

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Оксана КИРИЛЕНКО

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2023

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

“БАКАЛАВР”

**Тема:** Управління розвитком персоналу підприємства з урахуванням світового досвіду\_\_\_\_\_.

**Виконав:** Сірожиддінова РУШАНА НАБІЄВА\_\_\_\_\_

**Керівник:** д.е.н., професор Шевчук Володимир Олександрович\_\_\_\_\_

**Нормоконтролер з ЄСКД (ЄСПД):** \_\_\_\_\_ (Шевчук В.О.)

\_\_\_\_\_ Серьогін С.С.

Київ 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ Факультет транспорту, менеджменту і логістики  
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Освітній ступень Бакалавр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач

кафедри

Кириленко О.М.

"\_\_" \_\_\_\_\_ 202

### ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи бакалавранта  
СІРОЖИДДІНОВА РУШАНА НАБІЄВА

1. Тема проекту (роботи): Управління розвитком персоналу підприємства з урахуванням світового досвіду

затверджена наказом ректора від «12» грудня 2022, № 2339/ст

2. Термін виконання проекту (роботи): з «05» грудня 2022 до «28» лютого 2023

3. Вихідні данні до проекту (роботи): Бухгалтерська звітність ТОВ «Аква-Терм»: баланс форма форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, статут підприємства ТОВ «Аква-Терм», літературні джерела

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): Необхідно: визначити економічну сутність персоналу підприємства, їх значення та структуру; розглянути сутність і механізм здійснення політики управління персоналом підприємства; проаналізувати методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства; оцінити фінансово-господарську діяльність підприємства; проаналізувати обсяг та склад персоналу підприємства; проаналізувати ефективність управління персоналом підприємства; провести планування основних показників управління трудовими ресурсами підприємства; обґрунтувати основні фактори покращення використання трудових ресурсів; розробка цільових параметрів ефективності управління трудовими ресурсами на плановий період.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: табл.-4, рис.-4, формули-12

Аналітико-дослідницький розділ: табл.-20, рис.- 8

Проектно-рекомендаційний розділ: табл.-17, рис.-6,

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ в/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1	Збір необхідної інформації за темою кваліфікаційної роботи	05.12-10.12.22	виконано
2	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «Аква-Терм»	10.12-20.12.22	виконано
3	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	21.12-25.12.22	виконано
4	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	26.12-30.12.22	виконано
5	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	31.12.22-09.01.23	виконано
6	Удосконалення управління поточними витратами ТОВ «Аква-Терм» (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних економічних показників)	10.01-19.01.23	виконано
7	Оформлення рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи	20.01-31.01.23	виконано
8	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	01.02-04.02.23	виконано
9	Підготовка доповіді та презентації	05.02-09.02.23	виконано
10	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту кваліфікаційної роботи та попередній захист кваліфікаційної роботи на випусковій кафедрі	10.02-28.02.23	виконано

Бакалавр \_\_\_\_\_ (Рушана СІРОЖИДДІНОВА)

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ (Шевчук В.О.)

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

ЄДРПОУ–Унікальний ідентифікаційний номер юридичної особи в Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України;

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему «Управління розвитком персоналу підприємства з урахуванням світового досвіду».

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження ефективності використання персоналу підприємства на підприємстві з урахуванням світового досвіду та обґрунтування шляхів її підвищення.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу підприємства з урахуванням світового досвіду.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади розвитку персоналу підприємства з урахуванням світового досвіду.

У роботі було використано такі методи дослідження: загальнонауковий діалектичний метод пізнання, методи абстракції та аналогії, абстрактно-логічний метод, системний метод – для дослідження теоретичних основ ефективності персоналу; статистичний метод, графічний метод – для аналізу існуючої системи управління персоналом підприємства на підприємстві; метод прогнозування – для розробки шляхів удосконалення ефективності формування і використання персоналу; монографічний метод – вивчення та узагальнення літературних джерел.

В даній роботі запропоновані та обґрунтовані заходи щодо резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства, які можуть бути використані на практиці різними підприємствами.

**Ключові слова:** персонал, розвиток, управління, підприємство, світовий досвід, ефективність.

## ABSTRACT

Qualification work on the topic "Management of enterprise personnel development taking into account world experience".

The purpose of the final qualification work is to study the effectiveness of the use of the company's personnel at the company, taking into account world experience and justifying the ways of its improvement.

The object of the study is the process of managing the development of the company's personnel, taking into account world experience.

The subject of the study is the theoretical and practical foundations of the development of the company's personnel, taking into account world experience.

