

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ**  
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Кириленко О.М.  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»**

**Тема:** Планування підвищення продуктивності праці ТОВ «Торговий дім  
Партнер-Інвест»

**Виконав:** Зуєв Ростислав Русланович

**Керівник:** д.н.держ.упр., проф. Іванова Тамара Вікторівна \_\_\_\_\_

**Консультанти з розділів:** \_\_\_\_\_

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): \_\_\_\_\_ (Іванова Т.В.)  
\_\_\_\_\_ Серьогін С.С.

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

Кваліфікаційна робота — Кваліфікаційна робота випускника освітнього ступеня «магістр»

ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» — Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий дім Партнер-Інвест»

Ф№ 1 — форма № 1 балансу підприємства (звіт про фінансовий стан);

Ф№ 2 — форма № 2 (звіт про фінансові результати).

ПЕВ — планово-економічний відділ;

ВГК — відділ головного конструктору;

ВГТ — відділ головного технолога;

ВПЗП — відділ праці й заробітної плати;

ВУП — відділ управління персоналом;

БТН — бюро технічного нормування;

ВІ — відділ інформації.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту й логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступінь Магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОПП: «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Кириленко

О.М.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021

## ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи студента

Зуєва Ростислава Руслановича

1. Тема кваліфікаційної роботи: Планування підвищення продуктивності праці ТОВ «Торговий дім Партнер-Інвест» затверджена наказом ректора від 12.10.2021, №2217ст.
2. Термін виконання кваліфікаційної роботи: з «04» жовтня 2021 до «31» грудня 2021.
3. Вихідні данні до кваліфікаційної роботи: Бухгалтерська звітність ТОВ «ТД «Партнер-Інвест»: баланс форма форма №1, звіт про фінансові результати форма №2, статут підприємства ТОВ «ТД «Партнер-Інвест», літературні джерела.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): Необхідно: вивчити та проаналізувати сутність планування продуктивності праці, особливості оцінки можливостей удосконалення планування продуктивності праці, сучасний стан системи управління планування продуктивністю праці підприємства в умовах ринкової економіки;

здійснити аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ТД «Партнер-Інвест»; провести аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» та якості програми продуктивності праці створеної ним відносно конкуруючих фірм, запропонувати шляхи удосконалення планування продуктивністю праці в ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» та обґрунтувати шляхи їх реалізації.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: табл. 1, рис. 7; формули 2

Аналітико-дослідницький розділ: табл. 18, рис 8; формули 16

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. 4, рис. 7, формули 0

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір і проведення аналізу бухгалтерської звітності ТОВ «ТД «Партнер-Інвест»	11.10.2021 — 14.10.2021	виконано
2.	Визначення та аналіз особливостей планування продуктивністю праці на сучасному етапі	15.10.2021- 17.10.2021	виконано
3.	Визначення основних напрямків планування продуктивністю праці на підприємстві ТОВ «ТД «Партнер-Інвест»	18.10.2021 25.10.2021	виконано
4.	Оформлення списку літературних джерел, які використані в результаті аналізу основних напрямків планування продуктивності підприємства в умовах сучасної ринкової економіки	26.10.2021 — 29.10.2021	виконано
5.	Підготовка та оформлення аналітико-дослідницького розділу кваліфікаційної роботи	30.10.2021- 01.11.2021	виконано
6.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	02.11.2021 05.11.2021	виконано
7.	Вибір напрямків удосконалення конкурентоспроможності підприємства та їх реалізація, обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі, розрахунки основних економічних показників	06.11.2021– 25.11.2021	виконано
8.	Оформлення проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи	26.11.2021 — 01.12.2021	виконано
9.	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	02.12.2021 — 05.12.2021	виконано
10.	Підготовка доповіді та презентації кваліфікаційної роботи	06.12.2021- 08.12.2021	виконано

11.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту кваліфікаційної роботи та попередній захист кваліфікаційної роботи на випусковій кафедрі	09.12.2021- 10.12.2021	виконано
-----	--	---------------------------	----------

Студента \_\_\_\_\_

(Зуєв Р.Р.)

Керівник  
кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

(д.н.держ.упр., проф.  
Іванова Т. В.)

## АНОТАЦІЯ

У результаті проведення дослідження надані пропозиції щодо покращення планування підвищення продуктивності праці в ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» в умовах українського та міжнародного ринків.

У вступі було визначено актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет, мета, завдання та методи майбутніх досліджень.

У першому розділі розглядаються теоретичні засади планування продуктивності праці в умовах ринкової економіки та проведено аналіз теоретичних основ планування підвищення продуктивності праці, зазначені методи планування підвищення продуктивності праці на підприємстві та основні фактори, що впливають на якість такого планування, визначено механізми оцінки програм продуктивності праці.

У другому розділі надано економічну оцінку підприємства та його фінансовий стан, проведено аналіз та оцінку ризиків, що виникають при плануванні продуктивності праці, надана оцінка стратегічних можливостей підприємства.

У третьому розділі визначено можливості вдосконалення процесу планування продуктивності праці в умовах українських реалій та розібрані ймовірні заходи щодо удосконалення систематичного управління плануванням продуктивності праці на підприємстві.

У висновку зазначені основні підсумки щодо виконаного дослідження й надані конкретні пропозиції по реалізації завдань кваліфікаційної роботи.

## АННОТАЦИЯ

У результате проведения исследования предоставлены предложения по улучшению планирования повышения производительности труда в ООО «ТД Партнер-Инвест» в условиях украинского и зарубежных рынков.

Во введении была определена актуальность выбранной темы квалификационной работы, объект, предмет, цель, задачи и методы будущих исследований.

У первой главе рассматриваются теоретические основы планирования производительности труда в условиях рыночной экономики и проведен анализ теоретических основ планирования повышения производительности труда, указаны методы планирования повышения производительности труда на предприятии и основные факторы, влияющие на качество такого планирования, определены механизмы.

У другом разделе представлены экономическая оценка предприятия и его финансовое состояние, проведен анализ и оценка рисков, возникающих при планировании производительности труда, дана оценка стратегических возможностей предприятия.

У третьем разделе определены возможности по совершенствованию процесса планирования производительности труда в условиях украинских реалий и разобраны возможные меры по усовершенствованию систематического управления планированием производительности труда на предприятии.

В заключении указаны основные итоги выполненного исследования и представлены конкретные предложения по реализации задач квалификационной работы.



## ABSTRACT

As a result of this study, several proposals were made to improve the planning of productivity growth in LLC «TD «Partner-Invest» in the Ukrainian and foreign markets.

The introduction identified the relevance of the chosen topic of the qualification work, object, subject, purpose, tasks and methods of future research.

The first chapter considers the theoretical foundations of labor productivity planning in a market economy and analyzes the theoretical foundations of productivity planning, methods of planning productivity in the enterprise and the main factors influencing the quality of such planning, identified mechanisms for work.

The second section provides an economic assessment of the enterprise and its financial condition, analysis and assessment of risks arising from the planning of labor productivity, and provides an assessment of the strategic capabilities of the enterprise.

The third section identifies opportunities to improve the process of productivity planning in the Ukrainian realities and discusses possible measures to improve the systematic management of productivity planning in the enterprise.

In conclusion, the basic results concerning the executed research are specified and concrete offers on realization of tasks of qualifying work are given.

## ЗМІСТ

ВСТУП	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В РИНКОВИХ УМОВАХ	14
1.1. Сучасні наукові концепції, принципи та методи планування продуктивності праці	14
1.2. Особливості планування продуктивності праці, як функції управління	19
1.3. Оцінка чинників та факторів впливу на планування продуктивності праці	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЛАНУВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ У ТОВ «ТД «ПАРТНЕР-ІНВЕСТ»	42
2.1. Основні показники фінансово-економічної діяльності підприємства	42
2.2. Аналіз оцінки методів вимірювання продуктивності праці на підприємстві	62
2.3. Оцінка системи управління продуктивністю праці на підприємстві	81
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ТОВ «ТД «ПАРТНЕР-ІНВЕСТ»	89
3.1. Економічне обґрунтування заходів по вдосконаленню системи планування продуктивністю праці	89
3.2. Шляхи вдосконалення вимірювання показників при плануванні продуктивності праці	94
3.3. Розробка заходів щодо оптимізації організаційних процесів при планування продуктивності праці	98
ВИСНОВОК	113
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	117
ДОДАТКИ	131

## ВСТУП

Планування продуктивності праці є важливою функцією управління, завдяки якій підприємство має можливість розрахувати дані і визначити цілий ряд проблем та помилок перед початком своєї діяльності, шляхом аналізу фінансових, економічних та трудових показників. Ці показники без відповідного призначення (цілеспрямованого застосування) втрачають свою актуальність. Планування продуктивності праці дає таким показникам сенс. Таким чином, з моменту початку процесу планування продуктивності праці ці показники починають досліджуватись із певною метою — для підвищення кількості виробленого товару на одиницю часу та витрачених ресурсів. У зв'язку з цим важливість дослідження процесу планування продуктивності праці є актуальним та необхідним.

Об'єктом дослідження є планування продуктивності праці на підприємствах в ринкових умовах. Предметом є управлінські засади планування продуктивності праці в Товаристві з обмеженою відповідальністю «Торговий дім Партнер-Інвест» (надалі - ТОВ «ТД «Партнер-Інвест»).

Метою роботи є теоретичне обґрунтування процесу планування продуктивності праці в ринкових умовах та розробка на цій основі практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління та заходів щодо оптимізації діяльності підприємства при плануванні продуктивності праці, заходів із раціонального використання трудових ресурсів.

Для досягнення мети було визначені такі завдання:

- визначити сутність планування продуктивністю праці;
- узагальнити закордонний та вітчизняні підходи до розуміння поняття продуктивності праці;
- оцінити реальний стан підприємства, що було взяте, як об'єкт дослідження, визначити головні метрики його економічної діяльності;
- визначити реальні проблеми, що існують у підприємстві й пов'язані з ними недоліки в плануванні продуктивності праці;

- сформулювати пропозиції стосовно запровадження сучасних практик та інструментів по впровадженню плану підвищення продуктивності праці, враховуючи вітчизняний та світовий досвід;
- обґрунтувати перспективну модель розвитку підприємства на базі раціонально планування продуктивності праці;
- сформулювати практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління продуктивністю праці на підприємстві;
- з'ясувати особливості планування продуктивності праці, як функції управління;
- здійснити оцінку різних чинників та факторів впливу на планування продуктивності праці;
- провести аналіз оцінки методів вимірювання продуктивності праці на підприємстві;
- провести оцінку системи управління продуктивністю праці на підприємстві;
- зробити економічне обґрунтування заходів по вдосконаленню системи планування продуктивністю праці;
- з'ясувати шляхи вдосконалення вимірювання показників при плануванні продуктивності праці;
- розробити заходи щодо оптимізації організаційних процесів при плануванні продуктивності праці.

Для вирішення поставлених завдань було вирішено використати комплекс методів дослідження, зокрема, загальнонаукові та методи системних досліджень у менеджменті використані й інші методи досліджень: аналіз, синтез, абстрагування, узагальнення, індукція, дедукція, пояснення, класифікація, порівняння, причинно-наслідкові зв'язки та ін.

При написанні кваліфікаційної роботи були використані праці таких вчених як: Гуменюк Н.Д., Олексенко Р. І., Балабанова Л. В., Сардак О. В., Хуторський П., Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Жулавський А., Куделя В.І., Мирошніченко Ю.В.,

Моцна І.В., Костюк В. К., Сологуб О. П., Пішеніна Т. І., Цимбалюк Л. Г., Шаповал В. М., Герасименко Т. В., Грузинов В. П., Грибов В. Д., Кривоконь О. Г., Крюкова О.Ю., Писаренко Б.А., Проценко Н.Б., Завіновська Г. Т., Михайловська О. В., Безпалько О. В., Зудина Л.Н. та ін.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В РИНКОВИХ УМОВАХ

### 1.1. Сучасні наукові концепції, принципи та методи планування продуктивності праці

Питання планування підвищення продуктивності праці нерозривно пов'язане із терміном продуктивність праці саме тому є сенс дослідити цей термін у науковій літературі. Продуктивність праці є часто вживаним терміном та досліджується значний час, тому має безліч різних наукових поглядів стосовно свого тлумачення. Пов'язано це, у першу чергу, з тим, що кожна наукова думка спрямована дослідити продуктивність праці, з погляду її відмінності, особливості, функції, завдань, характер впливу на діяльність суб'єктів господарювання і т.д.

З цієї причини продуктивність праці слід розглядати з погляду різних наукових підходів. серед них: Є.П. Качан, Р.Н. Масалаба, С.В. Мочерний та ін.

Це поняття розкриває Є.П. Качан[31, с.63], називаючи продуктивність праці — не лише співвідношенням результату праці до її витрат, але й ефективністю затрат на конкретну працю, яка визначається кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого на одиницю продукції.

У свою чергу, Р.Н. Масалаб[32, с.6], розкриваючи зміст поняття продуктивність праці, називає її локальним показником, який визначає, наскільки ефективно використовується робоча сила.

МОП [33] також надає своє, закріплене в термінології, розуміння цього поняття. За ним продуктивність праці постає, як показник, який відображає ступінь ефективності використання праці.

Також, надає у своїх працях важливе бачення поняттю продуктивність праці С.В. Мочерний[17, с.118], називаючи її ефективністю виробничої діяльності людей у процесі створення матеріальних благ і послуг.

Л.І. Шваб називав під продуктивністю праці, таку характеристику, як економічна категорія, котра характеризує ефективність витрат на трудові ресурси

й показує можливість праці створювати за одну одиницю часу визначену кількість матеріальних благ[58].

Д.С. Сінк[18, с. 29] же стверджує, що продуктивність праці — це ніщо інше, як співвідношення кількості продукції, а також виробленої цією системою за певний період часу, до співвідношення кількості ресурсів, вживаних задля створення даної продукції, за такий же період у часі.

Не менш важливою і значно більш охоплюючою, буде висловлена наукова думка, щодо змісту поняття продуктивності праці, науковцями П.Е. Шлендер, Ю.П. Кокін[34, с.203]. Вони стверджували, що продуктивність праці, є та продуктивність трудової діяльності, при якій співвідношення виміряного певним способом кількості продукції, виробленої відповідною системою та витратами ресурсів праці, котрі знадобилися для надання конкретних послуг, які були виміряні в людино-годинах, людино-днях чи середньорічній чисельності.

Підсумовуючи вищезазначене можна зробити узагальнений висновок про значення терміну продуктивність праці, а саме те, що узагальненим розумінням терміну продуктивності праці буде ефективність використання такої праці до затрачених на виготовлення певного товару чи продукції ресурсів підприємства. Подібний короткий опис дає можливість більш чітко розуміти сутність і зміст тої властивості, котрої набуває продуктивність праці та більш чітко розцінювати її, як важливий елемент у діяльності підприємства.

Цей розгляд не був би повноцінним без врахування наукових поглядів інших науковців, до них відноситься думка Р.В. Янкового [35, с.23–26]. Він називає продуктивність праці, в першу чергу, ефективністю затрат певної праці, котра визначається кількісною властивістю продукції, що була вироблена за певну одиницю часу, з категорії робочого. Як альтернативний варіант може використовуватись із кількістю часу, що було витрачено на одиницю продукції.

У свою чергу, Комітет із продуктивності при Європейському агентстві з проблем продуктивності теж не залишився в стороні й надав своє бачення в

тлумаченні поняття продуктивність, називаючи останню станом розуму, ставлення до світу, яке припускає постійне удосконалення всього властивого йому[38].

Макконелл К.Р. та Брю С.Л., зазначають, що під продуктивністю слід розуміти загальний об'єм продукції, котрий поділено на кількість певної витраченої на виробництво праці; середній же продукт праці чи, як більш широко використовуване поняття - виробіток одного працівника[39].

Гринчуцький В.І. визначав продуктивність, як ефективність чи результативність витрат праці, яка визначається кількісними показниками продукції, що була вироблена за певний робочий час, або витратами на працю відносно одиниці реалізованої продукції, або виконаної роботи[40].

Іванілов О.С.[41], розбираючи зміст терміну «Продуктивність», надала їй значення, що нею являється плідність та ефективність діяльності людей чи окремо взятої людини в процесі створення певних матеріальних благ.

За наявності всіх перелічених наукових думок можна підвести такий підсумок, що наразі стає можливим чітко визначити наукову позицію кожного науковця до такого поняття, як продуктивність праці.

Розбір різних підходів до поняття продуктивності праці був би неповним, якщо оминати співставність із поняттям, більш загальним, продуктивність.

Саме тому актуальними стають рекомендації Міжнародної організації праці (МОП), котра закликає розрізняти такі поняття як «продуктивність» і «продуктивність праці»[36].

Продуктивність, у відповідності із вищевказаними рекомендаціями, є ефективністю використання ресурсів. До таких ресурсів належатиме праця персоналу, капітал, землі, матеріали, що можуть бути використані при виробництві, енергія, інформація, що використовуватиметься в процесі здійснення підприємницької чи будь-якої іншої діяльності в умовах виробництва різних товарів і при наданні послуг. Продуктивність відображає взаємозв'язок між кількісними і якісними показниками вироблених товарів чи наданих послуг, а



також ресурсами, котрі були використані при їх виробництві. Вона дає змогу здійснювати порівняння виробництва на різних рівнях взятої економічної системи, наприклад: на рівні окремого фахівця, певного цеху, окремо взятого підприємства, організації, або ж навіть галузі чи держави, з використаними ресурсами. У момент їхньої оцінки потрібно врахувати зростання вартості потенційно використаної енергії, сировини для виготовлення товару чи ресурсів для надання послуги, витрат, пов'язаних із безробіттям та ін[31].

У своїй праці «Удосконалення механізму управління продуктивністю промислових підприємств України» Шаповал В. М. та Герасименко Т. В.[82] розрізняють властивості нової та класичної продуктивності.

Розібравшись із терміном продуктивність праці необхідно надати характеристику такій функції управління як планування, оскільки дана функція використовуватиметься й означатиме, фактично, половину від розуміння даної наукової роботи.

Герасимчук А. А.[86] зазначає, що є 4 основні функції управління, серед яких будуть: планування, організація виконання, мотивація та контроль. До категорії функції управління він відносить термін планування, виходячи з цього ми можемо зробити висновок про важливість даного показника, як планування продуктивності праці, яке у першу чергу є прогнозування і передбачає встановлення певного потенціалу об'єкта, розрахунок такого об'єкта в конкретному часі та просторі, хоча може виникнути думка, що зовні прогнозування не практичне, якщо ж глибоко подивитися, уявити собі якийсь об'єкт, щодо якого буде розроблятися дане планування, то все стає набагато зрозуміліше. Як зазначає сам Герасимчук[86], прогнозування тим відповідальніше, чим відповідальніше виступає об'єкт планування. Робимо з цього наступний висновок, що процес організації планування продуктивності праці є важливим елементом у загальній ефективності всього підприємства. Без такого показника, як ефективність планування продуктивності праці в

підприємства не буде ефективних та організованих заходів для досягнення ними кінцевої мети, тобто максимальної прибутковості підприємства[86].

Для детального і все об'ємного розгляду поняття планування О. Пшик-Ковальська[88] звертається до різних джерел зі спробою навести приклади, яким саме чином може трактуватися одне й те саме поняття планування. Із метою розібратися вона приводить приклад використання й роз'яснення терміну, який зазначається в навчально економічному словнику Б.А. Райзберга. За ним, планування, це в першу чергу складова частина всього управління економічною системою і створюється, як спосіб вирішення перспективних і поточних завдань розвитку економіки. Таке поняття як планування, є широко охоплюючи, оскільки передбачає розробку та практичне здійснення планів, передбачає шляхи та засоби досягнення мети. В економічній енциклопедії планування визначається, як форма діяльності, у якої змістом є розробка й реалізація планів. Також, наводиться приклад із фінансово-економічного словника, де в терміні планування убачається процес розробки, а саме планування, як одна із функцій управління, про що й зазначалося раніше. Дана функція управління, за фінансово-економічним словником окреслює послідовність здійснюваних, затверджених раніше, програм дій, у відношенні до конкретного об'єкта із зазначенням мети, змісту та обсягів, а також методів і засобів у тому числі фінансових. невіддільною складовою є чітке зазначення термінів[88, с.235].

Враховуючи все вище перераховане необхідно ще раз перевірити, як поданий цей термін у інших науковців, з іншою науковою думкою й науковим баченням. У зв'язку з чим, не буде зайвим звернутися до наукового погляду Мінченко М.В.[89, с.19–20], котрий також розглядав значення терміну планування. Під ним він визначав управлінський процес, сутність якого полягає в його функціях. Загалом було проаналізовано основні функції управління, зроблено висновок, що в плануванні приховані й ще дві функції, такі, як підготовка та ухвалення управлінського рішення. Як висновок, у першу чергу це необхідність при плануванні ставити конкретні цілі, яких має досягнути підприємство. Лише

однієї постановка цілей буде замало, саме тому в плані мають бути передбачені всі заходи задля забезпечення належної роботи такого плану[89, с.19–20].

На думку Попадюка О. І.[87], плануванню притаманна планомірність, оскільки люди свідомо створюючи певний план, зазначають у ньому цілі та потенційний перелік заходів для досягнення таких цілей, роблять оцінку своїх ресурсів та майбутнього потенціалу. Падюк[87], підмічає про нагальну необхідність розподілу ресурсів проведення господарської діяльності, що значно стимулює передбачати завчасно такі випадки, та ще цілий ряд інших прикладів, які стимулюють керівників суб'єкта господарської діяльності займатися плануванням[87].

Планування визначається в першу чергу, як процес, сутність якого є прийняття рішень управлінського характеру. Воно базується на опрацюванні вихідної інформації та охоплює і вибір, і мету, що має бути обґрунтована науковим способом, вибір засобів і способів для реальності досягнення такої мети. Подібні властивості планування дозволяють, при відповідному застосуванні даної функції управління, передбачити потенційно можливі складнощі та перспективи в досягненні нових економічних висот для підприємства, завдяки втіленню запланованих та розрахованих заходів[90, с. 90].

## **1.2. Особливості планування продуктивності праці, як функції управління**

Цей параграф висвітлює особливості планування продуктивності праці, як функції управління. Із назви параграфу слід розуміти, що перед нами постають такі завдання, як дослідження методів продуктивності праці, завдяки яким у нас буде можливість надати належну оцінку ресурсам, котрі є у підприємства. На основі отриманих даних ми будемо визначати потенціал підприємства під час виконання процесу планування продуктивності праці. У зв'язку із вищезазначеним стає зрозумілим необхідність дослідження всіх змістових складових при плануванні підвищенні продуктивності праці, а оскільки його

визначення відбувається цілим рядом різних методів постає глобальна необхідність у максимально об'єктивному та всебічному розгляді таких методів.

Зокрема, Іляш[47]зазначає, що визначення продуктивності праці на підприємстві може бути в найрізноманітніший спосіб. При застосуванні відповідних методів продуктивності праці, від визначення такого методу та, зокрема, способу буде залежати успіх усього підприємства, його господарської діяльності. У випадку, коли не передбачають у своїй діяльності такий елемент як планування продуктивності праці, у підприємства знижується загальні показники ефективності. Для власників, які нехтують таким плануванням настає серйозний кризовий стан і як правило, він триває до того моменту, доки управлінський склад підприємства не змінить вектор свого погляду в питаннях планування, чи й зовсім припиняє свою діяльність. Виходячи з практики діяльності подібних підприємств, на підприємствах продуктивність праці визначають різними методами та способами. Також, слід зазначити, що визначення методу і способу без нерозривно пов'язані із конкретною потребою, що виникає в підприємства. Вибір, головним чином, залежить саме від такої потреби для керівництва підприємства, яке вирішує про використання того чи іншого методу та способу, яким цей метод буде реалізовуватись. Від цього залежить успішність діяльності підприємства в цілому та його загальна ефективність[47].

Щоб досягти поставленої мети необхідно використовувати найрізноманітніші методи та одиниці визначення обсягів продукції і трудових витрат. Для досягнення такої мети є більше 20 різних способів, які дозволяють визначити виробіток продукції на підприємстві. Щоб зрозуміти й розібратися більш глибоко із планування продуктивності праці, ми розглянемо кожен із цих методів підвищення продуктивності праці, так як вони, безумовно, мають входити в план із підвищення продуктивності праці на підприємстві та враховуватись при плануванні продуктивності праці, незалежно від того, у якому саме підприємстві таке планування буде реалізовуватись. З цією метою, для максимального повного

розуміння, ми більш детально розглянемо питання використання таких методів та їх повну характеристику[47].

Спеціальна економічна література не дає нам однозначної оцінки, які із методів є діючими, а які є менш ефективними. В першу чергу це пов'язано з тим, що розглядається абсолютно різні позиції стосовно того чи іншого методу. Зокрема, у одного й того ж самого підприємства може бути один метод актуальний у ситуації, коли вона лише починає розвиватися, а інший метод, до якого це підприємство прийде з часом, буде неефективним, у зв'язку з його складністю реалізації[23].

Через цю причину різні науковці висувують різні рекомендації стосовно способів удосконалення продуктивності праці. Виникає вкрай велика кількість плутанини, з якою стикається пересічний підприємець при необхідності підвищення продуктивності праці. Наявність такої різноманітності щодо вибору методу підвищення продуктивності праці може скласти уявлення, що ця процедура є надзвичайно складною. Саме з цією метою слід звернутися до спільних властивостей і характеристик таких методів, зокрема, з них буде відноситися схема будови при співвідношенні продукції, а саме, роботи чи послуги й затрат на працю, котра буде необхідна при наданні послуги чи при виробництві певного товару. У нашому випадку, реалізації продукції шляхом продажу консультаційних послуг.

Заведено вважати, що виробіток обчислений у натуральних показниках, особливо, якщо цей виробіток буде здійснено за видами продукції чи послуг, в певних умовах на нього не впливатиме вартість національних факторів. Заведено вважати, що найбільш об'єктивною є ефективність праці, що відображається у виробітку в натуральних показниках, а особливо за видами продукції чи послуг, так як на нього не впливає вартісно-ціновий фактор. У свою чергу, натуральні показники продуктивності праці можуть використовуватися в більшій мірі і при оперативному виробничому плануванні чи аналізі результативності роботи окремо

виділених частин підприємства. У найменших масштабах є можливість дослідити, навіть, окремо взятих працівників[23].

Методами продуктивності праці називають: натуральний метод, умовно-натуральний, вартісний і трудовий[48].

Досить чітко і якісно зміг передати у своїй схемі «Методи визначення виробітку» Іляш О.[47] ним було розподілено їх на три види, що із вище прочитаного викликає питання актуальності подібної інформації. Тут слід зазначити, що дане питання розглядалося великою кількістю науковців, котрі називали різну кількість методів. Нами ж у дослідженні буде взято максимальну кількість наявних методів, тобто чотири[47].

У зв'язку із вищезазначеними даними про класифікацію, у якій наявні лише три категорії методів, ми звернемося до тих джерел, котрі дають нам повне бачення й перелік категорії методів, зокрема, їх називає у своїй праці Жулавський[49], далі ці методи будуть приведені у таблиці 1.1[49].

Таблиця 1.1

#### Методи підвищення продуктивності праці

Назва методу	Характеристика методів
<b>Натуральний метод</b>	базується на обліку роботи в натуральному вираженні до такого обліку будуть входити тонни, метри, метри кубічні вимірювання полягатиме в співвідношенні за одиницю часу до виробленої продукції чи виконаних робіт це і є головною сутністю натурального методу. одиниця часу, що будуть використовуватися місяць, рік, зміна, година.

1	2
<b>Трудовий метод</b>	виступає повною протилежністю відносно того значення, що має натуральний метод, адже його вимірювання полягатиме в продуктивності праці, котра обчислюватиметься, як витрати праці, що були витрачені на одиницю продукції. Відповідно, показник буде обчислюватися описуваний трудомісткістю робіт.
<b>Вартісний метод</b>	полягатиме в тому, що він залежатиме від виготовленої чи реалізованої продукції потенційно така продукція може бути валовою за становлення одиницю часу.
<b>Метод умовних одиниць</b>	особливо ефективним у випадках, коли випускатиметься не один, а відразу декілька видів однорідної продукції, оскільки для даного методу будуть використовуватися умовно натуральні одиниці, які забезпечують зведення такої різноманітності різних видів продукції її однорідного походження до до одного умовного показника. Так буде особливо розкриватися в ситуаціях, коли підприємство зайнята в певній ніші, котра діє в рамках відповідної галузі господарської діяльності таким чином даний метод дає можливість обчислювати велику кількість даних щодо реалізованого товару, причому цей товар може бути різних видів, але одного характерного для всіх роду.

Планування продуктивності праці на підприємстві має значну залежність від тих методів, котрі використовуються. У зв'язку з цим потрібно розглянути вищезазначені методи більш детально, що й буде здійснено в наступних абзацах.

При розгляді кожного з цих методів більш детально, слід зазначити наступне:

Натуральний метод вимірювання продуктивності праці буде характеризуватися показником середньої продуктивності праці, котрий буде отримано шляхом співвідношення обсягу виробництва в натуральних одиницях до вимірювання. Саме вимірювання може відбуватися в тонах, штуках, метрах чи кілограмах. Співвідношення вестиметься до середньооблікової чисельності робітників або витрат на працю таких робітників, що обраховуватиметься в людино-годинах чи людино-днях.

Цей метод ґрунтується на нормуванні витрат часу щодо виконання одиниці продукції чи і взагалі всього обсягу. При цьому відбувається визначення витрат у вигляді робочого часу в людино-днях чи людино-годинах у співвідношенні на одну одиницю робіт у натуральному вираженні. Щодо показників продуктивності праці в цьому випадку, то їх оцінюють шляхом порівняння нормативного часу, розрахованого за діючими нормами, із фактичними витратами часу на виконаний обсяг продукції. Даний метод буде ефективно застосовувати для визначення й порівняння продуктивності праці окремих працівників та бригад[23].

Якщо звернутися до переваг такого методу, то вони полягають у його простоті та наочності, якщо більш детально, то: даний метод дозволяє встановити взаємозалежність між обсягом виробництва та трудовими витратами, між змінами продуктивності праці та резервами її росту, між витратами праці на однакові вироби в різних цехах підприємства[48].

Якщо ж перейти до недоліків цього методу, то вони також будуть і зовсім не умовні:

- продукція повинна бути тільки однорідною;
- не враховуються всі результати праці (напівфабрикати, незавершене виробництво)[51].

Заглиблюючись більш детально в трудовий метод, слід розуміти принцип роботи даного методу, який полягає у наступному: обсяг виробленої продукції визначається в норма-годинах. Такий метод використовується як на робочих



місцях, так і в бригадах чи на виробничих дільницях (цехах), у яких обсяг виробленої продукції чи виконаних робіт буде визначатися в нормо-годинах. Даний метод може застосовуватися обмежено, оскільки ґрунтується на обранні незмінних норм, які суперечать необхідності перегляду таких норм залежно від міри реалізації організаційно-технічних заходів. Також, на підприємствах, як правило, розраховують технологічну трудомісткість, котра виражає витрати часу тільки основних робітників[50].

Серед переваг такого методу слід відзначити, що він:

- враховує результат праці в кожній точці виробництва;
- усуває спотворення показника продуктивності праці через зміни в асортименті, матеріаломісткості продукції, цін на ресурси виробництва[37].

До недоліків, якими даний метод, також, не обділений, можна зарахувати:

- неможливість проводити порівняння рівня продуктивності праці на підприємствах, які випускають однакову продукцію, через різний їх організаційно-технічний рівень;
- необхідність здійснювати перерахунок на підприємстві норм виробітку або норм часу за різні періоди.

З метою визначення динамічних показників чи характеристики виконання плану щодо продуктивності праці на підприємстві розраховують індекси продуктивності праці[37].

Розбираючи вартісний метод, який характеризується в першу чергу вартісними показниками продуктивності праці, котрі розраховуються у вигляді співвідношення між виготовленою продукцією, що обчислюється вартісним вираженням стосовно тих витрат робочого часу чи середньооблікової чисельності трудового колективу. Вартісні показники продуктивності праці в цьому випадку є універсальними, тому що дозволяють порівнювати продуктивність праці при основній діяльності в непорівнюваних умовах, при цьому необґрунтоване завищення на продукцію ціни товаровиробниками, у цьому випадку може

призвести до недійсного зростання в продуктивності їх праці. У якості спеціального ефекту при вартісному методу розрахунків продуктивності праці слід брати обсяг виробництва з фактично діючими цінами, тобто такої продукції, котрі називають товарною, або в порівняних цінах. Таким чином передбачається валова продукція для обчислень, чи нормативно-чисту продукцію, за таких умов обчисленню підлягатиме валова продукція, яка не містить матеріальних витрат[48].

При зростанні продуктивності праці відбувається абсолютна і відносна економія витрат, шляхом зменшення чисельності чи збільшення працівників із конкретно взятої ситуації. Відбувається це під впливом певних факторів чи їх сукупності. Абсолютна економія може бути створена в результаті зменшення чисельності працівників, при цьому обсяг виробництва буде незмінним; або при скороченні виробництва, в меншій мірі, відносно зменшення кількості виробничого персоналу[23].

