

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА
ПІДПРИЄМСТВІ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

СЕНАТОРОВОЇ КСЕНІЇ ДЕНИСІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Овчаренко Тетяна Сергіївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 16 від 14 червня 2023 р.

Завідувач кафедри
_____ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ – 2023

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**
«25» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
СЕНАТОРОВОЇ КСЕНІЇ ДЕНИСІВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

- 1. Тема роботи:** "Управління організаційними змінами на підприємстві" затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №5 від 25.11.2022 р.
- 2. Строк завершення роботи:** 05.06.2023
- 3. Підсумковий передзахист роботи:** 30.05.2023
- 4. Предмет дослідження:** теоретико-методичні, організаційні та практичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві ТОВ «SAFE GLASS FACTORY».
- 5. Об'єкт дослідження:** процеси управління організаційними змінами на підприємстві ТОВ «SAFE GLASS FACTORY».
- 6. Мета і завдання дослідження:**
Мета - теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження організаційних змін у ТОВ «SAFE GLASS FACTORY».
Завдання:
 - 6.1. узагальнити сутність поняття організаційних змін та їх особливості;
 - 6.2. дослідити методичний інструментарій управління організаційними змінами на підприємстві;
 - 6.3. здійснити організаційно управлінський моніторинг діяльності ТОВ «SAFE GLASS FACTORY»;
 - 6.4. провести діагностику організаційної системи ТОВ «SAFE GLASS FACTORY»;
 - 6.5. запропонувати організаційні зміни на підприємстві ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» на основі впровадження посади спеціаліста з формування організаційної культури;
 - 6.6. оцінити ефективність запропонованих заходів у ТОВ «SAFE GLASS FACTORY».

Календарний план виконання завдання

| № | Зміст виконаної роботи | Строки виконання | Відмітка керівника про виконання |
|-----|--|--------------------------|----------------------------------|
| 1. | Вибір теми бакалаврської роботи | жовтень 2022 | |
| 2. | Затвердження теми бакалаврської роботи | листопад 2022 | |
| 3. | Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником | листопад - грудень 2022 | |
| 4. | Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом | грудень 2022 -лютий 2023 | |
| 5. | Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові | лютий - березень 2023 | |
| 6. | Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом | березень - квітень 2023 | |
| 7. | Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові | квітень 2023 | |
| 8. | Підготовка третього (конструктивного) розділу | травень 2023 | |
| 9. | Попередній передзахист роботи | 11.05.2023 | |
| 10. | Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника | травень 2023 | |
| 11. | Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи. | 30.05.2023 | |
| 12. | Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи | Травень-червень 2023 | |
| 13. | Завершення написання роботи | 05.06.2023 | |
| 14. | Перевірка роботи на плагіат | червень 2023 | |
| 15. | Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи | червень 2023 | |
| 16. | Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності | червень 2023 | |

ЗМІСТ

| | |
|---|-----------|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ..... | 6 |
| 1.1 Сутність організаційних змін та їх особливості..... | 6 |
| 1.2 Методичний інструментарій управління організаційними змінами на підприємстві:..... | 17 |
| РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ..... | 27 |
| 2.1 Організаційно-управлінський моніторинг діяльності ТОВ «SAFE GLASS FACTORY»..... | 27 |
| 2.2 Діагностика організаційної системи ТОВ «SAFE GLASS FACTORY»..... | 37 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН У ТОВ «SAFE GLASS FACTORY»..... | 52 |
| 3.1. Реалізація організаційних змін на підприємстві ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» на основі впровадження посади спеціаліста з формування організаційної культури | 52 |
| 3.2. Оцінювання ефективності запропонованих заходів у ТОВ «SAFE GLASS FACTORY»..... | 58 |
| ВИСНОВКИ..... | 69 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 73 |
| ДОДАТКИ..... | 81 |

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування підприємства характеризуються загостренням конкуренції, підвищенням вимог до кількісної та якісної складових діяльності, невизначеністю, пов'язаною з високою динамікою зовнішнього та внутрішнього середовища. Усе це означає, що керівництву підприємства та організації необхідно швидко реагувати на ці зміни та пристосовуватися до процесу управлінської діяльності. У сьогоденному невизначеному середовищі зміни є важливими для ефективного функціонування внутрішньої організації. Це тому, що організація, яка не здатна змінюватися разом з навколишнім світом, не може вижити в умовах конкуренції. Тому серед складних проблем, пов'язаних з організаційним менеджментом, останнім часом все більшої актуальності набувають проблеми управління та впровадження організаційних змін у корпоративну діяльність.

На сьогоднішній день дослідженню проблем, пов'язаних з управлінням організаційними змінами та їх впровадженням у діяльність підприємств, присвячені праці таких учених-економістів як: І. Адізес, М. Боровик, Є. Гринь, Осовська Г., Осовський О., Приймак В., Степаненко С., Хміль Ф. та багатьох інших дослідників. Проведений аналіз наукової літератури показав, що питання, пов'язані з управлінням впровадженням організаційних змін у діяльність підприємств, потребують більш детального опрацювання

Метою дослідження, виконаного в рамках кваліфікаційної роботи бакалавра є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження організаційних змін у ТОВ «SAFE GLASS FACTORY».

Для цього в дослідженні було поставлено наступні завдання:

- узагальнити сутність поняття організаційних змін та їх особливості;
- дослідити методичний інструментарій управління організаційними змінами на підприємстві;
- здійснити організаційно-управлінський моніторинг діяльності ТОВ «SAFE GLASS FACTORY»;
- провести діагностику організаційної системи ТОВ «SAFE GLASS FACTORY»;
- запропонувати організаційні зміни на підприємстві ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» на основі впровадження посади спеціаліста з формування організаційної культури
- оцінити ефективність запропонованих заходів ТОВ «SAFE GLASS FACTORY».

Об'єктом дослідження виступають процеси управління організаційними змінами на підприємстві ТОВ «SAFE GLASS FACTORY».

Предмет дослідження є теоретико-методичні, організаційні та практичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві ТОВ «SAFE GLASS FACTORY».

Методи дослідження. Теоретичною та методичною базою дослідження виступає сучасна теорія ринкової економіки. Окреслені завдання роботи опрацьовані через застосування теоретичних і емпіричних методів дослідження, зокрема: теоретичного узагальнення - при розгляді сутності й основних положень управління змінами, узагальненні підходів, методів та моделей управління організаційними змінами на підприємстві; системно-структурний підхід - при обґрунтуванні основних теоретичних положень змін як об'єкту управління; монографічний - при вивченні особливостей

управління організаційними змінами підприємства; абстрактно-логічний - при узагальненні результатів дослідження.

Основні положення, висновки та рекомендації бакалаврської роботи знайшли практичне використання в роботі ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» та схвалені щодо методичного забезпечення та організаційних заходів, спрямованих на удосконалення управління організаційними змінами на підприємстві (Довідка про впровадження).

Обсяг і структура дослідження. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи -79 сторінок, в тому числі 18 рисунків та 13 таблиць. Список використаних джерел включає 66 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність організаційних змін та їх особливост

Основою діяльності кожного підприємства є отримання доходу, відтворення капіталу, досягнення високого рівня економічної ефективності. Сьогодні існує велика конкуренція, яка змушує підприємців обмірковувати різні аспекти своєї діяльності та здійснювати комплексні зміни відповідно до вимог сучасної економіки.

У літературі існує розуміння того, що зміни – це різні види інновацій, які можна вміло поєднувати в різних напрямках, а саме: зміна цілей організації, структури, технології, технологічних процесів, дизайну продукції тощо [3].

Здатність організацій розвиватися часто забезпечується здатністю менеджерів ефективно спілкуватися з ключовими факторами бізнес-середовища. При цьому не менш важливою є здатність змінювати внутрішнє середовище організації відповідно до нових стратегічних цілей, які з'являються на якісно іншому етапі її розвитку. Універсального типу організаційної структури, який забезпечить максимальну ефективність управління на всіх етапах розвитку організації, не існує. Отже, внаслідок зміни визначальних ситуаційних факторів, коли організаційна структура не може адекватно реагувати на їх вплив, мають відбуватися й організаційні зміни [4].

В умовах сучасної фінансово-економічної кризи зміни є гострою потребою. Вимушені зміни, як правило, пов'язані зі збитками та ризиком і

вимагають здійснення радикальної реструктуризації. Досвід показує, що підприємства, які чуйно сприймають тенденції змін і негайно адаптуються до них у період фундаментальних структурних перетворень, можуть зберегти свої позиції, використовуючи можливості та можливості робочого середовища.

Як зазначає П. Друкер, центральним завданням менеджменту в 21 ст. полягає в тому, щоб перетворити організації на лідерів змін. Лідер змін бачить кожну зміну як нову захоплюючу можливість; цілеспрямовано шукає корисні зміни та знає, як зробити їх максимально ефективними для зовнішньої та внутрішньої діяльності організації. Для цього необхідні: політика, спрямована на формування майбутнього; метод виявлення та прогнозування змін; стратегія внесення змін до внутрішньої та зовнішньої діяльності організації; політика, яка дозволяє збалансувати зміни та стабільність [5].

На думку В.В. Стадник і М. Джон, організаційні зміни, незалежно від причин їх виникнення, повинні розширити межі повноважень керівників нижчих рівнів управління, підтримати їх самостійність у вирішенні виробничо-господарських завдань, що призведе до залучення більшості співробітників компанії. управління підприємством, зростання їх підприємницької активності, посилюється прагнення до саморозвитку, оволодіння сучасними технологіями, зокрема інформаційними [4].

Таким чином, можна виокремити проблеми, пов'язані з теоретичними основами впровадження організаційних змін. По-перше, немає одноманітності в тлумаченні категорії «організаційні зміни». По-друге, немає чіткої класифікації типів організаційних змін.

«Управління змінами – це комплексний підхід до управління новим станом підприємства на основі використання сучасних методів, моделей і технологій менеджменту» [3].

Основним положенням концепції управління змінами є те, що зміни стосуються не лише основних і допоміжних процесів, а і трудових ресурсів. Концепція управління змінами побудована на думці, що можна відтворити модель успішних змін, створену на основі конкретних інструментів, що дозволяють ефективно впроваджувати зміни. Основними конкурентними перевагами, які може отримати підприємство при здійсненні ефективного управління змінами, є:

- ♣ єдиний системний підхід до змін;
- ♣ зменшення падіння продуктивності праці та рівня конфліктів шляхом зниження опору змінам;
- ♣ послідовність і стійкість змін, можливість постійно вдосконалювати процеси впровадження змін і розвивати стратегію організаційного розвитку.

Організаційні зміни відіграють одну з головних ролей на підприємствах, оскільки їх послідовність, логічність, адаптивність і цілеспрямованість дозволяють покращувати ринкові позиції підприємств і швидко реагувати на проблеми. Водночас у теорії та практиці відсутня єдність щодо доцільності цілеспрямованого управління організаційними змінами. У «Новому тлумачному словнику української мови» йдеться про зміну: зміна; перехід, якісне перетворення одного в інше та замінити когось, щось кимось, іншим [1].

Вчені виділяють три етапи фундаментальних змін в організаціях, що відбулися в 20 столітті. і має реальне історичне значення:

I етап – це відокремлення функцій управління від власників і перетворення менеджменту на професійну форму роботи.

II етап — поява командно-адміністративних організацій з вертикальною ієрархією та високим рівнем централізації рішень з 20-х років. III етап – це перехід до організацій, де домінують горизонтальні структури та зв'язки, інформаційні технології, засновані на широкому використанні спеціальних знань і системних методів прийняття рішень [2].

Слід зазначити, що перше тлумачення є більш загальним і пояснює організаційні зміни як можливість реорганізувати не лише організаційну структуру, а й усі складові підприємства. Щоправда, у першому підході зміни називаються різними видами інновацій, але також зауважимо, що зміна — це не лише інноваційна зміна, а зміна, як зазначено в «Новому тлумачному словнику української мови». щось якісно інше, але не нове.

Що стосується другого підходу, то оскільки теоретичний матеріал показує, що організаційні зміни можуть стосуватися всіх елементів підприємства, то організаційні зміни правильно розглядати як реакцію різних складових організації на вплив ситуаційних факторів.

Виходячи з вищевикладеного, можна запропонувати наступне визначення організаційних змін: організаційні зміни — це різноманітні види інновацій і перетворень, уміло поєднані в різних напрямках (організаційні цілі, організаційна структура, технологія, технологічні процеси, конструкції продукції тощо) і щоб уникнути рецесійних тенденцій і здатний забезпечити ефективне використання всіх наявних ресурсів.

Результати аналізу літературних джерел свідчать про відсутність чіткої класифікації організаційних змін. Оскільки діяльність організації залежить від впливу різних факторів, ми класифікували організаційні зміни за факторами впливу на організацію за О.Е. Кузьмін та О.Х. Міллер. Фактори

впливу на організацію – це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації та забезпечують певний рівень отриманих результатів. Їх можна класифікувати за двома ознаками: рівень впливу та сфера впливу.

За ступенем впливу [6] поділяються:

- мікроекономічні фактори, що впливають на рівень підприємства (цілі, структури, завдання, технології, працівники, ресурси, сторони, постачальники, споживачі, конкуренти тощо);

- макроекономічні, що впливають на галузевий і державний рівень (законодавство, органи державної влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне середовище, НТП, політична ситуація, соціокультурна ситуація); , особливості міжнародних економічних відносин тощо).

За сферою впливу [6]:

- внутрішнє середовище визначається внутрішніми факторами, тобто ситуаційними рушійними силами всередині організації (цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси);

- зовнішні - визначаються зовнішніми факторами, тобто ситуативними рушійними силами, що впливають на організацію ззовні (споживачі, конкуренти, органи державного управління, фінансові організації та ін.).

Виходячи з проаналізованих вище факторів, можна зробити висновок, що перша класифікація - за рівнем впливу - не дозволяє класифікувати організаційні зміни, оскільки включає елементи зовнішнього середовища, які можуть і будуть причиною організаційних змін. зміни, що відбуваються в організації. Однак друга класифікація - за сферою впливу - дозволяє виділити різні види змін залежно від внутрішнього середовища організації. При цьому

фактори зовнішнього середовища також є причинами організаційних змін, але деякі з них є їх елементами.

Таким чином, на основі проведеного аналізу можна запропонувати класифікацію організаційних змін, а саме виділити наступні напрями зміни факторів внутрішнього середовища:

1. Зміна мети організації. Для ефективної роботи підприємства менеджери повинні періодично контролювати та змінювати цілі відповідно до змін у середовищі підприємства.

2. Зміни в організаційній структурі. Структурні зміни (складова організаційного процесу) поділяються на систему розподілу повноважень і обов'язків, а також відділи та ступені централізації в процесах координації та інтеграції. Структурні зміни безпосередньо впливають на роботу колективу, тому що в компанію можуть прийти нові люди, можуть відбутися зміни в системі підпорядкування.

3. Зміни завдань. Зміни завдань включають процес виконання завдань, введення нового завдання або будь-який процес, пов'язаний із характером роботи.

4. Зміни в технології. Як і у випадку структурних змін, зміни в технології можуть вимагати негайних структурних і кадрових змін. Однак найважливіші зміни можуть стосуватися технології виробництва.

5. Кадрові зміни. Зміни персоналу передбачають зміну його можливостей, ставлення або поведінки. Це може стосуватися технічної виробничої підготовки, навчання міжособистісному чи груповому спілкуванню, мотивації, лідерства, структурованого формування команди та реалізації програм задоволення від роботи.

6. Ресурсні зміни. Зміна ресурсів пов'язана з іншими факторами і є чи не найважливішою складовою. Зміни у виробництві обов'язково змінюють

ресурси. Що стосується організаційних змін зовнішнього середовища, то вони поділяються на контрольовані (здійснюються з ініціативи організації) і неконтрольовані (створюються поза діяльністю організації). До них належать:

1. Керовані організаційні зміни зовнішнього середовища: зміни споживачів; зміни постачальника; законодавчі зміни під впливом лобізму; зміни інфраструктури залежні від підприємств тощо.

2. Неконтрольовані організаційні зміни зовнішнього середовища: зміни конкурентів; законодавчі зміни; міжнародні події та зміни в міжнародному середовищі; державно-політичні ситуації; соціальні та культурні обставини тощо. Причини, що обумовлюють зміни на підприємстві розділяють на три групи (рис. 1.1):

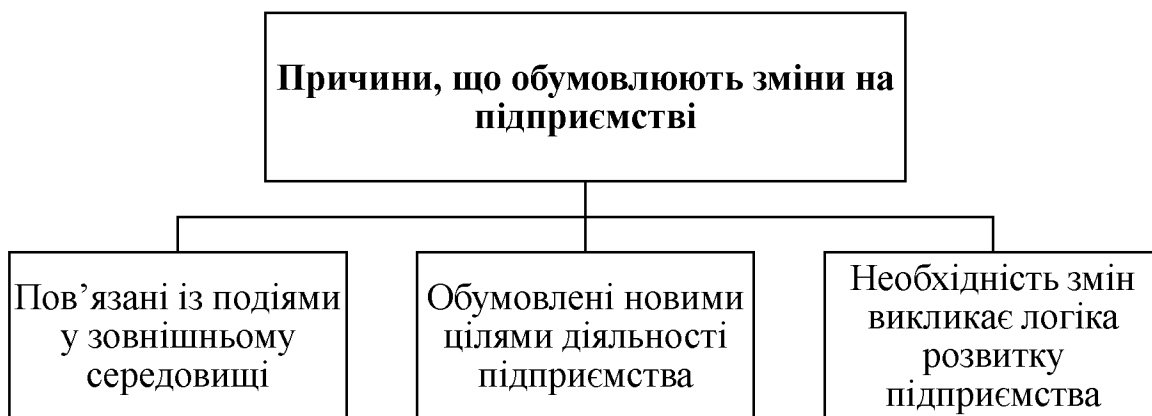


Рис. 1.1. Групи причин, що обумовлюють зміни на підприємстві [7]

Оскільки організація є складною системою, варто говорити про комплексний розвиток, під яким розуміється цілеспрямована і регульована зміна технічних, економічних, соціальних і організаційних параметрів.