The following research methods were used in the work: the general scientific dialectical method of cognition, the methods of abstraction and analogy, the abstract-logical method, the system method - for researching the theoretical foundations of personnel efficiency; statistical method, graphic method - for the analysis of the existing personnel management system of the enterprise at the enterprise; forecasting method - for developing ways to improve the efficiency of personnel formation and use; monographic method - study and generalization of literary sources.

In this work, the proposed and substantiated measures regarding reserves for increasing the efficiency of the use of labor resources of the enterprise, which can be used in practice by various enterprises.

**Key words:** personnel, development, management, enterprise, world experience, efficiency.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ СВІТОВОГО ДОСВІДУ .....	7
1.1 Економічна сутність персоналу підприємства, їх значення і структура.....	7
1.2 Політика управління персоналом підприємства, сутність і механізм здійснення .....	17
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ СВІТОВОГО ДОСВІДУ .....	33
2.1 Оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства .....	33
2.2 Аналіз обсягу та складу персоналу підприємства підприємства .....	43
2.3 Аналіз ефективності управління розвитком персоналом підприємства .....	51
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ РЕЗЕРВІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ... <b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	0
3.1 Планування основних показників персоналу підприємства з урахуванням світового досвіду .....	590
3.2 Обґрунтування основних факторів покращення використання персоналу підприємства .....	701
3.3 Розроблення цільових параметрів ефективності управління розвитком персоналу підприємства на плановий період.....	806
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	896
ДОДАТКИ.....	984

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Нині в більшості організацій гостро постає питання про пошуки внутрішніх резервів зростання прибутковості й ефективності діяльності, тому актуальними стають питання використання персоналу підприємства як найважливішого чинника виробництва та підвищення ефективності праці: підвищення продуктивності та зниження витратоємності, у тому числі зарплатоємності продукції та послуг, збільшення прибутку організації.

Своєчасне відтворення персоналу підприємства, покращення трудового потенціалу та раціональне використання персоналу визначається рівнем управління персоналом підприємства на всіх етапах виробничої діяльності підприємства. Обумовлене це тим, що вихід з економічної кризи значною мірою залежить від забезпеченості промислових підприємств персоналом підприємства та їх ефективного використання.

Сучасні концепції управління базуються на тому, що люди є одним з найважливіших економічних ресурсів будь-якої компанії, джерелом її доходів, конкурентоспроможності і розвитку.

Персонал є найбільш важливою частиною всієї сукупності ресурсів економічного відтворення. Як відомо, кадри завжди вирішували і будуть вирішувати все. Отже, для успішного розвитку економіки необхідно забезпечити відповідний розвиток персоналу підприємства. Саме такої політики нині дотримується більшість розвинених країн, які вкладають у цю сферу значні фінансові ресурси.

Оцінка роботи персоналу підприємства в Україні є однією з тих процедур управління людськими ресурсами, що має суттєвий потенціал для впливу на управління людськими ресурсами загалом, його характер, у тому числі ефективність та прозорість, а також умови праці, справедливості у ставленні до працівників шляхом використання однакових підходів та критеріїв.

Сьогодні актуальним є завдання відносно розробки науково обґрунтованих, аргументованих і реалістичних пропозицій щодо подальших дій із забезпечення



об'єктивного оцінювання діяльності персоналу підприємства на основі належного планування та аналізу результатів роботи, підвищення мотивації персоналу.

Дослідженню проблем підвищення ефективності використання персоналу підприємства присвячено чимало праць вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких слід відмітити таких, як: Т. Г. Александрова, Л. В. Балабанова, Д. П. Богиня, П. Ю. Буряк, О. А. Грішнова, Т. В. Давидюк, І. В. Заблудська, Є. П. Качан, В. М. Лукашевич, Л. І. Михайлова, О. Т. Мороз, Є. О. Олійник, В. О. Романишин, Н. Шульга та ін.

**Метою** випускної кваліфікаційної роботи є дослідження ефективності використання персоналу підприємства на підприємстві з урахуванням світового досвіду та обґрунтування шляхів її підвищення.

**Завданнями** роботи є:

- визначити економічну сутність персоналу підприємства, їх значення та структуру;
- розглянути сутність і механізм здійснення політики управління персоналом підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства підприємства;
- оцінити фінансово-господарську діяльність підприємства;
- проаналізувати обсяг та склад персоналу підприємства;
- проаналізувати ефективність управління персоналом підприємства;
- провести планування основних показників управління трудовими ресурсами підприємства;
- обґрунтувати основні фактори покращення використання трудових ресурсів;
- розробка цільових параметрів ефективності управління трудовими ресурсами на плановий період.

**Об'єктом** дослідження є процес управління розвитком персоналу підприємства з урахуванням світового досвіду.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні засади розвитком персоналу підприємства з урахуванням світового досвіду.