До переваг такому методу слід віднести:

- застосовується для порівняння продуктивності праці різнорідної продукції;
- визначає рівень і динаміку продуктивності праці на всіх рівнях виробництва[37].

До недоліків потрібно віднести:

- спотворює динаміку продуктивності праці при зміні асортименту, номенклатури, матеріаломісткості продукції, цін на ресурси;
- на продуктивність праці впливають витрати уречевленої праці[48].

Окрім вищеперелічених методів у науковій літературі іноді зустрічається такий метод, як прямий факторно техніко-економічний метод[37].

Його суть полягає у досягнутому приросту продуктивності праці, яка диференціюється за факторами, котрі, у свою чергу, включають ті, які діють

негативно. Саме з такою метою в процесі управління продуктивністю на підприємстві рекомендується:

- визначити конкретну чисельність умовно-вивільнених працівників залежно від категорій працівників за рахунок реалізації організаційно-технічних заходів і структурних зрушень;

- здійснити визначення частки із загальної чисельності умовно-вивільнених працівників, котрі були вивільнені робітниками по причині структурних зрушень;

- в подальшому слід розрахувати умовне вивільнення робітників та відповідне зростання, у співвідношенні до вивільнених працівників, продуктивності праці, що відбулось, як результат підвищення технічного рівня виробництва.[23].

### **1.3. Оцінка чинників та факторів впливу на планування продуктивності праці**

Як зазначає Погорелова[56], «у дослідженнях факторів продуктивності праці не варто обмежувати лише кількісними параметрами праці та капіталу і їх технологічним поєднанням». Ефективність праці досить багатоаспектна економічна категорія, де кожен із її аспектів розкриває конкретну окрему її сутнісну сторону та виражається в значно менш обширній категорії. До таких категорій належить продуктивність, якість, результативність праці та ін. Продуктивність праці, на думку Погорелової[56], являє собою найважливіший із показників, що визначає ефективність трудового процесу, яка виражається, перш за все, відношенням виробленої продукції чи наданої послуги в співвідношенні до витрат, саме живої праці.

Вище керівництво в більшості сучасних підприємств починає частіше визнавати, що витрати спрямовані на управління трудовими ресурсами можуть окупитись значним підвищенням повної ефективності та продуктивності в роботі

підприємства, оскільки бере на себе всі турботи про ефективність, які пов'язані успішністю підприємства в досягненні поставлених цілей.

Продуктивність можна визначити шляхом детального аналізу доходів та витрат, водночас такий параметр як ефективність визначається лише за допомогою порівняння між результатами управління працівниками з цілями, котрі були намічені в управлінні персоналом.

Оцінка ефективності та продуктивності необхідна настільки ж відносно управління персоналом, як і відносно інших сфер діяльності організації.

Ефективність праці є прямо пропорційно залежною від працівників, котрі в ньому працюють. Як конкретний суб'єкт трудової діяльності працівники розглядаються з погляду біологічних, психологічних і соціальних властивостей, що мають вплив на трудову діяльність та її результати. Серед таких властивостей слід виділити: стать, вік, стан здоров'я, знання, уміння, досвід, винахідливість, свідомість, сумлінність, дисциплінованість, організованість, інтереси, потреби та ін. Ефективність від праці залежить, у тому числі від умов трудової діяльності, серед них слід виділити такі групи умов як: соціально-економічні, організаційні, правові, психологічні, санітарно-гігієнічні, природні. Стан середовища, у якому здійснюють свою трудову діяльність люди, безпосередньо впливає на них, вона визначає їх рівень фізичних, інтелектуальних та моральних потужностей, їхнє відношення до праці. Як наслідок одночасної дії всіх сукупностей факторів може скластися зростаюча, стала, або навіть спадна ефективність праці.

Продуктивність праці прямо залежить від таких двох показників:

Виробітком називається прямий показник такого рівня продуктивності праці, котрий визначається кількістю здійсненої роботи, реалізованої продукції чи наданих послуг, виробленої лише одним працівником за одиницю робочого часу та розраховується за такою формулою:

$$B = V \cdot T, (1.1)$$

де  $B$  — виробіток;

V — обсяг виробництва продукції (робіт, послуг);

T — затрати праці на випуск відповідного обсягу продукції (робіт, послуг).

Трудомісткість, у такому випадку, називатиметься оберненим показником рівня продуктивності праці, який характеризується кількісними показниками робочого часу, який був витрачений на виготовлення одиниці продукції, однієї наданої послуги чи однієї виконаної роботи й розраховуватиметься за формулою:

$$TM = T: V \quad (1.2)$$

Факторами підвищення продуктивності праці виступають у вигляді всієї сукупності рушійних сил та причин, які спричиняють збільшення продуктивності праці[56].

Савицька[91] подає у своєму підручнику цілу таблицю, у якій зображено приклад використання такого показника, як трудомісткість. За цією таблицею можна прослідкувати, яким чином збільшується трудомісткість у практичній діяльності менеджера, котрий, у тому числі, може і створювати план щодо підвищення продуктивності праці. У такому випадку цьому менеджеру стане в пригоді знати й розуміти, яким саме чином здійснювати обчислення такого показника як трудомісткість, оскільки даний показник дозволяє чітко визначити, скільки саме потребує зусиль, або ж як у випадку з підприємством здійснювати розрахунок ресурсів для нового проект, що буде покликаний підвищити ефективність продуктивності праці та ефективність підприємства загалом.

Аналіз динаміки і виконання плану за рівнем трудомісткості продукції представлений на рисунку 1.1 [91].

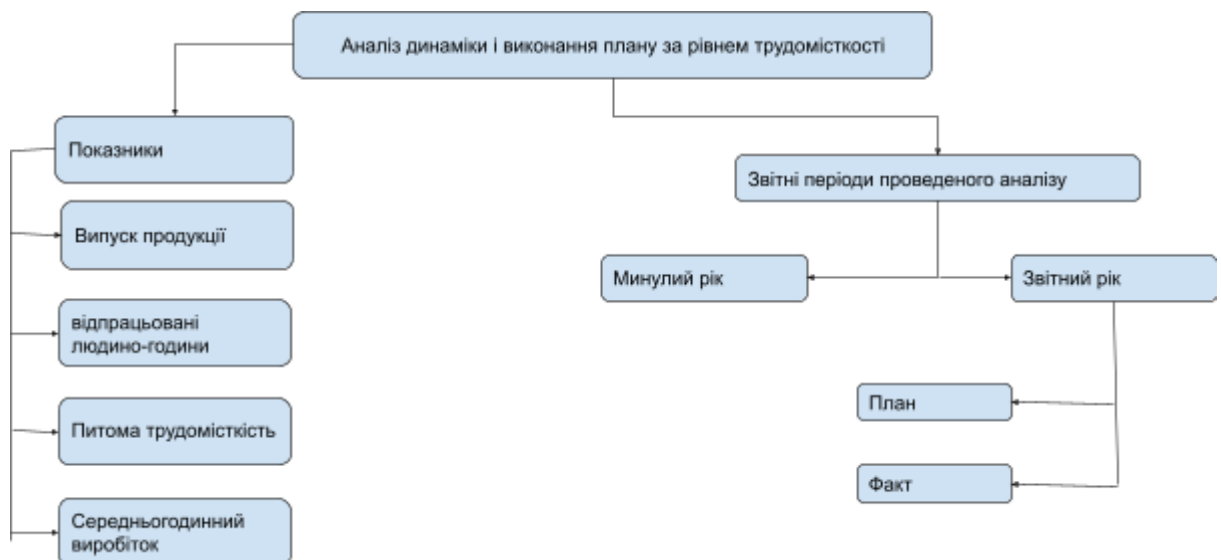


Рис. 1.1. Зміст аналізу динаміки і виконання плану за рівнем трудомісткості продукції [91]

Передовими практиками управління продуктивністю праці повинні забезпечувати досягнення узгодження всіх інтересів зацікавлених у досягненні результату сторін, як системи ефективної взаємодії в підприємстві. Важливою складовою таких економічних інтересів може стати для майбутніх та дійсних працівників свідомим прагненням до зростання в питаннях продуктивності праці, як основної вимоги в зростанні їх доходів та якості їхнього трудового життя; для роботодавців це означає підвищення ефективності роботи підприємства, а отже й підвищення прибутків. Для успішного управління продуктивністю праці, особливо важливим є внесення соціального партнерства на своїх підприємствах. При цьому в основу соціального діалогу, незалежно від рівнів, може бути покладена певна соціально-економічна програма підвищення продуктивності праці. Така програма має містити наступні розділи зазначні на рисунку 1.2[19].



Рис.1.2. Розділи програми підвищення продуктивності праці[19]

При розгляді даних розділів особливу увагу слід приділити таким:

- Під розділом 1 вдосконалення оцінки кількості та якості праці слід розуміти покращення оцінки визначення і нормованої кількості виконаного обсягу робіт.
- Розділ 2 має містити технічне удосконалення робочих місць працівників, створення умов, при яких працівник може використовувати своє робоче місце за призначенням і ефективно виконувати поставлені задачі.
- Під «гуманізаційними умовами» у розділі 5 варто розуміти такі умови, при яких працівник буде почувати себе безпечно і комфортно.
- Під «гармонізацією соціально-трудова відносин» у розділі 6 варто розуміти створення умов, при яких страйки та конфлікти з трудовим колективом будуть вкрай низькі чи неможливі.

Надалі на рисунку 1.3.[19] зображено групи факторів що впливають на продуктивність.

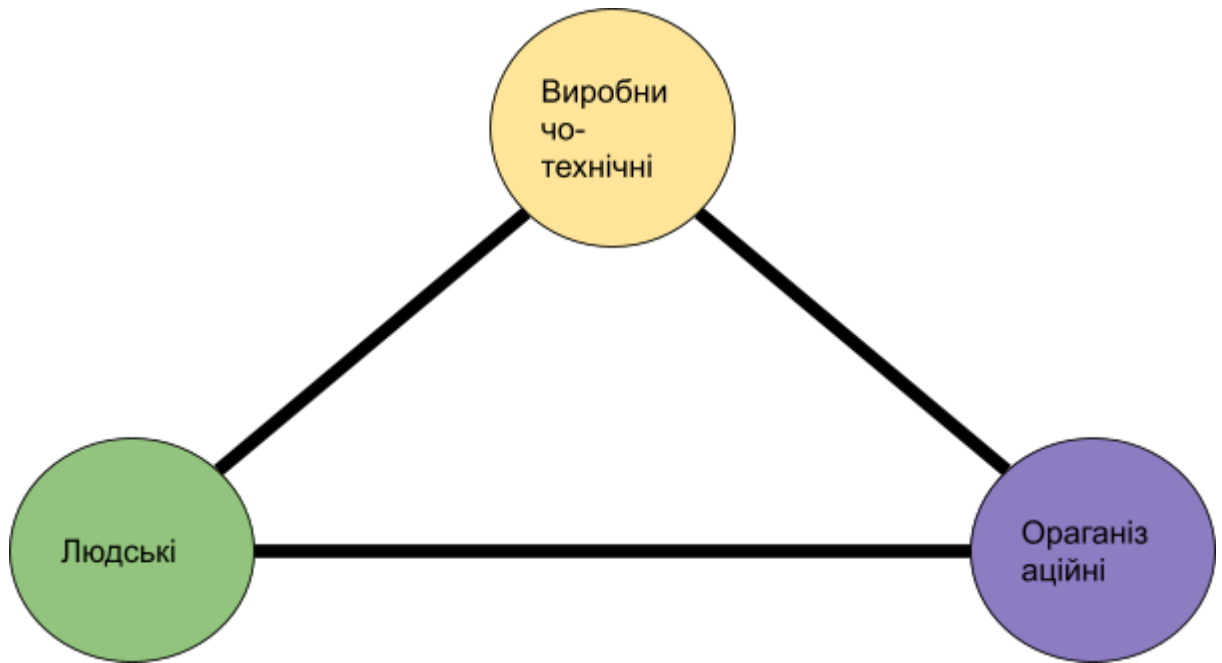


Рис. 1.3. Групи факторів, що впливають на продуктивність[19]

На сучасних вітчизняних підприємствах, приділяють значну кількість уваги виробничо-технічним чинникам та часто відкидають на задній план, недооцінюючи ваговитість людських ресурсів та організаційні фактори, які мають значний вплив на подальше майбутнє підприємства. Звертаючи на те, що людські ресурси та організаційні фактори є не настільки очевидними, як, наприклад, виробничо-технічні, важливість їхнього паралельного впровадження та розвитку не підлягає сумнівам. Це підтверджується й тим, що міжнародні (транснаціональні) компанії, коли виходять на новий ринок, створюють еталон ефективності, таку собі точну копію генерального підприємства, котре вже має налагоджену систему діяльності. Також, стажують абсолютно весь персонал філії, усвідомлюючи, що продуктивність праці прямо й опосередковано впливає на все цілу ефективність підприємства.

Розбираючи продуктивність праці з погляду досягнення вищих результатів при найменших витратах ресурсів, слід виділити низку взаємопов'язаних чинників, які впливають на загальну ефективність підприємства, до них слід віднести: мотивацію працівників; систему преміювання та визнання; компетенцію працівників; лідерські та управлінські властивості та компетенції керівників;



чіткий розподіл завчасно передбачених і документально затверджених ролей та відповідальності; ключові показники ефективності, цілі та очікування на всіх рівнях організації; ефективні комунікація, зворотній зв'язок, обмін інформацією; прозора та проста організаційна структура; ефективна, продуктивна робота; міжособистісні стосунки, тощо[52].

Для подальшого дослідження необхідно чітко розуміти сутність поняття чинників зростання продуктивності праці, оскільки це ті рушійні сили чи об'єктивні й суб'єктивні причини, завдяки впливу, яких змінюється рівень продуктивності праці [24].

Чинники зростання продуктивності праці відображено на рисунку 1.4[53].

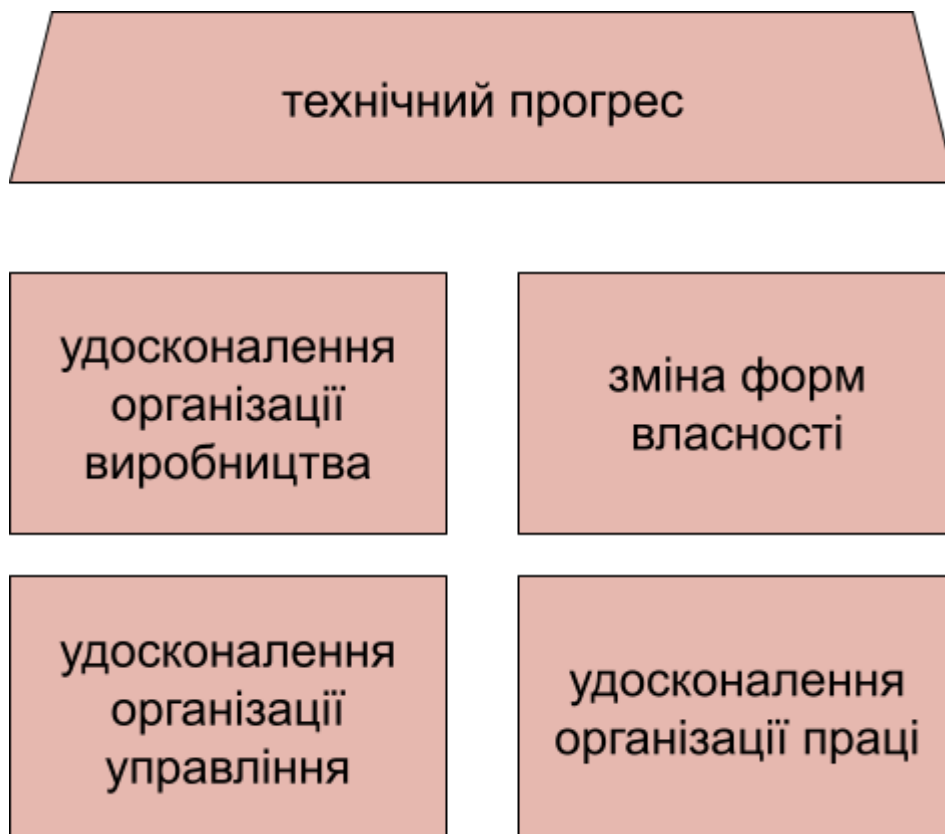


Рис. 1.4. Чинники зростання продуктивності праці[53]

Основні техніко-економічні показники при плануванні продуктивності праці зазначені на рис[109].

Для того щоб дізнатися більше щодо чинників перелічених у даній класифікації слід звернутися до матеріалів поданих у роботі Погорелої[59], котра розбирає ці чинники більш детально:

- за рівнем керованості фактори підвищення продуктивності праці можна поділити на дві групи:

1) ті, якими може й має керувати господарюючий суб'єкт (управління, організація, трудові відносини, кваліфікація й мотивація персоналу, техніка й технологія, умови праці, інновації та ін);

2) ті, що знаходяться поза сферою керування господарюючого суб'єкта (політичне становище в країні й у світі, рівень розвитку ринкових відносин, конкуренція, науково-технічний прогрес, загальний рівень економічного розвитку, якість і кількість трудових ресурсів країни, культура, моральність, соціальні цінності, наявність природних багатств, розвиток інфраструктури та ін.).

При здійсненні планування продуктивності праці дуже важливим є врахування всіх зовнішніх та внутрішніх чинників, котрі можуть трапитися при такому плануванні. У зв'язку з цим, виникає нагальна необхідність додатково приділити увагу таким чинникам, що надалі буде детально досліджено.

За змістом, Погорела, виділяє такі три групи факторів підвищення продуктивності праці зазначені у рисунку 1.5[59].

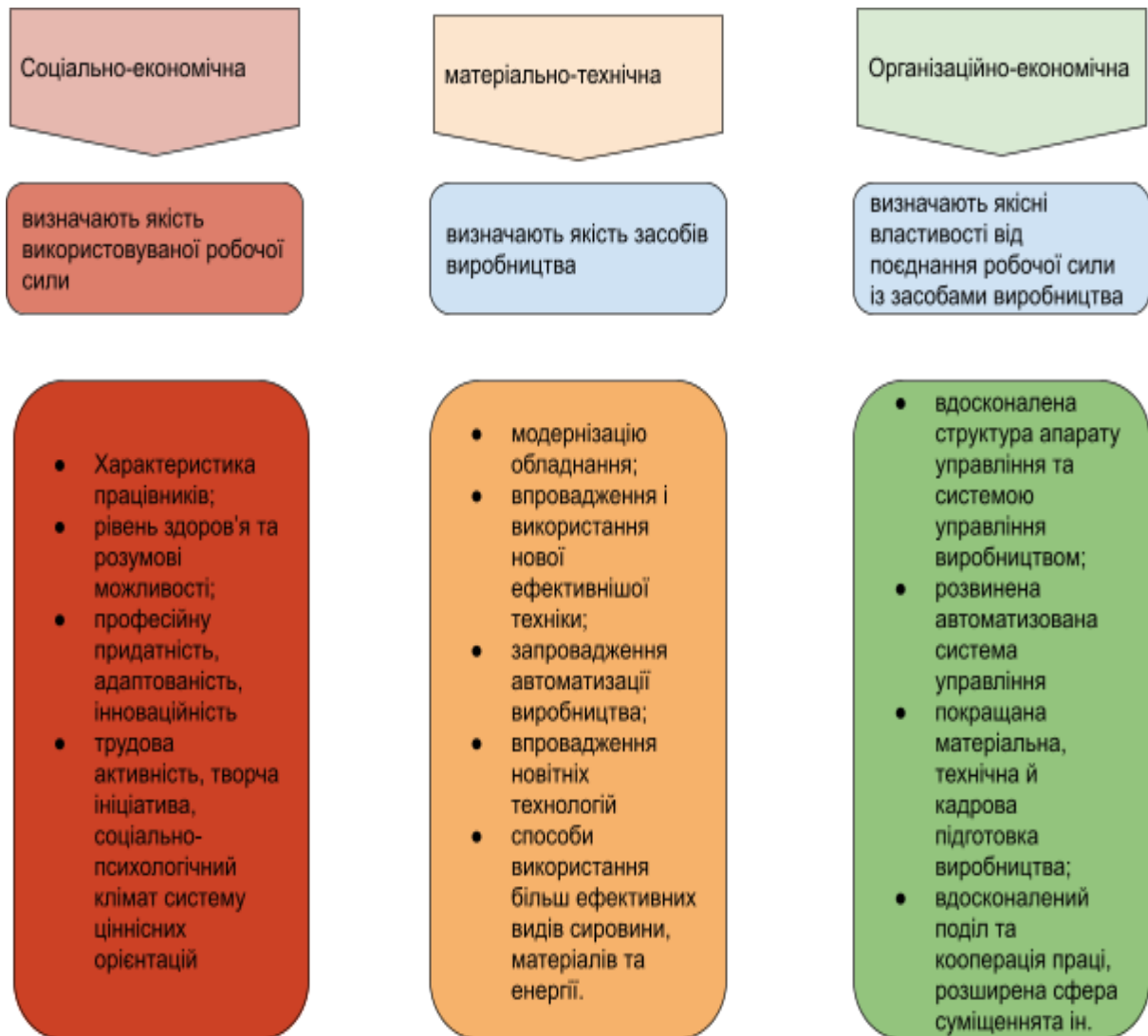


Рис. 1.5. Групи факторів підвищення продуктивності праці за змістом[59]

Ознайомившись із вищезазначеною інформацією слід зробити висновок, що від факторів підвищення продуктивності праці є дуже велика залежність ефективного планування такої продуктивності праці на окремо взятому підприємстві.

За сферою виникнення й дії фактори підвищення продуктивності праці можна поділити на чотири групи:

1) внутрішньовиробничі — виникають та діють на рівні підприємства чи організації безпосередньо;

2) галузеві й міжгалузеві, такі фактори мають можливість покращення кооперативних зв'язків, концентрацій і комбінування виробництва, забезпечують освоєння нових технологій та виробництв у тому числі на рівні всієї галузі чи кількох суміжних галузей відповідного народного господарства;

3) До регіональних факторів належать ті, котрі характерні для певного регіону. Прикладом такого фактору є створення вільної економічної зони. У переважній більшості такі фактори здебільшого цікаві саме державі та органам державного управління;

4) Загальнодержавними називають фактори, котрі спричиняють піднесення продуктивності праці по всій країні. Прикладом можна привести зміцнення здоров'я та підвищення освітнього рівня серед населення країни, крім того, раціональне використання трудового потенціалу та ін[56].

Розібравши фактори важливо дослідити й такі поняття, як резерви зростання продуктивності праці, які теж можна класифікувати. Вони як і фактори мають величезне значення для майбутнього планування продуктивності праці підприємства, оскільки наявність таких резервів означає можливість для підприємства формувати більш глобальні плани та мати певну безпеку при впровадженні тої чи іншої інновації, котра потребує детального планування та поділу складових на окремі проєкти, що виконуватимуться протягом значного проміжку часу й потребуватимуть певних затрат із ресурсного сховища підприємства.

Головне значення для економістів та менеджерів має містити внутрішньовиробнича класифікація резервів і факторів за їх змістом, оскільки вона значно допомагає виявляти можливості в підвищенні продуктивності праці для конкретно взятого підприємства.

Також, резерви зростання продуктивності праці за своїм змістом можуть поділятися на групи:

- 1) соціально-економічні, вони визначають можливості підвищення якості використовуваної робочої сили;
- 2) матеріально-технічні, уже визначають можливості застосування ефективніших засобів виробництва;
- 3) організаційно-економічні, забезпечують підвищення продуктивності праці завдяки тому, що визначають можливості у вдосконаленні поєднання робочої сили спільно із засобами виробництва[56].

Оглядаючись на можливості із впливу на діяльність певного підприємства та за рівнем відповідної керованості всі чинники зростання продуктивності праці варто поділити на дві групи: зовнішні та внутрішні і продемонстровані на рисунку 1.6[85].

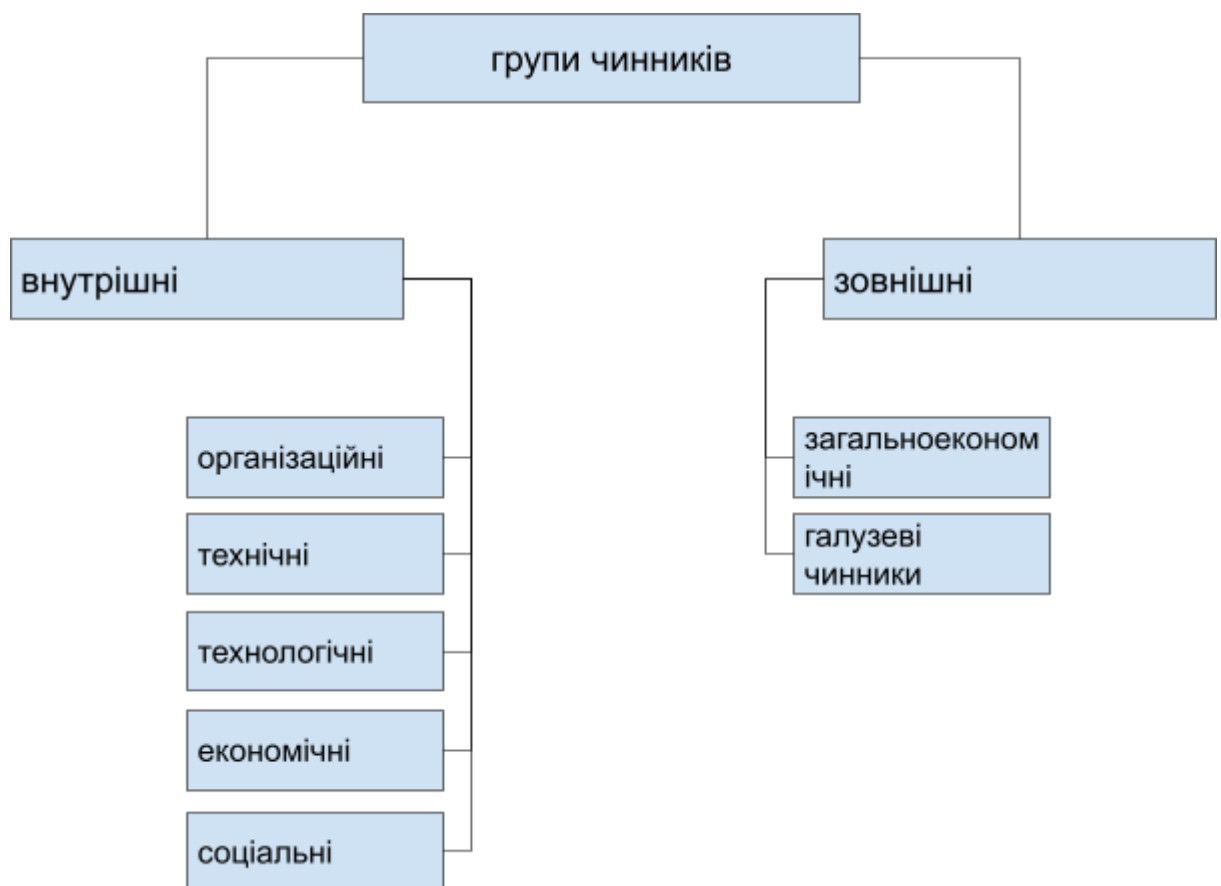


Рис. 1.6. Чинники зростання продуктивності праці за рівнем керованості[85]

Розмаїття методів і способів досягнення значної продуктивності праці викликає необхідність відповідної класифікації факторів зростання, тим більше, що такі можна об'єднати в запропонованій Іляш О.[54] групи:

- матеріально-технічні;
- організаційно-економічні, управлінські;
- соціально-економічні;
- соціально-психологічні;
- природні[54].

Не є секретом, що вивчення факторів і чинників підвищення продуктивності праці наразі є важливим завданням для економічної теорії та практики.

За таких умов факторами підвищення продуктивності праці потрібно розглядати, враховуючи, що вони мають об'єктивні умови виробництва, що визначають рівень продуктивності праці. Такі фактори відносно стабільні та незалежні від трудових зусиль робітників.

До них будуть належати:

- природні умови;
- географічне положення підприємства;
- виробнича потужність, структура, комбінація й масштаби виробництва;
- характер і глибина галузевого й міжгалузевого поділу та кооперації праці;
- умови праці;
- технологічне застосування наукових досягнень у виробництві[44].

Слід відзначити, що за характером впливу на продуктивність праці всі фактори слід поділити на прямі та непрямі. Функціональну залежність у продуктивності праці від впливу прямих факторів слід визначити з більшою чи навіть меншою мірою точності. Непрямі фактори мають на неї лише опосередкований вплив. Щодо першої групи факторів, то до них відносяться матеріально-технічні, організаційно-економічні та об'єктивні природні фактори,

та умови. Щодо другої групи, як правило прийнято відносити до неї соціально-психологічні та духовний фактори[50].

Також фактори зростання продуктивності праці здійснюють диференціацію залежно від рівня впливу на них від суб'єкта управління:

1) внутрішні регульовані (знаходяться під управлінням ділового суб'єкта), серед них слід виділити такі:

- повністю регульовані (стратегічні рішення чи організаційні питання, чи трудові відносини, керівні та контролюючі кадри середніх ланок управління та ін);
- частково регульовані (зміна асортименту продукції та її питомої ресурсоемності, наприклад, як у витратах праці, капіталу, матеріалів на одиницю продукції, у зв'язку зі зміною кон'юнктури ринку; зміна рівня кооперації з іншими підприємствами та ін.);

2) зовнішні нерегульовані, їхньою особливістю є те, що вони не перебувають під управлінням ділового суб'єкта (політичні заходи уряду, інфраструктура, ринковий механізм та ін.)[50].

Безсумнівно, не буде зайвим звернути увагу, що закордонних дослідників. В сучасній моделі управління виділяють чотири блоки зображені на рисунку 1.7[55, с.1].

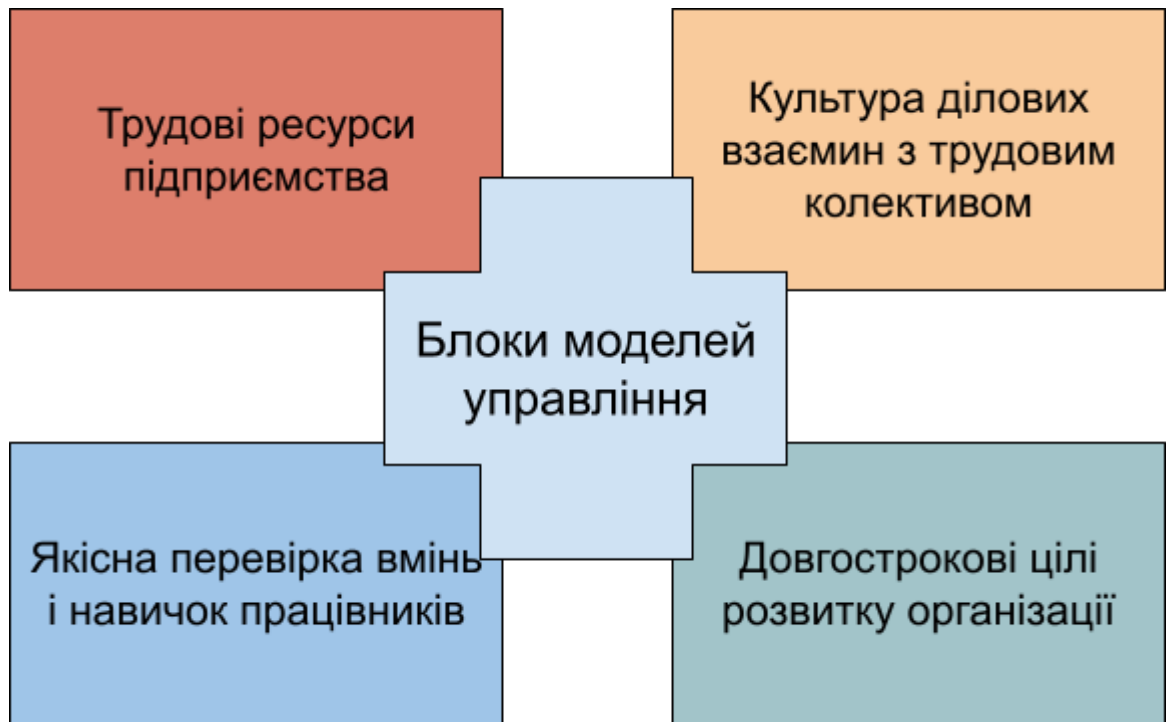


Рис. 1.7. Блоки сучасних моделей управління [55, с. 1]

У момент вивчення та аналізу наукових робіт від провідних вітчизняних та закордонних економістів було встановлено, що залишається актуальним дослідження щодо змісту матеріального стимулювання, змісту основних принципів та відповідних груп факторів, які визначають відповідний трудовий внесок працівника. При веденні практичного управління слід брати до уваги й рахуватися з інтересами різних фокус-груп та категорій працівників, дію визначених стимулів, котрі забезпечують їх цілеспрямований і постійний вплив на ефективність трудової поведінки працівників. Виходячи з цього, як ми можемо побачити в сучасному управлінні відбувається послідовна орієнтація на людину та поетапну активізацію її можливостей у напрямку розвитку її професійних компетентностей. Таким чином, подібні проблеми, як управління персоналом чи вдосконалення кадрової роботи постають у якості важливих і актуальних факторів успішності для всіх організацій, не залежно від сфери їх діяльності[62].