Управління змінами, є функцією менеджменту їх поділено на етапи (рис. 1.2):



Рис. 1.2. Етапи управління змінами

Якщо пов'язати зміни, з оновленням технологічних процесів, то можна запропонувати наступну схему процесу змін (рис. 1.3):

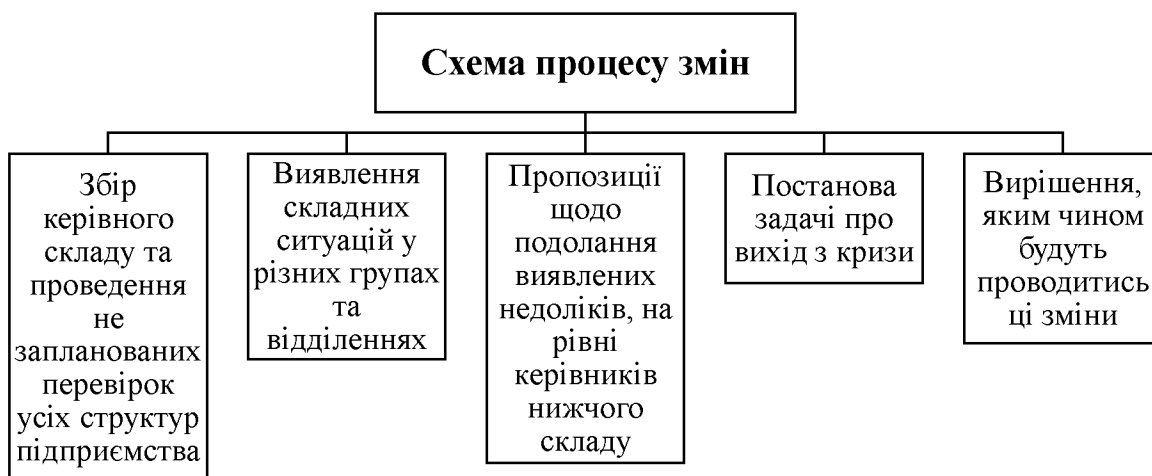


Рис. 1.3. Схема процесу змін []

П'ять перших етапів, які ми запропонували попередньо можна назвати за моделлю К. Левіна – „розморожування”. Наступні етапи будуть етапами проведення змін (рис. 1.4).

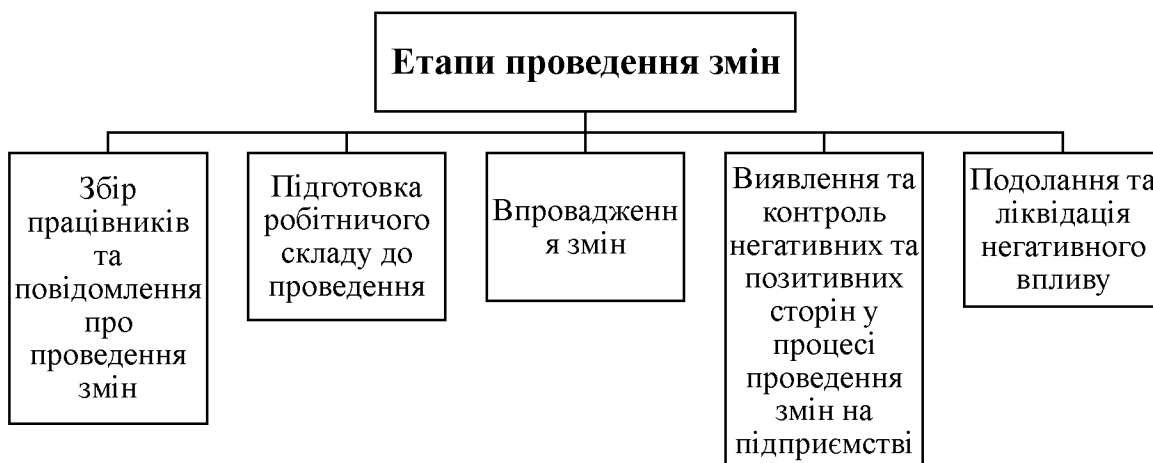


Рис. 1.4. Етапи проведення змін []

Заключним етапом, який показує результати виконаної роботи, є розрахунок економічних і фінансових показників оцінки підприємства. А головне – це прибуток!

Ще одна умова для запровадження змін – розподіл влади. Фактор влади є одним із основних чинників функціонування організацій, а також економіки та суспільства в цілому (Лібман). Відносини влади перебувають у центрі уваги в періоди стійкого зростання та коли потрібні всеосяжні зміни. Для проведення змін, можна вибрати один з трьох наступних способів розподілу влади:

- поділ влади, як повноважень, що передбачають план сумісних дій керівників з їх підлеглими, для визначення порядку дій по проведенню необхідних змін.
- односторонні дії – повна залежність від вищого керівництва та повне визначення дій.
- делегування повноважень – це процес розподілу повноважень керівниками вищого рівня між працівниками і керівниками нижчого складу.

Серед цих трьох шляхів є третій шлях, який найкраще представляє роботу менеджменту. Тому що делегування є показником тісних стосунків між різними типами працівників і керівників.

Розширення можливостей — це стратегія змін, яка може допомогти вам досягти намічених цілей. Це дає можливість усунути перешкоди, замінити старі структури та системи, зіграти роль у стимулюванні незвичайних ідей, створити умови для експериментів, творчості та інновацій.

Отже, бізнес змінюється і змінюватиметься завжди. Коли мова йде про зміни, немає швидких і простих рецептів, які допоможуть зробити зміни успішними. Робота підприємства – це безперервна зміна виробничого процесу та адаптація до різного роду змін зовнішнього середовища.

Ситуаційна концепція дозволяє менеджерам систематично підходити до змін і адаптуватися до несподіваних ситуацій.

Зміна є формою розвитку підприємства. Менеджери повинні навчитися керувати змінами та розвитком, тому що це є передумовою успішного управління.

Здатність організацій розвиватися часто забезпечується здатністю менеджерів ефективно спілкуватися з ключовими факторами бізнес-середовища. При цьому не менш важливою є здатність змінювати внутрішнє середовище організації відповідно до нових стратегічних цілей, які з'являються на якісно іншому етапі її розвитку. Універсального типу організаційної структури, який забезпечить максимальну ефективність управління на всіх етапах розвитку організації, не існує. Отже, внаслідок зміни визначальних ситуаційних факторів, коли організаційна структура не може адекватно реагувати на їх вплив, мають відбуватися й організаційні зміни [4].

В умовах сучасної фінансово-економічної кризи зміни є життєвою необхідністю. Вимушені зміни зазвичай пов'язані з втратами і ризиком і вимагають радикальної реструктуризації. Досвід показує, що підприємства, які чуйно сприймають тенденції змін і негайно адаптуються до них у період фундаментальних структурних перетворень, можуть зберегти свої позиції, використовуючи можливості та можливості робочого середовища.

Таким чином, на основі проведеного аналізу можна запропонувати класифікацію організаційних змін, а саме виділити наступні напрями зміни факторів внутрішнього середовища:

1. Зміна мети організації. Для ефективної роботи підприємства менеджери повинні періодично контролювати та змінювати цілі відповідно до змін у середовищі підприємства.

2. Зміни в організаційній структурі. Структурні зміни (складова організаційного процесу) поділяються на систему розподілу повноважень і обов'язків, а також відділи та ступені централізації в процесах координації та інтеграції. Структурні зміни безпосередньо впливають на роботу колективу, тому що в компанію можуть прийти нові люди, можуть відбутися зміни в системі підпорядкування.

1. Зміни в завданнях. Зміни завдань включають процес виконання завдань, введення нового завдання або будь-який процес, пов'язаний із характером роботи.

2. Зміни в технології. Як і у випадку структурних змін, зміни в технології можуть вимагати негайних структурних і кадрових змін. Однак найважливіші зміни можуть стосуватися технології виробництва.

3. Кадрові зміни. Зміни персоналу передбачають зміну його можливостей, ставлення або поведінки. Це може бути пов'язано з технічною виробничою підготовкою, навчанням міжособистісного чи групового

спілкування, мотивацією, лідерством, структурованим формуванням команди та впровадженні програм задоволення від роботи.

4. Ресурсні зміни. Зміна ресурсів пов'язана з іншими факторами і є чи не найважливішою складовою. Зміни у виробництві обов'язково змінюють ресурси.

Що стосується організаційних змін у зовнішньому середовищі, то вони поділяються на керовані (здійснюються з ініціативи організації) і некеровані (створюються поза діяльністю організації).

До них належать:

1. Керовані організаційні зміни зовнішнього середовища: зміни споживачів; зміни постачальника; законодавчі зміни під впливом лобізму; зміни інфраструктури залежні від підприємств тощо.

2. Неконтрольовані організаційні зміни зовнішнього середовища: зміни конкурентів; законодавчі зміни; міжнародні події та зміни в міжнародному середовищі; державно-політичні ситуації; соціальні та культурні обставини тощо.

1.2 Методичний інструментарій управління організаційними змінами підприємства

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, яке швидко змінюється, можливо, єдине, на що професіонали можуть постійно розраховувати, - це зміни. Організації повинні бути гнучкими та готовими швидко приймати

рішення, і ті, хто здатен це робити, часто стикаються зі значними змінами за короткий проміжок часу. Ці зміни можуть бути загальноорганізаційними або командними і можуть бути зумовлені різними факторами - від технологій до внутрішніх операційних потреб, від фінансів до політики. Здатність керувати організаційними змінами є ключовим елементом лідерства.

Успішна модель змін дозволяє ефективно впроваджувати зміни і складається з різних підходів та моделей. Вибір тієї чи іншої моделі залежить від характеру підприємства та обраної стратегії, тому класифікація цієї структури є досить широкою. На думку авторів, цю досить велику кількість підходів можна розділити на дві підгрупи, залежно від характеру тематики: підходи, засновані на природі змін та підходи, засновані на природі управління. Класифікація підходів до управління змінами виглядає наступним чином табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Класифікація підходів в управлінні змінами

| <i>Класифікаційні ознаки</i> | <i>Вид підходів в управлінні змінами</i> |
|-----------------------------------|--|
| За характером змін | |
| За типом змін | 1. Революційний підхід (реінжиніринг) |
| | 2. Еволюційний підхід |
| За спрямованістю змін | 1. Теорія O |
| | 2. Теорія Є |
| За часовими рамками | 1. Зміна як проект |
| | 2. Зміна як постійна складова |
| За характером управління | |
| За суб'єктом управління розвитком | 1. Адміністративний |
| | 2. Партисипативний |
| За орієнтацією управління | 1. Управління, орієнтоване на процес |
| | 2. Цільове управління |

| | |
|---|----------------------------|
| За інтегрованістю управління | 1. Автономне управління |
| | 2. Системне управління |
| За типом реагування управління на зміни | 1. Реактивне управління |
| | 2. Випереджаюче управління |

Джерело: складено за: [3-5]

Модель управління змінами - це спосіб, у який організація в цілому реагує на зміни всередині та навколо неї. Модель управління змінами - це механізм, спрямований на мінімізацію негативних наслідків змін та отримання переваг від них.

Моделі управління змінами надають конкретні рекомендації, які допомагають організаціям планувати та впроваджувати зміни більш успішно. Деякі з найвідоміших моделей управління змінами, які активно використовуються в організаціях, - це модель управління змінами Левіна, модель McKinsey 7-S, теорія Коттера, теорія підштовхування, модель ADKAR, модель перехідного періоду Бріджеса, крива змін Кублера-Росса, модель Маурера та PDCA.



Модель Левіна, розроблена Куртом Левінім у 1950-х роках, відома своїми трьома фазами, які розбивають великі зміни на керовані частини: - Відлига: підготовча фаза, на якій організація аналізує свій поточний стан і процеси та визначає потребу в змінах. Важливим кроком на цьому етапі є покращення відкритої комунікації з працівниками та інформування про те, що очікується, щоб усі залучені були підготовлені. - Зміни: Етап впровадження, на якому ви втілюєте заплановані зміни в життя, глибше залучаючи працівників і підтримуючи всіх учасників процесу. -

Заморожування: Етап, який триває до кінця життя організації для інтеграції змін і моніторингу результатів. Менеджери відстежують прийняття змін співробітниками, продовжують спілкуватися і підтримувати свої команди, а також розробляють способи закріплення змін, щоб бізнес-процеси не повернулися до старого порядку.

Модель McKinsey 7-S



Модель McKinsey 7-S є однією з найскладніших моделей, але вона корисна при впровадженні комплексних змін в організації. На відміну від більшості інших моделей, ця модель фокусується на всіх важливих компонентах, на які можуть вплинути зміни: стратегії, структурі, системах, спільних цінностях, стилі, людях і технологіях. Перші три вважаються "жорсткими" елементами, які легше ідентифікувати і на які легше впливати з боку керівництва. До них належать конкурентний план (стратегія), організаційна схема (структура) та підпрограми/процеси для виконання завдань (системи). Решта чотири елементи, "м'які" елементи, навпаки, важче описати, і на них впливає культура компанії: працівники, їхні навички, загальний стиль керівництва компанії, а також цінності або культура компанії є більш мінливими і підлягають постійним змінам. Ключ до цієї моделі полягає в тому, щоб підтримувати всі сім факторів у гармонії та аналізувати, як вони взаємодіють і впливають один на одного.

Теорія Коттера



Професор Коттер розробив теорію, яка фокусується насамперед на людях, залучених до процесу змін, та їхній психології. Модель складається з восьми етапів, кожен з яких спрямований на стимулювання реакції працівників на зміни:

- Створіть відчуття нагальності
- Створення відчуття нагальності для працівників є одним з найкращих способів мотивувати та залучити їх до процесу змін.
- Створіть команду - визначте людей з потрібними навичками та особистісними якостями для команди, яка очолить зміни в організації.
- Створіть правильне бачення - враховуйте не лише стратегію, але й креативність, емоції та цілі проекту.
- Спілкуйтеся
- Дуже важливо відкрито і часто спілкуватися з людьми про зміни, які ви впроваджуєте.
- Робіть справу - заручайтеся підтримкою, усувайте перешкоди та збирайте конструктивний зворотній зв'язок.
- Зосередьтеся на короткострокових цілях - зосередьтеся на чомусь більшому, ніж кінцевий результат, ставте невеликі цілі і радійте невеликим перемогам на цьому шляху, щоб підтримувати моральний дух працівників. - Інтерналізуйте зміни
- Підсилюйте та впроваджуйте зміни як частину культури на робочому місці, допомагайте працівникам адаптуватися та винагороджуйте їх за нову поведінку.
- Стійкість - проявляйте терпіння під час процесу управління змінами.

Теорія підштовхування



Теорія підштовхування полягає у пошуку переконливих способів активізувати бажання працівників до змін. Модель складається з кількох етапів: визначення змін, які керівництво хоче впровадити, розгляд реформи з точки зору працівників, аргументація змін, представлення змін як альтернативи, вислуховування відгуків працівників, обмеження варіантів та

інтеграція змін. Перевага цієї моделі управління змінами полягає в тому, що вона забезпечує повну підтримку з боку керівництва та залучення працівників до процесу вибору та управління змінами.

Модель ADKAR, розроблена Джеффом Хайаттом, засновником Prosci, формулює п'ять основних цілей, на яких базується процес управління змінами: Awareness – усвідомлення необхідності змін. Desire – бажання брати участь і підтримати зміни. Knowledge – знання про те, які зміни ввести. Ability – здатність реалізувати необхідні навички та поведінку.

Модель переходу Бріджеса



Reinforcement – посилює впроваджені зміни. На відміну від інших моделей управління змінами, ця модель фокусується на визначенні та оцінці того, чи працюють зміни, і чому вони не досягають бажаних результатів. Оскільки в центрі уваги методу ADKAR - працівники, він обмежує опір і прискорює впровадження змін. Створена консультантом зі змін Вільямом Бріджесом (William Bridges), ця модель підкреслює емоційний зсув, через який проходять люди, коли вони відчувають і приймають зміни. У той час як багато моделей фокусуються на самих змінах, ця модель звужує їх, розбиваючи перехід на три етапи: Закриття, Втрата і Відпущення - Для багатьох людей першою реакцією на зміни є опір, що характеризується страхом і дискомфортом. Нейтральна зона - це перехідний етап, на якому відбуваються зміни.

Нові починання - це стадія прийняття і комфорту з новим способом ведення справ. Цей особистий підхід, заснований на емоціях, допомагає керівництву та працівникам працювати разом для переходу та впровадження змін.

Крива змін Кюблера-Росса



Крива змін Кублера-Росса відрізняється від інших моделей тим, що вона на 100% орієнтована на працівників. Модель складається з п'яти етапів, через які можуть пройти працівники під час організаційних змін: Заперечення - небажання або нездатність прийняти зміни.

Гнів - усвідомлення того, що зміни насправді відбуваються.

Торги - намагання знайти найкращий вихід із ситуації чи обставин.

Депресія - усвідомлення того, що торги не працюють.

Прийняття - змиритися з ситуацією.



Модель Маурера та PDCA

Трирівнева модель опору та змін Маурера унікальна тим, що зосереджується на причинах невдач. Маурер вважає, що дві третини значущих змін зазнають невдачі через брак інформації, негативні емоційні реакції та відсутність довіри до людей, які намагаються впровадити зміни. Модель фокусується на трьох критичних рівнях опору: "Я не розумію". Люди схильні чинити опір тому, чого вони не розуміють. Якщо ваші співробітники не до кінця розуміють необхідність змін або самі зміни, ви вже налаштуєте себе на невдачу. Важливо надати інформацію, яка допоможе їм зрозуміти необхідність змін. "Мені це не подобається". Емоційні реакції можуть бути великим бар'єром на шляху до змін. Якщо працівники відчувають розчарування або навіть страх перед змінами, вони чинитимуть їм опір. Підготовка до цих очікуваних перешкод та їх подолання є ключовим фактором у впровадженні змін. "Ви мені не подобаєтесь". Коли працівники не довіряють судженням і досвіду свого керівника, опір може зростати.

Цикл Демінга був розроблений доктором Вільямом Едвардом Демінгом і також відомий як PDCA (Plan-Do-Check-Act). Він зосереджується на вдосконаленні процесів і поділяється на чотири етапи: - Планування - визначення проблем і потенційних поліпшень; - Виконання - реалізація плану в невеликому масштабі; - Перевірка - відстеження прогресу і переваг змін; і - Дія - реалізація змін у великому масштабі. Кожна модель управління організаційними змінами показує організаціям, як впроваджувати зміни, долати опір і знаходити оптимальні рішення в динамічному конкурентному середовищі. У сучасному економічному середовищі доцільно використовувати різні елементи різних моделей та комбінувати їх для покращення загальних результатів, а досвід багатьох компаній є дієвим орієнтиром для побудови ефективної системи управління організаційними змінами.

