ
за КВЕД

КОДИ		
2021	01	01
347099124		
8038000000		
240		
86.21		

V

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
 на 31 грудня 2020 року

Форма № 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	4 647	4 452
первісна вартість	1001	7 250	8 577
накопичена амортизація	1002	(2 603)	(4 125)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8 712	19 311
Основні засоби	1010	196 643	234 024
первісна вартість	1011	427 396	526 432
знос	1012	(230 753)	(292 408)
інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1035	-	-
інші фінансові інвестиції	1040	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1045	10 633	12 125
Відстрочені податкові активи	1095	220 635	269 912
Усього за розділом I	1095	220 635	269 912
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	157 604	347 608
Виробничі запаси	1101	157 604	347 608
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	51 071	107 464
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	17 604	13 640
за виданими авансами	1135	7	-
з бюджетом	1136	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1155	1 227	1 386
інша поточна дебіторська заборгованість	1160	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1165	49 175	49 323
гроші та їх еквіваленти	1166	476	779
Готівка	1167	45 638	47 288
Рахунки в банках	1170	1 871	2 617
Витрати майбутніх періодів	1190	-	-
Інші оборотні активи	1195	278 559	521 938
Усього за розділом II	1200	499 194	791 850
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1300	499 194	791 850
Баланс	1300	499 194	791 850

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «Сінево Україна»
БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(у тисячах гривень)

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	27 394	27 394
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17 603	16 848
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	44 997	44 242
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Бідстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	151 266	198 884
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	151 266	198 884
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	244 189	469 070
розрахунками з бюджетом	1620	8 601	9 379
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 760	511
розрахунками зі страхування	1625	3 975	7 633
розрахунками з оплати праці	1630	17 120	32 532
за одержаними авансами	1635	1 373	1 465
Поточні забезпечення	1660	19 237	16 620
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	8 436	12 026
Усього за розділом III	1695	302 931	548 724
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1700	499 194	791 850

Керівник

Головний бухгалтер



/ Дрісен Джерон Герхардус Вільгельмус Джозеф /

/ Маслова Наталія Вікторівна /