Деякі вчені відмічають, що за умов сучасної ринкової економіки продуктивність праці є недостатнім розглядати лише в здатність забезпечувати максимальний обсяг продукції в співвідношенні з одиницею часу [26, с. 102].



Значно важливішим, може бути вміння швидше за конкурентів створити більш якісну, або навіть принципово нову продукцію. Причому показниками продуктивності праці за цих умов, можуть стати навіть такі показники, як кількість нових товарів чи швидкість виготовлення за одиницю часу; і навіть час, котрий буде використовуватися задля просування нового товару на новому ринку.

При всьому, цей підхід також не може бути абсолютним до розуміння суті продуктивності, оскільки хоча й задовольняє критерій економічної ефективності, та робить це, виключно, з позицій роботодавця. Оскільки для роботодавця витрати на працю будуть елементом лише загальних витрат, а за таких умов, зниження подібних витрат в нього йтиме із паралельним ростом ефективності використання ресурсу праці і скоріш за все буде обумовленим низькою ставкою заробітних плат[63].

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЛАНУВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ У ТОВ «ТД «ПАРТНЕР-ІНВЕСТ»

### 2.1. Основні показники фінансово-економічної діяльності підприємства

Товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «Партнер-Інвест» — одне з найбільших підприємств надання консалтингових послуг України. Товариство, статутний капітал, якого належить одноособово Заболотній Олені Миколаївні — котра є єдиним засновником відповідно до Статуту ТОВ «ТД «Партнер-Інвест», та має частку в розмірі 100 %. Вона, як засновник товариства з обмеженою відповідальністю не відповідає за його зобов'язаннями та несе ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, у межах вартості майна, що належить такому підприємству.

Юридична адреса організації: Україна, 02092, місто Київ, вул.Марганецька, будинок 42, квартира 22.

Організаційно-економічні характеристики підприємства представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

#### Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТД «Партнер-Інвест»

Назва чинника	Відомості про чинник
Форма власності	приватна
Юридичний статус	ТОВ «ТД «Партнер-Інвест»
Розмір	велике
Персонал	штатні працівники та сезонні робітники
Ступінь охоплення ринку	міжнародний
Тип технології	серійне (масове) надання послуг
Структура	дивізійна

ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» займає гідне становище в економіці регіону та країни і славиться високою якістю послуг, котрі надає. Починаючи з 2012 року

дане підприємство активно здійснює свою діяльність у межах України. починаючи з 2020 року підприємство розпочало свою й зовнішньоекономічну діяльність, що полягає у виході на ринки Молдови. Така активність дозволяє підприємству зберігати свій високий рівень продуктивності. Серед основних видів діяльності, що присутні в підприємстві слід відзначити найголовніші: згідно даних зазначених у статуті, (додаток 1) підприємства щодо вибору кведів зазначається, що основним родом діяльності такого підприємства буде консультування з питань комерційної діяльності та керування. Другорядними визначаємо такі види діяльності, як: надання в оренду офісних машин та устаткування в тому числі комп'ютерної техніки, інша поштова та кур'єрська діяльність, ремонт комп'ютерів та периферійного устаткування ремонт обладнання зв'язку, надання інших інформаційних послуг наукового спрямування, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, рекламні агентства, складське господарство, та посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації. Свою діяльність підприємства здійснює досить ефективно, отримало значну повагу серед підприємств однокласників та всі бізнес-індустрії загалом. Це дозволяє зробити висновок про значний рівень відповідальності, котрі присутні в засновника даного підприємства та наявності в такому підприємстві важливої функції управління, як планування, зокрема, планування продуктивності праці на підприємстві. Такий висновок було зроблено у зв'язку з взаємозв'язком між ефективністю підприємства та наявних у ній відповідних функцій управління. Той факт, що дане підприємство активно розвивається всередині країни та виходить на закордонні ринки тільки підтверджує про його ефективність, а особливо, звертаючи увагу на ситуацію, що склалася в Україні та світі: коли виникла необхідність працювати в дистанційному порядку, підприємство з цією задачею впоралось на всі 100 %, забезпечивши виконання своїх послуг без будь-яких затримок, що було можливим виключно при використанні такої функції планування та врахування показників продуктивності праці із тенденцією їх постійного підвищення.

Приклад основних видів діяльності підприємства зображений на рисунку 2.1.

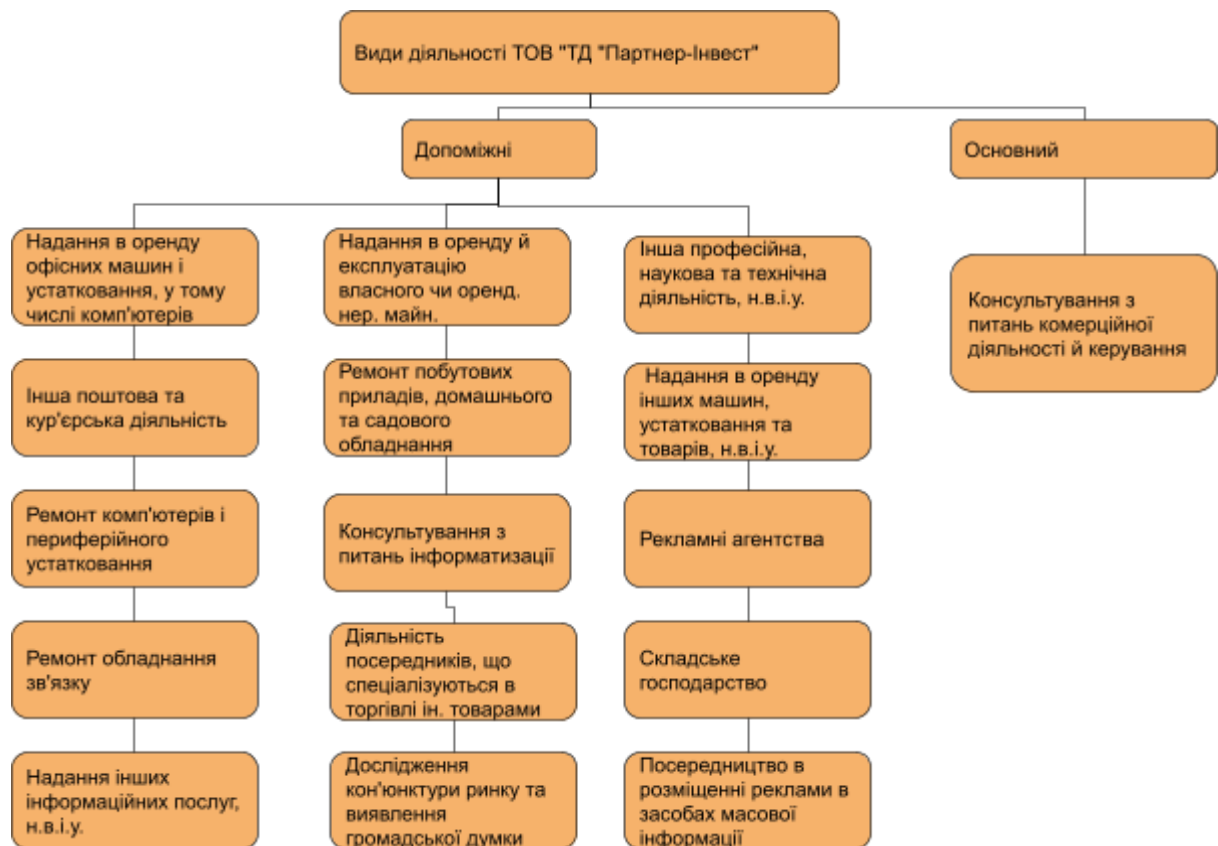


Рисунок 2.1. Види діяльності ТОВ «ТД «Партнер-Інвест»\*

\*Складений автором на основі даних додатку А

Основний принцип підприємства — постійне вдосконалення, підвищення ефективності виробництва та якості своєї продукції.

Обсяг реалізованих консультаційних послуг, тис. грн.

Підприємство ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» надає цілий ряд послуг для своїх клієнтів, здебільшого, значну частину таких послуг складають саме консалтингові послуги за його основним напрямком діяльності. Цей факт можна прослідкувати подивившись на таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

## Перелік послуг, що надаються ТОВ «ТД «Партнер-Інвест»

Послуги ТОВ«ТД«Партнер-Інвест»	2018	2019	2020
Консультавання з питань комерційної діяльності й керування тис. грн.	124484 (45,8 %)	137769(44,6 %)	214 046(45,6 %)
Інша поштова та кур'єрська діяльність тис. грн.	8697 (3,2 %)	9575(3,1 %)	14551(3,1 %)
Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.	12231 (4,5 %)	13591(4,4 %)	21123(4,5 %)
Консультавання з питань інформатизації тис. грн.	22831 (8,4 %)	28109(9,1 %)	47409(10,1 %)
Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами тис. грн.	36693 (13,5 %)	40774(13,2 %)	60083(12,8 %)
Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки тис. грн.	24190 (8,9)	25020(8,1 %)	38960(8,3 %)
Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації тис. грн.	42944 (15,8)	54057(17,5 %)	73226(15,6 %)
<b>Всього</b>	<b>271800 (100 %)</b>	<b>308900 100 %</b>	<b>469400 (100 %)</b>

Основне завдання підприємства полягає в необхідності постійного вдосконалення власної продуктивності задля виконання замовлень для головної компанії-замовника, у випадку з ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» таким клієнтом буде ТОВ «РОЗЕТКА.ЮА», яка є однією з найвідоміших компаній серед ринку роздрібно торгівлі в інтернет-просторі України та займає свою почесну позицію в ніші роздрібного продажу. Таким чином, надання консультаційних послуг та інших послуг передбачених КВЕДом із мінімальними витратами, на основі відпрацьованих технологій виробництва, використовуючи набутий

кваліфікаційний рівень основних робітників на базі власних площ та потужностей є головною та пріоритетною задачею для описуваного підприємства.

Узагальнюючи виручку, її слід зобразити у вигляді діаграми, таку представлено на рис. 2.2.

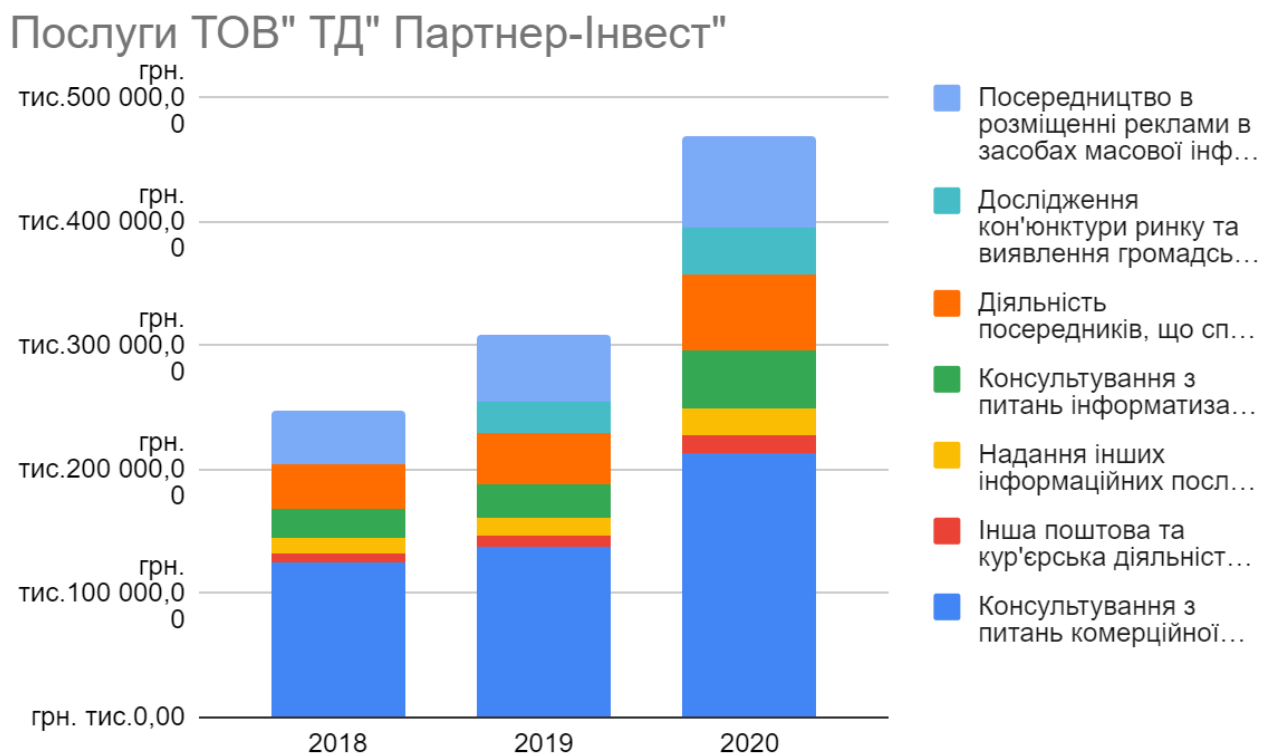


Рис. 2.2 Співвідношення кількості наданих послуг за видами

\*Складено автором на основі даних таблиці 2.2

Надалі будуть висвітлені всі фінансово-економічні показники ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» отримані із фінансової звітної документації у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Економічні показники за формою № 1**

Найменування показника	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018/ 2020 рр.,%
Середньорічна сума валюти балансу, тис.грн.	346300	397100	753800	54.05

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
<b>Середньорічна сума основних засобів, тис.грн.</b>	237100	262900	533000	55.51
<b>Середньорічна вартість власних коштів, грн.</b>	210400	232200	316500	33.52
<b>Середньорічна вартість позикових коштів, тис. грн.</b>	135900	164900	434500	68.72
<b>Середньорічна вартість дебіторську заборгованість, тис. грн.</b>	22500	23700	41500	45.78
<b>Середньорічна вартість кредиторської заборгованості, тис. грн.</b>	19000	21100	48800	61.06

Показники економічної ефективності підприємства відтворені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

#### Економічні показники за формою 2

Найменування показника	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018/ 2020 рр.,%
<b>Виручка (нетто) від товарів, продукції, робіт, послуг, тис.грн.</b>	271800	308900	469400	42.096
<b>Собівартість реалізованої продукції (включаючи управлінські та комерційні витрати), тис. грн.</b>	224900	267700	413900	45.663
<b>Чистий прибуток, тис.грн.</b>	33500	36500	55100	39.2

На думку Шило В.П., Ільїна С.Б., Барабанова В.В., Криштопа І.І., що вони висловили у своєму посібнику, такий показник, як розрахунок прибутку від реалізації продукції є вкрай важливим для нормальної діяльності підприємства й і зустріч із цим показником є невідворотною. Крім того, надаються ще і специфічні особливості, що стосується залежності даного показника від сфери діяльності, у

якому зайнята підприємством, а також ж сфери такої діяльності, як приклад наведено, що у виробничій сфері може буде відразу використання 4 методи розрахунку прибутку від реалізації продукції[92].

У нашому випадку ми розраховували прибуток від реалізації завдяки співвідношенню собівартості, що віднімається від отриманої виручки, при цьому собівартість має включати управлінські та комерційні витрати[92].

$$V = \frac{\sum zq}{\sum pq}, \quad (2.1)$$

де V— витрати на грн продукції;

z — собівартість одиниці певного виду продукції;

p — ціна одиниці певного виду продукції;

q — обсяг виробництва певного виду продукції в натуральному вимірі.

Таким чином, ми, щоби з'ясувати витрати на гривню товарної продукції, будемо відношення собівартості, які включатимуть управлінські та комерційні витрати, співставляти із виручкою від реалізації, дані, про які дізнаємося із Ф№ 2 «Звіт про прибуток та збитки»[93]. Результати розрахунків ми можемо спостерігати у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

#### Розрахунок прибутковості від реалізації

Найменування показника	Вид документа звітності та способи обчислення показників	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018/2020 рр.,%
<b>Виручка (нетто) від товарів, продукції, робіт, послуг, тис.грн.</b>	форма № 2 «Звіт про прибутки та збитки»	271800	308900	469400	42.096



Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
<b>Собівартість реалізованої продукції (включаючи управлінські та комерційні витрати), тис. грн.</b>	форма № 2 «Звіт про прибутки та збитки»	224900	267700	413900	45.663
<b>Прибуток від реалізації, тис. грн.</b>	виручка від (п.1) мінус собівартість, включаючи управлінські та комерційні витрати (п.2)	46900	41200	55500	15.495

Визначення фондівддачі відбувається наступним чином виручка, що була отримана підприємством ділиться на середньорічну вартість основних засобів таким чином буде знайдено значення показника фондівддачі:

$$FAT = \frac{Revenue}{PP \& E}, (2.2)$$

де  $FAT$  — фондівддача;

Revenue — чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (revenue; інша назва — net sales);

PP & E — вартість основних засобів (property, plant and equipment; інша назва — fixed assets; інша назва — capital assets)[94].

Розрахунок такого показника, як фондівддача відображений у таблиці 2.6.

## Розрахунок показника фондовіддачі

Найменування показника	Вид документа звітності та способи обчислення показників	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018/2020 рр.,%
Виручка (нетто) від товарів, продукції, робіт, послуг, тис.грн.	форма № 2 «Звіт про прибутки та збитки»	271800	308900	469400	42.096
Середньорічна сума основних засобів, тис.грн.	форма № 1 «Бухгалтерський баланс»	237100	262900	533000	55.51
Фондовіддача, грн./грн.	виручка від (п.1), поділена на середньорічну вартість основних засобів (п.7)	1.146	1.175	0.88	-30.22

Визначення фондомісткості відбувається наступним чином одиниця ділиться на фондовіддачу сума, що виходить множиться на середню річну суму основних засобів у подальшому значення, що вийшла ділиться на виручку від товарів, що були реалізовані:

$$ФМ = \frac{ПВОЗ}{ВТП}, (2.3)$$

де ФМ — фондомісткість;

ПВОЗ — початкова вартість основних засобів;

ВТП — вироблена товарна продукція.

Цінність цього показника в першу чергу полягає в можливості завдяки ньому визначити, скільки саме необхідно процесу виробництва основних засобів для досягнення поставленої мети у вигляді виготовлення певної кількості продукції зазначеній у плані[95].

Даний показник зазначений у таблиці 2.7.

## Обчислення фондомісткості ТОВ «ТД «Партнер-Інвест»

Найменування показника	Вид документа звітності та способи обчислення показників	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018/2020 рр.,%
<b>Виручка (нетто) від товарів, продукції, робіт, послуг, тис.грн.</b>	форма № 2 «Звіт про прибутки та збитки»	271800	308900	469400	42.096
<b>Середньорічна сума основних засобів, тис.грн.</b>	форма № 1 «Бухгалтерський баланс»	237100	262900	533000	55.51
<b>Фондомісткість, грн./грн.</b>	(1/фондовіддача)п.7/п.1	0.872	0.851	1.136	23.23

Середньооблікова чисельність визначається елементарним чином шляхом фактичного обчислення такої чисельності[96].

Продуктивність праці буде враховуватися іще наступним чином для цього потрібно буде прибуток від реалізації, тобто ту ж саму виручку варто поділити на середньооблікову чисельність, що визначається в показниках кількості чоловік. Формула щодо визначення продуктивності праці виглядає наступним чином:

$$ПП = \frac{В}{Тр}, (2.4)$$

де ПП — продуктивність праці;

В — виробіток;

Тр — середньооблікова чисельність[96].

Показник продуктивності праці був розрахований і відображений у таблиці 2.8.

## Результати обчислення показника продуктивності праці

Найменування показника	Вид документа звітності та способи обчислення показників	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018/2020 рр.,%
Виручка (нетто) від товарів, продукції, робіт, послуг, тис.грн.	форма № 2 «Звіт про прибутки та збитки»	271800	308900	469400	42.096
Середньооблікова чисельність, чол.	—	16080	16610	22800	29.47
Продуктивність праці, грн./люд.	прибуток від реалізації (п. 1) поділити на середнесписочную чисельність (п.10)	16.9	18.59	20.58	17.88

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості та число оборотів вчисляють шляхом співвідношення виторгу від реалізації її виручки від товарів чи наданих послуг до середньорічної вартості дебіторської заборгованості і знаходиться за наступною формулою:

$$\text{КОДЗ} = \frac{В}{\text{СВДЗ}}, \quad (2.5)$$

де КОДЗ — Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;

В— виручка від реалізації;

СВДЗ— середньорічна вартість дебіторської заборгованості.

Даний показник показує ефективність компанії щодо організації своєї роботи із забезпеченням фінансових вливань потрібен отримують за реалізацію своєї продукції. Цей показник може підвищуватись чи навпаки знижуватись. у разі зниження такого показника відбудеться збільшення кількості неплатоспроможних покупців чи клієнтів, а також виникнення інших складнощів із зі збуту. Окрім того, таке зниження може означати про необхідність переходу до більш м'яких взаємовідносин з клієнтами, при яких співпраця суб'єкта

господарювання та покупця чи клієнта стане можливою. до таких заходів можуть бути віднесені підвищення лояльності застосування системи знижок та ін.

Не викликає сумнівів важливість даного показника при проведення планування, так як надходження додаткових фінансових вливань є надзвичайно важливим аспектом при планування будь-яких нововведень, що стосуються підприємства, і особливості, якщо такі нововведення стосуються планування продуктивності праці на підприємстві адже без чіткого розуміння тих ресурсів, котрі є й котрі будуть доповнювати вході діяльності суб'єкта господарювання, така панування буде приречене на повний крах[97,98].

Цей показник був визначений за вищезазначеною формулою і відображений у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Результати обчислення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості**

<b>Найменування показника</b>	<b>Вид документа звітності та способи обчислення показників</b>	<b>2018 р.</b>	<b>2019 р.</b>	<b>2020 р.</b>	<b>2018/2020 рр.,%</b>
<b>Виручка (нетто) від товарів, продукції, робіт, послуг, тис.грн.</b>	форма № 2 «Звіт про прибутки та збитки»	271800	308900	469400	42.096
<b>Середньорічна вартість дебіторської заборгованості, тис. грн.</b>	форма № 1 «Бухгалтерський баланс»	22500	23700	41500	45.78
<b>Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, число оборотів</b>	відношення виторгу від реалізації (п.1) до середньорічної вартості дебіторської заборгованості	12.08	13.03	11.31	-6.8

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості та кількість оборотів будуть враховуватися шляхом співставлення відношення виторгу від реалізації до

середньорічної вартості кредиторської заборгованості, котра зазначена у Ф№ 1 «Бухгалтерський баланс». Такий показник буде враховуватися наступною формулою:

$$\text{КОКЗ} = \frac{В}{\text{СВКЗ}}, \quad (2.6)$$

де КОКЗ — коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;

В — виручка від реалізації;

СВКЗ — середньорічної вартості кредиторської заборгованості.

Даний показник буде важливим із погляду планування продуктивності праці в моментах, що стосуватимуться фінансово-економічної складової, котра необхідно дослідити перед проведенням будь-якого планування, а в особливості при здійсненні планування продуктивності на підприємстві[99].

Співвідношення цих двох показників неможливість побачити керівник підприємства всі недоліки, що виникають із фінансово-економічним становищем суб'єкта господарювання. Завдяки цим показникам, а саме коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості та коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості надають повний спектр даних щодо діяльності підприємства наразі.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості був відображений у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Результати обчислення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості**

Найменування показника	Вид документа звітності та способи обчислення показників	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018/2020 рр.,%
Виручка (нетто) від товарів, продукції, робіт, послуг, тис.грн.	форма № 2 «Звіт про прибутки та збитки»	271800	308900	469400	42.096

1	2	3	4	5	6
<b>Середньорічна вартість дебіторської заборгованості, тис. грн.</b>	форма № 1 «Бухгалтерський баланс»	22500	23700	41500	45.78
<b>Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, число оборотів</b>	відношення виторгу від реалізації (п.1) до середньорічної вартості дебіторської заборгованості	12.08	13.03	11.31	-6.8

Наступним, що нас цікавить буде співвідношення дебіторської заборгованості до кредитної у підприємстві, воно зображено на рисунку 2.3.

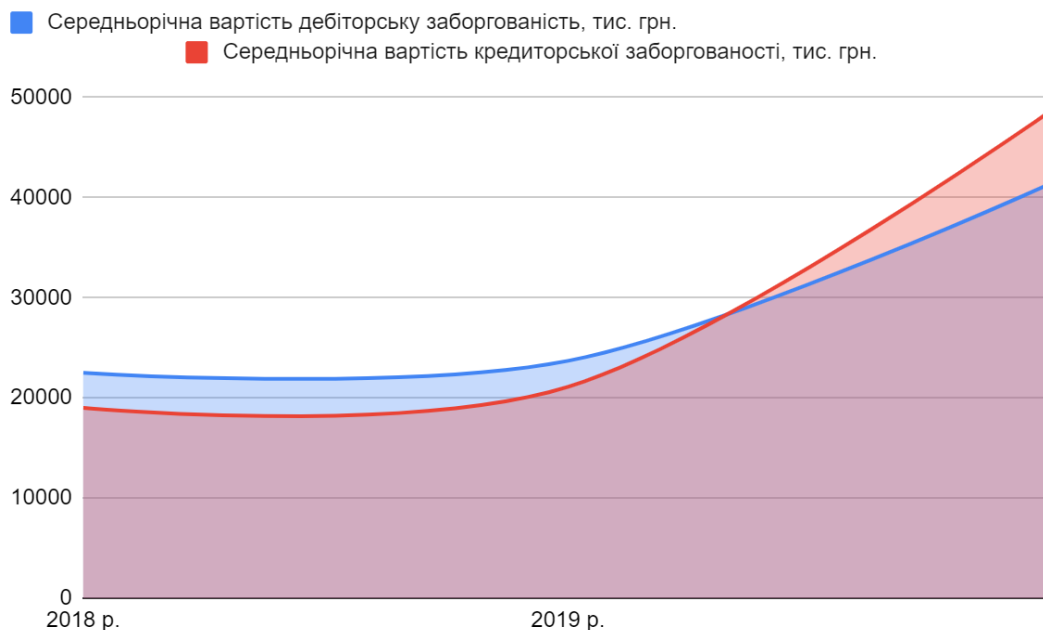


Рис. 2.3. Співвідношення дебіторської заборгованості до кредитної у підприємстві

\* Складено автором на основі даних таблиці 2.3

Наступним показником, який цікавить нас буде середній термін обороту дебіторської заборгованості, котра буде обчислюватися днями. Сам спосіб за допомогою якого буде наданий даний термін виглядатиме так: 360 необхідно буде

розділити на коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості та числа її оборотів. Для розрахунку цього показника слід звернутися до формули:

$$\text{СТОДЗ} = \frac{365}{\text{КОДЗ}}, (2,7)$$

де СТОДЗ — середній термін обороту дебіторської заборгованості;

КОДЗ — коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості та числа її оборотів.

Даний показник є особливо ефективним у випадку, коли ми хочемо отримати розрахунок не відсотковому співвідношенні, а в днях.

Тож таким чином ми можемо визначити ти лише відсоток, який здійснює погашення дебіторської заборгованості вчасно, але й конкретну кількість днів за допомогою, яких можемо здійснювати подальше планування своєї діяльності із врахуванням такого зовнішнього чинника як дебіторська заборгованість перед нашим підприємством[100, 101].

Результати дослідження середнього терміну обороту дебіторської заборгованості відображені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Результати дослідження середнього терміну обороту дебіторської заборгованості**

<b>Найменування показника</b>	<b>Вид документа звітності та способи обчислення показників</b>	<b>2018 р.</b>	<b>2019 р.</b>	<b>2020 р.</b>	<b>2018/2020 рр.,%</b>
<b>Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, число оборотів</b>	відношення виторгу від реалізації (п.1) до середньорічної вартості дебіторської заборгованості	12.08	13.03	11.31	-6.8
<b>Середній термін обороту дебіторської заборгованості днями</b>	360 розділити на коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості 365/п. 16	29.8	27.62	31.83	6.377



Після обчислення середнього терміну обороту дебіторської заборгованості нам потрібно буде перейти до обчислень, котрі стосуватимуться середнього терміну обороту кредиторської заборгованості цей показник буде враховуватися також днями, для його обчислення необхідно буде 360 поділити на коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості. У вигляді формули це виглядатиме наступним чином:

$$\text{СТОКЗ} = \frac{365}{\text{КОКЗ}}, \quad (2.8)$$

де СТОКЗ — середній термін обороту кредиторської заборгованості;

КОКЗ— коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості.

Цей показник дає нам розуміння, яка кількість заборгованості є в співвідношенні до днів, а не лише до відсотків.

Як зазначає Гацалов М.М. «Середній термін обороту кредиторської заборгованості — це коефіцієнт ділової активності, що характеризує середній термін повернення боргів підприємства (за винятком зобов'язань перед банком і по іншим позиками" [102].

Результати дослідження середнього терміну обороту кредиторської заборгованості висвітлені у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

**Результати дослідження середнього терміну обороту кредиторської заборгованості**

<b>Найменування показника</b>	<b>Вид документа звітності та способи обчислення показників</b>	<b>2018 р.</b>	<b>2019 р.</b>	<b>2020 р.</b>	<b>2018/2020 рр.,%</b>
<b>Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, кількість оборотів</b>	відношення виторгу від реалізації (п.1) до середньорічної вартості кредиторської заборгованості (п.15)	14.3	14.63	9.61	-48.8

1	2	3	4	5	6
<b>Середній термін обороту кредиторської заборгованості днями</b>	360 розділити на коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості 365/п. 17	25.17	24.6	37.46	32.8

Після з'ясування середнього терміну обороту дебіторської та кредитної заборгованості обчислених у днях слід перейти до такого показника як рентабельність продукції. враховуватися він буде наступним чином прибуток від реалізації її потрібно буде поділити на собівартість реалізованої продукції з урахуванням комерційних та управлінських витрат. Для вирахування всього у відсотковому співвідношенні необхідно буде помножити на 100 %, обчислення здійснюватиметься за наступною формулою:

$$РП = \frac{100 \% * ПР}{100 \% * СРП}, (2.9)$$

де РП — рентабельність продукції;

ПР — прибуток від реалізації;

СРП — собівартість реалізованої продукції (включаючи управлінські та комерційні витрати).

Цей показник дає розуміння, який із видів продукції є прибутковим, а який навпаки може принести збитки. Таким чином він визначає при плануванні продуктивності праці підприємства більш вигідніший варіант впровадження новаторства у виробництві[104, 105].

Морозова Г. відмічає, що цей показник буде корисний наступним суб'єктам бізнесу:

- Власників і акціонерів — дозволяє тримати руку на пульсі і вчасно реагувати на позитивні та негативні ситуації в підприємстві.
- Контрагентам — інформація про фінансовий стан потенційного підприємства, з яким планується співпраця.

- Кредиторам — можливість провести детальний огляд підприємства з погляду його можливості виплачування кредитних коштів.
- Інвесторам — можливість побачити потенційний ріст рентабельності, що добавить чи знизить привабливість суб'єкти господарювання.
- Співробітникам та менеджменту — полегшити визначення стратегії праці проведених заходів для покращення діяльності підприємства.

Вище приведено факт про актуальність такого показника як рентабельність продукції[103].

Визначення цього показника перенесені в таблицю 2.13.

Таблиця 2.13

**Результати дослідження рентабельності продукції**

<b>Найменування показника</b>	<b>Вид документа звітності та способи обчислення показників</b>	<b>2018 р.</b>	<b>2019 р.</b>	<b>2020 р.</b>	<b>2018/2020 рр.,%</b>
<b>Собівартість реалізованої продукції (вкл. управлінські та комерційні витрати), тис. грн.</b>	форма № 2 «Звіт про прибутки та збитки»	224900	267700	413900	45.663
<b>Прибуток від реалізації, тис. грн.</b>	виручка від (п.1) мінус собівартість, включаючи управлінські та комерційні витрати (п.2)	46900	41200	55500	15.495

1	2	3	4	5	6
<b>Рентабельність продукції, %</b>	прибуток від (п.3) поділити на собівартість реалізованої продукції з урахуванням комерційних та управлінських витрат (п.2)*100 п.3/п.2*100 %	20.85	15.39	13.4	-55.6

Після рентабельності продукції ми перейдемо до визначення рентабельності продажів, котрі також будуть обчислюватися в показнику відсотках для цього нам потрібно буде прибуток від реалізації поділити на виручку від товарів продукції чи робіт або ж наданих послуг, що обчислюється в національній валюті суму цих значень потрібно буде перевтілення ці два показники виручка від товарів та прибуток від реалізації окремо один від одного помножити на 100 %. Формула що дозволяє знайти рентабельність продажів зазначається нижче:

$$ROS = \left( \frac{\text{Net Profit}}{\text{Revenue}} \right) * 100\% \quad , (2.10)$$

де Net Profit — чистий прибуток;

Revenue — чистий дохід від реалізації[106].

Цей показник дозволяє дізнатися, наскільки вартісні показники товару випереджають витрати, що сталися внаслідок надання послуги чи створення товару. Цей показник показує результати тільки того проміжку часу, з якого розпочався процес продажу продукції чи надання послуг.