Сьогодні існує багато шляхів вирішення проблеми ефективного розвитку підприємства, однак в умовах нестабільної економічної ситуації в Україні необхідно знайти нову та вдосконалену систему взаємовідносин в управлінні підприємством, яка зможе ефективно адаптуватися, використовуючи контроль та реагування на можливі зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Важливим елементом організаційних змін є використання відповідних методів управління, які є специфічними способами вирішення певних завдань і досягнення цілей щодо організаційних змін. Аналіз джерел дозволяє виокремити та систематизувати методи, які представлені табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Аналіз існуючих методів управління організаційними змінами [3, 5, 6, 7]

| Методи | Сутність |
|------------------------|---|
| Методи організаційного | Організаційний розвиток визначається як довгостроковий, ретельний, всеосяжний процес зміни і розвитку організації і працюючих у ній |

| | |
|--|---|
| розвитку | людей. Процес ґрунтується на навчанні всіх співробітників шляхом прямої взаємодії та передачі практичного досвіду |
| Реінжиніринг бізнес-процесів | Реінжиніринг бізнес-процесів визначається як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних покращень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність. |
| TQM- тотальне управління якістю | Концепція, що передбачає всебічне та добре скоординоване використання систем і методів управління якістю у всіх сферах діяльності від досліджень і розробок до післяпродажного обслуговування при участі керівництва всіх рівнів і при раціональному використанні можливостей підприємства |
| Паралельний інжиніринг (паралельне проєктування) | Паралельне проєктування забезпечує інформаційну взаємодію багатьох віддалених учасників проєктування складних технічних систем, при цьому обмін інформацією йде на всіх етапах проєктування. |
| Рефреймінг | Використовується для опису процедур переосмислення механізмів сприйняття, мислення, поведінки з метою позбавлення від невдалих шаблонів |
| Реструктуризація | Представляє собою комплекс заходів по оздоровленню підприємств, що пов'язані також із зміною його організаційної структури |
| Створення віртуального підприємства | Включає наступну послідовність етапів: проєктування процесів; прив'язка процесів до ресурсів, необхідних для їх підтримки; залучення ресурсів інших підприємств, коли це доцільно; експлуатація віртуального підприємства; моніторинг процесів; збереження контролю над діяльністю таких складних підприємств |

Враховуючи незадовільний функціональний стан більшості підприємств, найбільш прийнятним інструментом управління організаційними змінами є організаційний розвиток. Наявні переваги цього методу, а саме: висока соціальна адаптивність змін, низький рівень опору змінам, орієнтація на "людський фактор", можливість розвитку працівників, безперервного навчання та розвитку, підвищення рівня мотивації та ініціативності працівників, нівелюють наявні недоліки та дозволяють підприємству послідовно та поступово впроваджувати процес управління організаційними змінами.

Слід зазначити, що окрім вибору методів управління організаційними змінами, керівництво повинно також визначитись з формою проведення цих змін на підприємстві. Тому існує багато форм організаційних змін на підприємствах: спеціальні проекти та завдання, цільові та робочі групи, експерименти, пілотні проекти, нові організаційні одиниці, нові форми організації праці тощо.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Організаційно-управлінський моніторинг діяльності ТОВ «SAFE GLASS FACTORY»

ТОВ Safe Glass Factory – це виробник автомобільного скла в Україні. Великий досвід роботи, постійне навчання персоналу, сучасні технології та обладнання виробничих ділянок успішно представлені на ринку України та Європи. Safe Glass орієнтується на роботу з кожним замовником індивідуально і орієнтована на вирішення різних проблем, пов'язаних з виробництвом автомобільного скла.

ТОВ «Safe Glass Factory» зареєстрована 14.05.2014р. за юридичною адресою Україна, Львівська обл., місто Львів, ВУЛИЦЯ ДЖЕРЕЛЬНА, будинок 7.

Керівником організації є СЕНАТОРОВ ДЕНИС МИКОЛАЙОВИЧ. Розмір статутного капіталу складає 87 261 304,00 грн.

На момент останнього оновлення даних 01.11.2022р. стан організації - Не перебуває в процесі припинення.

Види діяльності:

Основний: 23.12 — Формування й оброблення листового скла

5.11 — Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами

45.20 — Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів

49.41 — Вантажний автомобільний транспорт

68.20 — Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

ТОВ «Safe Glass Factory» має окремий баланс, рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, інші печатки та штампи. Порядок відкриття та ведення рахунків визначається згідно з чинним законодавством України.

Майно ТОВ «Safe Glass Factory» становлять основні фонди та оборотні кошти, а також інші активи Організатора, вартість яких відображається на окремому балансі товариства.

Майно ТОВ є приватною власністю та є невід'ємною частиною власності Організатора. ТОВ «Safe Glass Factory» користується майном в межах повноважень, наданих у ТОВ, довіреності керівника ТОВ «Safe Glass Factory», виданої керівником організатора, а також у деяких розпорядженнях ТОВ «Safe Glass Factory».

Джерелами формування майна ТОВ «Safe Glass Factory» є:

- Майно та кошти, передані організатором ТОВ «Safe Glass Factory»;
- доходи від реалізації продукції, товарів, а також інших видів фінансово-господарської діяльності, що входять до сфери дії Положення;
- доходи від цінних паперів;
- безоплатні або благодійні внески, пожертви організацій, підприємств і громадян України;
- Придбання іншого майна, придбаного на підставах, не заборонених чинним законодавством України.

ТОВ «Safe Glass Factory» має право:

- визначати основні напрями розвитку відповідно до економічної ситуації з урахуванням галузевих науково-технічних прогнозів і пріоритетів, кон'юнктури ринку продукції, товарів, робіт, послуг та фінансового плану Філії, затвердженого Організатором;
- Відкривати банківські рахунки за погодженням з організатором;

- представляти інтереси Організатора в державних, громадських, господарських та інших організаціях;
- в межах повноважень, визначених цим Положенням та довіреністю керівника Відділення, виданою Організатором, самостійно, від імені Організатора, здійснювати господарські операції, укладати цивільно-правові та господарські договори з юридичними особами та фізичних осіб; ;
- Створювати структурні підрозділи (дирекції, відділи, майстерні тощо) та ліквідувати їх відповідно до чинного законодавства України за попереднім погодженням з організатором;
- Від імені організатора вживати заходів для вирішення спорів у суді, подавати позови, апеляції, скарги, заперечення та письмові пояснення до судових органів, оскаржувати рішення, ухвали та постанови судових органів, а також до вчиняти інші процесуальні дії, передбачені законами Киргизької Республіки; Відповідно до законодавства України;
- захищати інтереси Організатора у відносинах з органами державної влади, місцевого самоврядування, правоохоронними органами, підприємствами, установами, організаціями та фізичними особами.

На ТОВ «Safe Glass Factory» використовується лінійно-функціональна організаційна структура (рис. 2.1). Багаторічний досвід використання лінійно-функціональних структур управління показав, що апарат управління найбільш ефективний там, де необхідно виконувати багато щоденних, повторюваних процедур і операцій з відносною стабільністю завдань і функцій управління: зв'язки за допомогою буде створена сильна система, що забезпечує точне функціонування кожної підсистеми та організації в цілому.

Безпосереднє управління підприємством здійснює директор ТОВ «Safe Glass Factory». У безпосередньому підпорядкуванні директору знаходяться

директор з персоналу, комерційний директор, директор з логістики та фінансовий директор.

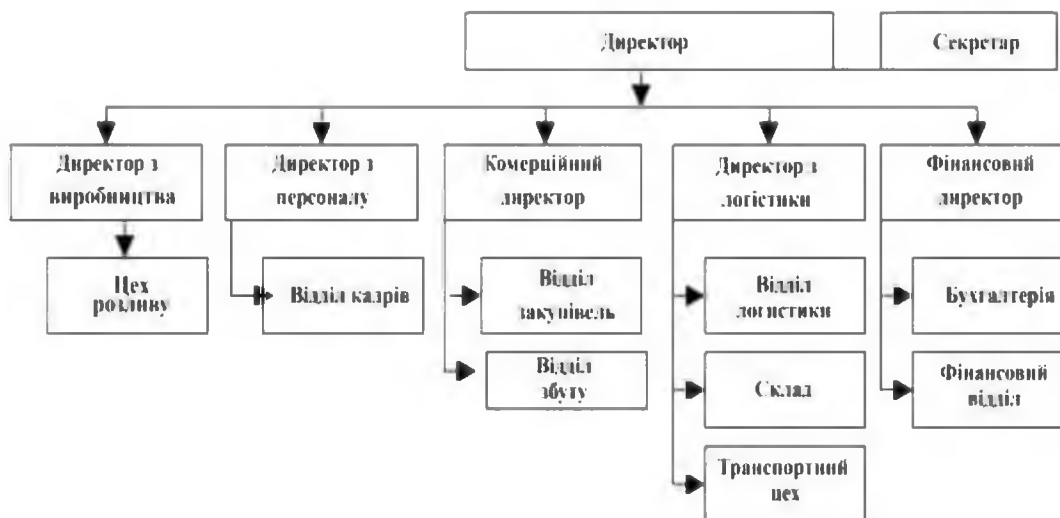


Рис. 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «Safe Glass Factory»

Джерело: складено автором за даними підприємства

За реалізацію бізнес-процесів реалізації продукції зі складу в першу чергу відповідає комерційний директор. Він несе повну відповідальність за пошук постачальників і формування клієнтської бази, а також за ведення переговорів і укладення контрактів.

Якщо на першому етапі діяльності компанії достатньо зусиль однієї людини в цих напрямках, то варто подумати про введення посади менеджера з продажу, який візьме на себе цеглинку клієнтської бази, ведення переговорів з потенційними клієнтами та підписання договорів.

Це дозволяє комерційному директору ретельно аналізувати пропозиції постачальників, знаходити корисні варіанти співпраці, що дозволяє не тільки знизити навантаження, але і оптимізувати показники собівартості реалізації зі

складу. У розглянутих бізнес-процесах оптимально розподілені такі виконавчі функції, як купівля, зберігання та продаж води зі складу [3].

Компанія ТОВ «Safe Glass Factory» є виробником автомобільного скла в Україні. Великий досвід роботи, постійне підвищення кваліфікації персоналу, сучасні технології та оснащення виробничих дільниць успішно представлені на українських та європейських ринках. Компанія робить акцент на індивідуальній роботі з кожним клієнтом, забезпечуючи вирішення будь-яких проблем, пов'язаних з виробництвом автомобільного скла. У підприємства зареєстровано 2 торгових марок.

SAFEGLASS

safeglass, safeglass

Заява: m201412929 від 11.09.2014

Свідоцтво: 196337

Термін реєстрації: 10.02.2015 — 11.09.2024



sg, safeglass, sg, safeglass

Заява: m201412928 від 11.09.2014

Свідоцтво: 206581

Термін реєстрації: 10.12.2015 — 11.09.2024

Рис.2.2. Торгові марки ТОВ "СЕЙФ ГЛАСС ФАКТОРІ"

Safe Glass – унікальна компанія у своїй галузі, яка має замкнутий цикл виробництва автомобільного скла. Все це можливо завдяки інноваційним технологіям і новітньому обладнанню, які розвиваються паралельно з тенденціями світового ринку. Цьому сприяє сучасна система контролю якості та власна випробувальна лабораторія.



Рис.2.3. Сертифікати якості продукції Safe Glass

Завдяки сертифікованій лабораторії вся продукція перевірена за американськими та європейськими стандартами, а випробувальне обладнання має відповідні сертифікати якості. Це забезпечує дотримання всіх вимог безпеки та технічних параметрів автомобільного скла, що продається.



Рис.2.4. Стандарти якості продукції Safe Glass

Вся продукція, що випускається фабрикою, проходить суворий контроль відділу якості. Впровадження інноваційних технологій, висока

якість продукції, підхід до кожного клієнта та підвищення кваліфікації персоналу – основні правила компанії.



Рис.2.5. Виробництво продукції Safe Glass

Завод випускає:

- Ламіноване вітрове скло
- Загартоване скло
- Заднє / Переднє скло з підігрівом
- Вітрове скло з підігрівом
- Ламіноване заднє / бічне скло
- Загартовані вітрові / бокове скло
- Інкапсульоване вітрове скло
- Скло в алюмінієвій оправі
- Скло з подвійними склопакетами
- Панаромне скло
- Світловідбиваюче (рефлексивне) скло
- Вітрове / бічне / заднє скло з сонячним атермічним управлінням.



Автомобільне скло для легкових автомобілів



Автомобільне скло для комерційних транспортних засобів



Скло для громадського транспорту



Скло для водного транспорту



Скло для спецтехніки



Скло для архітектури

Рис. 2.6. Галузі застосування продукції Safe Glass

Для більшої бази замовлень та швидкої комунікації з клієнтами відкрито однойменний інтернет-магазин, через який здійснюється продаж продукції. Інтернет-магазин повністю відображає сильні сторони нашої компанії:

- великий асортимент скляної продукції для різного типу обладнання;
- прийом замовлень за кресленнями замовника, що відрізняються від типових креслень;
- консультація спеціалістів високого рівня;
- спілкування з кожним клієнтом для максимально точного виконання замовлень відповідно до його вимог;
- Виготовлення за спецзамовленнями, що відповідають європейським та американським стандартам якості;
- погодження термінів виготовлення та поставки.

Простота використання інструментів онлайн-покупок дозволяє будь-кому легко зробити замовлення.

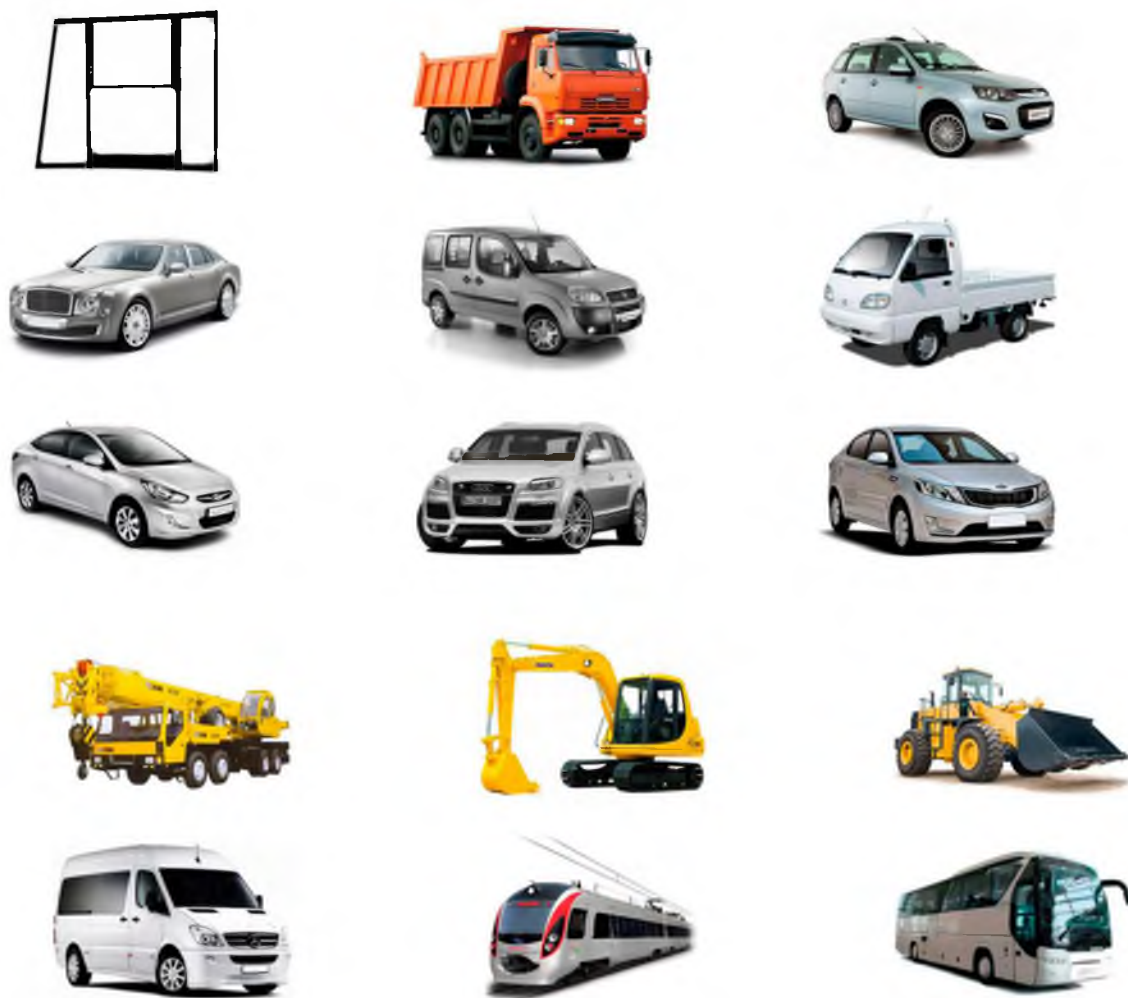


Рис. 2.7. Види продукції Safe Glass

Отже проаналізувавши маркетингову діяльність компанії, можна зазначити, що компанія має цілі у розширенні споживачів і що компанія вкладає у свою маркетингову стратегію сили, кошти та час.