Варто зазначити, що рентабельність продажів надає управлінцям суб'єкта господарювання дані, що містить основну інформацію про реалізацію основної

продукції чи надання основних послуг при цьому відбувається оцінка частки собівартості під час продажів[107].

Показник рентабельності продажів був визначений за вищезазначеною формулою і знаходиться у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

**Результати дослідження рентабельності продажів**

Найменування показника	Вид документа звітності та способи обчислення показників	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018/2020 рр.,%
<b>Виручка (нетто) від товарів, продукції, робіт, послуг, тис.грн.</b>	форма № 2 «Звіт про прибутки та збитки»	271800	308900	469400	42.096
<b>Прибуток від реалізації, тис. грн.</b>	виручка від (п.1) мінус собівартість, включаючи управлінські та комерційні витрати (п.2)	46900	41200	55500	15.495
<b>Рентабельність продажів,%</b>	прибуток від (п.3) розділити виручку від (п.1)*100 п.3/п.1*100 %	17.25	13.33	11.82	-45.93

Останнім, що ми будемо обчислювати із вищенаведеної таблиці, це чиста рентабельність активів. Така рентабельність обраховується наступним чином: 100 % множиться на чистий прибуток та ділиться на середньорічну суму валюти балансу. обидва ці показники будуть у вигляді мільйонів гривень. Даний показник буде обчислюватися за допомогою такої формули:

$$\text{ЧРА} = \frac{100 \cdot \text{ЧП}}{\text{ССВБ}}, \quad (2.11)$$

де ЧРА — чиста рентабельність активів;

ЧП — чистий прибуток;

ССВБ — середня сума валюти балансу.

Результати цього показника занесені до таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

**Результати дослідження чистої рентабельності активів**

<b>Найменування показника</b>	<b>Вид документа звітності та способи обчислення показників</b>	<b>2018 р.</b>	<b>2019 р.</b>	<b>2020 р.</b>	<b>2018/2020 рр.,%</b>
<b>Чистий прибуток, тис.грн.</b>	форма № 2 «Звіт про прибутки та збитки»	33500	36500	55100	39.2
<b>Середньорічна сума валюти балансу, тис.грн.</b>	форма № 1 «Бухгалтерський баланс»	34630 0	39710 0	75380 0	54.05
<b>Чиста рентабельність активів, %</b>	відношення чистого прибутку (п.4) до середньорічної суми валюти балансу (п.6)*100 п.4/п.6*100 %	9.67	9.19	7.309	-32.3

## **2.2. Аналіз оцінки методів вимірювання продуктивності праці на підприємстві**

Використовуючи дані зазначені в розділі один, є необхідним розглянути питання використання методів продуктивності праці з практичної сторони в роботі підприємства у процесі плануванні.

Оскільки процедура присвоєння чисел існуючим об'єктам визначається як вимірювання. Отримані в ході виміру числа, так названі показники чи критерії дозволять нам досліджувати стан певного об'єкта, прогнозуючи його та осмислено впливаючи на нього, без звертань безпосередньо до такого об'єкта[66].

Прийняття управлінських рішень, що спирається на кількісну інформацію, у ТОВ «ТД "Партнер-Інвест" складається з наступних етапів [25 с.19–20]:

1) визначення обмеженої кількості ознак, за допомогою, яких можна досить повно описати об'єкт з урахуванням виділеної мети його розвитку;

- 2) вимір виділених ознак;
- 3) моделювання стану реального об'єкта за допомогою математичних перетворень, отриманих при вимірі чисел;
- 4) прийняття управлінських рішень на основі отриманих на попередньому етапі кількісних оцінок.

Дані були запозичені із джерела, так як найбільше відповідали діючій моделі прийняття управлінських рішень у середині описуваного ТОВ.

Надійність управлінських рішень в значній мірі залежить від даних вказаних у вихідній документації саме тому особливої значущості набуває необхідність детального розгляду .

Вимірювання теж має свої властивості і тлумачення в даному випадку воно означає присвоїти певним об'єктам, що досліджувалися або управлялися, числа, відповідно до правил. Назва таких правил — шкала виміру. При більш розгорнутій формі шкала вже являє собою процедуру, засіб, функцію, у відповідності, з якої система емпіричних відносин із реального світу буде перетворена в систему числових відносин [25, с. 21].

Використання ж цих критеріїв для вимірювання певних ознак затребує чіткого визначення градацій якості, від кращих до гірших та, не рідко, проміжних оцінок.

Звернувшись до практики, у якій прийнято різнити шкали безперервних та дискретних оцінок, шкали кількісних та якісних оцінок. Таким чином, для критерію «вартість», абсолютно реально може бути використана саме безперервна кількісна шкала оцінок, така шкала визначається в грошових одиницях і має свої переваги відносно інших. Водночас для критерію «наявність досвіду роботи» вже може використовуватися якісна двійкова шкала, де відповіді «є» або «немає». Минаючи категорії «якісні — кількісні», «безперервні — дискретні» при обранні найоптимальнішого рішення різняться такі типи шкал: шкала порядку, шкала

рівних інтервалів та шкала пропорційних оцінок, яку іноді називають іще ідеальною шкалою[67, с.21].

В останні часи для визначення оцінки якості виконаних робіт та визначення результатів праці, у вигляді наданих послуг, усе більше й більше використовують порядкові шкали.

У випадку ж, коли нас перш за все цікавлять не самі об'єкти, а скоріше їх властивості, менеджери здійснюють виділення ознак, які характеризують такі властивості. Саме ознака, а не окремий об'єкт, в одному із порівнюваних об'єктів береться за контрольну одиницю виміру, при тому, що потім відбувається зіставлення цих ознак при інших таких же порівнюваних об'єктах. Як наслідок того, що відбувається порівняння чогось однорідного, оцінка такої ознаки, як підвищується в точності дослідження, так і знижується, оскільки порівнювана ознака, є тільки однією стороною об'єкта. Виділення ознаки за своєю суттю вже є відривом, абстракцією від реального світу.

Таке зауваження здобуває значну практичну гостроту особливо в процесі управління, коли справа зачіпає оцінки діяльності, планування чи стимулювання за визначеними вартісними чи натуральним показниками. Вимірювання за натуральними показниками надає певну оцінку результату, котрий справді цікавить нас, при цьому чисельна точність оцінки знижується до міри розширення асортиментів у виробленої продукції чи наданих послуг. З такою проблемою при розрахунках показників продуктивності праці досить часто менеджери зіштовхуються в умовах сьогодення й ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» не є винятком, оскільки діяльність даної компанії нерозривно пов'язана із використанням та впровадженням нових, більш ефективних способів управління, як у середині власної компанії, так і за її межами у вигляді надаваних послуг, постійних змін та за умов швидкої інфляції, що теж є характерним для України, на жаль.

При взаємодії ТОВ ТД «Партнер-Інвест» з іншими підприємствами, що займаються машинобудівною діяльністю в консалтингових рамках постала наступна проблема, що, хоч із початком діяльності вимір продуктивності виглядає



просто й не заморочено. Достатньо поставити в чисельник до пункту «продукція» такої організаційної системи, а в знаменник — «витрати» на виробництво відповідної продукції. У реальності все набагато складніше, ніж може здатися на перший погляд, і на це є цілий ряд причин.

Щоби зрозуміти сутність такої проблеми необхідно більш детально поглибитись в особливості машинобудівної промисловості та сутність таких підприємств, зокрема те, що переважна більшість машинобудівних підприємств:

- 1) виробляють кілька продуктів і послуг;
- 2) зіштовхуються з безперервними змінами цін і витрат;
- 3) вносять постійні зміни в продукти, послуги та технологічні процеси;
- 4) змушені враховувати інші критерії результативності (якість продукції, дієвість, економічність, прибутковість та якість трудового життя);
- 5) повинні здійснювати витрати різних видів і в різних обсягах, причому кожний із видів витрат характеризується іншими істотними властивостями, які варто взяти до уваги[66].

Відразу після перерахування даних чинників питання про те, щоби включати в чисельник та знаменник відповідні коефіцієнти продуктивності, така задача, уже, може стати, хоч і посилено, та все ж складною. Іще одним ускладненням буде полягати в деталізації або дезагрегуванні. Для того, щоби наглядно було зручніше розуміти сутність наведеної складності приведемо приклад: чи зможемо ми виміряти сукупні трудові витрати та чи вказуємо їхні види? У додаток до цього, суттєві проблеми і складнощі виникають із причин вибору тривалості проаналізованого періоду, що був узятий у роботу та вибором відповідного базисного періоду. У такій ситуації джерелом труднощів при застосуванні різних систем виміру продуктивності виступатимуть ті зміни в структурі продукції, яка випускається. Для прикладу, у випадку, якщо вид чи характер продукції, чи витрати будуть змінюватися в часі, такі надійно й обґрунтовано дані буде отримати на порядок складніше відносно ідеальних умов,

саме тому планування продуктивності праці із урахуванням всіх зовнішніх чинників є таким важливим [66].

У сучасній практиці використовують деякі з методів підбору основних ознак результатів і витрат та виміру продуктивності праці. Розглянемо їх більш детально.

Як зазначає у своїй праці Сергійчук[66], вітчизняні методики пропонують можливість вимірювати продуктивність за допомогою таких двох методів. Перший має назву «Виробіток» і полягає в тому, що вимір продуктивності праці, котрий реалізується через взаємозв'язок результату виробництва товарів у співвідношенні до одиниці праці. Другий метод полягає в тому, що це фактично зворотна величина виробітку, таке собі співвідношення витрат праці до кінцевого результату виробництва товарів та послуг, який має назву «Трудомісткість». Такий метод взагалі не відповідає основним потребам для показників продуктивності, при яких було б можливе тільки відношення результату до витрат, але ніяк не інакше.

Методи визначення виробітку, значною мірою залежать від тих способів вибору ознак, котрі були використані задля результатів та витрат праці.

Узагальнюючи слід зазначити, що у діяльності ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» використовують такі три основні методи для визначення середнього виробітку, який проводиться, залежно від вибору обсягу продукції і зазначені на рисунку 2.4[25].



Рис. 2.4. Методи, що використовує у роботі ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» [25]

Подібне зазначалося і в теоретичній частині, та в даний момент цю інформацію слід нагадати, з метою наступного використання в даному дослідженні роботи щодо ТОВ «ТД «Партнер-Інвест».

При всіх плюсах інших методів у ТОВ «ТД «Партнер-Інвест», особливо в тій діяльності, що стосується роздрібної торгівлі, що нерозривно пов'язана із ринковою економікою, понад усе увага приділяють саме вартісному методу. Такий метод дає можливість Товариству порівнювати визначені результати та витрати на працю робітників, оскільки деталізація обсягу продукції зменшується, то і вплив інших факторів виробництва на таку точність дослідження, при якому проводиться дане вимірювання не зменшується продуктивності праці. Як показали результати останніх досліджень у напрямку продуктивності праці, як правило пропонують розраховувати наступний показник, який називається «фінансова продуктивність» чи «рентабельність праці»[25].

На думку Сергійчука[66] найбільш розробленими й такими, що широко застосовуються на практиці за кордоном, є три методи вимірювання продуктивності, тобто методи пошуку ознак, результатів та витрат праці та інтеграції показників, які об'єктивно відображають наявний стан конкретного підприємства в конкретних ринкових умовах [27, 68].

Такі методи знайшли своє відображення в рисунку 2.5.[66]

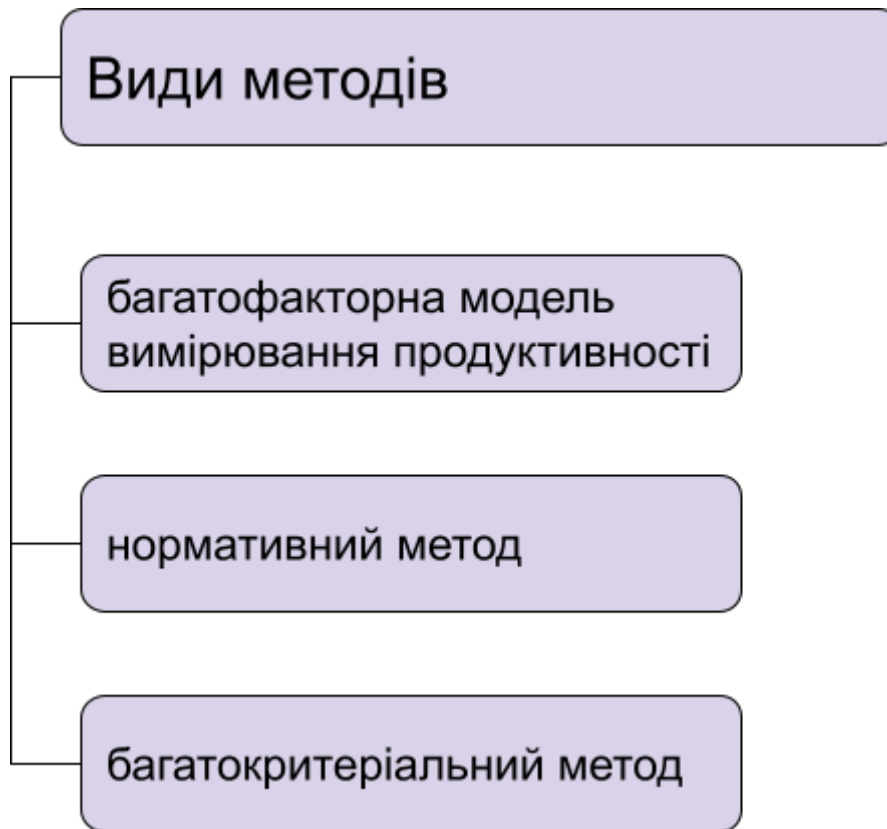


Рис.2.5. Методи пошуку ознак, результатів, витрат праці та інтеграції показників[66]

Важливим є те, що різні науковці називають різні основні методи. З цієї причини вони різняться залежно від обраного літературного джерела.

У першу чергу розглянемо таку нормативну методологію виміру продуктивності, де основним елементом стане участь працівників[66].

Крім усього переліченого в ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» використовується й нормативний метод виміру продуктивності, котрий являв собою процес, з допомогою, якого за участі працівників визначалися вимірники чи їх встановлені замінники, коефіцієнти та/або індекси продуктивності, у подальшому розроблялася система виміру, оцінки, контролю, планування та підвищення продуктивності праці за подібних умов. За такого підходу спочатку деякою мірою жертвували якістю та строгістю системи виміру, та при подальшій розробка даного методу стала в становще зтяжного проектування не задовольняючи в необхідній мірі потреби підприємства; щоправда, справжня сила даного методу

полягала в тому, що навіть при таких обставинах вдавалося домогтися прихильності зі сторони працівників процесу виміру, оцінки, контролю та підвищення якості продуктивності.

Як показала практика використання даного методу в ТОВ «ТД «Партнер-Інвест», він буде актуальним для дрібних одиниць аналізу, для прикладу можна привести робочі групи або відділи, у таких випадках, коли все ж доцільніше або бажані роздрібнені системи виміру наявної продуктивності. У зв'язку з цим його використання можна вважати як децентралізований підхід до вимірювання продуктивності.

Даний метод має особливість у вигляді партисипативного характеру, який полегшує зв'язування деяких процесів виміру та оцінку із процесами планування, контролю чи підвищення продуктивності. цей метод використовується у ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» як при плануванні продуктивності праці, так і при стратегічному плануванні.

При застосуванні ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» нормативного методу задля підвищення продуктивності праці в більш крупних одиниць аналізу службі та фірмі, застосовують, як правило вибіркоче дослідження чи дельфійський метод або ж і зовсім об'єднання різних систем вимірювання. Це робиться для отримання належної якості даних, що в подальшому буде можливість використати з користю для підвищення продуктивності праці.

Вищезазначена модель вимірювання продуктивності використовує, у переважній більшості на звітні дані та з меншою імовірністю розрахована на участь робітників. Процедура ж робіт буде спрямована «зверху вниз», тобто використовує лише коефіцієнти та індекси задля того провести вимірювання продуктивності.

При багатофакторній моделі всі дані формуються так, що вони автоматично відразу після виникнення задовольняють своїм строгим визначенням продуктивності. Дана модель забезпечує створення інтегрованої, а отже, зістикованої системи виміру.

Д. Скотт-Синк стверджує, що дану модель можна використовувати з такою метою: «отримати загальний, інтегрований вимірник продуктивності для фірми; забезпечити аналітичний перегляд (ревізію) динаміки показників продуктивності; підготувати фінансові звіти; оцінити і виміряти вплив зрушень у промисловості на прибутковість; оцінити ефективність окремих заходів (впровадження систем контролю якості, стимулювання, технологічних нововведень); виміряти первісний розподіл вигод від зміни продуктивності на фірмі; правильно визначити цілі щодо продуктивності та при стратегічному плануванні (використання потужностей, організація збуту, регулювання витрат, зміна штатів, управління якістю, ціноутворення і т. ін.)» [27. с. 167].

Окрім усього вищезазначеного необхідно також познайомитися із терміном «приватна факторна продуктивність» дана продуктивність полягає у вирахуванні розстикованих коефіцієнтів продуктивності, які показують рівні співвідношення продукції однієї організаційної системи та одного з елементів витрат, що присутні в такій системі за такий же період. Усі організаційні системи мають величезну чисельність приватних факторних коефіцієнтів. Як приклад різноманітних приватних факторних коефіцієнтів «продуктивності» можна побачити в багатьох роботах науковців за рубіжем [28, с. 266–273].

Багатокритеріальний метод виміру продуктивності нерідко іменують як матрицю цілей, котра дозволяє здійснювати заміри та оцінювати результативність, у даному розумінні це буде більш широке поняття та продуктивність співвідношення продукції до витрат, про які йшлась мова раніше. Крім цього даний метод забезпечує іще й можливість отримати агрегований індекс продуктивності. Процедура методу охоплює такі стадії необхідних до виконання робіт. серед них слід виділити:

- 1) визначення й ранжування критеріїв, за якими слід оцінювати продуктивність;
- 2) оцінювання значущості критеріїв продуктивності (у відносному вираженні);

3) об'єднання графіків продуктивності зі значущістю критеріїв.

Окрім усього вищеперечисленого багатокритеріальний метод надає змогу розробити наглядну та ефективну систему вимірювання й оцінки продуктивності, котра буде ефективним інструментом, що дозволить зв'язати план підвищення продуктивності праці та вимірювання продуктивності.

Серед усіх названих методів виміру продуктивності слід розрізняти переважно ті, котрі збирають дані. Вони переважно принципово різні залежно від ролі, що виконують учасники в процесі розробки системи. Нормативний метод, наприклад, надає можливість певним учасникам здійснювати вплив на вибір вимірників, котрі увійдуть у систему виміру. Порівняно з цим багатofакторна модель дає вибір, які вимірники буде видавати система. Також багатокритеріальний метод надає принципово нову схему задля розробки показників продуктивності, на відміну від відчизняних методів, які здатні лише запропонувати обмежений вибір, і то вже готових показників. Аналітик у певній мірі сам може визначити, який саме метод буде розглядатися, але робити це він може, тільки визначившись зі ступенем деталізації при зборі інформації[66, с. 7–9].

У випадку з базою практики ТОВ «ТД «Партнер-Інвест», котра в майбутньому й була взята в якості прототипу для написання кваліфікаційної наукової роботи, то в ній були досліджені конкретно ті методи, що використовувались на цьому підприємстві й ті, котрі були задіяні в практичній діяльності. При цьому постійно ведеться активний пошук нових більш прогресивних та актуальних способів та методів, котрі б дозволили забезпечити підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Слід також розуміти, що процедура визначення з написання алгоритмів конкретного методу, з якими він би працював абсолютно якісно та ефективно потребує процедури, що включає ознайомлення із вимогами до таких методів. До них можна віднести:

- одиниця виміру не може викривляти показники продуктивності праці;

- повністю враховувати фактичний обсяг робіт і затрати робочого часу;
- забезпечувати єдність методів вимірювання продуктивності праці;
- показники продуктивності праці мають бути наскрізними, зведеними, порівняльними, мати високий ступінь узагальнення, бути універсальними в застосуванні[59].

Слід розуміти, що продуктивність праці першочергово вимірюється співвідношенням обсягу виробленої продукції до тих затрат, що відбулись у підприємстві на працю робітників, вона ж середньооблікова чисельність персоналу. Тому, залежно від прямого чи зворотнього співвідношення ми маємо два показники: виробіток і трудомісткість.

За підходом Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. виробіток є кількістю продукції, яка вироблена в співвідношенні до одиниці робочого часу або, яка припадає на якогось одного будь-якого середньоспискового працівника чи робітника за відведений період: за годину, за зміну, за місяць, за квартал чи за рік)[60].

При розрахунку виробітку використовувалась наступна формула:

$$V = Q / T, (2.12)$$

де V — виробіток;

T — затрати робочого часу;

Q — обсяг виробленої продукції.

У доповнення до виробітку для вирахування продуктивності праці, визначалась трудомісткість, адже цей показник характеризує затрати часу на одиницю продукції, таким чином є зворотною величиною виробітку):[61]

$$Tr = T / Q, (2.13)$$

де Tr — трудомісткість на одиницю продукції.

При розрахунках і формуванні висновків на їх основі слід звернути увагу на те, що чим більший виробіток конкретної продукції за певну одиницю часу, або ж чим менші будуть затрати часу відносно одиниці продукції, тим ставатиме вищий



рівень продуктивності праці. Але відсоток підвищення виробітку не буде рівнозначним тому відсотку, який виражає зниження трудомісткості. Співвідношення між підвищенням і зниженням виробітку розраховуватиметься так:

- % зниження трудомісткості = % підвищення виробітку / (100 + % підвищення виробітку) x 100;
- % підвищення виробітку = % зниження трудомісткості / (100 - % зниження трудомісткості) x 100[59].

Слід чітко віддавати, що праця управлінців, так же як і праця робітників, має бути необхідною і продуктивною, за іншої умови вона сильно гальмуватиме процес підвищення і продуктивності праці й загальної ефективності підприємства. І в ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» цьому питанню приділяють значну частку уваги. Праця управлінців має власну особливу форму, так як управлінці здійснюють технічну та організаційну підготовку для виробництва, забезпечують процеси удосконалення методів планово-економічної праці. Окрім усього вищезазначеного, вирішують комерційні й інші задачі, навіть при цьому безпосередньо не в змозі створити матеріальних цінностей. Отже, управлінці здійснюють свою діяльність за для забезпечення належної роботи всіх складових підприємства. При сучасному виробництві не є можливим діяльність підприємства без участі управлінського персоналу. Головною особливістю такої роботи буде її спрямованість на результати, які, як правило, віддалені в часі та просторі відносно моменту та місця затрат на таку працю. При чому тільки в кінцевому результаті така участь управлінців є невід'ємною від результатів функціонування взагалі всієї організації[62].

У ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» активно використовувались різні одиниці виміру, за якими потім здійснювались облік продуктивності праці працівників та саме у відділі, котрий займався вищезазначеною діяльністю. Щодо всіх працівників використовувалась саме одиниця виміру година виробітку й рахувалась, відповідно, погодинно.

Годинний виробіток у такій діяльності ТОВ«ТД «Партнер-Інвест» характеризував продуктивність праці саме за фактично відпрацьований час. При цьому варіації в даному підприємстві є як денний формат, який залежить у тому числі і від тривалості робочого дня та використання робочого часу для власних потреб всередині зміни. На рівень виробітку впливає цілий ряд внутрішньозмінних простоїв та збитків часу[64].

Слід знати такі важливі моменти, що річний виробіток враховує не лише внутрішньозмінні, але й цілодобові простої.

Залежність між цими показниками може бути виражена розрахунком за формулою зображеною на рисунку 2.4.:

$$I_{д.н} = I_{г.н} \cdot I_{н} \quad (13.5)$$

або

$$I_{р.н} = I_{д.н} \cdot I_{к.д}, \quad (13.6) \quad (2.14)[64]$$

де  $I_{д.н}$  — індекс денного виробітку;  
 $I_{г.н}$  — індекс годинного виробітку;  
 $I_{н}$  — індекс використання;  
 $I_{р.н}$  — індекс річного виробітку робочого часу протягом зміни;  
 $I_{к.д}$  — індекс кількості явочних днів протягом року.

У ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» залежно від профілю виконуваних робіт здійснюється встановлений на нормативному рівні облік усіх годин, при здійсненні відповідного обліку менеджер, який реалізує контроль за діяльністю працівників повинен моніторити і слідкувати за кількістю годин, що відпрацював працівник у тому чи іншому тижні та забезпечувати дотримання норм встановлених КЗпПУ, щодо кількості годин встановлених у тиждень.

Як додатковий обов'язок мають бути дотриманий облік таких годин з урахуванням усіх обставин, до них належить і наявність у місяці державних вихідних, і наявність у конкретному місяці в працівника відпустки.

Звичайно, менеджеру ставляться й інші важливі питання, котрі стосуються обліку годин і продуктивності праці, такі особливості мають йти поруч із чинним законодавством і не порушувати його.

Зазвичай складається орієнтовний оціночний план, у котрому враховані, потенційно, можливі спади та піднесення в кількості необхідної виконуваної роботи на кожного працівника в кожен місяць, відповідно до його посадових обов'язків.

Враховуючи тенденцію, котра передбачає такий факт, що в сучасних умовах найпоширенішим методом вимірювання продуктивності праці наразі є вартісний, він же грошовий, котрий ґрунтується на використанні тих же вартісних показників щодо обсягу продукції, нею може бути: валова, товарна продукція, валовий оборот, нормативна вартість обробки, чиста, нормативно-чиста й умовно-чиста продукція, валовий дохід.

Перевагою такого вартісного методу є можливості, що дозволяють порівняти різнорідну продукцію із витратами пов'язаними із виготовленням подібної продукції, при чому можливість зробити це на трьох рівнях: окремому підприємстві, у галузі чи економіки в цілому; робить цей метод багатофункціональним та широко використовуваним на всіх трьох рівнях. З цієї причини вартісний метод може застосовуватися й на всіх етапах планування й обліку.

Можливе спотворення величин виробітку, що виникає, як правило, у випадках зміни асортименту, відбувається лише тоді, коли збільшується чи зменшується відповідна частка продукції із на порядок вищою вартістю сировини, таким чином маючи високу матеріаломісткість і низьку трудомісткість. За таких умов у практичному розумінні, для усунення цього недоліку, потрібно розрахувати індекси продуктивності праці змінного та постійного складу, а також структурний індекс.

Індекс змінного складу за таких умов відображає зміни як у виробітку та складі продукції.

Індекс же постійного складу буде показником продуктивності праці, незалежного від змін у структурі продукції, незалежно від їх дорожчання чи спаду ціни. Розраховуватиметься він через зважування часткових індексів зростання

виробітку на кількість працівників у плановому періоді, котрий буде обраний для проведення аналізу.

Структурний індекс буде розраховуватись як співвідношення індексу змінного складу до індексу постійного складу. У подібних умовах структурний індекс показуватиме, як саме впливатимуть ті чи інші зміни структури продукції у відношенні на загальний показник продуктивності праці. Якщо структурний індекс більший за одиницю, такий показник означатиме, що продуктивність праці завищується через збільшення матеріаломісткості і, навпаки, зниження трудомісткості продукції відбуватиметься в разі зміни її асортименту.

Теоретичний погляд надає своє уявлення щодо вкладу підприємства при створенні продукції, дає розуміння про хід усіх елементів, їх підвищення чи зниження показник вартості чистої продукції новоствореної вартості. Величина чистої продукції буде розраховуватися як різниця між обсягом валової продукції та витратами на сировину, матеріали, напівфабрикати, паливо, енергію, амортизаційні відрахування (елементи уречевленої праці), що відображені на рисунку 2.5.:

$$ЧП = ОВ - МВ \text{ або } ЧП = ЗП + ПР, \quad (13.7)$$

де *ЧП* — обсяг чистої продукції;

*ОВ* — обсяг валової продукції;

*МВ* — матеріальні витрати;

*ЗП* — заробітна плата з нарахуваннями на соціальне страхування;

*ПР* — прибуток підприємства.

(2.15)[64]

Чиста продукція вкрай точно дозволяє охарактеризувати новостворену продукцію, якщо вона буде реалізуватися за відповідними цінами встановлених на ринку, але зараз значно більшу роль відіграє монопольна ціна, яка змінює той реальний вклад підприємства при створенні нової вартості.

І хоча використання даного показника є обмежене з причина значної різниці між рентабельністю окремих виробів та великих відмінностей частки прибутку, оптова ціна підприємства не може мати настільки точних та надійних результатів

по зіставленню реального вкладу підприємства, який пов'язаний із випуском продукції та відповідної величини прибутку[64].

Показник умовно-чистої продукції містить у собі крім заробітної плати з нарахуваннями та прибутком іще й суму амортизаційних відрахувань до основних засобів, таким чином плюсується іще й частина минулої праці:

$$P = Z + \text{Пр} + A, \quad (2.16)$$

де  $Z$  — заробітна плата всіх працівників підприємства з нарахуваннями;

$\text{Пр}$  — прибуток підприємства;

$A$  — сума амортизації.

Такий прибуток був розрахований і на ТОВ ТД«Партнер-Інвест» у вигляді річних розрахункі:

$$P = 13458441 + 318001341 + 4412314 = 335872096.$$

Таким чином показник умовно-чистої продукції містить крім заробітної плати з нарахуваннями і прибутком також суму амортизаційних відрахувань основних засобів, тобто частина минулої праці становив суму 335872096.

При цьому Степанов[65] відзначає щодо позитивної ролі цього показника, яка полягає в тому, що, описуючи новостворену вартість, даний показник є порівняльним. Оскільки даний показник є незалежним від матеріаломісткості виробництва, то виключається й розподіл продукції, що випускалася на «вигідну» й «невигідну». У додаток до цього, відбувається усунення впливу на такий показник продуктивності праці як обсяг кооперованих поставок, у добавок іще й повторний рахунок продукції. Останній має особливо важливе значення за умов комбінування виробництва та створення нових виробничих та промислових об'єднань. Як показує практика використання даного вимірника обсягу виробництва, в умовах значної рентабельності різних виробів та великих відмінностей у частки прибутку оптової ціни в ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» не вийшло дати ефективних і стійких результатів відносно реального вкладу

підприємства у випуск продукції і його відтворення у вигляді конкретної величини прибутку[65].

Визначитись зі способом нарахування годин та їх обчислення варто з'ясувати їх. на практиці їх є два (у ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» присутні обидва варіанти) і описані в рисунку 2.6.

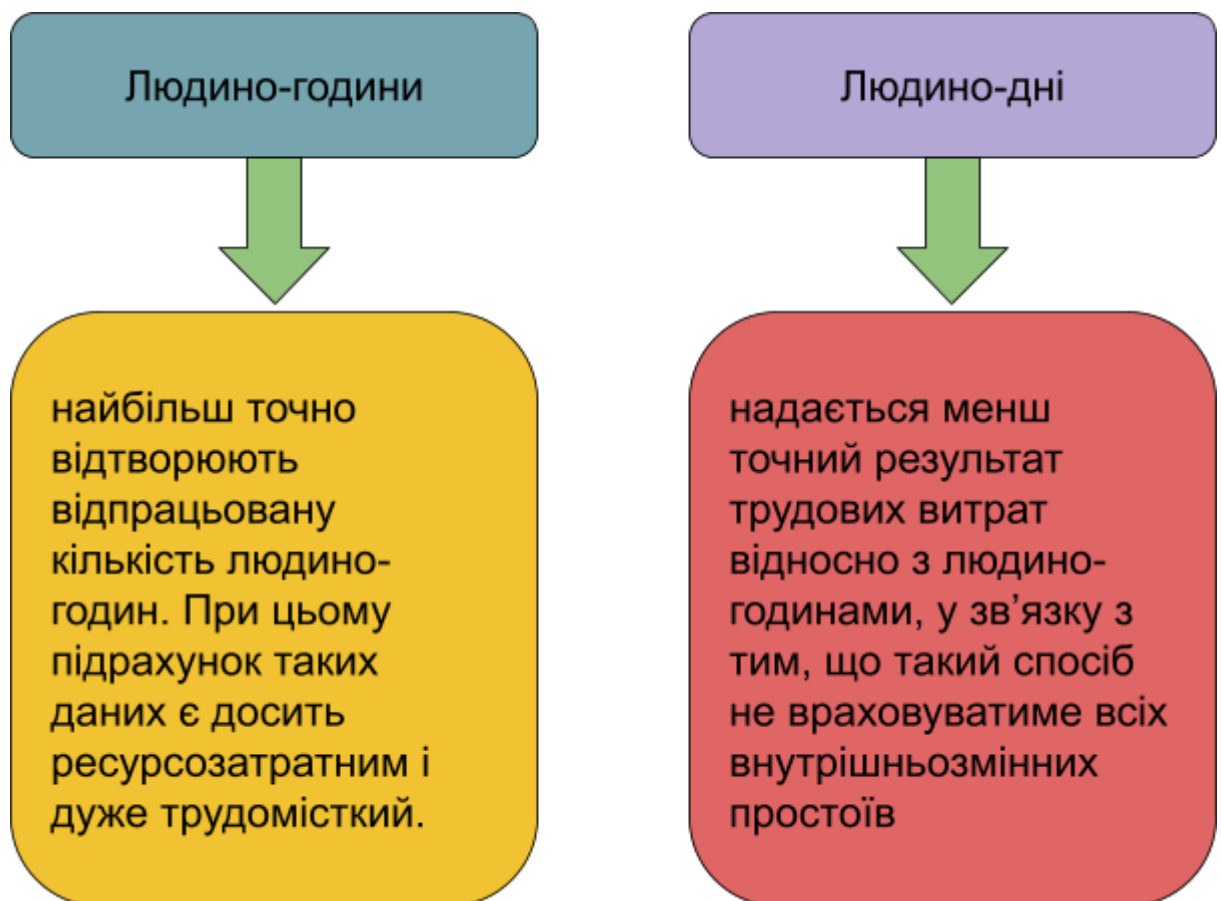


Рис. 2.6. Способи нарахування годин та їх обчислення

Підсумовуючи вище зазначене необхідно погодитись із думкою Дзюби, що серед методів та способів щодо оцінки продуктивності праці найбільш узагальнювальним будуть саме:

- показник продуктивності праці в натуральному вимірі, котрий показуватиме обсяг, наприклад, вантажних перевезень по автомагістралях, які, у свою чергу, обслуговуються дистанцією автомагістралей у млн. тис. км, бруто робіт, одиницях у розрахунку на одного працівника, зайнятого експлуатаційною діяльністю та ін.;

- показник продуктивності праці у вартісному вимірі, котрий обчислюватиме обсяг доходу при реалізації робіт чи послуг із розрахунком в 1 грн. витрат для оплати праці.