2.2. Діагностика організаційної системи ТОВ «SAFE GLASS FACTORY»

На сьогоднішній день організації розглядають організаційну культуру як важливий інструмент управління, який допомагає створити та забезпечити конкурентні переваги. У сучасному бізнес-середовищі організаційна культура відіграє важливу роль в успішній роботі організації, виступає основою для зростання та підвищення її ефективності. Система організаційної культури ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» охоплює чотири підсистеми:

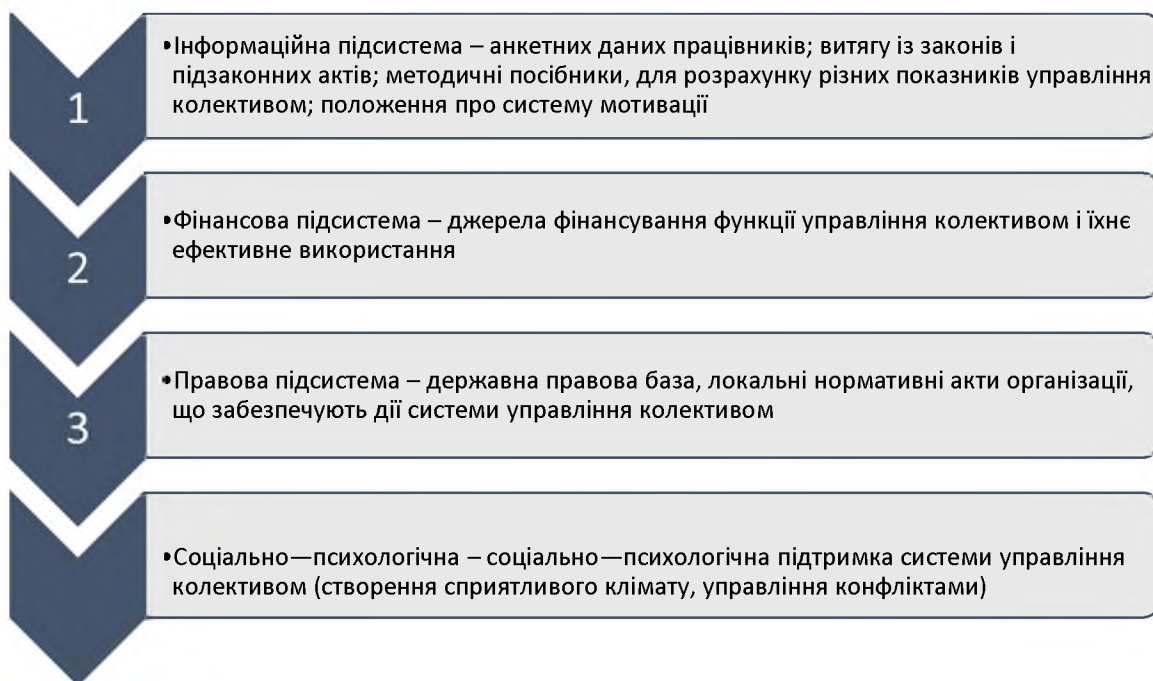


Рис. 2.8. Система організаційної культури ТОВ «SAFE GLASS FACTORY»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Система управління колективом і підсистеми ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» призначен для вирішення наступних завдань:

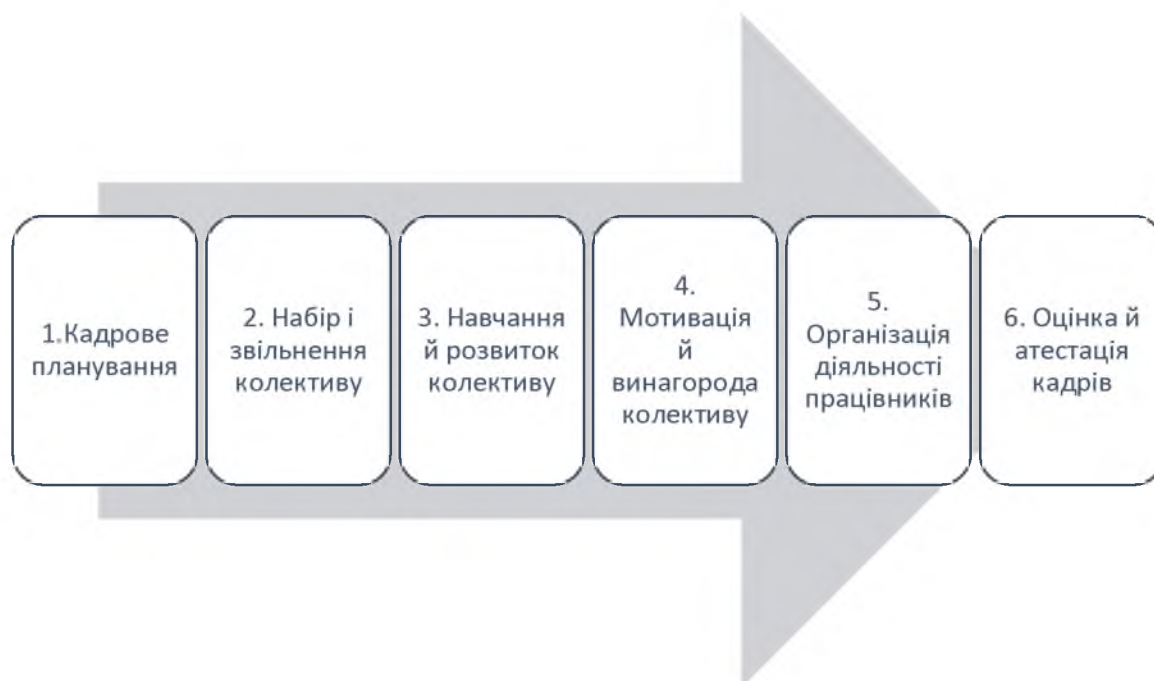


Рис. 2.9. Система управління колективом і підсистеми ТОВ «SAFE GLASS FACTORY»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Ефективність управління колективом ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» визначається ступенем реалізації загальних цілей організації. Ефективність використання кожного окремого працівника залежить від його здатності виконувати необхідні функції й мотивації, з якої ці функції виконуються.

У ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» створені методи, процедури, програми управління процесами, пов'язані з людськими ресурсами, і забезпечено їхнє постійне вдосконалювання. У єдності ці методи, процедури, програми являють собою підсистему управління колективом ТОВ «SAFE GLASS FACTORY», що характеризується наступними параметрами:

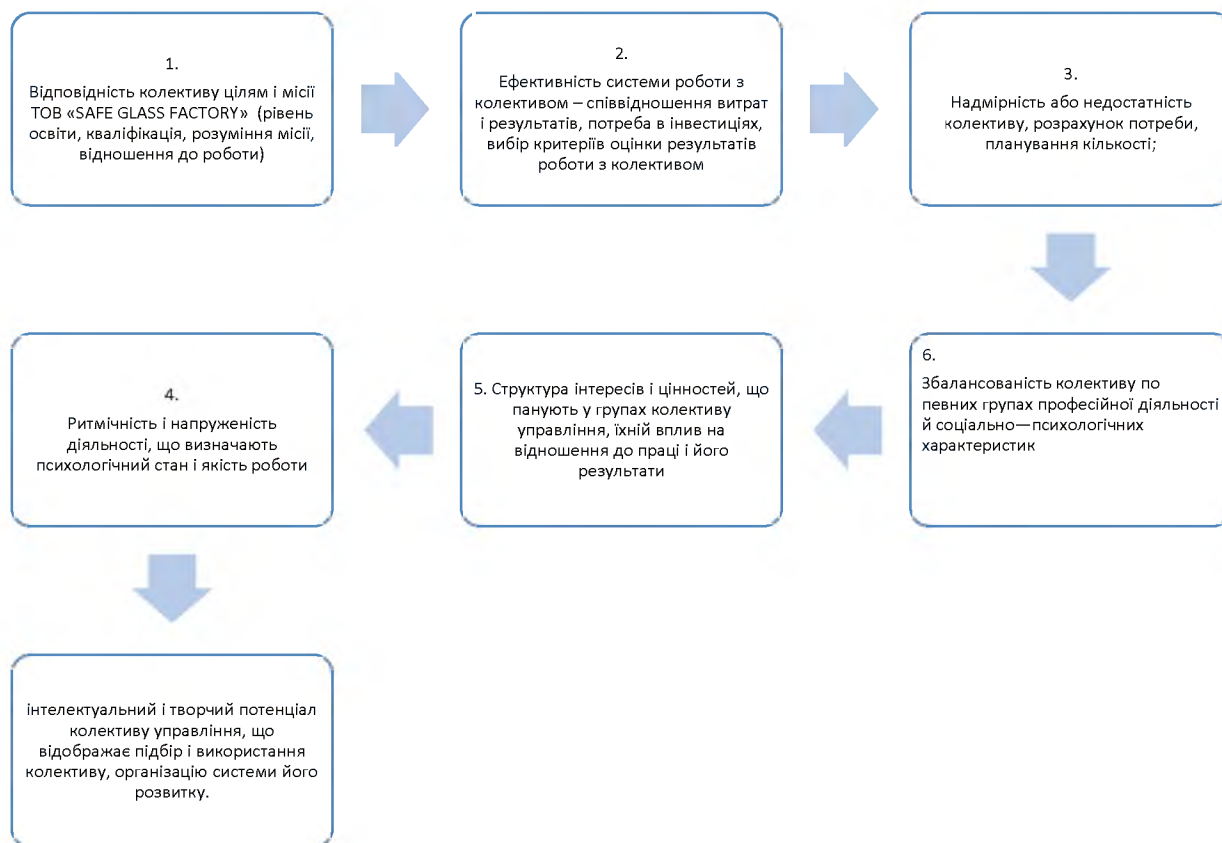


Рис. 2.10. Параметри підсистеми управління колективом ТОВ «SAFE GLASS FACTORY»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Структура системи управління колективом ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» орієнтована на бізнес в організації: місія, організаційна структура, організаційна культура; удосконалювання організаційної структури; кадрова політика, кадрова стратегія; планування колективу, забезпечення потреби в колективі; залучення й відбір колективу; адаптація колективу; навчання й розвиток колективу; мотивація колективу й стимулювання праці; технології ефективної діяльності колективу; поточна робота служби управління колективом.

Служба управління колективом є самостійним структурним підрозділом організації й підпорядковані генеральному директору. Затвердження Положення про службу управління колективом (далі – Служба), посадові інструкції співробітників Служби провадиться генеральним директором. Розподіл обов'язків між співробітниками Служби здійснює директор відповідно до посадових інструкцій і Положення.

Оцінка діяльності співробітників служби за підсумками роботи за місяць (квартал, рік) здійснюється співробітниками Служби за узгодженням з директором. Рішення про зміну функціональних обов'язків співробітників служби, переведення їх на іншу роботу, дати відпустки співробітників служби приймається тільки після узгодження обох керівних сторін.

До завдань служби відносяться:

1. Розробка, впровадження й контроль виконання кадрової політики й стратегії управління колективом організації;
2. Поточне й перспективне планування потреби організації в колективі;
3. Формування системи підбору, оцінки й адаптації співробітників організації;
4. Розробка й впровадження корпоративної системи навчання колективу;
5. Розробка й впровадження систем оплати праці;
6. Розробка й впровадження систем матеріальної й нематеріальної мотивації співробітників;
7. Формування, підтримка й розвиток корпоративної культури в організації;
8. Оцінка ефективності діяльності колективу;
9. Ведення кадрового діловодства організації;

10. Облік, списання виконаних обсягів робіт на об'єктах підприємства, нарахування відрядної заробітної плати.

Так, до функцій служби відноситься з метою створення системи підбору й адаптації співробітників організації:

1) Розробка й удосконалювання правил, норм і вимог, що регламентують процеси виникнення, підбору й закриття вакантних посад в організації.

2) Здійснення підбору колективу у відповідності зі штатним розкладом і виробничими завданнями організації.

3) Оптимізація штатного розкладу організації й планування потреби в колективі.

4) Розробка системи адаптації співробітників організації, контроль строків і результатів проходження випробного терміну.

Етапи управління колективом ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» представлено на рис. 2.11.

Таким чином, процес управління колективом ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» налагоджено на високому рівні. Служба колективу виконує усі покладені на неї завдання. Служба управління колективом є самостійним структурним підрозділом організації й підпорядковані генеральному директору.

Основу концепції управління колективом ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» в даний час складають зростаюча роль особи працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти відповідно до задач, що стоять перед підприємством.

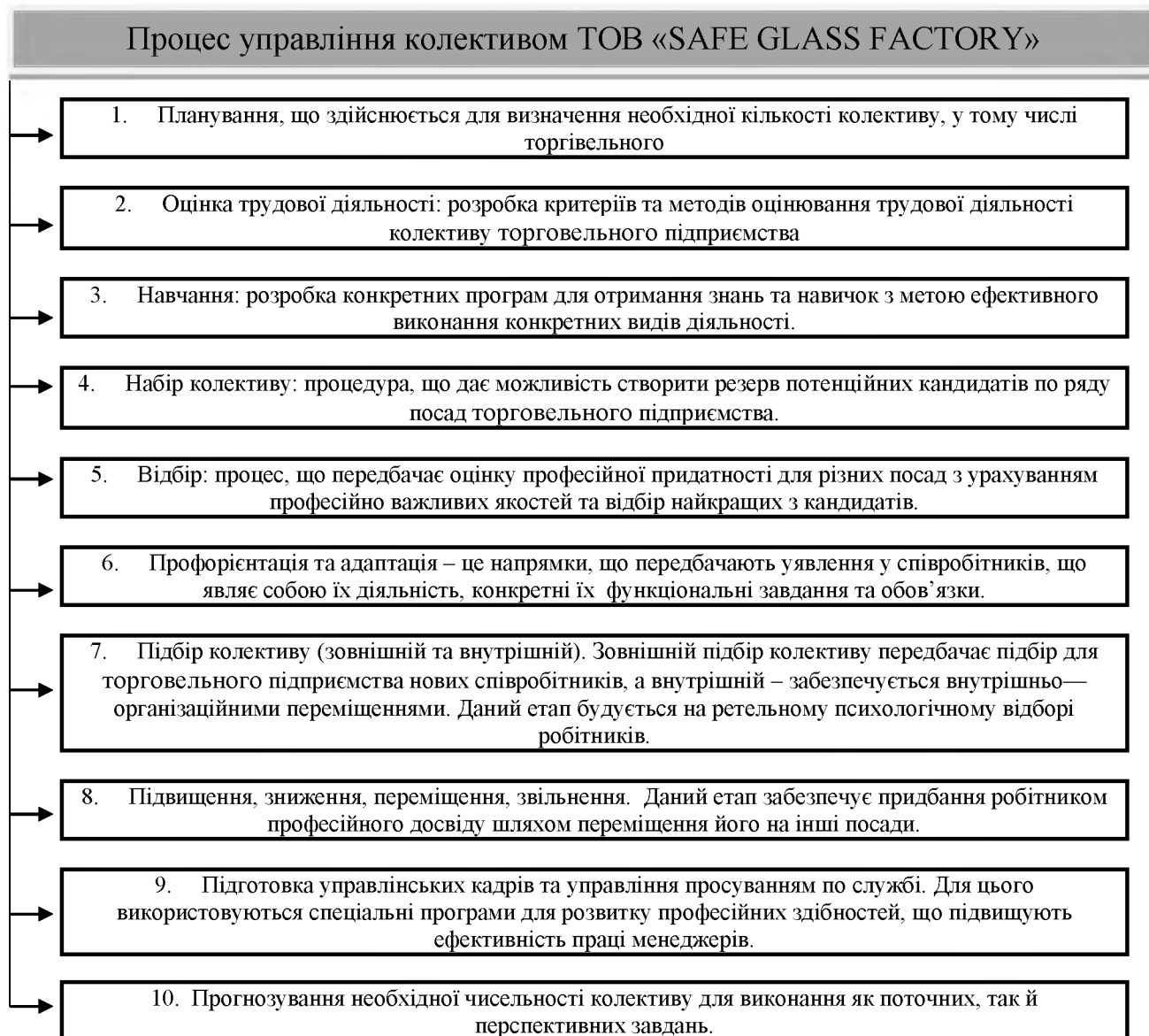


Рис.2.11. Процес управління колективом ТОВ «SAFE GLASS FACTORY»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Політика управління колективом ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» заснована на корпоративних принципах і цінностях, а також місії підприємства – стати одним з лідерів в своїй галузі, досягати високих результатів і є найважливішим чинником, що сприяє досягненню стратегічної

мети підприємства. ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» прагне створювати всі умови для ефективного використання людських ресурсів, прагне підвищити свою привабливість для перспективних співробітників.

Політика підприємства в області управління колективом направлена на створення високоефективної команди співробітників, оскільки саме співробітники компанії є потенціалом для її подальшого зростання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Динаміка руху колективу ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» у 2019—2021 рр.

| Рух колективу | 2019 р. | | 2020 р. | | 2021 р. | | Зміна 2021/2019 рр., +— осіб |
|---------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|------------------------------|
| | осіб | % | осіб | | осіб | % | |
| Звільнено | 6 | 6,82 | 6 | 6,38 | 5 | 5,05 | —1 |
| Прийнято | 8 | 9,09 | 12 | 12,77 | 10 | 10,10 | +2 |
| Всього | 88 | 100,00 | 94 | 100,00 | 99 | 100,00 | +11 |

Джерело: складено автором на підставі даних підприємства

Аналіз динаміки руху колективу ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» за 2019—2021 рр. свідчить, що у 2019 р. прийнято на роботу 8 осіб, звільнено 6 осіб. У 2021 р. прийнято на роботу 10 осіб, звільнено 5 осіб. У 2021 р. кількість працівників збільшилася на 11 осіб ніж у 2019 р.

В табл. 2.2 і рис. 2.12 показано розподіл колективу по участі в процесі обслуговування: робітників і службовців торговельного підприємства ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» за 2019—2021 рр.

Таблиця 2.2

Розподіл колективу по участі в процесі роботи підприємства, осіб

| Колектив торговельного підприємства | | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. |
|---|-----------|---------|---------|---------|
| Управлінський колектив (службовці) | Керівники | 6 | 6 | 5 |
| | Фахівці | 7 | 6 | 5 |
| Продавці та робітники торговельного підприємства | Основні | 72 | 79 | 86 |
| | Допоміжні | 3 | 3 | 3 |
| Всього | | 88 | 94 | 99 |

Джерело: розраховано автором на підставі даних підприємства

Дані табл. 2.2 і рис. 2.12 свідчать про незначне зменшення у 2021 р. кількості фахівців та керівників. Основних робітників на 11 чол. більше в порівнянні з 2019 р.

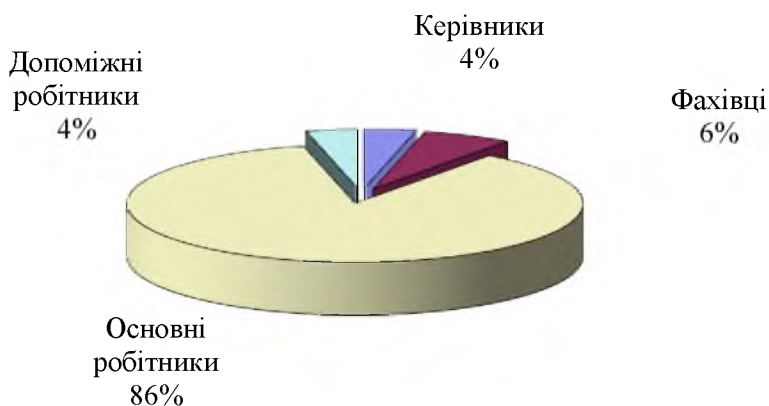


Рис. 2.12. Частка колективу по участі в торгівельному процесі, %

Джерело: складено автором на підставі табл. 2.2

Як складається картина з розподілом по стажу керівників, фахівців і робітників показано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Розподіл колективу за стажем роботи ТОВ «SAFE GLASS FACTORY»
у 2019—2021 рр.

| Стаж роботи | 2019 р. | | 2020 р. | | 2021 р. | |
|------------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|
| | осіб | % | осіб | % | осіб | % |
| До 1 років | 8 | 9,09 | 9 | 9,57 | 7 | 7,07 |
| Від 1 до 3 років | 12 | 13,64 | 16 | 17,02 | 20 | 20,20 |
| Від 3 до 5 років | 5 | 5,68 | 5 | 5,32 | 6 | 6,06 |
| Від 5 до 7 років | 12 | 13,64 | 12 | 12,77 | 13 | 13,13 |
| Від 7 та більше | 51 | 57,95 | 52 | 55,32 | 53 | 53,54 |
| Всього | 88 | 100 | 94 | 100 | 99 | 100 |

Джерело: складено автором за даними підприємства

З наведених даних таблиці можна зробити висновки, що більше половини співробітників (53,54% у 2021 р.) працюють в ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» більше 7 років, майже з відкриття магазину. Найбільше з них це управлінський колектив ТОВ «SAFE GLASS FACTORY», лінійні менеджери та торгівельний колектив.