До позитивних сторін у обох показників слід віднести їх зв'язок із трудовими ресурсами та виробничою й економічною діяльністю в середині підприємства.

У своєму дослідженні Дзюба В.І. відмітив, що продуктивність праці в практичному розумінні можна оцінити і виміряти тільки за допомогою найрізноманітніших показників, усе залежить від особливостей діяльності підприємства.

Дзюба В.І.[69] же і зробив висновок щодо позитивних сторін при в застосуванні натуральних показників вимірювання, якими є їх відносна простота та об'єктивність. А те, що значення показників майже не залежить від впливу зовнішніх і внутрішніх факторів лише додає їм додатковий плюс.

Дзюбою[69] було висвітлено й недоліки, такі як: «неможливість широкого застосування; наявність значного розриву в значеннях при застосуванні різних способів розрахунку»[69, с.60].

### **2.3. Оцінка системи управління продуктивністю праці на підприємстві**

Звертаючись до поняття управління продуктивністю праці, слід відзначити, що це складне й комплексне завдання, яке однаково важливе, як для організацій незалежно від сфери діяльності та будь-якого масштабу, особливо, якщо вони планують зайняти лаври в ринковій конкуренції[72].

Втілення цього завдання прямо залежить від грамотності та скоординованості в роботі економістів і менеджерів незалежно від того, який етап програми прямо зараз реалізується.

Усі підприємства характеризуються визначеним рівнем продуктивності праці, котрий може зростати чи змінюватися, залежно від дії різних чинників. Рівень продуктивності праці за таких умов визначається кількісними показниками

виготовленої продукції, обсягом робіт чи кількістю наданих послуг, у співвідношенні на одного працівника за одиницю робочого часу, чи кількістю робочого часу, що було витрачено на виробництво одиниці продукції[20].

При вимірюванні та оцінці дійсного впливу від реалізованих заходів на безпосереднє зростання продуктивності праці необхідна для можливості оцінки й порівняння ефективності їх впровадження, а також визначитися із пріоритетами при плануванні в наступний період. Найважливішим завданням для менеджера на даному етапі буде використання всіх можливих прийомів та методів задля забезпечення певної достовірності й порівнянності наявних показників. Визначившись із найефективнішими напрямками роботи щодо підвищення продуктивності, необхідно прийняти визначені мотивуючі рішення для наступного періоду, зосередивши свої увагу конкретно на обраних напрямках. [30, 80].

Шляхами підвищення продуктивності праці, що використовує ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» та зображені на рисунку 2.7.[73]:



Рис. 2.7. Шляхи підвищення продуктивності праці, що використовує ТОВ «ТД «Партнер-Інвест»[73]



Управління з підвищення продуктивності на підприємстві здійснювалося на базі практики в багаторівневій варіації, адже забезпечувалося всіма ланками підприємства, починаючи від нижчого керівництва, яке має можливість звернутися до старших керівників із повідомленням чи пропозицією про покращення продуктивності праці в конкретному відділі. Ці пропозиції, обов'язково, мають бути обґрунтованими — чим саме така ідея краще існуючої моделі управління підвищення продуктивності праці на підприємстві, та, спільно з керівництвом, впроваджується в тестовому варіанті на конкретно взятому відділі, така система є ефективною й дозволяє постійно удосконалювати ефективність роботи кожного працівника на підприємстві.

Співвідношення темпів зміни обсягу продукції порівняно з затратами зазначені у таблиці 2.16[74, с. 36].

Таблиця 2.16

**Співвідношення темпів зміни обсягу продукції у порівнянні із затратами**

<b>Ситуація №</b>	<b>Кількість наданих послуг</b>	<b>Темп реалізації продукції у співвідношенні до швидкості росту затрат</b>	<b>Затрати</b>
<b>1</b>	збільшується	одночасно	знижуються
<b>2</b>	збільшується	пришвидшуються	збільшуються
<b>3</b>	така ж	одночасно	знижуються
<b>4</b>	збільшується	водночас	такі ж
<b>5</b>	знижується	повільніше	знижуються

Із даної таблиці можна зробити висновки, що при збільшенні кількості послуг та одночасному темпі реалізації продукції у співвідношенні до швидкості росту затрат (надалі — використовуватиметься термін темпи) витрати будуть

знижуватися. У випадку ж, коли затрати будуть збільшуватися разом із пришвидшенням темпу у ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» кількість затрат буде рости, При наданні такої ж кількості послуг і рівним приростом темпу затрат та реалізації продукту затрати будуть знижуватися. При збільшенні кількості наданих послуг та однакових ростах темпу затрати лишатимуться на тому ж рівні. В умовах зниження кількості наданих послуг та зменшення темпів затрати будуть знижуватися[73].

Ефективність управління продуктивністю праці на ТОВ «ТД» Партнер-Інвест» показана у таблиці додатку 3 [73].

Проект програми удосконалення управління продуктивністю праці ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» відображений на таблиці додатку 4.

Реалізація запропонованого проекту дозволить керівництву Товариства отримати:

- прибуток у розмірі 223481,3 тис. грн., який відшкодує капітальні витрати за 1,2 року;
- збільшення обсягу продажу товарів на 630037,0 тис. грн у рік;
- зростання основних показників роботи підприємства, а саме:
  - чистого доходу від реалізації продукції (послуг) на 900098,5 тис. грн.;
  - чистого прибутку на 114344,9 тис. грн.;
  - продуктивності праці на 48,7 тис. грн./ос.

Дисконтований термін окупності даного заходу складе 2,15 роки, що свідчить про ефективність заходу.

У таких умовах слід зазначити, що наведена глобальна (системна) класифікація, на практиці в господарюванні для цілей аналітичної діяльності та укрупнених розрахунків можуть здійснюватися й інші інтегровані погрупування факторів зростання продуктивності праці на підприємствах. За одним із потенційних таких групувань абсолютно всі чинники, котрі істотно впливають на продуктивність праці підприємства.

Чинники, що істотно впливають на продуктивність праці, відображені у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

**Чинники, що істотно впливають на продуктивність праці**

<b>Чинник</b>	<b>Характеристика</b>
<b>Матеріально-технічні</b>	Підприємством використовуються сучасні технологічні рішення для масової обробки даних та відбувається постійна модернізація технічного обладнання, з яким працюють працівники, реалізуються програми по використанню прогресивних видів і джерел енергії.
<b>Організаційні</b>	На підприємстві постійно відбувається моніторинг якості організаційних процесів в режимі онлайн, завдяки новій цифровій системі моніторингу за діяльністю працівників, що відображає ефективність кожного працівника у відповідності із заданими показниками ефективності.
<b>Соціальні</b>	У підприємстві створюють і використовуються програми, що направлені на підвищення продуктивності праці за рахунок покращення умов праці робітників, запровадження культури підприємства в руслі доброзичливості та взаємодопомоги.

Загальний вплив чинників на річну продуктивність праці ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» наведено у таблиці 2.18.

**Загальний вплив чинників на річну продуктивність праці ТОВ «ТД  
«Партнер-Інвест»**

<b>№ п/п</b>	<b>Чинник</b>	<b>Результат абсолютного впливу, грн.</b>	<b>Результат відносного впливу, %</b>
1	Зміна тривалості робочого дня	+ 11242511	+ 1,066
2	Зміна загальної кількості робітників на підприємстві	— 4234110	— 2,271
3	Кількість відпрацьованих годин на одного робітника	+ 11532143	+75,307
4	<b>Всього</b>	<b>+12425472</b>	<b>+61,14</b>

Найсуттєвішим впливом на річну продуктивність праці, котру можна назвати ще ефективністю праці персоналу підприємства становить зміна орієнтовного годинного виробітку на одного працівника, це близько 61,14%. Завдяки подібному розрахунку працівники більш раціонально використовували свій робочий час та виконували свої посадові обов'язки.

Схематично залежність результатів виробництва й ситуації в країні від низької продуктивності представлена моделлю «пастки» низької продуктивності зображеної на рис.2.8[75].



Рис. 2.8. Модель «пастки» низької продуктивності [75]

Дана модель віддзеркалює причинний зв'язок між великою кількістю змінними та чинниками, котрі впливають на продуктивність.

Із зарубіжного досвіду, внести зміни в таке становище вбачається можливим тільки підвищенням продуктивності на всіх рівнях, а не тільки за рахунок оптимального використання ресурсів, у даних умовах необхідне буде створення певної рівноваги між економічним, соціальним та політичним структурами суспільства.

Досить важливим буде у вивченні даного питання резервів підвищення продуктивності, котрі передбачають невикористані можливості щодо економії затрат праці, при чому сюди входить, як жива, так і уречевленої, котрі виникають, як наслідок дії певних факторів, серед них можна виділити: удосконалення техніки, технології, організації виробництва і праці та ін. Рівень продуктивності праці, як правило, має залежність від ступеня використання таких резервів.

Як зазначає Михайловська О.В.[75] резерви можна класифікувати відносно часу їх використання, а також сфери виникнення.

Резерви підвищення продуктивності праці можна поділяти на [75]:

- резерви зниження трудомісткості
- резерви продукції;
- резерви поліпшення використання робочого часу.

Розбираючи питання резервів слід знати, що вони можуть оцінюватися як в абсолютних, так і у відносних величинах. При цьому на конкретний період таку величину резервів вбачається можливим визначити, як різницю між досягнутим та максимально можливим рівнем продуктивності праці.

У підприємствах задля задіювання резервів, навіть проводять розробку планів організаційно-технічних заходів, у яких будуть зазначені конкретні види резервів підвищення продуктивності праці, а також заходи щодо їх втілення в реальність, витрати, котрих зазнає підприємство через них, строки проведення і відповідальні виконавці.

За умов ринкової економіки набувають великого значення розробка і впровадження програм щодо управління продуктивністю праці.

При цьому успішна реалізація по справжньому довгострокових програм управління значною мірою обумовлюються якістю процесу планування на самих ранніх стадіях розробки такої програми [76].

## РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ТОВ «ТД «ПАРТНЕР-ІНВЕСТ»

### 3.1. Економічне обґрунтування заходів по вдосконаленню системи планування продуктивністю праці

У даному параграфу буде розкрито питання економічного обґрунтування заходів по вдосконаленню системи планування продуктивністю праці завдяки висуванню наявних пропозицій зосереджуючись на їх фінансовій та економічній доцільності.

Користуючись даними передбаченими у таблиці 2.2. що передбачають види наданих послуг та розрахунок їх вартості ми встановили, що основний вид діяльності — консультування з питань комерційної діяльності й керування приносить найбільшу кількість виручки, в цьому можна переконатися подивившись на рисунок 3.1.

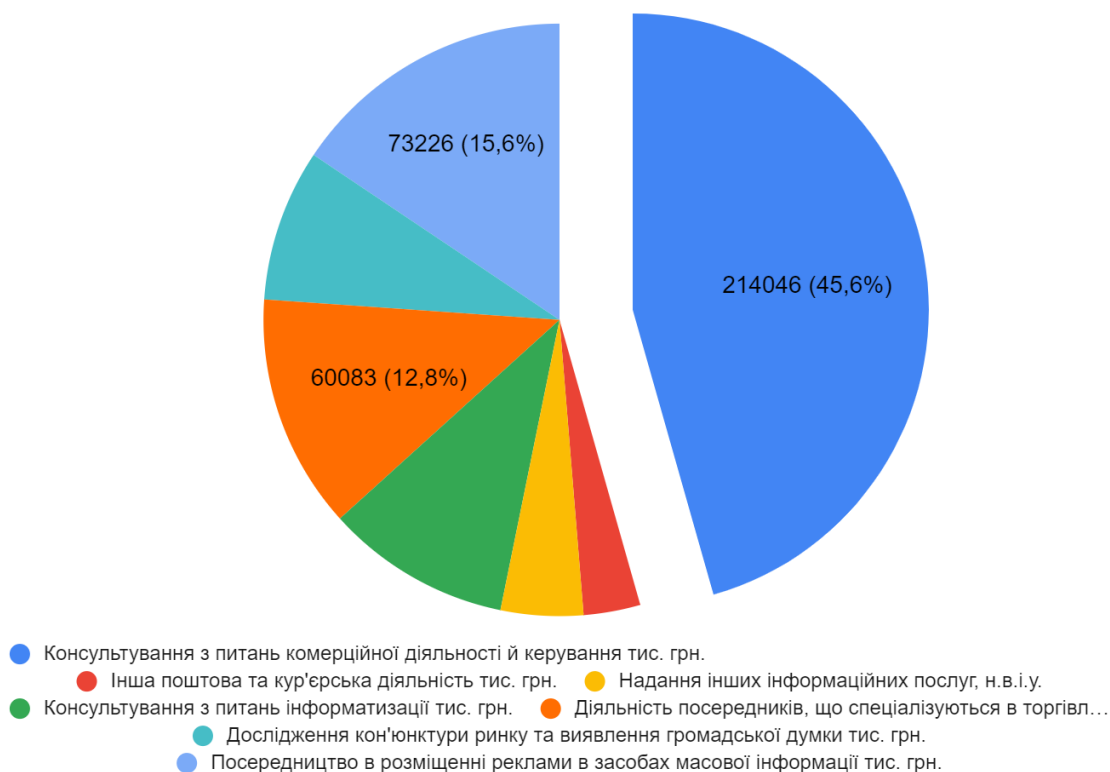


Рис. 3.1. Співвідношення обсягів виручки з основної послуги та другорядних\*

\*Складений автором на основі даних таблиці 2.2.

Виходячи з даних отриманих із таблиці 2.3 (Ф№ 1) та рисунку 2.3. можна зробити наступний висновок, що при збільшенні виручки із проведених консультаційних послуг становище підприємства стає все більш фінансово привабливим, це підтверджує і рисунок 2.3. який відображає стан співвідношення дебіторської заборгованості та кредитної. таке співвідношення у першу чергу пов'язане з реалізацією підприємством плану по модернізації внутрішньої технологічної складової і переведення значної кількості роботи у цифровий вигляд, що потягло за собою значні фінансові витрати, котрі в подальшому мають принести в майбутньому значні прибутки, які стосуватимуться прискорення роботи працівників та можливості використання електронної спільно бази з надання консалтингових послуг ТОВ «ГД «Партнер-Інвест».

Як зазначалося у таблиці 2.13, що визначає результати дослідження рентабельності продукції - відсоток падіння рентабельності продукції становить 55,6 %, що повністю відповідає і зменшення рентабельності продажів пов'язані із сумою чистого прибутку, їх динаміку можна побачити і дослідити на рисунку 3.2.

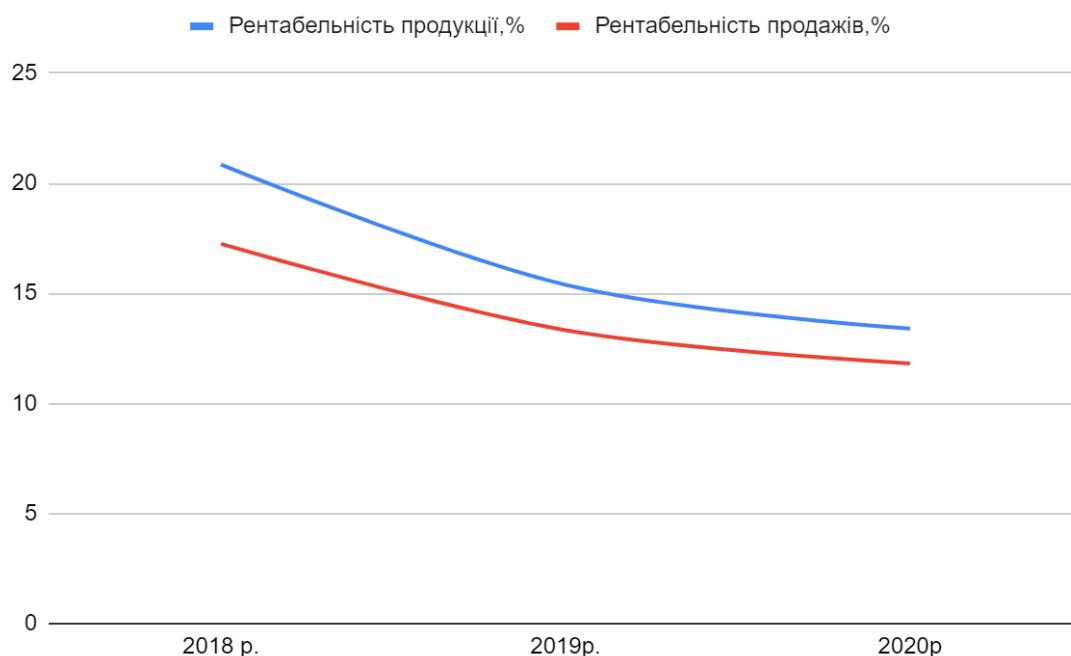


Рис. 3.2. Падіння коефіцієнта рентабельності продукції та продажів\*

\*Складений автором на основі даних таблиць 2.13 і 2.14



Виходячи з цих даних ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» слід звернути свою увагу на причини такого різкого падіння цих двох показників.

Причиною можуть бути як зовнішні, так і внутрішні чинники.

Для більш чіткого розуміння економічного обґрунтування необхідності вжиття негайних заходів, для чого ми порівнюємо частки загальної виручки прибутку, собівартість та чистий прибуток на рисунку 3.3.

2018 р., 2019р. и 2020р

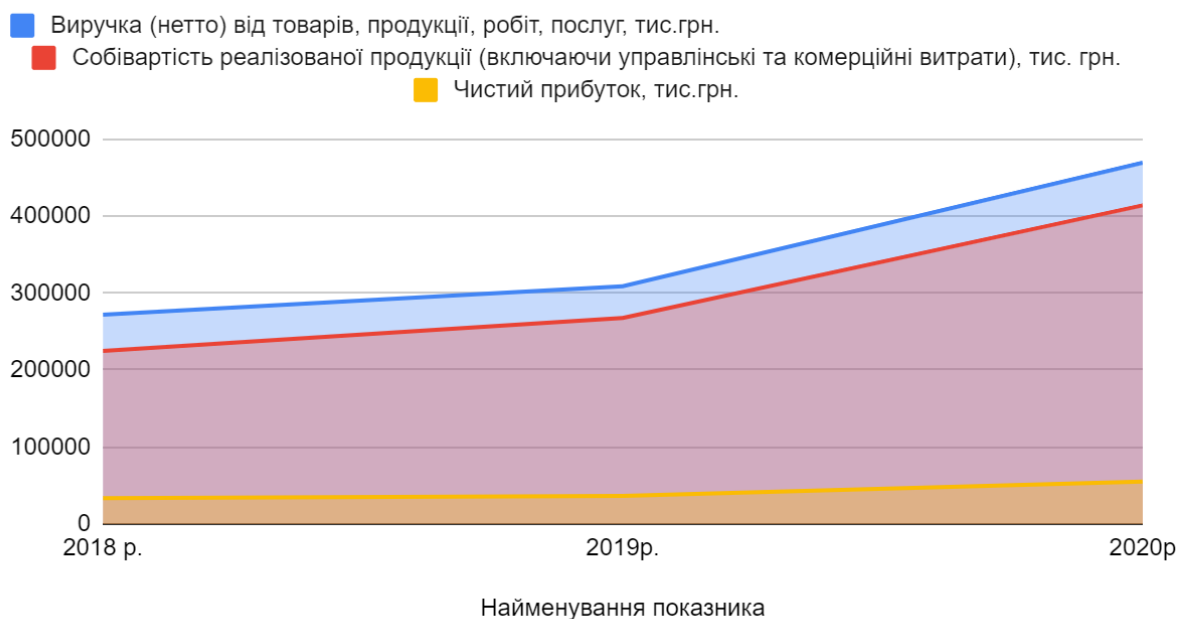


Рис. 3.3. Порівняння частки загальної виручки прибутку, собівартість та чистого прибуток\*

\*Складений автором на основі даних таблиці 2.4

При значних підйомах кількості загального виробітку та суми на собівартість продукції зміни чистого прибутку не спостерігаються. Це було викликано відсутністю у підприємства цифрової системи обліку даних, впровадження якої було заплановане на жовтень 2021 року. На підставі цих даних було розроблено практичні рекомендації по майбутній модернізації підприємства та підвищенню його ефективності.

План заходів, покликаний підвищити продуктивність праці зображений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**План заходів щодо збільшення продуктивності праці до 2022 року**

<b>Проблема</b>	<b>Захід</b>	<b>Фактори покращення</b>	<b>Очікуваний ефект</b>
Зниження матеріальної зацікавленості	Матеріальна мотивація персоналу	1) створення системи премій та мотивацій за вклад у розвиток компанії ;	Збільшення обсягу виручки на 14,5 %.
		2) виплата квартальної премії за результатами квартальної звітності.	
Динаміка ринку праці	Набір кваліфікованих спеціалістів	1) залучення студентів провідних вишів Києва випускних курсів для проходження практики із перспективою працевлаштування;	Збільшення обсягу виручки на 9,5 %.
		2) набір персоналу на ярмарках вакансій чи просвітницьких заходах підприємства	
	Навчання та підвищення кваліфікації	1) перепідготовка кадрів, що полягає у поєднання професій;	
		2) дистанційне навчання персоналу.	

За оцінками діяльності підприємства планується, що обсяг затребуваних консалтингових та похідних послуг від основного клієнта ТОВ «РОЗЕТКА.ЮА» буде збільшуватися на 23 %, та на 2 % від інших, що складає 25 % в сумі.

Виходячи з цього можна зробити висновок, що підвищення показника виручки буде становити 51 %.

Для точнішого прогнозування звернемося до плану продуктивності до 2022 року ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» продемонстрований в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Запланована продуктивність праці на підприємстві ТОВ «ТД  
«Партнер-Інвест»**

Найменування показника	2020 р.	2022 р.	Зміна	
			%	кількість
<b>Обсяг товарної продукції, тис. грн.</b>	469400	708794	151	239394
<b>Середньорічна чисельність задіяного персоналу, чол.</b>	22800	25080	110	22.8
<b>У тому числі спеціалістів</b>	17328	19437	11217	2109
<b>Питома вага спеціалістів у загальній кількості працівників</b>	76	77.5	101.97	1.5
<b>Відпрацьовано днів одним спеціалістом за рік</b>	250	249	98.8	-1
<b>Відпрацьовано годин всіма спеціалістами тис. год</b>	34222.8	38718.5	112.23	41 847
<b>Середня тривалість робочого дня, год.</b>	7.9	8	101.27	0,1
<b>Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.</b>	20.5	28.26	137,85	7.76
<b>Середньорічна ефективність робітника</b>	27089.1	36466.22	134,62	9377
<b>Середньоденне вироблення робітника</b>	108.36	146.45	135,15	38.09
<b>Середньогодинне вироблення робітника</b>	13.72	18.3	133,38	4.58

Враховуючи дані зазначені на таблиці 3.2 продуктивність праці в 2022 році має збільшитися до 36,47 %, завдяки таким показникам:

- збільшення чисельності персоналу:  $(0,775-0,76) * 250 * 7,9 * 13,72 = 406, 45$  тис. грн.
- зростання обсягу виробництва на одного працівника:  $0,775 * 249 * 8,0 * (18.3-13,72) = 7070,6$  тис. грн.

- збільшення тривалості робочого дня робітників:  $0,775 * 249 * (8,0 - 7,9) * 13,72 = 264,7$  тис. грн.

Всього доходу: 7741,75 тис. грн. "—" кількість зменшення днів на один  $0,775 * (249 - 250) * 7,9 * 13,72 = - 84$  = 7657,75 тис. грн.

Можемо побачити, що найбільшого приросту до кількості нових надходжень прийшло від збільшення середнього виробітку на одного працівника, що продемонстровано на рисунку 3.4.

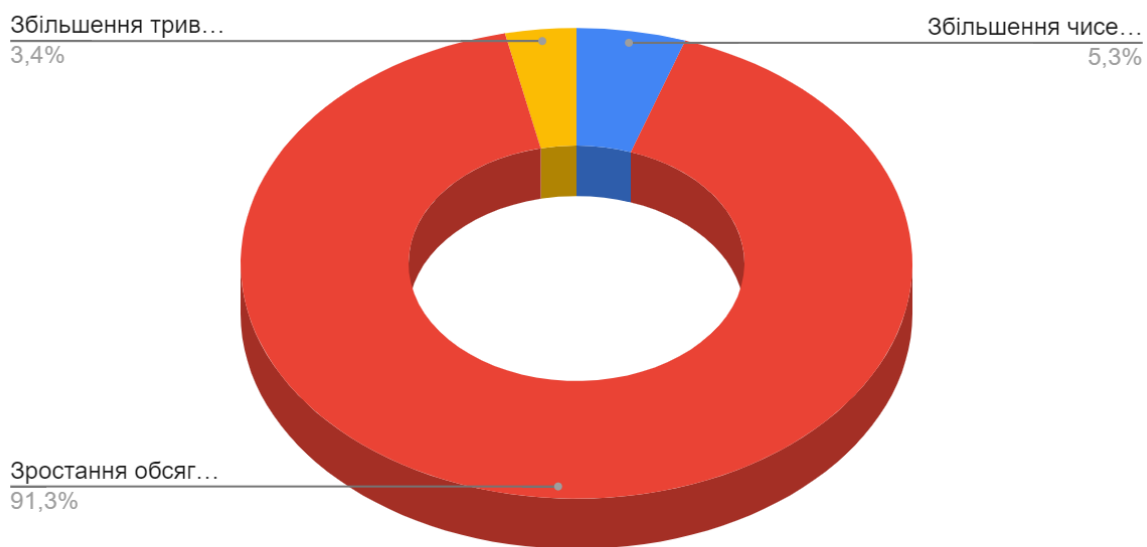


Рис. 3.4. Співвідношення доходу від проекту підвищення продуктивності праці на 2022 рік\*

\*Складений автором на основі даних таблиці 3.2

### 3.2. Шляхи вдосконалення вимірювання показників при плануванні продуктивності праці

Серед основних шляхів, що будуть покликані вдосконалити процедуру планування продуктивності праці та збільшення точності вимірювання її показників можна виділити такі три показники, що відображені на рисунку 3.5.



Рис. 3.5. Основні шляхи вдосконалення процедури планування продуктивності в ТОВ «ТД «Партнер-Інвест»

Вдосконалення системи по планування продуктивності праці у ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» можливе за умови, якщо у такому плануванні будуть заходи спрямовані на підвищення ефективності продуктивності підприємства, вони мають певні закономірності, що дозволяють їх класифікувати за характерними їм ознаками.

Заходи щодо підвищення показників підприємства проілюстровані на рисунку 3.6.

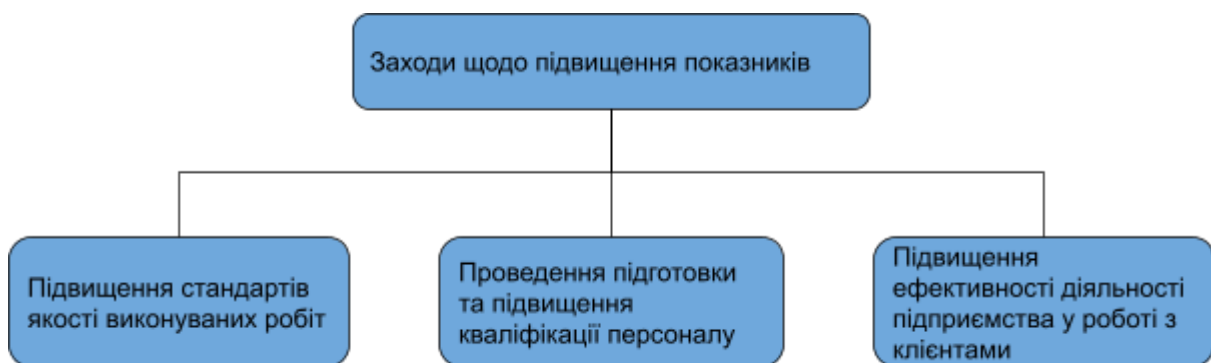


Рис. 3.6. Заходи щодо підвищення показників ТОВ «ТД «Партнер-Інвест»

Заходи, що покликані зменшити кількість витрат та заощадити ресурси проілюстровані на рисунку 3.7.



Рис. 3.7. Заходи, що покликані зменшити кількість витрат та заощадити ресурси у ТОВ «ТД «Партнер-Інвест»

На рисунку 3.8. відображена схема управлінських заходів.



Рис. 3.8. Управлінські заходи для ТОВ «ТД «Партнер-Інвест»

Передбачення таких заходів системою планування продуктивності праці значним чином підвищить ефективність введених новаторських рішень та визначатиме кінцеву ціль.

При плануванні продуктивності праці макроекономічна складова є значним фактором, оскільки відображає такі зовнішні чинники як загальний стан ринку в

країні, інвестиційну привабливість для іноземного інвестора та інші [22, с. 105]. При цьому, практика останніх років показала, що чинники, котрі диктує нам макроекономічна динаміка в середині країни є лише одним із факторів і зменшуватися залежно від підвищення ефективності підприємства загалом.

Таке становище значно знижує розвиток інноваційної діяльності та її привабливості, у зв'язку із ризиковістю капіталовкладень у неї [84].

На думку Крюкової О.Ю. [78], за таких умов набуває великого значення формування людини майбутнього, як такої, що прагнучиме до інноваційних досліджень та відкриттів.

Задля визначення основних шляхів по підвищенню продуктивності праці фахівців на локальному мікрорівні, у першу чергу слід на основі аналізу конкретно визначеної нормативної бази здійснити встановлення змісту та етапів виконання заданої програми на підприємстві, і в тому числі користуючись результатами від проведеного анкетування.

Зміст та структура програми підвищення продуктивності праці фахівців на підприємстві зазначаються [78, с. 185].

Етапи підвищення продуктивності праці зображені на рисунку 3.9.

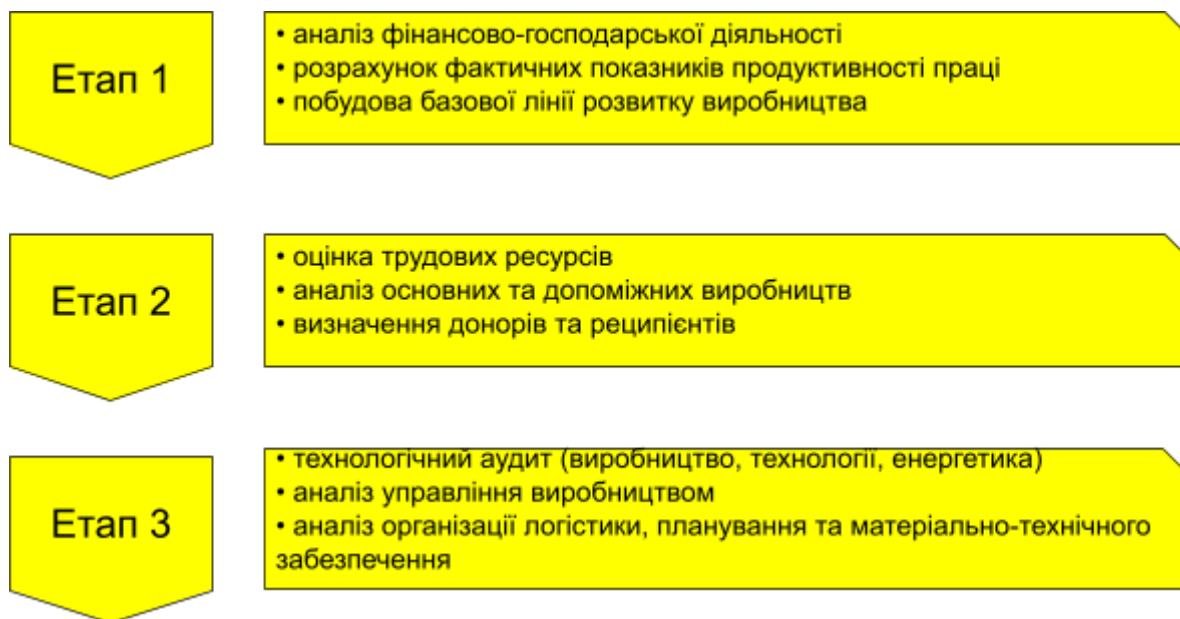


Рис. 3.9. Основні етапи підвищення продуктивності праці на підприємстві

### **3.3. Розробка заходів щодо оптимізації організаційних процесів при планування продуктивності праці**

При плануванні продуктивності праці організаційні процеси займають значну частину від обсягу всієї роботи, котру потрібно здійснити для удосконалення підвищення продуктивності праці на підприємстві

При здійсненні планування організаційних процесів покликаних підвищити продуктивність праці слід звернутися до нормативно правової бази нашого законодавства, котре передбачає цілий ряд нормативно правових актів, які впливають на процес планування та мають бути враховані при такому, перелік нормативно правовий актів та їх значення при плануванні у додатку 5.