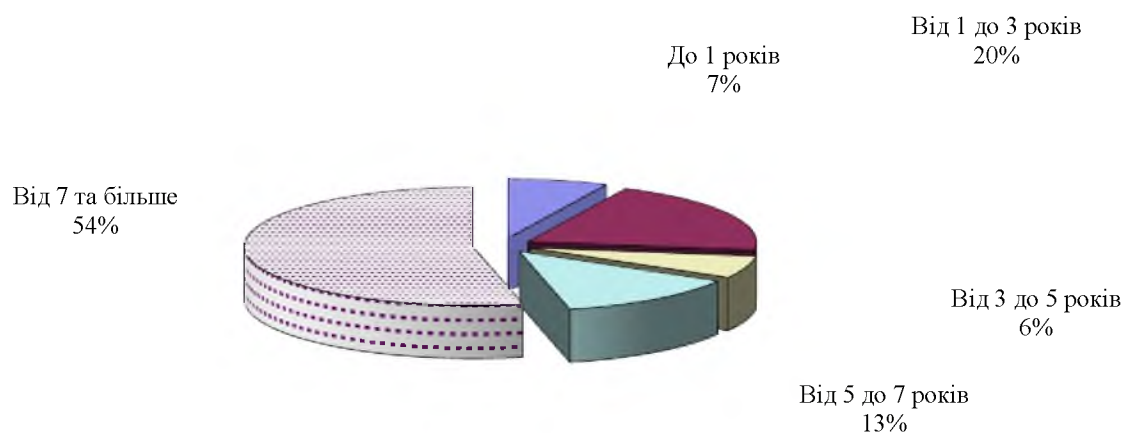


Рис. 2.13. Розподіл колективу за стажем роботи ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» у 2021 р.

Джерело: складено автором за даними підприємства

При тому слід вказати, що 7%, або 7 осіб у 2021 р. складають молоді працівники, які працюють менше року. 20 осіб у 2021 р. мають стаж від 1 до 3 років. Більшість з них це продавці та касири.

13,13% колективу в 2021 році мають стаж від 5 до 7 років.

Проаналізуємо ефективність підбору колективу.

Для цього проведемо аналіз причин плинності кадрів протягом першого року роботи співробітників ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» у 2019—2021 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка плинності кадрів серед співробітників ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» у 2019—2021 рр. першого року роботи

| Причина звільнення | 2019 р. | | | 2020 р. | | | 2021 р. | | | Абсолютне відхилення, % | |
|--|----------|-----------|-------|----------|-----------|-------|----------|-----------|-------|-------------------------|-----------|
| | прийнято | звільнено | К.п.п | прийнято | звільнено | К.п.п | прийнято | звільнено | К.п.п | 2020/2019 | 2021/2020 |
| | осіб | осіб | % | осіб | Осіб | % | осіб | осіб | % | % | % |
| Разом, з них | 8 | 6 | 75,0 | 12 | 6 | 50,0 | 10 | 5 | 50,0 | —25 | 0 |
| Не відповідність необхідним знанням і навичкам | — | 1 | 12,5 | — | 1 | 8,3 | — | 1 | 20,0 | —4,2 | 11,7 |
| Неуживчивість з колективом в силу особистісних якостей | — | 1 | 12,5 | — | 0 | — | — | 2 | 40,0 | — | — |
| Невідповідність реальних умов тим які пропонувалися на етапі відбору | — | 3 | 37,5 | — | 3 | 25,0 | — | 2 | 40,0 | —12,5 | 15,0 |
| Інші причини | | 1 | 12,5 | | 2 | 16,7 | | 0 | — | 4,2 | — |

Джерело: складено автором за даними підприємства

З розрахованих показників плинності кадрів серед співробітників ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» першого року роботи видно, що плинність в 2020—2021 рр. склала 50%, що на 25% менше ніж в 2019 р. і на 25% менше 2019 р.

Зменшення плинності кадрів в 2020—2021 рр. пов'язано зі страхом колективу підприємства втратити робоче місце і бути незатребуваними на ринку праці порівнянно з 2019 р. Проте для торгової компанії плинність кадрів має досить високий рівень.

Причинами плинності кадрів в перший рік роботи в ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» були наступні поширені проблеми:

1) співробітник приступив до роботи, проте незадовго після цього безпосередній керівник виявив невідповідність людини всіх необхідних знань та навичок.

2) співробітник не влився в колектив в силу особистісних якостей.

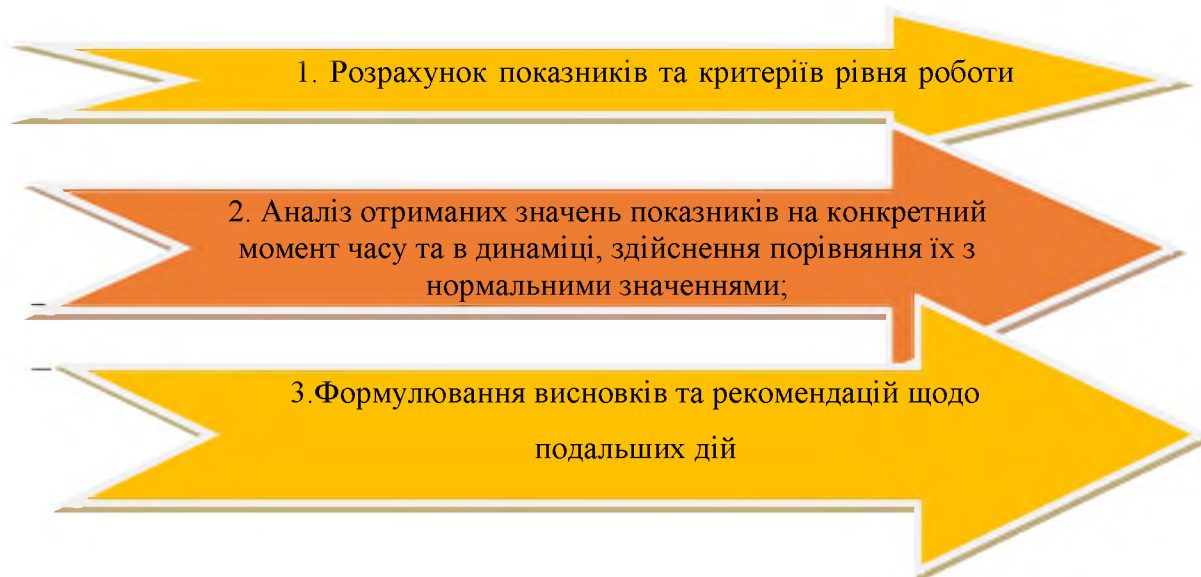
3) протягом перших декілька тижнів роботи з'являється невдоволення з боку працівника щодо того, що реальні вимоги та завдання до нього відрізняються від того, що йому пропонували як кандидату, описуючи майбутню роботу на етапах підбору співбесіди.

Здійснимо аналіз показників роботи з колективом ТОВ «SAFE GLASS FACTORY».

Вхідні дані щодо розрахунку показників роботи з колективом включають перелік показників, що характеризують планування колективу ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» і роботу з ним.

З метою проаналізувати рівень роботи з персоналом в ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» на основі розрахунків сукупності показників та критеріїв, використовуючи початкові данні та формули для розрахунку показників.

Аналіз рівня роботи з колективом на ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» був здійснений у наступні три етапи:



При виконанні першого етапу були розраховані наступні групи показників, які відображають:

Таблиця 2.5.

| 1 група | 2 група | 3 група |
|--|--|---|
| Структура та склад колективу співробітників, спеціалістів та керівників, а також їх динаміку | Стабільність колективу | Робота служби колективу по забезпеченню перспектив професійного і посадового зростання колективу |
| 1.1. Кваліфікаційний рівень робочих кадрів в цілому (Кур) $Kур = Дрф / Дро,$ <i>де, Дрф – фактичне число обслуговуючих посад, заміщених робітниками необхідного розряду; Дро – загальне число робітників.</i> Кур 2020р. = 81 / 94 = 0,86; Кур 2021р. = 92 / 99 = 0,93. | 2.1. Стан трудової дисципліни (Д): $Д = Птд / Фрв,$ <i>де Птд – втрати робочого часу унаслідок порушень трудової дисципліни; Фрв – загальний фонд робочого часу</i> Д2020р. = 0,001; Д2021о. = 0,002. | 3.1. Зміна якісного складу колективу фахівців (Ікс) за звітний період: $Ікс = Кс1 : Кс2,$ <i>де Кс1 – кваліфікаційний рівень фахівців на початку звітнього періоду; Кс2 – кваліфікаційний рівень фахівців в кінці звітнього періоду.</i> Ікс 2020р. = 1,09; Ікс 2021р. = 1,11. |

1.2. Кваліфікаційний рівень працівників вищих розрядів (Квр) на посадах, що вимагають середньої спеціальної освіти:

$$K_{вр} = P_{рсо} / N_{рсоо},$$

де $P_{рсо}$ – фактичне число робітників з середньою спеціальною освітою; $N_{рсоо}$ – число посад працівників, потребує середньої спеціальної освіти.

$$K_{вр2020р.} = 70 / 79 = 0,9;$$

$$K_{вр2021р.} = 76 / 80 = 0,95.$$

2.2. Плинність колективу (Кп.п.):

$$K_{п.п.} = (U_{сж} + U_{ia}) : Чр,$$

де $U_{сж}$ – число звільнених за власним бажанням; U_{ia} – число звільнених за ініціативою адміністрації; $Чр$ – загальна чисельність працюючих.

$$K_{п.п.2020р.} = 0,50;$$

$$K_{п.п.2021р.} = 0,50.$$

3.2. Зміна якісного складу керівного колективу (Ікр) за звітний період:

$$I_{кр} = K_{р1} : K_{р2},$$

де $K_{р1}$ – кваліфікаційний рівень керівників на початку звітнього періоду; $K_{р2}$ – кваліфікаційний рівень керівників в кінці звітнього періоду.

$$I_{кр 2020р.} = 1,14;$$

$$I_{кр 2021р.} = 1,13.$$

1.3. Освітній рівень робочих кадрів (Кор) визначається як середньоарифметична від числа років, витрачених на навчання кожним робітником:

$$K_{ор} = \sum_{i=1}^n T_i / n,$$

де n – кількість робітників; T_i – кількість років, витрачена на навчання i -м робітником.

$$K_{ор2020р.} = 12;$$

$$K_{ор2021р.} = 14.$$

2.3. Задоволеність роботою (Ур):

$$U_{р} = P_{ж} : Чр,$$

де $P_{ж}$ – число працівників, що погодилися зі скаргами на погані умови праці, недостатню заробітну платню, грубість безпосередніх керівників;

$Чр$ – загальне число працівників.

$$U_{р 2020р.} = 0;$$

$$U_{р 2021р.} = 0.$$

3.3. Укомплектованість резерву колективу для заміщення вищих посад (Укр):

$$U_{кр} = P : P_{д},$$

де P – фактичне число колективу, що знаходиться в резерві; $P_{д}$ – число резервованих посад.

$$U_{кр2020р.} = 1,10;$$

$$U_{кр 2021р.} = 1,16.$$

1.4. Кваліфікаційний рівень фахівців (К):

$$K_{с} = D_{пф} / D_{с},$$

де $D_{с}$ – загальне число посад, що вимагають заміщення фахівцями; $D_{пф}$ – число посад, заміщених фахівцями необхідного профілю.

$$K_{с2020р.} = 49 / 50 = 0,98;$$

$$K_{с2021р.} = 52 / 53 = 0,98.$$

3.4. Дієвість резерву колективу (Др) для заміщення вищих посад:

$$D_{р} = P_{р} : P_{н},$$

де $P_{р}$ – чисельність колективу, призначеного на вищі посади зі складу резерву; $P_{н}$ – загальна чисельність колективу, призначеного і прийнятого на резервовані посади.

$$D_{р 2020р.} = 1,05;$$

$$D_{р 2021р.} = 0,86.$$

1.5. Кваліфікаційний рівень керівників (Кр):

$$K_{р} = D_{рз} / D_{р},$$

де $D_{рз}$ – число посад керівників, які, на думку вищого керівництва, не справляються з своїми обов'язками; $D_{р}$ – загальне число посад керівників без керівників вищого рівня.

$$K_{р2020р.} = 1 / 2 = 0,5;$$

$$K_{р2021р.} = 2 / 3 = 0,44.$$

Джерело: складено автором за даними підприємства

Другий етап. На цьому етапі складемо табл. 2.6, яка дозволяє порівняти фактичні дані на кінець минулого і кінець звітних років і нормативні значення показників, і на основі цього порівняння зробимо висновок про напрями змін.

Таблиця 2.6.

Порівняння фактичних і нормативних показників роботи з колективом

| Показник | Норма | Факт | |
|--|-------|-------|-------|
| | | 2020 | 2021 |
| Показники першої групи | | | |
| 1.1. Кваліфікаційний рівень робочих кадрів в цілому (Кур) | 1 | 0,86 | 0,93 |
| 1.2. Кваліфікаційний рівень працівників вищих розрядів (Квр) на | 1 | 0,9 | 0,95 |
| 1.3. Освітній рівень робочих кадрів (Кор) | 10,5 | 12 | 14 |
| 1.4. Кваліфікаційний рівень фахівців (К) | 1 | 0,98 | 0,98 |
| 1.5. Кваліфікаційний рівень керівників (Кр) | 1 | 0,5 | 0,44 |
| Показники другої групи | | | |
| 2.1. Стан трудової дисципліни (Д) | 0,01 | 0,001 | 0,002 |
| 2.2. Плинність колективу (Кп.п.) | 0,05 | 0,50 | 0,50 |
| 2.3. Задоволеність роботою (Ур) | 0,03 | 0 | 0 |
| Показники третьої групи | | | |
| 3.1. Зміна якісного складу колективу фахівців (Ікс) | 1,1 | 1,09 | 1,11 |
| 3.2. Зміна якісного складу керівного колективу (Ікр) | 1,15 | 1,14 | 1,13 |
| 3.3. Укомплектованість резерву колективу для заміщення вищих посад (Укр) | 1,25 | 1,10 | 1,16 |
| 3.4. Дієвість резерву колективу (Др) для заміщення вищих посад | 1 | 1,05 | 0,86 |

Джерело: складено автором за даними підприємства

З табл. 2.6. бачимо, що показники мають наступні нормативні значення:

- першої групи: Кур = 1; Квр = 1; Кор = 10,5; Кс = 1; Кр = 1;
- другої групи: Д = 0,01; Кп.п. = 0,05; Ур = 0,03.
- третьої групи: Ікс = 1,1; Ікр = 1,15; Укр = 1,25; Др = 1.

Приведені в таблиці нормативні значення показників, мають (окрім показника плинності) умовний характер. Порівнюючи дані, поміщені в графах 3, 4, 7, 8, 11 і 12, можна зробити висновок про те, в якому напрямі змінюються показники рівня роботи з колективом. Наприклад, з граф 3 і 4 видно, що: кваліфікаційний рівень всіх робочих кадрів виріс на 0,07 пункти в порівнянні з попереднім роком і вище нормативного на 0,07 пункти.

Таким чином, значення багатьох показників, окрім коефіцієнту плинності кадрів є вище нормативного. У свою чергу показники комплексної оцінки результатів роботи та ділових якостей співробітників ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» перевищують нормативні показники для всіх працівників. Ситуація з плинністю персоналу є характерною для багатьох торговельних компаній, тому можна сказати про задовільну оцінку роботи служби управління персоналом.

Розвиток бізнесу під час воєнного стану це процес, який несе у собі велику кількість невизначеностей та ризиків, проте війна це не перший виклик для бізнесу України. Задля стимулюванню такого розвитку держава надала українським підприємцям ряд можливостей для цього. Перш за все це створення сприятливих умов для ВПО (внутрішньо переміщених осіб), які включають компенсацію роботодавцю витрат на оплату праці за кожную працевлаштовану особу з числа ВПО [3].

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН У ТОВ «SAFE GLASS FACTORY»

3.1. Реалізація організаційних змін на підприємстві ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» на основі впровадження посади спеціаліста з формування організаційної культури

Будь-яка організація для покращення конкурентоспроможності зобов'язана піклуватися про фактори свого внутрішнього середовища, корінним з яких є організаційна культура. Зазвичай увагу фахівців з менеджменту було повернуто до факторів конкурентоспроможності, таких як стратегія, структура, системи та процедури і мало уваги приділялося організаційній культурі, яка з переходом економіки на новий етап останнім часом стала однією з головних причин зниження доходів низки підприємств.

Сучасна управлінська практика підтверджує, що організаційна культура є одним із найбільш значущих серед нематеріальних активів, а тому визначає векторний розвиток компанії або його відсутність, а нерідко і вартість бізнесу загалом. Рівень організаційної культури, а також її ефективність безпосередньо впливають на інвестиційну вартість та привабливість компанії

З проведеного дослідження загально-економічної діяльності ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» можна зробити висновок, що чинні норми та правила в організації не враховують потреб персоналу, та носять характер заходів, що не приносять належного ефекту. На наявність проблем у цій системі вказують такі фактори:

- зниження рентабельності організації;

- зниження продуктивності праці та відсутність лояльності до організації;
- професійне вигоряння на тлі обмежених можливостей побудови вертикальної та горизонтальної кар'єри;
- відсутність віри у продукт, компанію та себе;
- наявність контркультур, що свідчить про організаційну кризу, який завжди є фактором і благодатним ґрунтом для прийняття нових цінностей.

Запропоновані технології явно обмежені та потребують доопрацювання. Виділимо основні недоліки існуючої організаційної культури:

- відсутність мети, місії та стратегії;
- слабкі суб'єктивні та об'єктивні елементи культури;
- недостатній стимулюючий ефект оплати праці – нарахування заробітної плати не передбачає прив'язку до показників ефективності та професіоналізму.

Перш ніж перейти до розробки напрямів покращення організаційної культури, доцільно зробити оцінку факторів.