Одним із способів підвищення продуктивності праці в ТОВ ТД «Партнер-Інвест» полягатиме у запровадженні неформальної освіти на підприємства є навчальна діяльність в середині ТОВ «ТД «Партнер-Інвест», яка за своїм характером є неформальною, здобувається за освітніми програмами та не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій[29].

Критерії для вибору навчальної бази з метою підвищення продуктивності праці трудових ресурсів були проілюстровані на рисунку 3.10[70]:



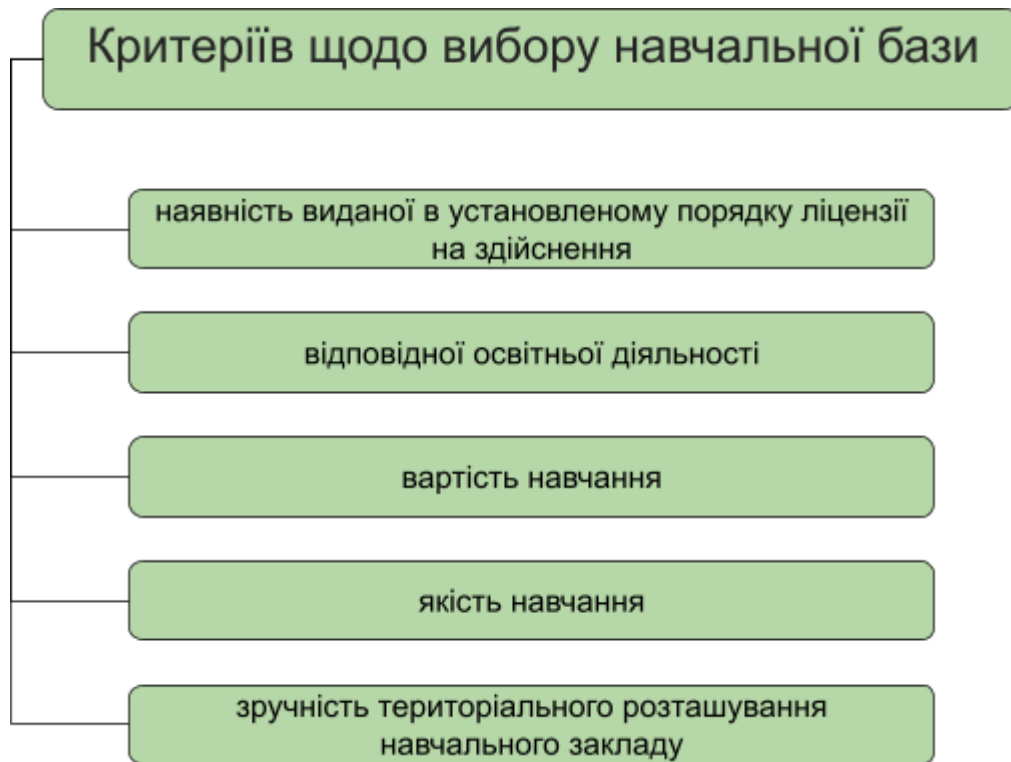


Рис. 3.10. Критерії для вибору навчальної бази з метою підвищення продуктивності праці трудових ресурсів

Неформальне підвищення кваліфікації працівника організується відповідним підрозділом, де знаходяться фахівці із забезпечення навчання в середині ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» при цьому жодних договірних відносин у роботодавця і працівника не виникає, так як сам договір не укладається.

Пропонується для втілення такі етапи по реалізації підвищення кваліфікації трудових ресурсів на підприємстві без відриву від виробництва, проілюстровано на рисунку 3.11[71]:



Рис. 3.11. Етапи по реалізації підвищення кваліфікації трудових ресурсів на підприємстві без відриву від виробництва[71]

Слід відмітити той факт, що формальне та неформальне навчання містить цілий ряд відмінностей, котрі розпочинаються із сертифікації та закінчуються суб'єктами? котрі можуть такий процес здійснювати [70].

Важливість принципу беззупинності навчання при плануванні продуктивності праці продемонстровано на Рис. 3.12.

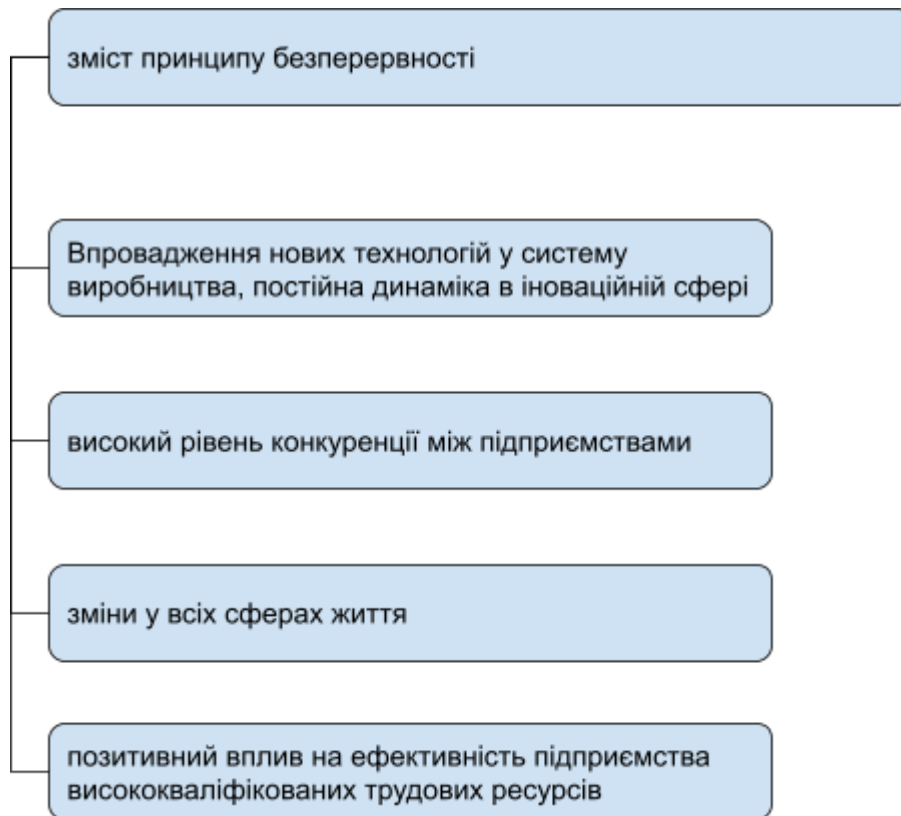


Рис. 3.12. Важливість принципу беззупинності навчання при плануванні продуктивності праці

У ТОВ ТД «Партнер-Інвест» учасниками процесу навчання є:

- вище керівництво підприємства;
- менеджери середнього рівня управління;
- менеджери нижчої ланки;
- рядові працівники підприємства.

Професійне навчання персоналу в ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» забезпечує:

1) Первинну професійну підготовку працівників, якщо бути точнішим, то підприємство має свої домовленості зі значною кількістю Закладів вищої освіти, що дозволяє на договірній основі стимулювати працівників на здобуття професійно-технічної освіти, як мінімум особами, які раніше не мали робочої професії або спеціальності, таке ставлення до робочого персоналу забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності у підприємстві.

2) Перепідготовку кадрів всередині підприємства. Виходячи з практики, таке навчання часто зустрічається в середині компанії у вигляді неформального навчання, в яке ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» вкладає значні ресурси. Спрямованість такого навчання може бути найрізноманітніша і породжуватися найрізноманітнішими причинами від переходу працівника з нижчої посади на вищу і тут йому потрібна перепідготовка. так і перехід працівника з одного відділу в інший на іншу посаду. що теж потребує перепідготовки.

3) Підвищення кваліфікації полягає у постійному та сталому навчанні, кожного працівника. Таке навчання спрямоване перш за все на розвиток та удосконалення знань, умінь і навичок у конкретному напрямку, виді чи навіть підвиді визначеної діяльності, яке обумовлене динамікою змісту праці, удосконаленням техніки, технології, організації виробництва та посадових переміщень. Таке навчання у ТОВ «ТД «Партнер-Інвест», якщо питання кваліфікації не стосується навчання у вищих керівних посадах і призначенні на них. Лише за такої умови може бути навчання з не довготривалим відривом від основної роботи (виробництва)[51].

Система підвищення кваліфікації працівників ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» є зазначеною на Рис. 3.13[70].



Рис. 3.13. Система підвищення кваліфікації працівників ТОВ «ТД «Партнер-Інвест»[70]

Така робоча навчальна програма розробляється за професійно-практичної підготовки у відповідності із державного стандарту відповідної професійно-технічної освіти характерної для конкретної професії зі встановленими положеннями до вимог виробництва та визначає перелік визначених тем виробничого навчання і виробничої практики з точним зазначенням кількості годин, котрі були відведені для їх вивчення, зміст професійних умінь передбачених для подальшого продовження виконання професійних обов'язків за даною професією, навичок, способів і методів їх формування.

Робочі навчальні плани та програми затверджуються керівником підрозділу, до повноважень якого належать функції професійного розвитку персоналу підприємства[70].

Процедура навчання на підприємстві є важливою при формуванні плану продуктивності праці, такі компанії як: IBM, General Motors та Motorola, здійснюють фінансове вливання в свої трудові ресурси[22].

Зокрема етапи планування продуктивності трудових ресурсів в компанії Toyota відображені у таблиці 3.3.

**Етапи планування продуктивності праці трудових ресурсів за  
програмою Toyota Customer Service Marketing»**

<b>№</b>	<b>Назва етапу</b>	<b>Характеристика</b>
1.	<b>Підготовка до прийняття на роботу</b>	Починається з процесу навчання, яке полягає у створенні у потенційного працівника уявлень про характер займаної посади та компанії.
2.	<b>Відбір персоналу</b>	Відбувається із числа осіб бажаючих вступити в лави працівників компанії, здійснюється шляхом оцінки професійних компетентностей та моральних якостей
3.	<b>Підготовка до прибуття нового працівника</b>	Здійснюється відповідна підготовка нового робочого місця для працівника, визначається відповідний трудовий керівник, що буде направляти діяльність особи-стажера у вірне русло.
4.	<b>Навчання персоналу</b>	Розробляється індивідуальний план для працівника залежно від його професійних компетентностей.
5.	<b>Оцінка проведеного навчання</b>	Проведення оцінки відбувається відповідними компетентними працівниками підприємства, що вже працюють в ньому та мають відповідну позитивну характеристику про успішність своєї трудової діяльності, а також особою зі штату відділу кадрів, що детально досліджує всі дані, щодо працівника та його кваліфікаційні рівні здобуті раніше.

Не менш корисною для дослідження є система підготовки та підвищення продуктивності праці підприємства за рахунок професійних компетентностей своїх працівників у компанії Hyundai, котра проілюстрована на рисунку 3.14[78, с. 186–188].

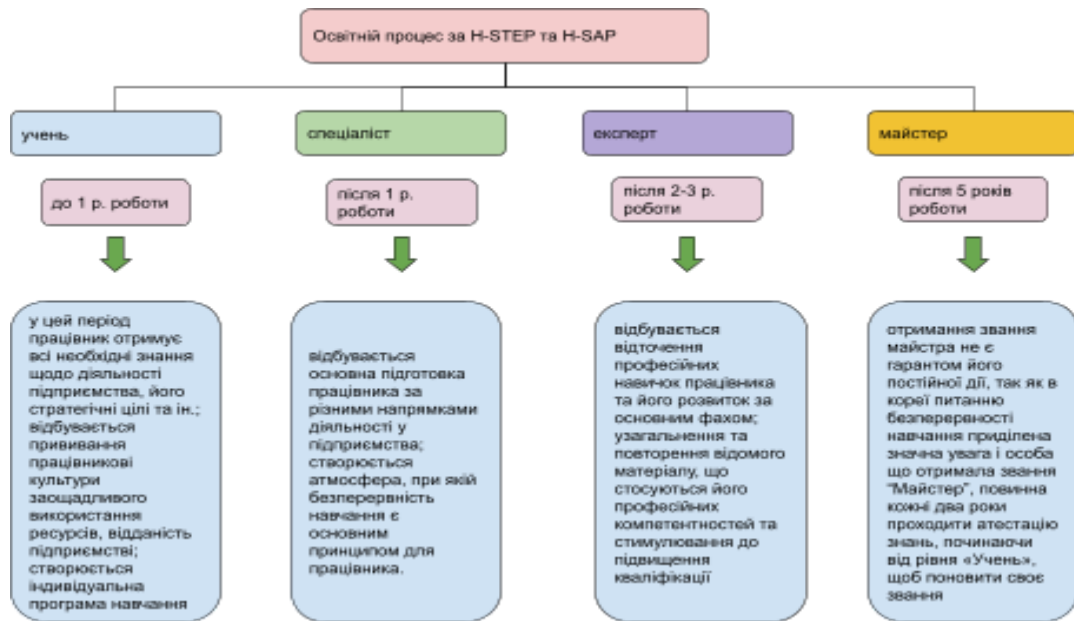


Рис. 3.14. Освітній процес з підвищення кваліфікації за програмами технічної освіти (H-STEP) та курсом комерційної й управлінської освіти (H-SAP)[78, с. 186–188].

За аналогією обчисленням Крюкової О.Ю. визначено таку ієрархію впливу факторів на рівень продуктивності праці фахівців ТОВ «ТД «Партнер-Інвест», продемонстрований у таблиці 3.4[78, с. 190].

Таблиця 3.4

**Ієрархія впливу факторів на рівень продуктивності праці фахівців ТОВ «ТД «Партнер-Інвест»**

№	Фактори, що впливають на продуктивність праці фахівців, за ієрархією впливу	Вплив фактора на велике підприємство
1.	Доступ до необхідної інформації	відсутній
2.	Матеріальне заохочення	відсутній
3.	Технологічна оснащеність робочого місця	присутній
4.	Нематеріальне стимулювання	відсутній
5.	Сприятлива психологічна атмосфера	відсутній

6.	Ергономічні умови праці	відсутній
7.	Професійний розвиток працівників	присутній
8.	Інноваційна політика підприємства	відсутній
9.	Соціальна політика підприємства	ситуаційний
10.	Стабільність роботи	відсутній
11.	Режим праці та відпочинку	присутній
12.	Система штрафів та преміювання	ситуаційний
13.	Оцінка та атестація працівників	відсутній
14.	Професійні тренінги та семінари	присутній

Згідно результатів проведеного вище аналізу Крюковою О.Ю.[78, с. 190–191], були розроблені рекомендації стосовно підвищення продуктивності праці працівників на підприємстві. Першочергово, усім підприємствам необхідно звернути свою увагу на відповідне матеріальне стимулювання праці, із урахуванням його залежності від професійного розвитку, інноваційній політиці та системі штрафів і премій. Поліпшення системи матеріального стимулювання має бути спрямоване першочергово на задоволення потреб наявних працівників стосовно одержання більш високої платні через підвищення майстерності в індивідуальній професійній майстерності.

Щодо вирішення питання про покращення психологічної атмосфери то варто враховувати її залежність від таких факторів, як: соціальна політика підприємства, ергономічні умови праці, стабільність роботи, матеріальне та нематеріальне заохочення, доступ до необхідної інформації, система штрафів та преміювання.

Лише покращивши вищезазначені фактори стане можливим значною мірою поліпшити психологічну атмосферу в підприємстві та, відповідно, продуктивність праці робітників[80].



Основні техніко-економічні показниками, які використовують в момент планування підвищення продуктивності праці, зображені на рисунку 3.15[21].



Рис. 3.15. Основні техніко-економічні показники в плануванні продуктивності праці на підприємстві[21].

Враховуючи першочергову важливість підвищення процесу підвищення продуктивності праці для конкурентоспроможності підприємства, керівники і спеціалісти всіх рівнів у перспективних організаціях повинні розробляти і впроваджувати програми управління продуктивністю. Ці програми на підприємстві охоплюють такі етапи:

- 1) вимірювання й оцінка досягнутого рівня продуктивності по всьому підприємству в цілому і за окремими видами праці;
- 2) пошук та аналіз резервів підвищення процесу планування продуктивності на основі інформації, одержаної під час вимірювання й оцінки;
- 3) розроблення плану використання резервів підвищення продуктивності праці, який повинен передбачати конкретні терміни і заходи щодо їх реалізації, фінансування витрат на ці заходи й очікуваний економічний ефект від упровадження, визначати відповідальних виконавців;

4) розроблення систем мотивації працівників до досягнення запланованого рівня продуктивності;

5) контроль за реалізацією заходів, передбачених планом і всією програмою, і регулювання їх виконання;

6) вимірювання й оцінка реального впливу передбачуваних заходів на зростання продуктивності праці[79].

Здійснити прогнози та перспективи в розвитку ТОВ «ТД «Партнер-Інвест», щодо його діяльності та системи управління підприємства буде актуальним звернутися до діяльності іншого підприємства — ТОВ «Надбугське», котре дасть можливість знайти необхідні резерви зростання у наявній продуктивності праці, перш за все, за рахунок змін у підпорядкуванні управлінської структури.

Грунтуючись на даних отриманих в ході проведення аналізу системи організації праці на підприємстві ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» буде актуальним перерахувати запропоновані у ній основні напрями вдосконалення мотиваційного механізм, які зображені на рисунку: «впровадження в системі преміювання нових механізмів заохочення до продуктивної праці не допускаючи перевитрат фонду оплати праці; організація роботи консультативного медичного пункту; відновлення і ремонт побутових приміщень для санітарного обслуговування персоналу; впровадження системи оцінки праці персоналу за рейтинговою системою на основі атестації працівників та робочих місць»[81].

Особливого значення набуває увага до непрямих економічних методів мотивації праці та основних вчень щодо потреб персоналу через анкетування. Анкети в подібних умовах мають вміщувати в собі перелік питань, котрі охоплюють ставлення працівників до підприємства, у якому працюють, робочого місця та колективу.

Відродження даного підприємства, котре обов'язково має супроводжуватися підвищенням ефективності діяльності останнього пов'язане із відновленням відповідного технічного нормування праці, котре дозволяє

здійснювати планування економічної діяльності у значно більшій мірі ефективності. Найважливішими напрямками такої діяльності слід назвати: поширення технічного нормування праці на основні роботи в цехах, де виготовляється продукція; застосування укрупнених нормативів і типових, групових норм; застосування розроблених на підприємстві, а також типових норм і нормативів з праці.

Одним із ключових елементів в організації праці на підприємстві буде планування персоналу. Воно полягає у визначенні не лише кількісних і якісних параметрів підприємства, але й наявних витрат у ньому.[81].

З метою проведення заходів по вдосконаленню кадрової політики в ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» пропонується запровадити обов'язкову атестацію персоналу раз на 2 роки.

Пропозиції щодо поліпшення системи організації праці зображена на Рис. 3.16.

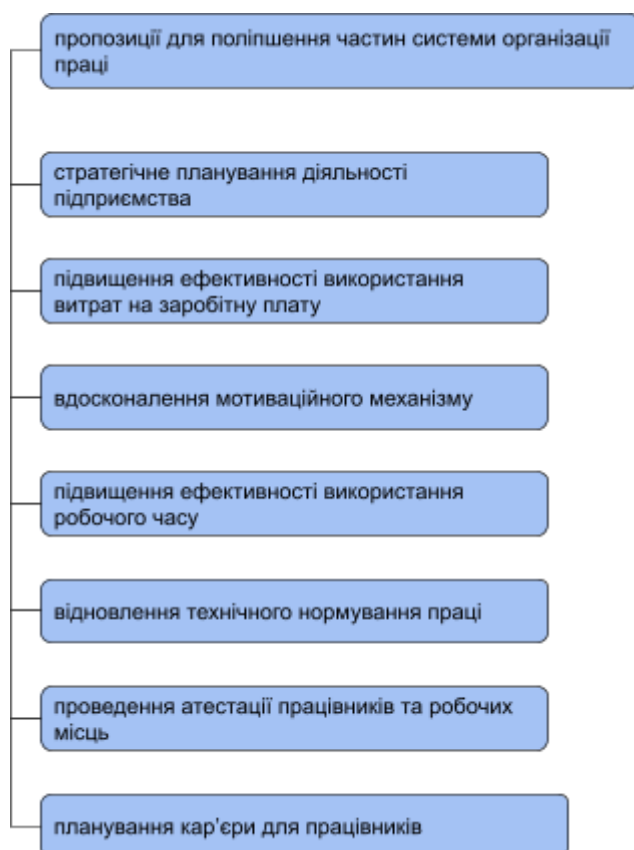


Рис. 3.16. Пропозиції щодо поліпшення системи організації праці

Серед всього різноманіття структурних частин продуктивності праці, напрями вдосконалення організації праці на підприємстві вбачають саме оптимізацію усіх її складових, забезпечують їх відповідність технічним параметрам передбачених підприємством у виробництві, цілям діяльності та критерії ефективності продуктивності праці.[81].

Саме з цієї підстави слід чітко розуміти необхідність в проектуванні і розробці програми управління продуктивністю праці наявності основних етапів стратегічного планування, які зазначені на рисунку 3.17[83, с. 319].



Рис. 3.1. Етапи стратегічного планування, що включають планування продуктивністю праці[83, с. 319].

Враховуючи вищезазначене слід запропонувати наступний поетапний план робіт по впровадженню й оптимізації впровадження підвищення продуктивності праці на підприємстві ТОВ «ТД «Партнер-Інвест». Перелік робіт і відповідальних підрозділів та посадових осіб в системі управління продуктивністю праці визначається згідно повноважень, передбачених у посадових інструкціях працівників[77, с.116].

Задля підвищення ефективності організації праці та її результативності, на думку авторів Куделя В.І, Мирошніченко Ю.В., Моцна І.В.[84], «потрібно

залучати працівників до формування мети та прийняття рішень. Коли підлеглі знають усі нюанси та тонкощі своєї роботи, їхня порада може бути дуже корисною». При цьому рішення, котрі розробляються за участю підлеглих, скоріше будуть виконуватися ними з більшою точністю, а це, у свою чергу, дає змогу поліпшити відносини із персоналом та підвищити ефективність управління.

## ВИСНОВОК

Особливе значення у діяльності будь-якого підприємства посідає праця, оскільки саме робоча сила дозволяє підвищити показники виробітку. Цей факт стимулює розробляти та вдосконалювати процедуру, що займається аналізом і прогнозуванням співвідношення виробленого продукту одним працівником до одиниці часу.

В ринкових умовах, де відбувається постійна динаміка та зміни вірне співвідношення трудових ресурсів та витрат мають стимулювати працівників до виконання останніми своїх обов'язків більш сумлінно та якісно, адже витрати на оплату роботи працівників входить до собівартості продукції і займає її значну частину. У зв'язку з чим, норми праці та оплати за неї встановлюються з урахуванням тенденцій на ринку послуг. Цей курс спрямований на підвищення економічної ефективності та якості продукції потребує всіх резервів підприємства. І, це передбачає максимальний розвиток господарської ініціативи трудових колективів підприємств. Для цього потрібно з'ясувати, які зміни праці відбулися у процесі виробництва, у порівнянні з завданням. Зміни, як показала практика мають двоякий характер. І в такому випадку, мета аналізу господарської діяльності полягає у виявленні всіх змін, визначенні їх характеру і подальшому сприянню чи запобіганню.

Поставлена мета дослідження вважається досягнута, оскільки для цього було виконано такі завдання кваліфікаційної роботи:

- сутність планування продуктивністю праці полягає у визначення рівня продуктивності праці і темпів її зростання, забезпечення конкурентоспроможності організації;
- під загальним розумінням продуктивності праці слід розуміти, що це показник, який передбачає кількість продукції, виробленої за одиницю часу витрачену на виробництво одиниці продукції;

- визначення показників ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» було проведено у розділі два, серед основних слід виділити наступні показник виробітку на минулий рік — 469400 тис. грн; чистий прибуток складає — 55100, відносно 2018 року підвищився на 39,2 %; рентабельність продукції була зниженою на 55,6 %, а рентабельність продажів на 45,93 %, чиста рентабельність активів станом на кінець 2020 року складала — 32 % порівняно із 2018 роком;

- серед реальних проблем, що існують у підприємстві це наявність від'ємного співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованостями, малий відсоток чистого прибутку відносно загального підвищення показників виробітку, це у першу чергу може бути пов'язано із відсутністю у підприємства чітких орієнтирів спрямованих на покращення продукту та збільшення за рахунок цього його якісних властивостей, крім того, зниження коефіцієнту дебіторського обороту може свідчити про наявність у підприємства неплатоспроможних клієнтів;

- пропозиції стосовно запровадження сучасних практик та інструментів по впровадженню плану підвищення продуктивності праці із урахуванням вітчизняного та світового досвіду було зроблено у розділі третьому, де були розглянуті навчальні програми таких світових гігантів автомобілебудування як Hyundai і Toyota, які мають багатоступеневу систему навчання у себе на підприємстві та посідають лідируючі місця за рахунок ефективного планування продуктивності праці на підприємстві;

- у розділі третьому була обгрунтована перспективна модель розвитку підприємства на базі раціонального планування продуктивності праці, в якій були запропоновані такі заходи як покращення мотиваційної складової підприємства та залучення нових трудових ресурсів із числа студентів передових вишів Києва;

- сформулювати практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління продуктивністю праці на підприємстві, серед практичних рекомендацій слід відзначити такі три основні як перевірка достовірності даних отриманих під час дослідження показників продуктивності праці на підприємстві,

дотримуватись багатоваріантності при здійсненні планування та постійний моніторинг показників в режимі реального часу;

- з'ясувати особливості планування продуктивності праці як функції управління, серед таких особливостей необхідно відмітити, що основним завданням такого планування є підвищення показників та ефективності підприємства в цілому, здійснюється по відношенні до трудових ресурсів підприємства, передбачає мотиваційну складову;

- було проаналізовано оцінку зовнішніх та внутрішніх факторів у діяльності підприємства на прикладі ТОВ «ТД «Партнер-Інвест», таким чином, було з'ясовано, що серед зовнішніх чинників можна виділити: конкуренцію на ринку, політичну обстановку, загальний розвиток ринкових відносин в країні, наявність високоякісного трудового ресурсу на біржах праці, податкове законодавство та ін.; серед внутрішніх факторів слід виділити: наявність фінансових та трудових резервів, ступінь інноваційності підприємства, наявність ефективної організаційної структури, наявність висококваліфікованих працівників в середині підприємства та ін. ;

- ТОВ «ТД «Партнер-Інвест» у своїй діяльності використовує такі методи планування продуктивності праці, як: трудовий, натуральний та вартісний залежно від умов та обставин планування; найбільше у діяльності підприємства використовується вартісний метод;

- система управління продуктивністю праці на підприємстві є ефективною і виконує всі поставлені перед собою задачі, що підтверджується даними зазначеними у розділі другому кваліфікаційної роботи; серед задач, з якими ефективно справляється дана система є: наявність ефективної системи стимулювання до праці, ефективне використання трудових, наявність системи неформального навчання у підприємстві та ін.;

- економічне обґрунтування заходів планування продуктивності праці було наведено у третьому розділі у вигляді планування проекту підвищення продуктивності праці на 2022 рік ;



- розроблено у розділі третьому заходи щодо оптимізації організаційних процесів при плануванні продуктивності праці.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 10.12.1971 № 322–VIII. Дата оновлення: 24.11.2021. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 03.12.2021)
2. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145–VIII. Дата оновлення: 21.11.2021. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 02.12.2021)
3. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556–VII. Дата оновлення: 21.11.2021. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 03.12.2021)
4. Про професійну (професійно-технічну) освіту: Закон України від 10.02.1998 № 103/98-ВР. Дата оновлення: 01.01.2021. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 03.12.2021)
5. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 № 4312–VI. Дата оновлення: 27.12.2019. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення: 03.12.2021)
6. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 № 5067–VI. Дата оновлення: 24.11.2021. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 03.12.2021)
7. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України; Стратегія від 05.08.2020 № 695. Дата оновлення: 05.08.2020. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 03.12.2021)
8. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: Постанова Кабінету Міністрів України; Опис від 23.11.2011 № 1341. Дата оновлення:

02.07.2020. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#Text>  
(дата звернення: 03.12.2021)

9. Про документи про професійну (професійно-технічну) освіту державного зразка й додатки до них: Постанова Кабінету Міністрів України; Перелік, Зразок, Свідоцтво від 22.07.2015 № 645. Дата оновлення: 01.01.2019. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/645-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 03.12.2021)

10. Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності: Постанова Кабінету Міністрів України; Умови, Форма типового документа, Зразок, Заява, Записка, Опис, Вимоги, Перелік від 30.12.2015 № 1187. Дата оновлення: 20.06.2021. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1187-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 03.12.2021)

11. Про затвердження Типової форми договору про навчання в закладі вищої освіти: Постанова Кабінету Міністрів України; Форма типового документа, Договір від 19.08.2020 № 735. Дата оновлення: 19.08.2020. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/735-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 03.12.2021)

12. Про гарантії й компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій із відривом від виробництва: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.06.1997 № 695. Дата оновлення: 28.06.1997. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-97-%D0%BF#Text> (дата звернення: 03.12.2021)

13. Про затвердження Примірного порядку укладання суб'єктами господарювання договорів щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників та форм примірних договорів суб'єкта господарювання з навчальним закладом, підприємством, установою, організацією, що здійснюють навчання, та з працівником: Мінпраці України; Наказ, Форма типового документа,

Форма примірних договорів суб'єкта господарювання з навчальним закладом, підприємством, установою, організацією, що здійснюють навчання, та з працівником від 10.08.2010 № 232. Дата оновлення: 10.08.2010. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0232203-10#Text> (дата звернення: 03.12.2021)

14. Про затвердження Положення про дистанційне навчання: МОН України; Наказ, Положення від 25.04.2013 № 466. Дата оновлення: 16.10.2020. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0703-13#Text> (дата звернення: 03.12.2021)

15. Про затвердження Положення про професійне навчання працівників на виробництві: Мінпраці України, МОН України; Наказ, Положення від 26.03.2001 № 127/151. Дата оновлення: 13.03.2018. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01#Text> (дата звернення: 03.12.2021)

16. Про затвердження Положення про організацію навчально-виробничого процесу на виробництві: Мінпраці України, МОН України; Наказ, Положення від 27.12.2006 № 500/861. Дата оновлення: 26.12.2017. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0032-07#Text> (дата звернення: 03.12.2021)

17. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 3 / С.В. Мочерний. — К.: Видавничий центр «Академія», 2002. — 951с

18. Сінк Д.С. Управління продуктивністю: планування, вимірювання та оцінка, контроль і підвищення / Д.С. Сінк. — М.: Прогрес, 1989. — 532 с.

19. Єременко В. О. Підвищення продуктивності: теорія, досвід, шлях України / В.О. Єременко. — Краматорськ: Видавництво Центру продуктивності Міністерства праці та соціальної політики України, 2015. — 398 с.

20. Гуменюк Н.Д. і ін. Економічні методи керування і прискорення розвитку виробництва. — Київ Техніка, 2003. — 114 с.

21. Заяць Т. Продуктивність людських ресурсів України та регіональні можливості її забезпечення Т. //Україна: аспекти праці. — 2004. — № 3. — С. 25 — 29.