Таке зауваження ґрунтується на тому, що не можливо запропонувати дієві напрями покращення організаційної культури без усвідомлення того, від яких саме факторів залежить така ефективність.

Фактори впливу на ефективність організаційної культури підприємства були розподілені на декілька напрямів впливу – фінансовий, правовий, митний, логістичний, ресурсний, інформаційний – наступним чином (табл. 3.1):

Механізм забезпечення ефективної системи організаційної культури підприємства, з урахуванням особливостей досліджуваного підприємства, висвітлених в другому розділі даної роботи, повинен бути здійснений

шляхом перегляду загальної системи організаційної культури з метою покращення психологічного клімату.

Таблиця 3.1

Фактори ефективного управління корпоративних структур [15, 48]

| Напрямок впливу | Показник оцінки чинника |
|-----------------|--|
| Колективний | Психологічний клімат в колективі |
| | Організація взаємодії персоналу |
| | Мотивація |
| Правовий | Можливість захисту захисту від порушень з боку органів влади, конкурентів чи контрагентів; |
| | Ступінь корупції |
| Ресурсний | Ціни на ресурси виробництва (в тому числі і трудові); |
| | Ступінь конкуренції; |
| Контрольний | Наявність корпоративного контролю |
| | Ступінь бюрократизованості |
| Інформаційний | Інформованість про перспективні ринки збуту; |

Джерело: складено автором

Організаційна культура ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» має бути основою менеджменту підприємства, оскільки реалізує основне завдання менеджменту – організацію діяльності. Ефективність менеджменту прямо залежить від якості організаційної культури ТОВ «SAFE GLASS FACTORY». Для цього доцільно ввести в штат відділу додаткову штатну одиницю – спеціаліста з формування організаційної культури.

З огляду на зазначене можна запропонувати удосконалену систему управління персоналом в ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» з урахуванням вимог функціонально—лінійної побудови організаційних систем та зобразити її на рис. 3.1.

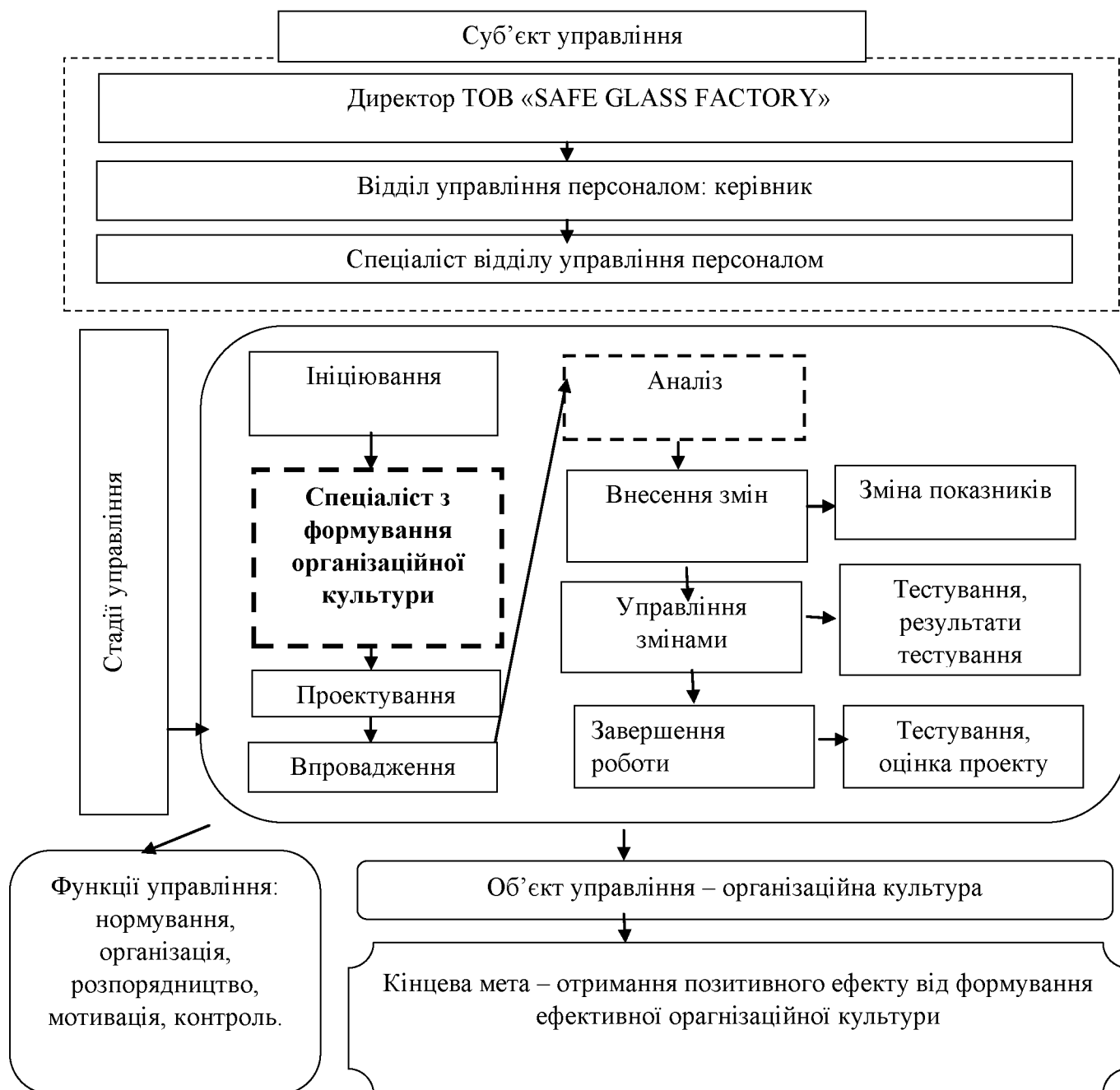


Рис. 3.1. Запропонована структура підрозділу управління персоналом в ТОВ «SAFE GLASS FACTORY»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, як видно з рис. 3.1, необхідно ввести в штат відділу додаткову штатну одиницю – спеціаліста з формування організаційної культури. Така потреба зумовлена тим, що саме цей напрям є безперечно переважним в структурі діяльності підприємства.

До того ж суттєво поширено завдання, які покладено на відділ управління персоналом в частині формування організаційної культури підприємства.

Окреслене безперечно сприятиме забезпеченню формування ефективної та якісної організаційної культури на ТОВ «SAFE GLASS FACTORY».

Основна роль спеціаліста полягає в тому, щоб вносити зміни в організацію. Зміни, орієнтовані на рішення, покращують загальну ефективність організації, включаючи оптимізацію процесів, скорочення витрат і виявлення нових можливостей для бізнесу. Спеціаліст досягає цього шляхом збору досліджень і аналізу даних, представлення низки керованих даними рішень, а потім впровадження цих рішень і оптимізації за допомогою інструментів і технологій.

Повноваження спеціаліста з формування організаційної культури наступні:

- 1) кадрове планування;
- 2) набір і звільнення колективу;
- 3) навчання й розвиток колективу;
- 4) мотивація й винагорода колективу;
- 5) організація діяльності працівників;
- 6) оцінка й атестація кадрів.

Спеціаліст може керувати своїми командами, забезпечуючи мету та напрямок, яким співробітники можуть довіряти. Він допомагає працівникам досягати своїх цілей і керувати щоденним виробництвом і процесами бізнесу. Також планує наступні кроки для управління проектами та потенційних наймів. Створення плану допомагає команді залишатися організованою та ефективно виконувати завдання, а якщо хтось задає напрямок для команди, це може створити середовище для постійного зростання.

Спеціаліст може нести часткову відповідальність за ефективність роботи своїх співробітників, що включає забезпечення наявності в них необхідних ресурсів. Це може означати, що вони оптимізують розподіл ресурсів і проводять дослідження ринку, щоб дізнатися про нове програмне забезпечення або бізнес-процеси, які можуть покращити робоче навантаження співробітників. Спеціаліст також може ділитися потребами своєї команди з вищими рівнями управління та приймати економічно ефективні рішення, які постійно покращують продуктивність і ефективність команди.

Спеціаліст забезпечує стабільність своїх співробітників, що може підвищити задоволеність роботою та зменшити плинність кадрів. У міру коливань успіху компанії або робочого навантаження, або коли запроваджує нові ініціативи, спеціаліст може допомогти співробітникам почуватися стабільними на своїй роботі або додати їм впевненості у виконанні завдань, які їм доручають. Спеціаліст також може консультувати співробітників, надавати пояснення та вказівки, щоб вони були задоволені та зосереджені на їхній роботі. Ця стабільність може допомогти компанії легко адаптуватися до мінливих обставин.

3.2. Оцінювання ефективності запропонованих заходів у ТОВ «SAFE GLASS FACTORY»

Ефективність управління колективом ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» визначається ступенем реалізації загальних цілей організації. Ефективність використання кожного окремого працівника залежить від його здатності виконувати необхідні функції й мотивації, з якої ці функції виконуються.

У ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» створені методи, процедури, програми управління процесами, пов'язані з людськими ресурсами, і забезпечено їхнє постійне вдосконалювання. У єдності ці методи, процедури, програми являють собою підсистему управління колективом ТОВ «SAFE GLASS FACTORY», що характеризується наступними параметрами:

1) відповідність колективу цілям і місії ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» (рівень освіти, кваліфікація, розуміння місії, відношення до роботи);

2) ефективність системи роботи з колективом – співвідношення витрат і результатів, потреба в інвестиціях, вибір критеріїв оцінки результатів роботи з колективом;

3) надмірність або недостатність колективу, розрахунок потреби, планування кількості;

4) збалансованість колективу по певних групах професійної діяльності й соціально—психологічних характеристик;

5) структура інтересів і цінностей, що панують у групах колективу управління, їхній вплив на відношення до праці і його результати;

6) ритмічність і напруженість діяльності, що визначають психологічний стан і якість роботи;

7) інтелектуальний і творчий потенціал колективу управління, що відображає підбір і використання колективу, організацію системи його розвитку.

Основними статтями витрат будуть заходи та дослідження на введення штатної одиниці – спеціаліста з формування організаційної культури, результати яких дозволять правильно позиціонувати організаційну культуру на підприємстві.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6 % (в даному випадку взято 4%) від 80-85% (в даному випадку взято 82%) приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$22384,55 * 0,82 * 0,04 = 734,21 \text{ тис. грн.}$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:

$$K_n (\text{П}) = 734,21 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток ($\Delta \text{Пр}$) за результати розрахунків склав 9736,02 тис. грн.

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень розраховуємо за формулою:

$$T = \frac{K_n}{\Delta \text{Пр}_ч} = \frac{734,21}{9736,02} = 0,08 \text{ року}$$

Проект має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 25 %.

Оскільки запропонований захід не передбачає встановлення нового обладнання та виконання будівельних робіт, то в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta \text{Пр}_ч = 9736,02 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} a_i \quad (3.1)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -й рік терміну життєвого циклу проекту; p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 25%)=0,25.

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) становить 5 років

a_i – коефіцієнт приведення за i -тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$a_i = \frac{1}{(1+p)^i} \quad (3.2)$$

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 25%.

$$1 \text{ рік } a^1 = \frac{1}{(1+0,25)^1} = \frac{1}{1,25} = 0,8$$

$$2 \text{ рік } a^2 = \frac{1}{(1+0,25)^2} = \frac{1}{1,25^2} = 0,64$$

$$3 \text{ рік } a^3 = \frac{1}{(1+0,25)^3} = \frac{1}{1,25^3} = 0,512$$

$$4 \text{ рік } a^4 = \frac{1}{(1+0,25)^4} = \frac{1}{1,25^4} = 0,4096$$

$$5 \text{ рік } a^5 = \frac{1}{(1+0,25)^5} = \frac{1}{1,25^5} = 0,3277$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту ($\sum_{i=1}^N HB_i$) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^N HB_i &= HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \\ &= 9736,02 * (0,8 + 0,64 + 0,512 + 0,4096 + 0,3277) = 9736,02 * 2,6893 = \\ &= 26183,07 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - П = 26183,07 - 734,21 = 25448,86 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_z = \frac{П}{HB_{cp}} = 734,21 / 5236,61 = 0,14 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} = 26183,07 / 5 = 5236,61 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = \frac{ЧНВ}{П} = 25448,86 / 734,21 = 34,66 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$PII = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{PI} = 26183,07 / 734,21 = 35,66 > 1.$$

Основні показники ефективності запропонованого заходу наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Основні показники ефективності запропонованого заходу

| Показник | Одиниці виміру | Значення показника |
|---|----------------|--------------------|
| 1. Капітальні витрати (початкові інвестиції) | тис. грн. | 7734,21 |
| 2. Додатковий прибуток | тис. грн. | 11873,2 |
| 3. Чистий додатковий прибуток | тис. грн. | 9736,02 |
| 4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту | тис. грн. | 26183,07 |
| 5. Чиста нинішня вартість | тис. грн. | 25448,86 |
| 6. Термін окупності недисконтований | роки | 0,08 |
| 7. Термін окупності дисконтований | роки | 0,14 |
| 8. Індекс доходності | | 34,66 |
| 9. Індекс прибутковості | | 35,66 |

Джерело: складено автором за даними підприємства

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність впровадження нової штатної одиниці на підприємство, що підтверджується такими показниками:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 25448,86 тис. грн.

2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,14 року, що є прийнятним, так як він значно менший терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.

3. $ІД = 34,66 > 0$, що свідчить про високу ефективність проекту.

4. $ІП = 35,66 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту .

Очікувані результати від впровадження заходів у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку, а також їхні проектні значення, що розраховані вище, занесемо до табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Вплив запропонованого заходу на основні показники виробничо-господарської діяльності підприємства

| Показники | Один. виміру | Базові значення | Проектні значення | Відхилення | |
|--|--------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------|
| | | | | абсолютне, +/- | відносне, % |
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> |
| 1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції | тис. грн. | 849443 | 884032,33 | 34589,33 | 4,07 |
| 2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції | тис. грн. | 813343 | 836059,13 | 22716,13 | 2,79 |
| 3. Прибуток від реалізації продукції | тис. грн. | 36100 | 47973,2 | 11873,20 | 32,89 |
| 4. Чистий прибуток | тис. грн. | 29711 | 39447,02 | 9736,02 | 32,77 |
| 5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації | коп. | 95,75 | 94,57 | -1,18 | -1,23 |
| 6. Рентабельність діяльності (продаж) | % | 3,5 | 5,74 | 2,24 | x |
| 7. Рентабельність продукції | % | 4,44 | 4,46 | 0,02 | x |

Джерело: складено автором за даними підприємства

Проектні значення таких показників, як рентабельність продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації розраховуємо:

- витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації становлять:

$$836059,13/884032,33*100= 94,57\text{коп.}$$

- Рентабельність продукції:

$$39447,02/884032,33*100= 4,46\%$$

- рентабельність продаж:

$$45727,1/836059,13*100=5,47\%$$

Отже, зробивши відповідні розрахунки, ми можемо зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження заходу матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 34589,33 тис. грн. або 4,07%. Повні витрати зростуть на 22716,13 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 11873,20 тис. грн. (або на 32,89%). Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 1,18 коп. В проектному році чистий прибуток зросте на 32,77% і складе 39447,02 тис. грн.

Про ефективність впровадженого заходу також свідчить зростання рентабельності продукції у проектному році на 0,02% та збільшення рентабельності продаж на 2,24%.

Результати розрахунку показників економічної ефективності запропонованого заходу показали, що він дійсно є ефективний і може бути рекомендований до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження запропонованого заходу покращує результати роботи ТОВ «SAFE GLASS FACTORY», сприяючи покращенню фінансових результатів, а також результативності діяльності підприємства.

Після впровадження заходу ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» очікує позитивного результату, тобто покращення організаційної культури. Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати прогнозного значення приросту чистого доходу

| Показник | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|
| Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн. | 1200 | 1350 | 1650 | 1500 | 1850 | 1475 | 1720 |

Джерело: складено автором за даними підприємства

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначаємо середнє квадратичне відхилення думок окремих експертів відносно середнього значення. Для цього скористаємося даними табл. 3.5.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \overline{O_{\text{ср}}})^2}{n}};$$

Таблиця 3.5

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

| Показник | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Разом |
|---|--------|-------|-------|------|-------|------|-------|--------|
| Приріст чистого доходу (виручки) від впровадження штатної одиниці O_i , тис грн | 1200 | 1350 | 1650 | 1500 | 1850 | 1475 | 1720 | 10745 |
| $O_{\text{ср}}$ | 1535 | | | | | | | - |
| Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{\text{ср}})$ | -335 | -185 | 115 | -35 | 315 | -60 | 185 | - |
| ΔO^2 | 112225 | 34225 | 13225 | 1225 | 99225 | 3600 | 34225 | 297950 |

Джерело: складено автором за даними підприємства

Знаходимо середнє арифметичне прогнознх значень чистого доходу (виручки) від реалізації :

$$O_{\text{ср}} = (10745) / 7 = 1535 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - \bar{O})^2}{n}} = \frac{\sqrt{297950}}{7} = 206,3$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\alpha}{O_c} \times 100\% = (206,3 / 1535) * 100\% = 13,4\%$$

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 1500 тис. грн. як середнє значення ряду: 1200, 1350, 1650, 1500, 1850, 1475, 1720, де песимістичне (найменше) значення (П) – 1200, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 1850.

Розраховуємо прогнозні значення збільшення обсягів реалізації при впровадженні запропонованого заходу:

$$OP = (O + 4 * B + П) / 6 = (1850 + 4 * 1500 + 1200) / 6 = 1508,3 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від запропонованого заходу:

$$1508,3 / 101048,6 * 100\% = 1,49\%$$

де 101048,6 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації.

Чистий дохід (виручка) від реалізації в проектному році складе:

$$101048,6 + 1508,3 = 102556,9 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на реалізацію в базисному році склали 102405 тис. грн.. Постійні витрати – 15360,75 тис. грн., змінні – 87044,25 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році за рахунок впровадження штатної одиниці на 1,49% та збільшення на 114,9 тис. грн. змінних витрат:

$$87044,3 * 0,0149 + 114,9 = 1411,9 \text{ тис. грн.}$$

де 87044,3 – базове значення змінних витрат на реалізацію продукції.

Приріст повних витрат складатиме 1429,5 тис. грн.

Отже, повні витрати в проектному році складуть:

$$102405,1 + 1411,9 = 103817 \text{ тис. грн.}$$

де 102405,1 – базове значення повних витрат на виробництво та реалізацію продукції.

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році як різницю між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та приростом повних витрат:

$$\Delta \text{Пр} = 1508,3 - 1411,9 = 96,4 \text{ тис. грн.}$$

Отже, збиток (прибуток) від реалізації продукції складе:

$$1356,5 - 96,4 = 1260,1 \text{ тис. грн.}$$

де 1356,5 тис. грн. – базове значення збитку від реалізації продукції.

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції в умовах збитковості буде дорівнювати приросту прибутку від реалізації продукції: 96,4 тис. грн.

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$-2083,2 + 96,4 = -1986,8 \text{ тис. грн.}$$

де -2083,2 тис. грн. – базове значення чистого збитку (прибутку) від реалізації продукції.

Наведемо очікувані результати від впровадження нової продукції в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Очікувані результати від впровадження штатної одиниці на підприємство

| Показники | Одиниці виміру | Базове значення показника |
|--|----------------|---------------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції при впровадженні штатної одиниці | тис. грн. | 1508,3 |
| Приріст повних витрати на реалізацію продукції | тис. грн. | 1411,9 |
| Приріст прибутку від реалізації продукції | тис. грн. | 96,4 |
| Приріст чистого прибутку | тис. грн. | 96,4 |

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, внаслідок проведення заходу чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 1508,3 тис. грн. Повні витрати на реалізацію продукції збільшаться на 1411,9 тис. грн. Збиток від реалізації продукції зменшиться на 96,4 тис. грн., чистий збиток теж зменшиться на 96,4 тис. грн. і складе 1260,1 тис. грн.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі проведено теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження організаційних змін у ТОВ «SAFE GLASS FACTORY». Отримані результати проведеного дослідження мають теоретичне та практичне значення та спрямовані на вирішення завдань бакалаврської роботи відповідно до поставленої мети:

1. Узагальнено сутність поняття організаційних змін та їх особливості.

Уточнення сутності поняття «організаційна культура» дало змогу зробити висновок, що, по—перше, у більшості визначень автори посилаються на зразки базових припущень, яких дотримуються члени організації у своїй поведінці і діях. Ці припущення часто пов'язані з баченням середовища, що оточує організацію, і її складових. Цінності (або ціннісні орієнтації), яких може дотримуватися індивід, є другою загальною категорією, що включається авторами у визначення організаційної культури. Цінності орієнтують індивіда в тому, яку поведінку слід вважати допустимою або неприпустимою. Третім загальним атрибутом поняття організаційної культури вважається «символіка», за допомогою якої ціннісні орієнтації «передаються» членам організації. Багато фірм мають спеціальні, призначені для всіх документи, в яких вони детально описують свої ціннісні орієнтації.

2. Досліджено методичний інструментарій управління організаційними змінами на підприємстві

Слід зазначити, що окрім вибору методів управління організаційними змінами, керівництво повинно також визначитись з формою проведення цих змін на підприємстві. Тому існує багато форм організаційних змін на підприємствах: спеціальні проекти та завдання, цільові та робочі групи,

експерименти, пілотні проекти, нові організаційні одиниці, нові форми організації праці тощо.

3. Проведено організаційно-управлінський моніторинг діяльності ТОВ «SAFE GLASS FACTORY».

ТОВ Safe Glass Factory – це виробник автомобільного скла в Україні. Великий досвід роботи, постійне навчання персоналу, сучасні технології та обладнання виробничих ділянок успішно представлені на ринку України та Європи. Safe Glass орієнтується на роботу з кожним замовником індивідуально і орієнтована на вирішення різних проблем, пов'язаних з виробництвом автомобільного скла.

Безпосереднє управління підприємством здійснює директор ТОВ «Safe Glass Factory». У безпосередньому підпорядкуванні директору знаходяться директор з персоналу, комерційний директор, директор з логістики та фінансовий директор.

4. Проведено діагностику організаційної системи ТОВ «SAFE GLASS FACTORY»;

Здійснивши діагностику організаційної культури ТОВ «SAFE GLASS FACTORY», можемо стверджувати, що процес управління колективом ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» налагоджено на вищому рівні. Служба колективу виконує усі покладені на неї завдання. Служба управління колективом є самостійним структурним підрозділом організації й підпорядковані генеральному директору. Основу концепції управління колективом ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» в даний час складають зростаюча роль особи працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти відповідно до задач, що стоять перед підприємством. Показники ж комплексної оцінки результатів праці і ділових якостей працівників ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» перевищують нормативні показники у всіх

співробітників. Ситуація по плинності колективу характерна для багатьох торгівельних підприємств.

Тому, можна зробити висновок про задовільну оцінку роботи служби управління колективом. У свою чергу політика управління колективом ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» заснована на корпоративних принципах і цінностях, а також місії підприємства – стати одним з лідерів у своїй галузі, досягати високих результатів і є найважливішим чинником, що сприяє досягненню стратегічної мети підприємства. ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» прагне створювати всі умови для ефективного використання людських ресурсів, прагне підвищити свою привабливість для перспективних співробітників.

5. Запропоновано організаційні зміни на підприємстві ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» на основі впровадження посади спеціаліста з формування організаційної культури

Основна роль спеціаліста полягає в тому, щоб вносити зміни в організацію. Зміни, орієнтовані на рішення, покращують загальну ефективність організації, включаючи оптимізацію процесів, скорочення витрат і виявлення нових можливостей для бізнесу.

Спеціаліст може керувати своїми командами, забезпечуючи мету та напрямок, яким співробітники можуть довіряти. Він допомагає працівникам досягати своїх цілей і керувати щоденним виробництвом і процесами бізнесу. Спеціаліст може нести часткову відповідальність за ефективність роботи своїх співробітників, що включає забезпечення наявності в них необхідних ресурсів. Спеціаліст забезпечує стабільність своїх співробітників, що може підвищити задоволеність роботою та зменшити плинність кадрів.

6. Проведено оцінювання ефективності запропонованих заходів на підприємстві

Обґрунтовано шляхи вдосконалення організаційної культури підприємства. Запропоновано доповнити структуру підрозділу управління персоналом в ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» посадою спеціаліста з формування організаційної культури. Визначено необхідність ввести в штат відділу додаткову штатну одиницю – фахівця з формування організаційної культури. Така потреба зумовлена тим, що саме цей напрям є безперечно переважним у структурі діяльності підприємства. Вважаємо, що окреслене безперечно сприятиме забезпеченню формування ефективної та якісної організаційної культури в ТОВ «SAFE GLASS FACTORY».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. К. Управління змінами / пер. з англ. Т. Семигіна. Київ : Book Chef, 2018. 640 с.
2. Бабіна О.В. Концептуальні положення формування системи управління змінами на засадах теорії лідерства // Науковий журнал «Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції». – Херсон, ХНУ, 2017. - №25 (14). – С. 34-40.
3. Белик В. Д. Формування системи управління колективом в умовах кризи. Наукові праці Південного філіалу Національного університету біоресурсів і природокористування України "Кримський агротехнологічний університет". Економічні науки. 2013. № 152. С. 258-262.
4. Бондарчук Л. В. Комплексний підхід до інвестицій в процеси набору та відбору колективу. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 15. С. 20-24.
5. Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Формування системи управління організаційними змінами. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 61. С. 66–70. URL: [http://www. market-infr.od.ua/journals/2021/61_2021/14.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/61_2021/14.pdf)
6. Буднік М. М., Курилова Н. М. Управління змінами : підручник. Київ : ВД «Кондор», 2017. 226 с.
7. Буднік М.М. Створення ефективного процесу відбору колективу. Бізнес Інформ. 2014. № 2. С. 361-366.
8. Вітренко Д.С. Організаційна культура підприємства. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно—економічного інституту КНТЕУ. Вінниця: Редакційно—видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2019, Вип.70. – 300 с.
9. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 340 с.

10. Воронков Д. К. Інтеграція підходів до управління змінами на підприємстві / Д. К. Воронков // «Економіка. Менеджмент. Підприємництво». Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. – Видавництво СХУ ім. В. Даля, 2010. – № 22 (II). – С. 152-158.
11. Гриньова В.М. Формування мотиваційної стратегії управління колективом підприємства: монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 300 с.
12. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика : монографія. Київ : КНУДТ, 2014. 314 с.
13. Дячишин Л.М. Організаційна культура ТНЕУ. Вісник Тернопільського національного економічного університету України, Тернопіль, 2017, Вип. 12. С. 10—13.
14. Жигулев Р.П. Система комунікацій крізь призму ефективності // Довідник з розвитку колективу. 2020 . № 7. С.8 —9.
15. Жигулев Р.П. Топ— менеджери: мотивація на навчання // Довідник з розвитку колективу . 2021. № 8.с.15 —22.
16. Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 23. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf>
17. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: Монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2017. 276 с
18. Зеленков А. В. Організація набору та відбору колективу. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2021. № 3. С. 125–135.
19. Корепанов Г.С., Клопков С.М. Управління конфліктами в трудовому колективі. Сучасні управлінські та соціально-економічні аспектів

розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління: матеріали міжн. наук.—практ. конф. Одеса, 2018. С. 14-16.

20. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад. Гошовська В. А. та ін. Київ : К. І. С., 2016. 130 с.

21. Коучинг як інструмент управління персоналом
URL: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna—ekonomika/article/view/1928>

22. Кравчук Н. Сучасні системи підбору та відбору кадрів як основа для формування людського капіталу підприємств. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2020. №22. С.107 - 112.

23. Культура організації та організаційна культура.
URL: <https://present5.com/kultura—organizaci%D1%97—ta—organizacijna—kultura—kultura—organizaci%D1%97/>

24. Культура як специфічна соціальна реальність.
URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/4%20KURS/4/1/14H3R14_2.htm

25. Ландсман В.А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління колективом сучасного підприємства. Державне будівництво. 2012. № 2.
URL: http://nbuv.gov.ua/j—pdf/DeBu_2012_2_38.pdf

26. Лозинський І. Є. Теоретичні основи системи управління колективом підприємств. Економіка і регіон. 2012. № 3. С. 184 188.

27. Малюк С.О. Організаційна культура у комплексній системі управління підприємством. Вісник аграрної науки Причорномор'я, 2014, Вип. 3. С. 73—80.

28. Михайлова Л. І. Управління колективом : навч. посібн. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 312 с.

29. Окрепкий Р.Б., Лагоцька Н.З. Стратегічні аспекти формування

організаційної культури підприємства. Сталий розвиток економіки №2, 2015. С. 283-288

30. Організаційна культура. URL: <https://lektsii.org/7—48966.html>

31. Організаційна культура організацій XXI століття: збірник наукових праць XII Всеукраїнської науково—практичної конференції за міжнародною участю (25 листопада 2015 р., м. Краматорськ)/за заг. ред. С. В. Ковалевського. Краматорськ: ДДМА, 2015. 97 с.

32. Організаційна культура та державна служба. URL: https://otherreferats.allbest.ru/management/00743034_0.html

33. Організаційна культура як елемент системи стратегічного управління підприємства. URL: <https://www.viktoria—group.com.ua/наши—публикации/корпоративна культура—тов.html>

34. Особливості сучасних нетрадиційних методів відбору колективу. URL: <http://sociotics.lite—web.net>

35. Паливода О. М. Організація набору та відбору колективу на малих підприємствах. Технології та дизайн. 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_1_17

36. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с

37. Погорелова Т. О. Система управління колективом як основний елемент системи управління підприємством. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2019. № 21. С. 127-134.

38. Покотило Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91>

39. Потенціал організаційної культури в управлінні людськими

ресурсами міжнародних компаній: монографія / К. Баннікова, К. Михайльова; Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2019. 232 с.

40. Потьомкіна О. В. Управління колективом у забезпеченні стратегічних цілей підприємства. Економічний форум. 2014. № 1. С. 253- 258.

41. Приймак Н. С. Сучасні тенденції управління змінами в системі менеджменту підприємств. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки». 2017. № 2. С. 34–42. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/810/1/Priymak_2_suchasni_tendencii.pdf

42. Приймак Н. С. Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства. Вісник ЖДТУ «Економіка, управління та адміністрування». 2019. Вип. 2. С. 91–97. URL: [https://doi.org/10.26642/jen2019-2\(88\)-91-97](https://doi.org/10.26642/jen2019-2(88)-91-97)

43. Порудєєва Т. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 19. С. 568–572. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-88>

44. Разумова Г. В. Концепція управління змінами регуляторної політики розвитку національної економіки. Економіка та держава. 2019. № 8. С. 58–61. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.8.58

45. Сиротюк О. Д. Деякі проблеми застосування методів в побудові організаційної культури підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2017. № 11. С. 23-25.

46. Серебряк К. І. Управління організаційними змінами – необхідна умова забезпечення розвитку підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2016. № 6. С. 135–138. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/84593123.pdf>

47. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ :

Центр учбової літератури, 2014. 360 с.

48. Степаненко С. В. Обґрунтування профілю здійснення організаційних змін на підприємстві. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2017. № 6. С. 202-207.

49. Сучасні проблеми управління змінами на підприємствах регіону : монографія / за заг. ред. Н. Є. Муромець, О. А. Мельниченка. Харків : ТОВ «В справі», 2016. 268 с. URL: http://lib.htei.org.ua/sites/default/files/83/2016/suchasni_problemi_upravlinnya_zminami_na_pidpriemstvah_regiону_monografiya_kol._avt.pdf

50. Товстохатко А. О. Аутсорсинг та аутстафінг: відмінності понять. Соціальне право. 2021. № 2. С. 181- 184.

51. Толпежніков Р. Методологія управління організаційними змінами на підприємствах. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». 2016. Вип. 41. Ч. 1. С. 105-111.

52. Хандій О.О. Управління колективом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія. Луганськ : Вид—во СНУ ім В. Даля, 2010. 240 с.

53. Хміль Ф. І. Управління колективом : підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. Київ : Академвидав, 2012. 488 с.

54. Шипуліна В. О. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 6, Т. 1. С. 111-117.

55. Швіндіна Г. О. Теоретичні та практичні аспекти організаційних змін на підприємстві. Бізнес Інформ. 2016. № 11. С. 354–359. URL: https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2016-11_0-pages-354_359.pdf

56. Шевченко І. Б. Управління змінами : навч. посіб. Київ, 2015. 232 с. 11. Пічугіна Т. С. Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами : навч. посіб. Харків, 2017. 226 с.
57. Anderson D. Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders / D. Anderson, L. A. Anderson. – San Francisco : Pfeiffer, 2001. – 272 p.
58. Kudray L. M. Global trends in managing change / L. M. Kudray, B. H. Kleiner // *Industrial Management*. – 1997. – № 3, May-June. – P. 14–22.
59. Reiss M. Change Management / M. Reiss. – BoD – Books on Demand, 2012 - 356 p.
60. Passenheim O. Change Management / O. Passenheim – Ventus Publishing ApS. 2010. – 50 p.
61. Stanleigh M. Effecting successful change management initiatives. *Industrial and Commercial Training*. 2008. Vol. 40. No. 1. P. 34–37. DOI: <https://doi.org/10.1108/00197850810841620>
62. Salvo D. Change Management: the New Way: Easy to Understand; Powerful to Use / D. Salvo, D. Holland. – Xlibris Corporation, 2012. - 285 p.
63. Kwilinski A., Kuzior A. Cognitive Technologies in the Management and Formation of Directions of the Priority Development of Industrial Enterprises. *Management Systems in Production Engineering*. 2020. Vol. 28. Iss. 2. P. 133–138. DOI: <https://doi.org/10.2478/mspe-2020-0020>
64. Greiner L. E. Patterns of Organization Change. *Harvard Business Review*. May 1967. URL: <https://hbr.org/1967/05/patterns-of-organization-change>
65. Smith M. K. Kurt Lewin: groups, experiential learning and action research. *The Encyclopedia of Informal Education*. June 2001. URL: www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm 13. Hiatt J. M. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community: How to Implement

Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers. Colorado: Prosci Research, 2006. 146 p.

66. . Top Ten Change Management Models URL:
<https://www.ciopages.com/change-management-models/> (дата звернення:
28.04.2023) 2. PDCA (Plan Do Check Act) URL:
https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_89.htm (дата звернення:
28.05.2023)

ДОДАТКИ

Додаток А

| | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------|------------------------------|------------|----|----|
| Підприємство | ТОВ «SAFE GLASS FACTORY» | Дата (рік, м | сяць, число) за ЄДРПОУ | коди | | |
| | | | | 19 | 01 | 01 |
| Територія | | за | | 5310137000 | | |
| Організаційно-правова форма господарювання | Товариство | за | | 230 | | |
| Вид економічної діяльності | | за | | КВЕД | | |

Середня кількість працівників, осіб (1)
Адреса, телефон:

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

| |
|---|
| |
| v |

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)

На 31.12.2019

Форма № 1

Код за ДКУД

| |
|---------|
| 1801001 |
|---------|

| Актив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду | На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності |
|---|-----------|-----------------------------|----------------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I. Необоротні активи | | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 116 | 2352 | |
| первісна вартість | 1001 | 155 | 2655 | |
| накопичена амортизація | 1002 | (39) | (303) | |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | | | |
| Основні засоби | 1010 | 77834 | 74430 | |
| первісна вартість | 1011 | 177233 | 183158 | |
| знос | 1012 | (99399) | (108728) | |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | | | |
| Первісна вартість інвестиційної нерухомості | 1016 | | | |
| Знос інвестиційної нерухомості | 1017 | | | |

| | | | |
|--|------|-------|-------|
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | | |
| Первісна вартість довгострокових біологічних активів | 1021 | | |
| Первісна вартість довгострокових біологічних активів | 1022 | | |
| Довгострокові фінансові інвестиції: | | | |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | | |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 2 | 2 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | | |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 183 | |
| Гудвіл | 1050 | | |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | | |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | | |
| Інші необоротні активи | 1090 | | |
| Усього за розділом I | 1095 | 78135 | 76784 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 16660 | 19948 |
| - виробничі запаси | 1101 | 10008 | 11836 |
| - незавершене виробництво | 1102 | 3345 | 4704 |
| - готова продукція | 1103 | 3286 | 3388 |
| - товари | 1104 | 21 | 20 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | | |
| Депозити перестраховання | 1115 | | |
| Векселі одержані | 1120 | | |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 21988 | 21240 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | | | |
| за виданими авансами | 1130 | 1942 | 2316 |
| з бюджетом | 1135 | | |
| - у тому числі з податку на прибуток | 1136 | | |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів | 1140 | | |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків | 1145 | | |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 48 | 85 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | | |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 2206 | 22965 |
| - готівка | 1166 | 14 | 14 |
| - рахунки в банках | 1167 | 2087 | 22951 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 4 | 5 |

| | | | | |
|--|-----------|-----------------------------|----------------------------|---|
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | | | |
| - в резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | | | |
| - в резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | | | |
| - в резервах незароблених премій | 1183 | | | |
| - в інших страхових резервах | 1184 | | | |
| Інші оборотні активи | 1190 | 3 | 9 | |
| Усього за розділом II | 1195 | 42851 | 66568 | |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 505 | | |
| Баланс | 1300 | 121491 | 143352 | |
| Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду | На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I. Власний капітал | | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 67416 | 67416 | |
| Капітал у дооцінках | 1405 | | | |
| Додатковий капітал | 1410 | 20455 | 18070 | |
| - емісійний дохід | 1411 | | | |
| - накопичені курсові різниці | 1412 | | | |
| Резервний капітал | 1415 | 468 | 1014 | |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | (4693) | 14918 | |
| Неоплачений капітал | 1425 | | | |
| Видучений капітал | 1430 | | | |
| Інші резерви | 1435 | | | |
| Усього за розділом I | 1495 | 83646 | 101418 | |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | | 535 | |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | | | |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | | | |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 23698 | 25752 | |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | | | |
| - довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | | | |
| Цільове фінансування | 1525 | | | |
| - благодійна допомога | 1526 | | | |
| Страхові резерви | 1530 | | | |
| - резерв довгострокових зобов'язань | 1531 | | | |
| - резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | | | |
| - резерв незароблених премій | 1533 | | | |

| | | | | |
|---|------|--------|--------|--|
| - інші страхові резерви | 1534 | | | |
| Інвестиційні контракти | 1535 | | | |
| Призовий фонд | 1540 | | | |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | | | |
| Усього за розділом II | 1595 | 23698 | 26287 | |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 287 | | |
| Векселі видані | 1605 | | | |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | | | |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 6286 | 3788 | |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 3583 | 5674 | |
| - у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 447 | 1822 | |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 352 | 217 | |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 749 | 494 | |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами | 1635 | 20 | 43 | |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками | 1640 | | | |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків | 1645 | | | |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю | 1650 | | | |
| Поточні забезпечення | 1660 | 2479 | 2987 | |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | | | |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | | | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 391 | 2444 | |
| Усього за розділом III | 1695 | 14147 | 15647 | |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | | | |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | | | |
| Баланс | 1900 | 121491 | 143352 | |