22. Кривоконь О. Г. Аналіз галузі легкового автомобілебудування України / О. Г. Кривоконь, А. І. Бондаренко // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. — 2012. — № 2/7 — С. 182–184.
23. Зудина Л. Н. Организация управленческого труда: учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НТАЭ и У, 2018. — 256 с.
24. Арефьева Е. Факторы воздействия на производительность труда / Е. Арефьева, В. Тонкопряд // Бизнес Информ. — 2014. — № 7. — С. 37–39.
25. Зубов В.М. Как измеряется производительность труда в США / Под ред. Р.В. Гаврилова. — М.: Финансы и статистика, 1990. — 144 с.
26. Русак Н.А., Русак В.А. Финансовый анализ субъекта хозяйствования: Справ. пособие. — Минск: Высш. школа, 1997. — 309 с.
27. Д. Скотт-Синк. Управление производительностью. Планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. — М.: Прогресс, 1989. — 528с.
28. Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы: Пер. с 3-го англ. изд. — К.: Знання-Прес, 2006. — 876с.
29. Онушкин В. Г., Огарев Е. И. Образование взрослых: междисциплин. словарь терминологии / В. Г. Онушкин, Е. И. Огарев. — СПб. — Воронеж, 1995. — 231 с.
30. Акбердин Р.З., Кибанов АЛ. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования: учебное пособие. — М.: Дело, 2007, — 235 с.
31. Економіка праці та соціально-трудо́ві відносини: навч. посіб. / [Є.П. Качан, О.П. Дяків, В.М. Островерхов та ін.]; за ред. Є.П. Качана. — К.: Знання, 2008. — 407 с. URL.: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/23425/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202013.pdf>.
32. Масалаб Р.Н. Використання показників продуктивності праці в управлінні господарською діяльністю підприємства: автореф. дис. на здобуття

наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація й управління підприємствами» / Р.Н. Масалаб. — Донецьк, 2003. — 20 с. URL.: [https://revolution.allbest.ru/economy/00435116\\_0.html](https://revolution.allbest.ru/economy/00435116_0.html).

33. Міжнародна організація праці. URL.: <http://www.ilo.org.ua/Pages/default.aspx>.

34. Экономика труда: учебник / под ред. проф. П.Э. Шлендера и проф. Ю.П. Кокина. -М.: Юристъ, 2002.- С. 203–271. URL.: <https://www.twirpx.com/file/231884/>.

35. Янковий Р.В. Шляхи підвищення продуктивності та результативності праці на підприємстві/ Р.В. Янковий, Т.С. Харченко // Економіка: реалії часу: науковий журнал. — 2013. — №1 (6). — С. 23–26. URL.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>.

36. Економіка праці (2001). Сутність продуктивності і продуктивності праці. URL.: <https://library.if.ua/book/8/832.html>.

37. Хуторської П. Шляхи підвищення продуктивності праці персоналу. URL.: [http://www.confcontact.com/2015\\_04\\_25/1/1\\_hutorskoj\\_marinina.html](http://www.confcontact.com/2015_04_25/1/1_hutorskoj_marinina.html).

38. Костенко, О.Т. Сутність та соціально-економічне значення підвищення продуктивності праці в сучасних умовах/ Т.О. Костенко // Теоретичні та прикладні питання економіки. URL.: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2013\\_28/zb28\\_38.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2013_28/zb28_38.pdf).

39. Макконелл, К.Р. Экономика: принципы, проблемы и политика: пер. с англ. [Текст] / К.Р. Макконелл, С.Л. Брю. — 14-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2003. — XXXVI, 972 с. URL.: <https://institutiones.com/download/books/805-economics.html>.

40. Гринчуцький, В.І. Економіка підприємства: навчальний посібник [Текст] / В.І. Гринчуцький, Е.Т. Карапетян, Б.В. Погріщук. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 304 с. URL.: <https://www.twirpx.com/file/606038/>.

41. Іванілов, О.С. Економіка підприємства: підручник [Текст] / О.С. Іванілов. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 728 с. URL.: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Ivanilov\\_Oleksandr/Ekonomika\\_pidpnyemstva.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Ivanilov_Oleksandr/Ekonomika_pidpnyemstva.pdf).

42. Гарбузюк, О.О. Розробка і впровадження програм управління продуктивністю праці на підприємстві / О.О. Гарбузюк.: [http://www.confcontact.com/2009\\_03\\_18/ek1\\_garbuzyuk.php](http://www.confcontact.com/2009_03_18/ek1_garbuzyuk.php).

43. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення / Роксолана Муха // Галицький економічний вісник, — Т.: ТНТУ, 2015. — Том 48. — № 1. — С. 82–92. — (Загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання). URL.: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/48/135.pdf>.

44. Вікіпедія. Продуктивність праці. URL.: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C\\_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96).

45. Studopedia. Методи вимірювання продуктивності праці. URL.: <https://studopedia.org/1-73133.html>.

46. Производительность труда на предприятии: измерение, анализ и повышение. URL.: <https://www.gd.ru/articles/3575-proizvoditelnost-truda>.

47. Іляш О. Продуктивність та ефективність праці, резерви і шляхи їх підвищення / О. Іляш, Ж. Кантур // Науковий посібник НЛТУ України. — 2009. — Вип.19.1 — С. 164–166. URL.: <https://cyberleninka.ru/article/n/produktivnist-ta-efektivnist-pratsi-rezervi-i-shlyahi-yih-pidvischennya>.

48. Vipreshebnik. Фактори зростання продуктивності праці. URL.: <http://ukr.vipreshebnik.ru/econom-praci/4323-faktori-zrostannya-produktivnosti-pratsi.html>.

49. Жулавський А. Чинники та фактори зростання продуктивності праці на підприємстві / А. Жулавський, М. Шкурко // Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової діяльності ф-ту економіки та менеджменту СумДУ (Суми, 3–5 квітня 2012 р.) / відп. за вип. О. Прокопенко. — Суми: СумДУ, 2012. —

С. 58–60. URL.:  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/25664/1/Zhulavskui.pdf>.

50. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика персонала. — М.: Альфа-пресс, 2009. — Ч. 1: Теория.— 1054 с. URL.:  
<https://altairbook.com/books/7283756-ekonomika-personala-chast-1-teoriya.html>.

51. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник.— К.: Центр учбової літератури, 2011. — 468 с. URL.:  
[http://www.dut.edu.ua/uploads/l\\_625\\_96771806.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/l_625_96771806.pdf).

52. Нечаєва І.А. Управління продуктивністю праці з метою підвищення ефективності підприємства. URL.:  
[http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/4511/1/Nechayeva\\_Management.pdf](http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/4511/1/Nechayeva_Management.pdf).

53. Махначова М.Н., Семенюк І.Ю. Чинники та фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства / Економіка й суспільство // Махначова М.Н., Семенюк І.Ю. — № 8. — 2017. — с. 303–308. URL.: [https://economyandsociety.in.ua/journals/8\\_ukr/54.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/54.pdf).

54. Михайленко Н. Резерви підвищення продуктивності праці персоналу підприємства. URL.: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=59086>.

55. Стеценко Тала. Достижение целей предприятия путем повышения производительности труда персонала. URL.:  
<http://director.com.ua/obuchenie/dostizhenietslei-predpriyatiyaputem-povysheniya-proizvoditelnosti-truda-personala>.

56. Погорелова Т. О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. URL.:  
[http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/25768/1/vestnik\\_KhPI\\_2016\\_27\\_Pohorielova\\_Analiz.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/25768/1/vestnik_KhPI_2016_27_Pohorielova_Analiz.pdf).

57. Янковий Р.В., Попович Н.В. Підвищення продуктивності та результативності праці персоналу на підприємстві / Р.В. Янковий, Н. В. Попович // Економіка: реалії часу. — 2013. — № 1(6). — С. 27–29. URL.:



[http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=econrch\\_2013\\_1\\_7](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=econrch_2013_1_7).

58. Шваб Л.І. Економіка підприємства Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-е вид. — К.: Каравела, 2005. — 568 с. URL.: <https://www.twirpx.com/file/169020/>.

59. Buklib. Показники й методи вимірювання продуктивності праці // URL.: <https://buklib.net/books/25956/>.

60. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства: Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 304 с. URL.:

[https://pidru4niki.com/16330826/ekonomika/produktivnist\\_pratsi\\_virobitok\\_trudomistB](https://pidru4niki.com/16330826/ekonomika/produktivnist_pratsi_virobitok_trudomistB)  
Вікіпедія. Трудомісткість. URL.: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%82%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8Ckist>.

61. Вікіпедія. Трудомісткість. URL.: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%82%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C>.

62. Киш Л.М., Поліхун В.М. Порівняльний аналіз продуктивності праці управлінського персоналу. Економіка та управління підприємствами. Випуск 13–2. 2017. URL.: [http://bses.in.ua/journals/2017/13-2\\_2017/20.pdf](http://bses.in.ua/journals/2017/13-2_2017/20.pdf).

63. Макарович В.К., Бідзіля І.І. Продуктивність праці як квитанція ефективності трудової діяльності. Науковий вісник Ужгородського університету. 2014. № 2. — с.58–62. URL.: [http://www.visnyk-ekon-old.uzhnu.edu.ua/images/pubs/43/43\\_13.pdf](http://www.visnyk-ekon-old.uzhnu.edu.ua/images/pubs/43/43_13.pdf).

64. Гриньова В.М., Шульга Г.Ю. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Навч. посіб. — К.: Знання, 2010. — 310 с. URL.:

[https://pidru4niki.com/15100827/ekonomika/pokazniki\\_metodi\\_vimiryuvannya\\_produk\\_tivnosti\\_pratsi](https://pidru4niki.com/15100827/ekonomika/pokazniki_metodi_vimiryuvannya_produk_tivnosti_pratsi).

65. Экономика строительства: учебник / под общей ред. И.С. Степанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: Юрайт-Издат, 2007. — 620 с. URL.: [https://stud.com.ua/19040/ekonomika/metodi\\_vimiryuvannya\\_produk\\_tivnosti\\_pratsi](https://stud.com.ua/19040/ekonomika/metodi_vimiryuvannya_produk_tivnosti_pratsi).

66. Сергийчук С.І. Дослідження методів вимірювання продуктивності праці. URL.: <https://www.sergiychuk.bplan.com.ua/science/1-07.pdf>.

67. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий у Волшебных странах: Учебник. — М.: Логос, 2000. — 29. URL.: <https://www.twirpx.com/file/74315/>.

68. Калина А.В. та ін. Менеджмент продуктивності: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2004. — 232с. URL.: <https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/nw23.pdf>.

69. Дюба В. І. Продуктивність праці способи оцінки та вимірювання. (Online) Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту», 2013, №. 5. — с. 57–61. URL.: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdnuzt\\_pet\\_2013\\_5\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdnuzt_pet_2013_5_10).

70. Матеріали Комунальної науково-дослідної установи «Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку міста». Розробка та впровадження системи безперервного підвищення кваліфікації, у тому числі дистанційно. URL.: <https://drive.google.com/file/d/1Sqx0vwyhR3IyKC9LflMhox9VmvFwwYx/view> (прибрати APP).

71. Синенко Н. Організація професійного навчання кадрів на виробництві / Н.Синенко. URL.: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=786>.

72. Олексенко Р. І. Управління продуктивністю продуктивністю праці на підприємствах //Економіка АПК/ Олексенко Р. І. — № 11, — 2010 р. — с. 46–48. URL.: [http://www.agrosvit.info/pdf/11\\_2010/11.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/11_2010/11.pdf).

73. Олійниченко О. М., Сіраченко І. Г. Удосконалення управління продуктивністю праці на підприємстві харчової промисловості. URL.: [http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13429/1/2013-Oliinychenko\\_Sirachenko.pdf](http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13429/1/2013-Oliinychenko_Sirachenko.pdf).

74. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. / О. В. Безпалько та ін.; за заг. ред. О. В. Безпалько. — К.: Кафедра, 2020. — 310 с. URL.: [http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31071/1/LABOR\\_ECONOMICS\\_AND\\_SOCIAL\\_AND\\_LABOR\\_RELATIONS.pdf](http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31071/1/LABOR_ECONOMICS_AND_SOCIAL_AND_LABOR_RELATIONS.pdf).

75. Михайловська О. В. Операційний менеджмент: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / О. В. Михайловська. — К.: Кондор, 2008. — 520 с. URL.: <https://westudents.com.ua/knigi/324-operatsyniy-menedjment-mihaylovska-ov.html> [84].

76. Завіновська Г. Т. 3-13 Економіка праці: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 300 с. URL.: <https://studentbooks.com.ua/content/view/320/39/1/4/> — замінити APP.

77. Писаренко Б.А., Проценко Н.Б. Регламентна система управління продуктивністю праці. ВІСНИК ЕКОНОМІЧНОЇ НАУКИ УКРАЇНИ. Випуск № 2. — 2010. URL.: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45504/25-Pysarenko.pdf?sequence=1>.

78. Крюкова О.Ю. Продуктивність праці фахівців в умовах формування інноваційної моделі економіки. URL.: [http://kntu.kr.ua/doc/K\\_23\\_073\\_03/Krukova\\_dis.pdf](http://kntu.kr.ua/doc/K_23_073_03/Krukova_dis.pdf).

79. Грузинов В. П., Грибов В. Д. Экономика предприятия: Учебное пособие. — 2-е изд., перераб и доп. — М.: Финансы и статистика, 2000. — 208 с. URL.: <https://www.twirpx.com/file/418102/>.

80. Методичні основи підвищення ефективності праці робітників підприємств в умовах євроінтеграції. URL.: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/4085/rozvytok.pdf>.

81. Дослідження умов організації праці на прикладі ТОВ «НАДБУГСЬКЕ». URL.: [https://www.khadi.kharkov.ua/fileadmin/P\\_vcheniy\\_secretar/%D0%9E%D0%A5%D0%9E%D0%A0%D0%9E%D0%9D%D0%90\\_%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%A6%D0%86/2021/0\\_%D0%9D%D0%B0%D0%B4%D0%B1%D1%83%D0%B7%D1%8C%D0%BA%D0%B5.pdf](https://www.khadi.kharkov.ua/fileadmin/P_vcheniy_secretar/%D0%9E%D0%A5%D0%9E%D0%A0%D0%9E%D0%9D%D0%90_%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%A6%D0%86/2021/0_%D0%9D%D0%B0%D0%B4%D0%B1%D1%83%D0%B7%D1%8C%D0%BA%D0%B5.pdf).

82. Шаповал В. М., Герасименко Т. В. Удосконалення механізму управління продуктивністю промислових підприємств України. Економічний вісник, Випуск № 2. — 2019 с. 99–107. URL.: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2019\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2019_2_12).

83. Костюк В. К., Сологуб О. П., Пішеніна Т. І., Цимбалюк Л. Г. Проблеми та фактори підвищення сукупної продуктивності підприємства. Проблеми економіки Випуск № 2, — 2014. — с. 315–319. URL.: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2014-2\\_0-pages-315\\_319.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-2_0-pages-315_319.pdf).

84. Куделя В.І., Мирошниченко Ю.В., Моцна І.В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. Економіка та підприємництво, Випуск № 3, — 2020 р. — с. 107–111. URL.: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/3\\_2020/3\\_1\\_2020/21.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/3_2020/3_1_2020/21.pdf).

85. Михайленко Н. Резерви підвищення продуктивності праці персоналу підприємства. URL.: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=59086>.

86. Герасимчук А. А. Соціологія: [навч. посібник] / А. А. Герасимчук, Ю. І. Палеха, О. М. Шиян. — 4 -е вид., випр. й доп. — К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. — 246 с. URL.: [https://pidru4niki.com/18800413/sotsiologiya/funktsiyi\\_upravlinnya#google\\_vignette](https://pidru4niki.com/18800413/sotsiologiya/funktsiyi_upravlinnya#google_vignette).

87. Попадюк О. І. Особливості планування як пріоритетної функції управління. Інвестиції: практика та досвід № 5. 2012. — с. 86–87. URL.: [http://www.investplan.com.ua/pdf/5\\_2012/25.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2012/25.pdf).
88. Пшик-Ковальська О. Планування зовнішньоекономічної діяльності: дослідження семантики категорії //Науковий вісник НЛТУ України. Вип. 20.3. — Львів: НЛТУ, 2010. — С. 233—238.
89. Мінченко М.В. Планування та прогнозування соціальноекономічного розвитку регіонів / Мінченко М.В., Чижов Л.П., Фролков А.В. — Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. — 442 с.
90. Державне регулювання регіональної економіки / І.В. Запоточний, В.І. Захарченко. — Харків — Львів — Одеса: ТОВ «Одісей», 2003. — 592 с.
91. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб.- 2-ге вид., випр. і доп.- К.: Знання, 2005.- 662с. URL.: [https://pidru4niki.com/1633082641335/ekonomika/analiz\\_trudomistkosti\\_produktsiyi](https://pidru4niki.com/1633082641335/ekonomika/analiz_trudomistkosti_produktsiyi).
92. Шило В.П., Ільїна С.Б., Барабанова В.В., Криштопа І.І.: Теоретично-практ. пос. — К.: Кондор, 2011. — 429 с. URL.: [https://pidru4niki.com/13190713/finansi/rozrahunok\\_pributku\\_vid\\_realizatsiyi\\_produktsiyi](https://pidru4niki.com/13190713/finansi/rozrahunok_pributku_vid_realizatsiyi_produktsiyi).
93. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз: Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 256 с. URL.: [https://pidru4niki.com/19240701/ekonomika/analiz\\_vitrat\\_odnu\\_grivnyu\\_produktsiyi](https://pidru4niki.com/19240701/ekonomika/analiz_vitrat_odnu_grivnyu_produktsiyi).
94. Чайка Т. Ю., Лошакова С. Є., Калашнік О. Ю. Розрахунок фондівдачі за фінансовою звітністю НП(С)БО України та сучасні тенденції оцінки. Ефективна економіка. Випуск № 5. — 2018 р. URL.: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2018/33.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2018/33.pdf).
95. com-roseltorg. Фондомісткість визначення та формула. Фондовооруженность.

URL.: <https://com-roseltorg.ru/uk/sberbank/fondoemkost-opredelenie-i-formula-fondovo-oruzhennost-formula-rasch-ta/>.

96. Продуктивність праці: показники та методи вимірювання. Реферат. URL.: [https://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_pidpr/19413/](https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19413/).

97. Вікіпедія. Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості. URL.: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%B5%D1%84%D1%96%D1%86%D1%96%D1%94%D0%BD%D1%82\\_%D0%BE%D0%B1%D1%96%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96\\_%D0%B4%D0%B5%D0%B1%D1%96%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%97\\_%D0%B7%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%B5%D1%84%D1%96%D1%86%D1%96%D1%94%D0%BD%D1%82_%D0%BE%D0%B1%D1%96%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96_%D0%B4%D0%B5%D0%B1%D1%96%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%97_%D0%B7%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96).

98. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL.: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/299-pokaznik-oborotnosti-debitorskoji-zaborgovanosti> (дата перегляду: 10.12.2021).

99. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL.: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/294-oborotnist-kreditorsk-oji-zaborgovanosti> (дата перегляду: 10.12.2021).

100. Оборачиваемость дебиторской задолженности. URL.: [https://www.audit-it.ru/finanaliz/terms/turnover/receivable\\_turnover.html](https://www.audit-it.ru/finanaliz/terms/turnover/receivable_turnover.html).

101. Кобилецький В. Р., Період погашення дебіторської заборгованості (середній період обороту дебіторської заборгованості, період перебування продажів у формі дебіторської заборгованості, оборотність дебіторської заборгованості в днях) / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis

online».URL.:

<https://www.finalon.com/slovník-ekonomických-pokazníků/319-period-pogashennya-debitorskoji-zaborgovanosti> (дата перегляду: 10.12.2021).

102. Гацалов М. М. Сучасний економічний словник-довідник. — Ухта: УГТУ, 2002.-371с., 2002.URL.: <http://reci.pp.ua/sredniy-srok-oborota-kreditorskoy-42896.html>.

103. Галина Морозова. Как рассчитать чистую прибыль — формула расчета. URL.: <https://wiseadvice-it.ru/o-kompanii/blog/articles/chistaya-pribyl-formula-rascheta/>.

104. Вікіпедія. Рентабельність продукції. URL.: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C\\_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97).

105. Рентабельність продукції. URL.: <https://library.if.ua/book/64/4661.html>.

106. Рентабельність продажу. URL.: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C\\_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%B6%D1%83](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%B6%D1%83).

107. Рентабельність продажів: формула розрахунку й характеристики. URL.: <http://vak.org.ua/qa/rentabelnist/uk/seo-rentabelnist-prodaziv-formula-rozrahunku-i-harakteristiki.html>.

108. Планування продуктивності праці: методичні основи. Реферат. URL.: [https://ru.osvita.ua/vnz/reports/econom\\_pidpr/19436/](https://ru.osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19436/).

## ДОДАТКИ

- А. Статут ТОВ «ТД «Партнер-Інвес»
- Б. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ТД «Партнер-Інвест»
- В. Процеси управління продуктивністю праці на ТОВ «ТД» Партнер-Інвест»
- Г. Проект програми удосконалення управління продуктивністю праці ТОВ «ТД «Партнер-Інвест»
- Ґ. Правові особливості при плануванні продуктивності праці на підприємстві



Додаток А

*ЗАТВЕРДЖЕНО*  
*Рішенням засновника*  
*Товариства з обмеженою відповідальністю*  
*«ТОРГОВИЙ ДІМ ПАРТНЕР-ІНВЕСТ»*  
*Рішення № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.*

# С Т А Т У Т

ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

# «ТОРГОВИЙ ДІМ ПАРТНЕР-ІНВЕСТ



м. Київ  
2012 р.

## **1. Загальні положення**

**1.1. ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОРГОВИЙ ДІМ ПАРТНЕР-ІНВЕСТ»** (далі по тексту — Товариство) є суб'єктом господарювання, що діє на принципах самоокупності.

**1.2. ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОРГОВИЙ ДІМ ПАРТНЕР-ІНВЕСТ»** створено та діє відповідно до Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», інших законів України та нормативно-правових актів чинних на території України, та цього статуту.

**1.3. Найменування Товариства:**

**1.3.1.** Повне найменування українською мовою — ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОРГОВИЙ ДІМ ПАРТНЕР-ІНВЕСТ»;

**1.3.2.** Скорочене найменування українською мовою — ТОВ «ФУЛ-ТРЕЙД».

**1.3.3.** Повне найменування англійською мовою — LIMITED LIABILITY COMPANY TRADING HOUSE PARTNER-INVEST

**1.3.4.** Скорочене найменування англійською мовою — TH PARTNER-INVEST LLC

**1.3.5.** Комерційне (фірмове) найменування Товариства затверджується його органами управління та використовується в господарській діяльності. Комерційне (фірмове) найменування Товариства може бути зареєстроване в порядку, встановленому законом.

**1.4. Учасниками Товариства є:**

Заболотна Олена Миколаївна (реєстраційний номер облікової картки платника податків \_\_\_\_\_);

**1.5.** Товариство створене на невизначений строк і здійснює свою діяльність до моменту припинення своєї діяльності, у випадках та в порядку передбаченому Статутом Товариства та чинним законодавством України.

**1.6.** Товариство є юридичною особою з моменту державної реєстрації. Товариство відповідно до чинного законодавства може набувати у власність, користуватись та відчужувати будівлі, приміщення, земельні ділянки та інші об'єкти нерухомості. Товариство згідно з чинним законодавством може бути власником рухомого майна та інтелектуальної власності. Товариство може самостійно та/або спільно з іншими юридичними та фізичними особами створювати інші юридичні особи, дочірні підприємства, філії, представництва, як на території України так і за кордоном, бути членом об'єднань, асоціацій та ін.

**1.7.** Товариство має самостійний баланс, поточні (розрахункові), вкладні (депозитні) та інші рахунки в банках як на території України так і за її межами, включаючи рахунки в іноземних валютах, круглу печатку, штампи, торгові марки, знаки для товарів і послуг, бланк, емблему, девіз та інші реквізити й символіку юридичної особи.

**1.8.** Товариство має право від свого імені укладати правочини, договори, угоди, набувати майнові та немайнові права, нести зобов'язання, виступати позивачем і відповідачем у судах загальної юрисдикції, загальних, господарських, адміністративних, третейських, міжнародних комерційних та арбітражних судах та інших судах, а також мати інші права, що надаються юридичній особі.

**1.9.** Відповідно до чинного законодавства Товариство здатне мати такі ж цивільні права та обов'язки, як і фізична особа, крім тих які за своєю природою можуть належати лише людині. Цивільна правоздатність Товариства виникає з моменту його державної реєстрації і припиняється з дня внесення до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб — підприємців та громадських формувань запису про його припинення.

**1.10.** Товариство набуває цивільних прав та обов'язків через свої органи управління, які діють з урахуванням повноважень та обмежень наданих цим Статутом та чинним законодавством. Особа або орган, що відповідно до наданих повноважень виступає від імені Товариства, зобов'язані діяти в інтересах Товариства добросовісно й розумно та не перевищувати своїх повноважень.

**1.11.** Товариство здійснює вільний вибір видів підприємницької діяльності, самостійно формує програми діяльності, вибирає постачальників та споживачів продукції, робіт і послуг.

**1.12.** Товариство не відповідає за зобов'язаннями учасників. Товариство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном.

**1.13.** Учасники (засновники) Товариства не відповідають за зобов'язаннями Товариства, крім випадків, встановлених цим Статутом та чинним законодавством України. Учасники Товариства, які не повністю внесли свої вклади, несуть солідарну відповідальність за його зобов'язаннями в межах вартості невнесеної частини вкладу кожного з учасників.

## **2. Предмет і мета діяльності Товариства.**

**2.1.** Метою діяльності й цілями діяльності Товариства є одержання прибутку, задоволення суспільних потреб у його продукції, роботах, послугах та реалізація на підставі одержаного прибутку соціальних та економічних інтересів учасників.

**2.2.** Предметом діяльності товариства є:

- оптова й роздрібна, комісійна торгівля продовольчими та непродовольчими товарами, товарами народного споживання, супутніми товарами господарського призначення;
- переробка, зберігання та реалізація високоякісних та екологічно чистих продуктів харчування;
- здійснення роздрібною торгівлі, що здійснюється фірмами поштового замовлення чи через мережу Інтернет;
- здійснення складського господарства, включаючи побудову внутрішньої інфраструктури для зберігання продовольчих товарів у належних умовах;
- здійснення іншої допоміжної діяльності у сфері транспорту;
- здійснення іншої поштової та кур'єрської діяльності, орієнтованої на мету передбачену даним Статутом та в межах передбачених чинним законодавством;
- здійснювати діяльність пов'язану з забезпеченням трудовими ресурсами;
- організація діяльності телефонних центрів;
- здійснювати діяльність, що стосується організації конгресів і торговельних виставок;
- надання послуг логістики;
- здійснення діяльності спрямованої на організацію пакування товару;
- виробництво та реалізація харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів;
- надання експедиторських послуг;
- вантажні та пасажирські перевезення автотранспортом в Україні та за кордоном;
- надання послуг громадського харчування через власну мережу кафе, барів, ресторанів;
- надання торгово-посередницьких, маркетингових, інформаційно-посередницьких, рекламних та інших послуг комерційного характеру;
- надання автотранспортних послуг;
- організація та проведення виставок, ярмарків, аукціонів;
- спорудження, утримання, здача в оренду складських, виробничих, виставочних приміщень і площ;
- здійснення зовнішньоекономічних експортно-імпортних операцій у межах статутної діяльності;
- надання послуг копіювання, поліграфії.

**2.3.** Діяльність, для здійснення якої нормативними актами передбачені особливі умови, здійснюється Товариством при наявності відповідної ліцензії чи спеціального дозволу.

**2.4.** Товариство може здійснювати зовнішньоекономічну діяльність у видах та формах, що прямо не заборонені чинним законодавством України.

## **3. Права та обов'язки учасників Товариства.**

**3.1.** Учасники Товариства мають право:

– брати участь в управлінні Товариством у порядку, визначеному законодавством України та цим Статутом;

– отримувати інформацію про господарську діяльність Товариства. На вимогу учасника Товариство зобов'язане надати йому для ознайомлення річні баланси, звіти про фінансово-господарську діяльність Товариства, протоколи зборів органів управління Товариства тощо;

- брати участь у розподілі прибутку Товариства та одержувати його частку (дивіденди);
- отримати в разі ліквідації Товариства частину майна, що залишилася після розрахунків із кредитором, або його вартість;
- вибирати й бути обраними (призначеними) в органи управління Товариства й контролю;
- передавати свої повноваження іншому учасникові або його представникові;
- вийти зі складу Товариства в порядку передбаченому цим Статутом та законодавством України.

**3.2. Учасники Товариства зобов'язані:**

- дотримуватися вимог статуту Товариства, виконувати рішення його органів управління;
- вносити вклади в розмірі та порядку що передбачені статутом Товариства та законодавством;
- нести інші обов'язки, передбачені законодавством України та статутом Товариства.

**3.3. Учасники Товариства не володіють окремими правами на об'єкти, що входять до складу майна Товариства, у тому числі й на об'єкти власності, внесені учасниками в якості вкладу учаснику.**

**4. Перехід частки (частини частки) учасника в статутному капіталі Товариства до іншої особи.**

**4.1.** Учасник Товариства має право відчужити свою частку (частину частки) у статутному капіталі Товариства оплатно або безоплатно іншим учасникам Товариства або третім особам.

**4.2.** Учасники Товариства користуються переважним правом на придбання частки (частини частки) іншого учасника Товариства, що продається третій особі, у порядку визначеному статтею 20 ЗУ «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю».

**4.3.** Учасник товариства має право відчужити свою частку (частину частки) у статутному капіталі лише в тій частині, у якій вона є оплаченою.

**4.4.** У разі придбання частки (частини частки) учасника самим Товариством без зменшення статутного капіталу Товариства воно зобов'язане здійснити відчуження такої частки відплатно не пізніше ніж через один рік із дня придбання частки (частини частки).

**4.5.** У разі смерті або припинення учасника товариства його частка переходить до його спадкоємця чи правонаступника без згоди учасників товариства.

**5. Порядок вступу до Товариства, виходу з нього.**

**5.1.** Фізичні та юридичні особи можуть вступити до складу учасників Товариства в разі коли вони набули прав власності на частку в Статутному капіталі Товариства в порядку, передбаченому цим Статутом та Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», а також при збільшенні статутного капіталу Товариства за рахунок внесення додаткових вкладів. Питання щодо вступу третіх осіб до Товариства вирішуються загальними зборами учасників Товариства.

**5.2.** Учасник Товариства, частка якого в статутному капіталі товариства становить менше 50 відсотків, може вийти з Товариства в будь-який час без згоди інших учасників.

**5.3.** Учасник Товариства, частка якого в статутному капіталі Товариства становить 50 або більше відсотків, може вийти з Товариства за згодою інших учасників.

**5.4.** Рішення щодо надання згоди на вихід учасника з Товариства може бути прийнято протягом одного місяця з дня подання учасником заяви. Учасник вважається таким, що вийшов із товариства, з дня державної реєстрації його виходу. Вихід учасника з Товариства, унаслідок якого в Товаристві не залишиться жодного учасника, забороняється.

**5.5.** Не пізніше 30 днів із дня, коли товариство дізналося чи мало дізнатися про вихід учасника, воно зобов'язане повідомити такому колишньому учаснику вартість його частки, надати обґрунтований розрахунок та копії документів, необхідних для розрахунку. Вартість частки учасника визначається станом на день, що передував дню подання учасником відповідної заяви в порядку, передбаченому Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб — підприємців та громадських формувань».

**5.6.** Товариство зобов'язане протягом одного року з дня, коли воно дізналося чи мало дізнатися про вихід учасника, виплатити такому колишньому учаснику вартість його частки.

**5.7.** Вартість частки учасника визначається виходячи з ринкової вартості сукупності всіх часток учасників Товариства пропорційно до розміру частки такого учасника. За погодженням

учасника Товариства, який вийшов, та Товариства зобов'язання зі сплати грошових коштів може бути замінено зобов'язанням із передачі іншого майна.

**5.8.** Товариство виплачує учаснику, який вийшов із товариства, вартість його частки або передає майно лише пропорційно до розміру оплаченої частини частки такого учасника.

**5.9.** Спори, що виникають у зв'язку з виходом учасника із Товариства, у тому числі спори щодо порядку визначення частки в статутному капіталі, її розміру і строків виплати, вирішуються судом.

## **6. Звернення стягнення на частку учасника Товариства.**

**6.1.** Звернення стягнення на частку учасника товариства здійснюється на виконання виконавчого документа про стягнення з учасника грошових коштів або на підставі виконавчого документа про звернення стягнення на частку майнового поручителя, яка передана в заставу в забезпечення зобов'язання іншої особи.

**6.2.** Звернення стягнення на частку учасника товариства здійснюється в порядку й на умовах визначених статтею 22 ЗУ «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю».

## **7. Органи управління Товариством.**

**7.1.** Органами товариства є загальні збори учасників та виконавчий орган. Вищим органом Товариства є загальні збори учасників. Вони складаються з учасників Товариства та/або призначених ними представників. Учасник вправі в будь-який час замінити свого представника в загальних зборах учасників. Учасники Товариства мають кількість голосів, пропорційну розміру їх часток у статутному капіталі.

**7.2.** Річні загальні збори учасників скликаються протягом шести місяців наступного за звітним року, якщо інше не встановлено законом. До порядку денного річних загальних зборів учасників обов'язково вносяться питання про розподіл чистого прибутку товариства, про виплату дивідендів та їх розмір.

**7.3.** Загальні збори учасників скликаються виконавчим органом товариства шляхом надсилання повідомлення про це кожному учаснику товариства.

**7.4.** Виконавчий орган товариства зобов'язаний повідомити учасників товариства не менше ніж за 30 днів до запланованої дати проведення загальних зборів учасників. Таке повідомлення, надсилається поштовим відправленням з описом вкладення та/або на електронну адресу учасника. У повідомленні про загальні збори учасників зазначаються дата, час, місце проведення, порядок денний. Якщо до порядку денного включено питання про внесення змін до статуту товариства, до повідомлення додається проект запропонованих змін.