Підприємство
Територія
Організаційно-
правова форма
господарювання
Вид економічної
діяльності

ТОВ «SAFE GLASS FACTORY»

Товариство

за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

Дата
Середня
кількість
працівників
в: 288
Адреса,
телефон:
Одн

ниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за
(стандартами) бухгалтерського обліку

положеннями

| |
|---|
| |
| v |

Баланс
(Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2020 р.
Форма №1

Код за ДК УД 1801001

| Актив | Код рядка | На початок звітної періоду | На кінець звітної періоду |
|--|--------------|-------------------------------|------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 2 352 | 1 930 |
| первісна вартість | 1001 | 2 655 | 2 733 |
| накопичена амортизація | 1002 | (303) | (803) |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 0 | 0 |
| Основні засоби | 1010 | 74 430 | 83 530 |
| первісна вартість | 1011 | 183 158 | 203 057 |
| знос | 1012 | (108 728) | (119 527) |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1016 | 0 | 0 |
| знос | 1017 | (0) | (0) |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1021 | 0 | 0 |
| накопичена амортизація | 1022 | (0) | (0) |
| Довгострокові фінансові інвестиції: | | | |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0 | 0 |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 2 | 2 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 0 | 0 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0 | 0 |

| | | | |
|--|------|--------|--------|
| Гудвіл | 1050 | 0 | 0 |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0 | 0 |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 0 | 0 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1095 | 76 784 | 85 462 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 19 948 | 26 852 |
| Виробничі запаси | 1101 | 11 836 | 14 999 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 4 704 | 6 853 |
| Готова продукція | 1103 | 3 388 | 4 980 |
| Товари | 1104 | 20 | 20 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0 | 0 |
| Депозити перестраховання | 1115 | 0 | 0 |
| Векселі одержані | 1120 | 0 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 21 240 | 23 923 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | | | |
| за виданими авансами | 1130 | 2 316 | 6 007 |
| з бюджетом | 1135 | 0 | 0 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 0 | 0 |
| з нарахованих доходів | 1140 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0 | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 85 | 36 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0 | 0 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 22 965 | 13 829 |
| Готівка | 1166 | 14 | 5 |
| Рахунки в банках | 1167 | 22 951 | 13 824 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 5 | 5 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0 | 0 |
| у тому числі в: | | | |
| резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | 0 | 0 |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0 | 0 |
| резервах незароблених премій | 1183 | 0 | 0 |
| інших страхових резервах | 1184 | 0 | 0 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 9 | 3 |
| Усього за розділом II | 1195 | 66 568 | 70 655 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0 | 0 |

| | | | |
|--------|------|---------|---------|
| Баланс | 1300 | 143 352 | 156 117 |
|--------|------|---------|---------|

| Пасив | Код рядка | На початок звітнього періоду | На кінець звітнього періоду |
|--|--------------|---------------------------------|--------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 67 416 | 67 416 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0 | 0 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0 | 0 |
| Додатковий капітал | 1410 | 18 070 | 14 942 |
| Емісійний дохід | 1411 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 0 | 0 |
| Резервний капітал | 1415 | 1 014 | 1 902 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 14 918 | 8 341 |
| Неоплачений капітал | 1425 | (0) | (0) |
| Вилучений капітал | 1430 | (0) | (0) |
| Інші резерви | 1435 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1495 | 101 418 | 92 601 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 535 | 910 |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | 0 | 0 |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 0 | 0 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 25 752 | 35 278 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 0 | 0 |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0 | 0 |
| Цільове фінансування | 1525 | 0 | 0 |
| Благодійна допомога | 1526 | 0 | 0 |
| Страхові резерви | 1530 | 0 | 0 |
| у тому числі: | | | |
| резерв довгострокових зобов'язань | 1531 | 0 | 0 |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | 0 | 0 |
| резерв незароблених премій | 1533 | 0 | 0 |
| інші страхові резерви | 1534 | 0 | 0 |
| Інвестиційні контракти | 1535 | 0 | 0 |
| Призовий фонд | 1540 | 0 | 0 |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0 | 0 |
| Усього за розділом II | 1595 | 26 287 | 36 188 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |

| | | | |
|---|------|---------|---------|
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 0 | 0 |
| Векселі видані | 1605 | 0 | 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 0 | 0 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 3 788 | 14 922 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 5 674 | 5 777 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 1 822 | 24 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 217 | 112 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 494 | 426 |
| одержаними авансами | 1635 | 43 | 99 |
| розрахунками з учасниками | 1640 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0 | 0 |
| страховою діяльністю | 1650 | 0 | 0 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 2 987 | 3 443 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0 | 0 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0 | 0 |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 2 444 | 2 549 |
| Усього за розділом III | 1695 | 15 647 | 27 328 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0 | 0 |
| Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0 | 0 |
| Баланс | 1900 | 143 352 | 156 117 |

Підприємство ТОВ «SAFE GLASS FACTORY»
 Територія
 Організаційно-правова форма Товариство
 господарювання
 Вид економічної діяльності

за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД
 Дата
 Середня кількість працівників: 268
 Адреса, теле

фон: Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака
 Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

| |
|------------|
| КОДИ |
| 01.01.2021 |
| 5310100000 |
| 230 |
| 11.05 |

Баланс

(Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2021 р.
 Форма №1

Код за ДК УД 1801001

| Актив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 1 930 | 1 462 |
| первісна вартість | 1001 | 2 733 | 2 796 |
| накопичена амортизація | 1002 | (803) | (1 334) |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 0 | 0 |
| Основні засоби | 1010 | 83 530 | 74 166 |
| первісна вартість | 1011 | 203 057 | 205 269 |
| знос | 1012 | (119 527) | (131 103) |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1016 | 0 | 0 |
| знос | 1017 | (0) | (0) |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1021 | 0 | 0 |
| накопичена амортизація | 1022 | (0) | (0) |
| Довгострокові фінансові інвестиції: | | | |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0 | 0 |

| | | | |
|--|------|--------|--------|
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 2 | 2 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 0 | 0 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0 | 0 |
| Гудвіл | 1050 | 0 | 0 |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0 | 0 |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 0 | 0 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1095 | 85 462 | 75 630 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 26 852 | 45 925 |
| Виробничі запаси | 1101 | 14 999 | 33 003 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 6 853 | 7 550 |
| Готова продукція | 1103 | 4 980 | 5 350 |
| Товари | 1104 | 20 | 22 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0 | 0 |
| Депозити перестраховання | 1115 | 0 | 0 |
| Векселі одержані | 1120 | 0 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 23 923 | 28 947 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | | | |
| за виданими авансами | 1130 | 6 007 | 1 675 |
| з бюджетом | 1135 | 0 | 891 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 0 | 891 |
| з нарахованих доходів | 1140 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0 | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 36 | 29 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0 | 0 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 13 829 | 14 691 |
| Готівка | 1166 | 5 | 2 |
| Рахунки в банках | 1167 | 13 824 | 14 689 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 5 | 7 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0 | 0 |
| у тому числі в: | | | |
| резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | 0 | 0 |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0 | 0 |
| резервах незароблених премій | 1183 | 0 | 0 |
| інших страхових резервах | 1184 | 0 | 0 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 3 | 1 541 |

| | | | |
|--|------|---------|---------|
| Усього за розділом II | 1195 | 70 655 | 93 706 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0 | 0 |
| Баланс | 1300 | 156 117 | 169 336 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітнього періоду | На кінець звітнього періоду |
|--|-----------|------------------------------|-----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 67 416 | 67 416 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0 | 0 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0 | 0 |
| Додатковий капітал | 1410 | 14 942 | 12 557 |
| Емісійний дохід | 1411 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 0 | 0 |
| Резервний капітал | 1415 | 1 902 | 1 902 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 8 341 | 8 818 |
| Неоплачений капітал | 1425 | (0) | (0) |
| Вилучений капітал | 1430 | (0) | (0) |
| Інші резерви | 1435 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1495 | 92 601 | 90 693 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 910 | 785 |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | 0 | 0 |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 0 | 0 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 35 278 | 38 086 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 0 | 0 |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0 | 0 |
| Цільове фінансування | 1525 | 0 | 0 |
| Благодійна допомога | 1526 | 0 | 0 |
| Страхові резерви | 1530 | 0 | 0 |
| у тому числі: | | | |
| резерв довгострокових зобов'язань | 1531 | 0 | 0 |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | 0 | 0 |
| резерв незароблених премій | 1533 | 0 | 0 |
| інші страхові резерви | 1534 | 0 | 0 |
| Інвестиційні контракти | 1535 | 0 | 0 |
| Призовий фонд | 1540 | 0 | 0 |

| | | | |
|-----------------------------|------|--------|--------|
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0 | 0 |
| Усього за розділом II | 1595 | 36 188 | 38 871 |

коди

| | | | |
|---|------|---------|---------|
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 0 | 0 |
| Векселі видані | 1605 | 0 | 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 0 | 0 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 14 922 | 26 830 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 5 777 | 5 801 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 24 | 0 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 112 | 163 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 426 | 636 |
| одержаними авансами | 1635 | 99 | 0 |
| розрахунками з учасниками | 1640 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0 | 0 |
| страховою діяльністю | 1650 | 0 | 0 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 3 443 | 5 015 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0 | 0 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0 | 0 |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 2 549 | 1 327 |
| Усього за розділом III | 1695 | 27 328 | 39 772 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0 | 0 |
| Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0 | 0 |
| Баланс | 1900 | 156 117 | 169 336 |

| | | |
|----|----|----|
| 19 | 01 | 01 |
| | | |

**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**

За 2019 р.

Форма № 2

Код за ДКУД

| |
|---------|
| 1801003 |
|---------|

I. Фінансові результати

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 245888 | 160496 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | 0 | 0 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | | |
| Премії, передані у перестраховання | 2012 | | |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | | |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | | |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (173032) | (110500) |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | | |
| Валовий: | | | |
| прибуток | 2090 | 72856 | 49996 |
| збиток | 2095 | | |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105 | | |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | | |
| - зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | | |
| - зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | | |
| Інші операційні доходи | 2120 | 4054 | 6920 |
| - дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | | |
| - дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | | |
| Адміністративні витрати | 2130 | (9707) | (7924) |
| Витрати на збут | 2150 | (30617) | (19003) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (9071) | (12491) |
| - витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | | |
| - витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | | |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: | | | |
| прибуток | 2190 | 27515 | 17498 |
| збиток | 2195 | | |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | | |
| Інші фінансові доходи | 2220 | | |
| Інші доходи | 2240 | | |

| | | | |
|---|------|--------|--------|
| - дохід від благодійної допомоги | 2241 | | |
| Фінансові витрати | 2250 | (3270) | (2929) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | | |
| Інші витрати | 2270 | (651) | (304) |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | | |
| Фінансовий результат до оподаткування: | | | |
| прибуток | 2290 | 23594 | 14265 |
| збиток | 2295 | | |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | -5822 | -3358 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | | |
| Чистий фінансовий результат: | | | |
| прибуток | 2350 | 17772 | 10907 |
| збиток | 2355 | | |

II. Сукупний дохід

| Стаття | Код | За звітний період | За аналогічний період |
|---|-------|-------------------|-----------------------|
| | рядка | | попереднього року |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | | |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | | |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | | |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | | |
| Інший сукупний дохід | 2445 | | |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | 0 | 0 |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | | |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | 0 | 0 |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 17772 | 10907 |

III. Елементи операційних витрат

| Назва статті | Код | За звітний період | За аналогічний період |
|----------------------------------|-------|-------------------|-----------------------|
| | рядка | | попереднього року |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Матеріальні затрати | 2500 | 151388 | 94057 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 20490 | 16437 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 7288 | 5951 |
| Амортизація | 2515 | 10628 | 9046 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 33129 | 26400 |
| Разом | 2550 | 222923 | 151891 |

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

| Стаття | Код | За звітний період | За попередній період |
|--|-------|-------------------|----------------------|
| | рядка | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | 19261803 | 19261803 |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | 19261803 | 19261803 |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | 0,9227 | 0,5662 |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | 0,9227 | 0,5662 |

Додаток Б

ТОВ «SAFE GLASS FACTORY»

Підприємство

Звіт про фінансові результати

(Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

| |
|------------|
| КОДИ |
| 01.01.2020 |
| |

Код за ДКУД 1801003

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 236 475 | 245 888 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | 0 | 0 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | 0 | 0 |
| Премії, передані у перестраховання | 2012 | (0) | (0) |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | 0 | 0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (189 402) | (173 032) |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | (0) | (0) |
| Валовий: прибуток | 2090 | 47 073 | 72 856 |
| збиток | 2095 | (0) | (0) |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105 | 0 | 0 |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | 0 | 0 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | 0 | 0 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 3 745 | 4 054 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | 0 | 0 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | 0 | 0 |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | 0 | 0 |
| Адміністративні витрати | 2130 | (10 844) | (9 707) |
| Витрати на збут | 2150 | (28 739) | (30 617) |

| | | | |
|---|------|------------|-----------|
| Інші операційні витрати | 2180 | (15 964) | (9 071) |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | 0 | 0 |
| Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 0 | 27 515 |
| збиток | 2195 | (4 729) | (0) |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 0 | 0 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 0 | 0 |
| Інші доходи | 2240 | 0 | 0 |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | 0 | 0 |
| Фінансові витрати | 2250 | (3 131) | (3 270) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | (0) | (0) |
| Інші витрати | 2270 | (386) | (651) |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 0 | 23 594 |
| збиток | 2295 | (8 246) | (0) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | -451 | -5 822 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0 | 0 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 0 | 17 772 |
| збиток | 2355 | (8 697) | (0) |

II. Сукупний дохід

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | 0 | 0 |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | 0 | 0 |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід | 2445 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | 0 | 0 |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | (0) | (0) |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | 0 | 0 |

| | | | |
|---|------|--------|--------|
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | -8 697 | 17 772 |
|---|------|--------|--------|

III. Елементи операційних витрат

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Матеріальні затрати | 2500 | 171 461 | 151 388 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 20 616 | 20 490 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 4 492 | 7 288 |
| Амортизація | 2515 | 12 430 | 10 628 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 39 528 | 33 129 |
| Разом | 2550 | 248 527 | 222 923 |

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | 19 261 803 | 19 261 803 |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | 19 261 803 | 19 261 803 |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | -0,451520 | 0,922660 |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | 0,451520 | 0,922660 |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | 0,00 | 0,00 |

КОДИ

01.01.2021

ТОВ «SAFE GLASS FACTORY»

Підприємство

за ЄДРПОУ

Звіт про фінансові результати

(Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД

1801003

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 254 301 | 236 475 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | 0 | 0 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | 0 | 0 |
| Премії, передані у перестраховання | 2012 | (0) | (0) |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | 0 | 0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (196 562) | (189 402) |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | (0) | (0) |
| Валовий: прибуток | 2090 | 57 739 | 47 073 |
| збиток | 2095 | (0) | (0) |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105 | 0 | 0 |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | 0 | 0 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | 0 | 0 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 5 785 | 3 745 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | 0 | 0 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | 0 | 0 |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | 0 | 0 |
| Адміністративні витрати | 2130 | (12 900) | (10 844) |

| | | | |
|---|------|------------|------------|
| Витрати на збут | 2150 | (34 966) | (28 739) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (12 858) | (15 964) |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | 0 | 0 |
| Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 2 800 | 0 |
| збиток | 2195 | (0) | (4 729) |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 0 | 0 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 0 | 0 |
| Інші доходи | 2240 | 0 | 0 |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | 0 | 0 |
| Фінансові витрати | 2250 | (3 724) | (3 131) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | (0) | (0) |
| Інші витрати | 2270 | (704) | (386) |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 0 | 0 |
| збиток | 2295 | (1 628) | (8 246) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 33 | -451 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0 | 0 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 0 | 0 |
| збиток | 2355 | (1 595) | (8 697) |

II. Сукупний дохід

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | 0 | 0 |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | 0 | 0 |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід | 2445 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | 0 | 0 |

| | | | |
|--|------|--------|--------|
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | (0) | (0) |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | 0 | 0 |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | -1 595 | -8 697 |

III. Елементи операційних витрат

| IV. Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Матеріальні затрати | 2500 | 172 975 | 171 461 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 26 306 | 20 616 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 5 726 | 4 492 |
| Амортизація | 2515 | 16 241 | 12 430 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 36 928 | 39 528 |
| Разом | 2550 | 258 176 | 248 527 |

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | 19 261 803 | 19 261 803 |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | 19 261 803 | 19 261 803 |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | -0,082810 | -0,451520 |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | -0,082810 | 0,451520 |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | 0,00 | 0,00 |