**7.5.** Виконавчий орган товариства приймає рішення про включення запропонованих питань до порядку денного загальних зборів учасників. Пропозиції учасника або учасників товариства, які в сукупності володіють 10 або більше відсотками статутного капіталу товариства, підлягають обов'язковому включенню до порядку денного загальних зборів учасників. У такому разі таке питання вважається автоматично включеним до порядку денного загальних зборів учасників.

**7.6.** Виконавчий орган товариства зобов'язаний повідомити учасників товариства про внесення змін до порядку денного не менше ніж за 10 днів до запланованої дати загальних зборів учасників.

**7.7.** До порядку денного можуть бути внесені будь-які зміни за згодою всіх учасників товариства.

**7.8.** Виконавчий орган товариства зобов'язаний надати учасникам товариства можливість ознайомитися з документами та інформацією, необхідними для розгляду питань порядку денного на загальних зборах учасників.

**7.9.** Загальні збори учасників скликаються також:

- 1) з ініціативи виконавчого органу товариства;
- 2) на вимогу учасника або учасників товариства, які на день подання вимоги в сукупності володіють 10 або більше відсотками статутного капіталу товариства;
- 3) іншими особами з питань визначених законодавством України.

**7.10.** Вимога про скликання загальних зборів учасників подається виконавчому органу товариства в письмовій формі із зазначенням запропонованого порядку денного. У разі скликання загальних зборів учасників з ініціативи учасників товариства така вимога повинна містити інформацію про розмір часток у статутному капіталі товариства, що належать таким учасникам. Разом із питаннями, запропонованими для включення до порядку денного загальних зборів

учасників особою, яка вимагає скликання таких зборів, виконавчий орган товариства з власної ініціативи може включити до нього додаткові питання. Виконавчий орган товариства зобов'язаний вчинити всі необхідні дії для скликання загальних зборів учасників у строк не пізніше 20 днів із дня отримання вимоги про проведення таких зборів.

**7.11.** Виконавчий орган товариства повідомляє про відмову в скликанні загальних зборів учасникам, які вимагали скликання таких зборів, письмово із зазначенням причин відмови протягом п'яти днів із дати отримання вимоги від таких учасників товариства.

**7.12.** У разі якщо протягом 10 днів із дня, коли товариство отримало чи мало отримати вимогу про скликання загальних зборів, учасники не отримали повідомлення про скликання загальних зборів учасників, особи, які ініціювали їх проведення, можуть скликати загальні збори учасників самостійно. У такому випадку обов'язки щодо скликання та підготовки проведення загальних зборів учасників, покладаються на учасників товариства, які ініціювали загальні збори учасників.

**7.13.** Загальні збори учасників можуть прийняти рішення з будь-якого питання без дотримання вимог, встановлених Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та цим Статутом щодо порядку скликання загальних зборів учасників та щодо повідомлень, якщо в таких загальних зборах учасників узяли участь усі учасники товариства та всі вони надали згоду на розгляд таких питань.

**7.14.** Загальні збори учасників передбачають спільну присутність учасників товариства в одному місці для обговорення питань порядку денного. Загальні збори учасників проводяться за місцезнаходженням товариства, якщо інше не встановлено загальними зборами учасників. Загальні збори учасників можуть проводитися в режимі відеоконференції, що дозволяє бачити та чути всіх учасників загальних зборів учасників одночасно. На загальних зборах учасників, ведеться протокол, у якому фіксуються перебіг загальних зборів учасників та прийняті рішення. Протокол підписує голова загальних зборів учасників або інша уповноважена зборами особа. Кожен учасник товариства, який узяв участь у загальних зборах учасників, може підписати протокол.

**7.15.** Рішення з питань, не включених до порядку денного загальних зборів учасників, приймається лише за умови, що в них беруть участь усі учасники товариства, які одночасно надали згоду на розгляд таких питань. Повноваження представника за довіреністю щодо надання такої згоди мають бути спеціально обумовлені довіреністю.

**7.16.** Усі витрати на підготовку та проведення загальних зборів учасників несе товариство. Якщо загальні збори учасників ініційовані учасником товариства, витрати на підготовку та проведення таких загальних зборів учасників несе учасник товариства, який ініціює їх проведення, якщо інше рішення не прийнято загальними зборами учасників.

**7.17.** До виключної компетенції загальних зборів учасників Товариства відноситься вирішення таких питань:

- 1) визначення основних напрямів діяльності товариства;
- 2) внесення змін до статуту товариства, прийняття рішення про здійснення діяльності товариством на підставі модельного статуту;
- 3) зміна розміру статутного капіталу товариства;
- 4) затвердження грошової оцінки негрошового вкладу учасника;
- 5) перерозподіл часток між учасниками товариства у випадках, визначених законодавством;
- 6) обрання та припинення повноважень наглядової ради товариства або окремих членів наглядової ради, встановлення розміру винагороди членам наглядової ради товариства;
- 7) обрання директора товариства або членів колегіального виконавчого органу (всіх чи окремо одного або декількох із них), встановлення розміру винагороди членам виконавчого органу товариства;
- 8) визначення форм контролю та нагляду за діяльністю виконавчого органу товариства;
- 9) створення інших органів товариства, визначення порядку їх діяльності;
- 10) прийняття рішення про придбання товариством частки (частини частки) учасника;
- 11) затвердження результатів діяльності товариства за рік або інший період;
- 12) розподіл чистого прибутку товариства, прийняття рішення про виплату дивідендів;
- 13) прийняття рішень про виділ, злиття, поділ, приєднання, ліквідацію та перетворення товариства, обрання комісії з припинення (ліквідаційної комісії), затвердження порядку припинення товариства, порядку розподілу між учасниками товариства в разі його ліквідації майна, що залишилося після задоволення вимог кредиторів, затвердження ліквідаційного балансу товариства;
- 14) прийняття інших рішень, віднесених законодавством України до компетенції загальних зборів учасників.

**7.18.** Рішення з питань, передбачених підпунктами 2, 3, 13 пункту 7.17 статуту приймаються трьома чвертями голосів усіх учасників товариства, які мають право голосу з відповідних питань.

Рішення загальних зборів учасників із питань, передбачених підпунктами 4, 5, 9, 10 пункту 7.17 статуту приймаються одностайно всіма учасниками товариства, які мають право голосу з відповідних питань.

Рішення загальних зборів учасників з усіх інших питань приймаються більшістю голосів усіх учасників товариства, які мають право голосу з відповідних питань.

**7.19.** Рішення про надання згоди на вчинення правочину, якщо вартість майна, робіт або послуг, що є предметом такого правочину, перевищує 50 відсотків вартості чистих активів товариства відповідно до останньої затвердженої фінансової звітності, приймаються виключно загальними зборами учасників.

**7.20.** Учасники товариства можуть узяти участь у загальних зборах учасників шляхом надання свого волевиявлення щодо голосування з питань порядку денного в письмовій формі (заочне голосування). Справжність підпису учасників товариства на такому документі засвідчується нотаріально. Голос учасника товариства зараховується до результатів голосування з кожного окремого питання, якщо текст документа дозволяє визначити його волю щодо безумовного голосування за чи проти відповідного рішення з питання порядку денного. Такий документ долучається до протоколу загальних зборів учасників та зберігається разом із ним.

**7.21.** Рішення загальних зборів учасників може бути прийнято шляхом опитування.

Шляхом опитування не можуть прийматися рішення про:

- 1) обрання та припинення повноважень виконавчого органу;
- 2) внесення змін до статуту товариства, прийняття рішення про здійснення діяльності товариством на підставі модельного статуту;
- 3) злиття, приєднання, поділ, виділення або перетворення товариства, затвердження статутів правонаступників;
- 4) ліквідацію товариства;
- 5) визначення розміру статутного капіталу та розмірів часток учасників товариства у випадках, передбачених цим Законом;
- 6) виключення учасника з товариства.

Ініціатором проведення опитування може бути будь-який учасник товариства або виконавчий орган.

Ініціатор опитування надсилає всім учасникам товариства відповідний запит із проектом рішення із запропонованого питання (питань). У такому запиті зазначаються адреса, на яку учасники товариства мають надіслати свою відповідь та прийняті рішення, і строк, протягом якого вони мають це зробити. Надсилання учасникам запитів може здійснюватися із застосуванням засобів електронних комунікацій, а саме електронною поштою будь-якого сервісу.

У разі згоди із запропонованим рішенням учасник товариства підписує проект рішення та надсилає його ініціатору протягом 15 днів із дня отримання запиту. Згода учасника товариства з прийнятим рішенням має бути безумовною. Надсилання учасником згоди з прийнятим рішенням може здійснюватися із застосуванням засобів електронних комунікацій, а саме електронною поштою будь-якого сервісу.

Ініціатор опитування зобов'язаний викласти прийняте рішення в письмовій формі, додати до нього копії відповідей усіх учасників товариства та надіслати всім учасникам товариства в порядку, встановленому для надіслання запитів, протягом 10 днів із дати завершення строку на прийняття ним відповідей від учасників товариства. Ініціатор опитування передає виконавчому органу товариства підписані письмові рішення, отримані від учасників товариства, що скріплюються, зберігаються разом та набувають статусу протоколу. Рішення, прийняте шляхом опитування, також може бути оформлено у вигляді єдиного письмового документа, підписаного всіма учасниками товариства.

Відповіді, отримані після закінчення встановленого строку, або такі, зміст яких не дає змоги встановити волевиявлення учасника товариства щодо порушеного ініціатором питання, не враховуються під час підрахунку результатів голосування з такого питання.

Рішення вважається прийнятим, якщо за нього проголосували всі учасники товариства. Датою прийняття рішення вважається останній день строку, протягом якого учасники мали надіслати свої відповіді ініціатору письмового рішення.

**7.22.** У товаристві, що має одного учасника, рішення з питань, що належать до компетенції загальних зборів учасників, приймаються таким учасником товариства одноособово та

оформлюються письмовим рішенням такого учасника. При цьому положення даного Статуту Товариства, а також чинного законодавства України, які регулюють порядок та процедуру підготовки, скликання та проведення Загальних зборів учасників Товариства не застосовуються.

**7.23.** У Товаристві створюється виконавчий орган — директор, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства.

**7.24.** До компетенції Директора товариства належить вирішення всіх питань, пов'язаних з управлінням поточною діяльністю товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів учасників.

**7.25.** Директор підзвітний загальним зборам учасників та організовує виконання їхніх рішень. Директор не вправі приймати рішення, обов'язкові для учасників Товариства.

**7.26.** Директор Товариства діє від імені Товариства в межах встановлених законодавством України та цим статутом, а також має право діяти від імені Товариства без довіреності.

**7.27.** Директор може прийматися на роботу на контрактній основі. Повноваження директора можуть бути доповнені або обмежені за рішенням загальних зборів учасників з оформленням відповідного протоколу. Копія протоколу в обов'язковому порядку направляється директору.

**7.28.** Директор обирається загальними зборами учасників із числа учасників чи інших осіб, кандидатури яких запропоновані учасниками. Якщо на посаду директора обрано учасника Товариства, то він може виконувати свої обов'язки на безоплатній основі без укладення трудового договору. Інші посадові особи і працівники, приймаються на роботу директором.

**7.29.** Персонал Товариства приймається на основі трудових договорів, контрактів. Трудовий колектив Товариства наділений повноваженнями передбаченими законодавством. Окремі функції можуть виконуватись фізичними особами за договорами цивільно-правового характеру. Товариство вільне у виборі форм і способів використання найманої праці, робіт і послуг фізичних осіб.

## **8. Майно й кошти Товариства. Порядок розподілу прибутків та збитків Товариства.**

### **8.1. Статутний капітал Товариства становить 1000 грн. (одна тисяча гривень 00 коп.)**

Вклади учасників та їх частки в статутному капіталі становлять:

— **Заболотна Олена Миколаївна — 1000 грн. — 100 %;**

**8.2.** Кожен учасник Товариства повинен повністю внести свій вклад протягом шести місяців із дати державної реєстрації Товариства. Вкладом учасника товариства можуть бути гроші, цінні папери, інше майно, якщо інше не встановлено законом. Вклад у негрошовій формі повинен мати грошову оцінку, що затверджується одноставним рішенням загальних зборів учасників, у яких узяли участь усі учасники товариства.

**8.3.** Якщо учасник прострочив внесення вкладу чи його частини, виконавчий орган товариства має надіслати йому письмове попередження про прострочення. Попередження має містити інформацію про невнесений своєчасно вклад чи його частину та додатковий строк, наданий для погашення заборгованості. Додатковий строк, наданий для погашення заборгованості, встановлюється виконавчим органом товариства, але не може перевищувати 30 днів.

**8.4.** Якщо учасник товариства не вніс вклад для погашення заборгованості протягом наданого додаткового строку, виконавчий орган товариства скликає загальні збори учасників, які можуть прийняти одне з таких рішень:

- 1) про виключення учасника товариства, який має заборгованість із внесення вкладу;
- 2) про зменшення статутного капіталу товариства на розмір неоплаченої частини частки учасника товариства;
- 3) про перерозподіл неоплаченої частки (частини частки) між іншими учасниками товариства без зміни розміру статутного капіталу товариства та сплату такої заборгованості відповідними учасниками;
- 4) про ліквідацію товариства.

Голоси, що припадають на частку учасника, який має заборгованість перед товариством, не враховуються при визначенні результатів голосування для прийняття вище вказаних рішень.

### **8.5. Джерелами формування майна Товариства є:**

- майно, передане йому у власність учасниками, як вклади до статутного капіталу;
- продукція, вироблена в результаті господарської діяльності Товариства;
- доходи, одержані від господарської діяльності Товариства;
- інше майно, набуте Товариством на підставах, не заборонених законом.

**8.6.** Товариство має право змінювати (збільшувати або зменшувати) розмір статутного капіталу за рішенням загальних Зборів учасників.



**8.7.** Збільшення статутного капіталу товариства допускається лише після внесення всіма учасниками товариства своїх вкладів у повному обсязі. Збільшення статутного капіталу Товариства може відбуватися за рахунок додаткових вкладів учасників та/або третіх осіб або без додаткових вкладів за рахунок нерозподіленого прибутку товариства. При збільшенні статутного капіталу за рахунок додаткових вкладів номінальна вартість частки учасника товариства може бути збільшена на суму, що дорівнює або менша за вартість додаткового вкладу такого учасника.

У разі збільшення статутного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку товариства без залучення додаткових вкладів склад учасників товариства та співвідношення розмірів їхніх часток у статутному капіталі не змінюються.

**8.8.** Треті особи та учасники товариства можуть вносити додаткові вклади протягом строку, встановленого рішенням загальних зборів учасників, але не більше ніж протягом одного року з дня прийняття рішення про залучення додаткових вкладів.

**8.9.** Протягом одного місяця з дати спливу строку для внесення додаткових вкладів, загальні збори учасників товариства приймають рішення про:

1) затвердження результатів внесення додаткових вкладів учасниками товариства та/або третіми особами;

2) затвердження розмірів часток учасників товариства та їх номінальної вартості з урахуванням фактично внесених ними додаткових вкладів;

3) затвердження збільшеного розміру статутного капіталу товариства.

**8.10.** З учасником товариства та/або третьою особою може бути укладено договір про внесення додаткового вкладу, за яким такий учасник та/або третя особа зобов'язується зробити додатковий вклад у грошовій чи негрошовій формі, а товариство — збільшити розмір його частки в статутному капіталі чи прийняти до товариства з відповідною часткою в статутному капіталі. Якщо додаткові вклади не внесені учасником товариства та/або третьою особою, з яким (якою) укладено договір про внесення додаткового вкладу, у повному обсязі та своєчасно, такий договір вважається розірваним, якщо рішенням загальних зборів учасників не затверджено розмір частки такого учасника та/або третьої особи виходячи з фактично внесеного ним додаткового вкладу.

**8.11.** Товариство має право зменшити свій статутний капітал. У разі зменшення номінальної вартості часток усіх учасників товариства співвідношення номінальної вартості їхніх часток повинно зберігатися незмінним. Зменшення статутного капіталу відбувається в порядку й на умовах, визначених законодавством України.

**8.12.** Прибуток Товариства утворюється з надходжень від його господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці.

**8.13.** Рішення про періодичність розподілу прибутків приймається на загальних зборах учасників.

**8.14.** Виплата дивідендів здійснюється за рахунок чистого прибутку товариства особам, які були учасниками товариства на день прийняття рішення про виплату дивідендів, пропорційно до розміру їхніх часток. Товариство не має права виплачувати дивіденди учаснику, який повністю або частково не вніс свій вклад.

**8.15.** Товариство виплачує дивіденди грошовими коштами, якщо інше не встановлено одностайним рішенням загальних зборів учасників, у яких узяли участь усі учасники товариства. Дивіденди можуть виплачуватися за будь-який період, що є кратним кварталу.

**8.16.** Виплата дивідендів здійснюється в строк, що не перевищує шість місяців із дня прийняття рішення про їх виплату, якщо інший строк не встановлений рішенням загальних зборів учасників.

**8.17.** Посадові особи товариства, винні у введенні в оману учасників товариства щодо його фінансового стану, зокрема шляхом подання (включення) недостовірної інформації до документів товариства, що призвело до здійснення неправомірних виплат, несуть разом з учасниками солідарну відповідальність за зобов'язанням щодо повернення виплат товариству.

**8.18.** Товариство не має права приймати рішення про виплату дивідендів або виплачувати дивіденди, якщо:

1) товариство не здійснило розрахунків з учасниками товариства у зв'язку із припиненням їх участі в товаристві або з правонаступниками учасників товариства відповідно до цього Закону;

2) майна товариства недостатньо для задоволення вимог кредиторів за зобов'язаннями, строк виконання яких настав, або буде недостатньо внаслідок прийняття рішення про виплату дивідендів чи здійснення виплати.

**8.19.** Збитки, що можуть виникнути в процесі діяльності Товариства, покриваються за рахунок коштів Товариства. Якщо цих коштів недостатньо, збитки можуть бути відшкодовані за рахунок майна Товариства. У разі недостатності коштів для покриття збитків, учасники можуть прийняти рішення про внесення додаткових вкладів.

## **9. Зовнішньоекономічна діяльність.**

**9.1.** Товариству надається право самостійного ведення зовнішньоекономічної діяльності в порядку, встановленому законодавством.

**9.2.** Товариство розвиває економічне, науково-технічне співробітництво, ділові зв'язки у сфері своєї діяльності з відповідними організаціями за межами України.

**9.3.** Товариство здійснює операції по експорту та імпорту послуг, товарів та робіт, виконуваних ним.

**9.4.** Товариство може продати, купити ліцензії, патенти, ноу-хау — технології й технічну документацію, що є частиною операцій по експорту (імпорту).

**9.5.** Товариство сприяє навчанню та стажуванню спеціалістів за кордоном.

**9.6.** Товариство запрошує в установленому порядку іноземних спеціалістів для консультацій, експертизи, участі в організації виробництва на основі найновіших технологій, менеджменту, маркетингу.

**9.7.** Товариство надає послуги іноземним компаніям, спільним підприємствам, розташованим на території України й за її межами в рамках своєї статутної діяльності.

**9.8.** Валютна виручка зараховується на валютний рахунок Товариства і використовується Товариством самостійно після розрахунку з бюджетом.

## **10. Фінансово-господарська діяльність Товариства.**

**10.1.** Товариство самостійно визначає перспективи розвитку, планує і здійснює свою діяльність.

**10.2.** Товариство має право:

– самостійно укладати угоди позики, купівлі-продажу машин, обладнання, споруд, будівель, товарів народного споживання, а також вступати в інші договірні відносини;

– утворювати філії, нові підрозділи, бути учасником інших підприємств, різних фондів, входить в об'єднання, асоціації, тощо;

– здійснювати спільну діяльність із зацікавленими підприємствами та організаціями, іноземними інвесторами, громадянами;

– залучати фізичних осіб до виконання робіт на умовах договорів підряду;

– надавати позики (в т. ч. безпроцентні) своїм працівникам за рахунок прибутку, що залишається в розпорядженні Товариства.

**10.3.** Товариство реалізує свою продукцію, майно за цінами й тарифами, встановленими самостійно або на договірних засадах.

**10.4.** Товариство самостійно встановлює форму та систему оплати праці, розмір зарплати, а також інші види доходів працівників.

**10.5.** Виробничі і трудові відносини, соціальне страхування працівників та їх соціальне забезпечення регулюються законодавством України.

## **11. Порядок ліквідації й реорганізації.**

**11.1.** Припинення діяльності Товариства відбувається шляхом його злиття, приєднання, поділу, перетворення або ліквідації. Припинення діяльності Товариства відбувається за рішенням вищого органу Товариства, за рішенням суду.

**11.2.** Реорганізація Товариства відбувається за рішенням загальних зборів у порядку, передбаченому законом. При реорганізації Товариства все майно та всі права та обов'язки Товариства переходить до його правонаступників.

**11.3.** Передавальний акт (у разі злиття, приєднання, перетворення) та розподільчий баланс (у разі поділу або виділу) Товариства повинні відповідати вимогам, встановленим законом. Справжність підписів на передавальному акті та розподільчому балансі Товариства нотаріально засвідчується, крім випадків, передбачених законом.

**11.4.** Товариство ліквідується:

- а)** за рішенням вищого органу Товариства;
- б)** на підставі рішення суду;
- в)** з інших підстав, передбачених законодавством.

**11.5.** Ліквідація Товариства проводиться призначеною ним ліквідаційною комісією (ліквідатором), а в разі припинення діяльності Товариства за рішенням суду — ліквідаційною комісією (ліквідатором), що призначається цими органами. У разі визнання Товариства банкрутом його ліквідація проводиться згідно з ліквідаційною процедурою, передбаченою Кодексом України з процедур банкрутства.

**11.6.** З дня призначення ліквідаційної комісії до неї переходять повноваження по управлінню справами Товариства.

**11.7.** Достовірність та повнота ліквідаційного балансу можуть бути підтверджені аудитором (аудиторською фірмою).

**11.8.** Грошові кошти, що належать Товариству, включаючи виручку від розпродажу його майна при ліквідації, після розрахунків по оплаті праці осіб, які працюють на умовах найму та виконання зобов'язань перед бюджетом, банками, власниками облігацій, випущених Товариством та іншими кредиторами, розподіляються між учасниками Товариства в порядку й на умовах, визначених законом.

**11.9.** Майно, передане Товариству учасниками в користування, повертається в натуральній формі без винагороди.

**11.10.** У разі виникнення спорів щодо виплати заборгованості Товариства, його грошові кошти не підлягають розподілу між учасниками до вирішення цього спору або до одержання кредиторами відповідних гарантій.

**11.11.** Ліквідаційна комісія несе майнову відповідальність за шкоду, нанесену нею Товариству, працівникам, третім особам, відповідно до чинного законодавства

**11.12.** Ліквідація Товариства вважається завершеною, а Товариство таким, що припинило свою діяльність, з моменту внесення запису про це до державного реєстру.

## **12. Заключні положення.**

**12.1.** Зміни до Статуту Товариства, викладаються у формі нової редакції Статуту, яка затверджується загальними зборами учасників та підлягає державній реєстрації в порядку встановленому законодавством. Нова редакція Статуту викладається в письмовій формі, прошивається, пронумеровується та підписується учасниками, які голосували за рішення про внесення таких змін, або особою, уповноваженою на це органом, який прийняв таке рішення. Справжність підписів учасників або уповноваженої особи засвідчується нотаріально.

**Підписи учасників:**

**Заболотна Олена Миколаївна** \_\_\_\_\_

## **Додаток Б**

### **Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ТД «Партнер-Інвест»**

<b>Найменування показника</b>	<b>Вид документа звітності та способи обчислення показників</b>	<b>2018 р.</b>	<b>2019 р.</b>	<b>2020 р.</b>	<b>2018/2020 рр.,%</b>
<b>Виручка (нетто) від товарів, продукції,</b>	форма № 2 «Звіт про прибутки та збитки»	271800	308900	469400	42.096

<b>робіт, послуг, тис.грн.</b>					
<b>Собівартість реалізованої продукції (включаючи управлінські та комерційні витрати), тис. грн.</b>	форма № 2 «Звіт про прибутки та збитки»	224900	267700	413900	45.663
<b>Прибуток від реалізації, тис. грн.</b>	виручка від (п.1) мінус собівартість, включаючи управлінські та комерційні витрати (п.2)	46900	41200	55500	15.495
<b>Чистий прибуток, тис.грн.</b>	форма № 2 «Звіт про прибутки та збитки»	33500	36500	55100	39.2
<b>Витрати на гривню товарної продукції, грн./грн.</b>	відношення собівартості (включаючи управлінські та комерційні витрати) (п. 2) до виручки від реалізації (п. 1)	0.82	0.86	0.88	6.81
<b>6 Середньорічна сума валюти балансу, тис.грн.</b>	форма № 1 «Бухгалтерський баланс»	346300	397100	753800	54.05
<b>7 Середньорічна сума основних засобів, тис.грн.</b>	форма № 1 «Бухгалтерський баланс»	237100	262900	533000	55.51
<b>8 Фондовіддача,</b>	виручка від (п.1), поділена	1.146	1.175	0.88	-30.22

<b>грн./грн.</b>	на середньорічну вартість основних засобів (п.7)				
<b>9 Фондомісткість, грн./грн.</b>	(1/фондовіддача)п.7/п.1	0.872	0.851	1.136	23.23
<b>10 Середньооблікова чисельність, чол.</b>	—	16080	16610	22800	29470
<b>11 Продуктивність праці, грн./люд.</b>	прибуток від реалізації (п.1) поділити на середнесписочную чисельність (п.10)	16.9	18.59	20.58	17.88
<b>12 Середньорічна вартість власних коштів, грн.</b>	розділ III «Капітал та резерви» форми №1 «Бухгалтерський баланс»	210400	232200	316500	33.52
<b>13 Середньорічна вартість позикових коштів, тис. грн.</b>	розділ IV та V форми №1 «Бухгалтерський баланс»	135900	164900	434500	68.72
<b>14 Середньорічна вартість дебіторську заборгованість, тис. грн.</b>	форма №1 «Бухгалтерський баланс»	22500	23700	41500	45.78
<b>15 Середньорічна вартість кредиторської заборгованості, тис. грн.</b>	форма №1 «Бухгалтерський баланс»	19000	21100	48800	61.06

<b>16 Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, число оборотів</b>	відношення виторгу від реалізації (п.1) до середньорічної вартості дебіторської заборгованості	12.08	13.03	11.31	-6.8
<b>17 Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, кількість оборотів</b>	відношення виторгу від реалізації (п.1) до середньорічної вартості кредиторської заборгованості (п.15)	14.3	14.63	9.61	-48.8
<b>18 Середній термін обороту дебіторську заборгованість днями</b>	360 розділити на коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості 365/п. 16	29.8	27.62	31.83	6.377
<b>19 Середній термін обороту кредиторської заборгованості днями</b>	360 розділити на коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості 365/п. 17	25.17	24.6	37.46	32.8
<b>20 Рентабельність продукції,%</b>	прибуток від (п.3) поділити на собівартість реалізованої продукції з урахуванням комерційних та управлінських витрат (п.2)*100 п.3/п.2*100 %	20.85	15.39	13.4	-55.6
<b>21 Рентабельність</b>	прибуток від (п.3) розділити	17.25	13.33	11.82	-45.93

<b>продажів,%</b>	виручку від (п.1)*100 п.3/п.1*100 %				
<b>22 Чиста рентабельність активів,%</b>	відношення чистого прибутку (п.4) до середньорічної суми валюти балансу (п.6)*100 п.4/п.6*100 %	9.67	9.19	7.309	-32.3

Додаток В

Процеси управління продуктивністю праці на ТОВ «ТД  
«Партнер-Інвест»

№ п/п	Процес	Зміст процесу	Методи та заходи
1	<b>З'ясування потреби у трудових ресурсах</b>	Потреби в трудових ресурсах управлінського складу ТОВ «ТД» «Партнер-Інвест» задовольняє наступним чином: біржа праці; позитивні відгуки працівників; реклама в мережі інтернет.	При прогнозуванні кількості працівників, що необхідна для належної роботи підприємства використовується балансовий метод. Його принцип полягає у співвідношенні фактичної кількості працівників до тієї, що вказана при плануванні трудових ресурсів.
2	<b>Прийом на роботу та адаптація персоналу</b>	Процес підбору та відбору має певну загальну схему, яка сформувалась за роки роботи підприємства.	1.Проведення співбесіди. 2. Співбесіда з керівником служби безпеки. 3. Отримання необхідних для прийому на роботу документів та заповнення відповідного електронного бланку. 4. Ухвалення рішення про найм. 5. Проходження двохмісячного



			<p>випробувального терміну.</p> <p>6. Прийняття на посаду у випадку належного проходження випробувального терміну.</p> <p>7. Реєстрація в електронній базі підприємства</p> <p>8. Надання дозволів на користування корпоративними привілеями</p>
3	<b>Удосконалення працівників</b>	Планове навчання, підготовка шляхом проведення неформального навчання	Щомісячне виділення певної суми керівництвом підприємства на бібліотеку спеціалізованої та періодичної літератури; проведення адаптації працівників на новому робочому місці, наставництво, курси тощо.
4	<b>Організація виробництва</b>	Постійний контроль та аналіз процесу організації виробництва.	За результатами аналізу здійснюється регулярний перегляд та удосконалення норм праці, умов праці тощо.
5	<b>Мотивація персоналу</b>	Застосовуються матеріальні та нематеріальні методи стимулювання та мотивації працівників.	<p>1. Надання перспективи кар'єрного зростання.</p> <p>2. Публічне визнання досягнень працівників шляхом вручення грамот і подяк.</p> <p>3. Індивідуальний підхід до стимулювання працівників</p> <p>4. Гуманне ставлення керівництва до своїх</p>

			працівників тощо
--	--	--	------------------

Додаток Г

Проект програми удосконалення управління продуктивністю праці ТОВ «ТД  
«Партнер-Інвест»

<b>Характеристики</b>	<b>Завдання</b>	<b>Виконання програми</b>
1	2	3
<b>Умова підвищення ПП</b>	Обсяг продукції зростає скоріше, ніж затрати	Впровадження нової системи взаємодії клієнта з підприємством, шляхом введення онлайн супроводу
<b>Цілі програми</b>	Зростання основних показників діяльності організації	Підвищення кількості реалізованої продукції, зростання кількості надходження від реалізації такої продукції
	Збільшення кількості постійних клієнтів, шляхом складання з ними контрактів	Постачання мінеральної природної столової води ТМ «Кривоозерська» в АРК; розширення обсягів збуту продукції в Одеській, Миколаївській областях
	Покращення відносин між членами колективу	Урахування рівня психологічної сумісності (методами оцінки персоналу при прийомі на роботу та аналізом роботи конкретного працівника); підвищення рівня

		соціальної справедливості; формування єдиного згуртованого колективу
	Покращення іміджу ТОВ	Виробництво якісної продукції

Додаток Г

**Правові особливості при плануванні продуктивності праці на підприємстві**

<b>№</b>	<b>Нормативно-правовий акт</b>	<b>Його значення при плануванні</b>
1	<b>Регіональна політика» Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки [7]</b>	визначає основні можливості підприємств щодо освіти та самоосвіти до 2027 року
2	<b>ЗУ «Про освіту» [2]</b>	визначає права та обов'язки громадян, щодо права на освіту, які мають враховуватися підприємствами при веденні господарської діяльності
3	<b>Національні рамки кваліфікації [8]</b>	розрізняють освітню та професійну кваліфікацію
4	<b>ЗУ«Про вищу освіту»[3]</b>	детальне роз'яснення кваліфікації працівника
5	<b>ЗУ«Про професійну (професійно-технічну) освіту»[4]</b>	дає розуміння сутності кваліфікованого робітника
6	<b>Постанова КМУ від 22.07.2015 р.№ 645 [9]</b>	визначає вимоги, яким має відповідати документ про освіту
7.	<b>ЗУ «Про професійний розвиток працівників»[5]</b>	регулює відносини у сфері підвищення кваліфікації працівників
8.	<b>Постанови КМУ від 30.12.2015 р. № 1187 [10]</b>	визначає умови формальної освіти
9.	<b>Наказ МПСЦ від 10.08.2010 р. № 232 [13]</b>	визначає порядок укладення договорів про формальне навчання
10.	<b>Постанова КМУ від 19.08.2020 р. № [11]</b>	визначає зміст таких договорів
11.	<b>ЗУ«Про зайнятість населення» [6]</b>	визначає тривалість відпрацювання в разі навчання

12.	<b>КЗпП [1]</b>	передбачаються гарантії для працівників та суб'єктів господарювання
13.	<b>Постанова КМУ від 28.06.1997 р. № 695 [12]</b>	умови компенсації працівникам за навчання на підприємстві
14.	<b>Наказ МОНУ 25.04.2013 р. № 466 [14]</b>	передає дистанційне навчання
15.	<b>Положення № 127/151 [15]</b>	здійснює поділ працівників за їх рівнем компетентностей
16	<b>Положення № 32/13299 [16]</b>	зазначає особливості впровадження формального навчання