Спектр діяльності підприємства включає також організацію науково-практичних конференцій і надання рекламних послуг. Діяльність ТОВ «Аква-Терм» має таку характеристику галузей по КВЕД: Видавнича діяльність, поліграфічна діяльність, рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку.

У роботі було використано такі **методи дослідження**: загальнонауковий діалектичний метод пізнання, методи абстракції та аналогії, абстрактно-логічний метод, системний метод – для дослідження теоретичних основ ефективності персоналу; статистичний метод, графічний метод – для аналізу існуючої системи управління персоналом підприємства на підприємстві; метод прогнозування – для розробки шляхів удосконалення ефективності формування і використання персоналу; монографічний метод – вивчення та узагальнення літературних джерел.

**Інформаційною базою дослідження** є методична, наукова та навчальна література провідних вітчизняних і закордонних економістів, нормативні документи, законодавчі акти, статті періодичного друку, ресурси інтернету, а також дані обліку та звітності підприємства.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ СВІТОВОГО ДОСВІДУ

### 1. Економічна сутність персоналу підприємства, їх значення і структура

Трудовий ресурс підприємства є важливим ресурсом кожного підприємства, і від його якості та ефективності, як правило, залежить продуктивність та конкурентоспроможність підприємства. Частина здорового населення за віком, фізичними та освітніми даними, що відповідає тій чи іншій сфері діяльності.

У науковій думці існує велика кількість трактувань сутності терміну «персонал» (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

#### Трактування поняття «персонал» різними науковцями

Автор	Визначення
Д. П. Богиня [7]	Основна продуктивна сила суспільства, найактивніша в економічному відношенні частина населення, що складається з трудящих міста й села і забезпечує розширене відтворення суспільного продукту
П. Ю. Буряк [9]	Працездатна частина населення, яка має фізичний розвиток, розумові здібності, знання, які необхідні для роботи в народному господарстві
Т. І. Заславська	Сукупність членів суспільства, здатних брати участь у суспільному виробництві при даному розвитку продуктивних сил і в межах виробничих відносин
Є. П. Качан [33]	Частина працездатного населення, яка володіє фізичними та розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності
Л. М. Коваль	Частина працездатного населення, як зайнятого в суспільному виробництві, так і того, що перебуває в резерві, кількісні та демографічні межі якого залежать від суспільної форми виробництва і рівня розвитку продуктивних сил
В. М. Лукашевич [43]	Головна продуктивна сила суспільства, носії (суб'єкти) відносин, що складаються в процесі формування, розподілу та використання персоналу підприємства. Як економічна категорія – населення, що володіє фізичною та інтелектуальною здатністю у відповідності з умовами відтворення робочої сили; як планово-облікова – населення у працездатному віці, зайняте й незайняте в суспільному виробництві

У науковій думці існує велика кількість трактувань сутності терміну «персонал» (табл. 1.1). В економічній літературі більшість дослідників визначають персонал як частину населення країни, що володіє необхідними фізичними та розумовими здібностями та знаннями для роботи в галузі економіки. Персонал характеризується потенційною масою живої праці, якою в певний період володіє суспільство для задоволення своїх потреб. Як економічна категорія Персонал виражають економічні відносини по формуванню, розподілу й використанню працездатного населення.

У результаті дослідження трактувань сутності «персоналу підприємства» вченими-економістами можна узагальнити та сформулювати власне твердження, що Персонал – це складова частина ресурсного потенціалу, що представляє собою групу населення, яка володіє певними розумовими та фізичними здібностями в процесі здійснення господарської діяльності шляхом взаємодії з основними засобами та матеріальними ресурсами, створює нову продукцію та додаткову вартість.

Відповідно до чинного законодавства України, Персонал – це частина населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом для роботи в народному господарстві [49].

У зарубіжній економічній літературі під персоналом підприємства розуміють фізичні та розумові зусилля, що використовують для виробництва товарів і послуг. До них відносять усіх громадян віком 16 років і старше, що постійно працюють або шукають роботу [29]. Це визначення є соціально-демографічним, оскільки в ньому не відображені певні економічні відносини.

На відміну від матеріальних, фінансових та інших ресурсів, які є в розпорядженні господарюючого суб'єкта, Персонал виступають в якості виробника благ і за своєю економічною природою відрізняються від усіх інших ресурсів, якими володіє підприємство, а саме:

1) Персонал є сукупністю робочої сили (людей), здатною до трудових відносин;

2) формування персоналу підприємства ґрунтується на міграції людських ресурсів з їх здатністю до відтворення;

3) Персонал утворюють як нові засоби праці, так і нові галузі діяльності, де в подальшому відбувається перерозподіл їх між галузями та наповнення ними;

4) Персонал зберігають свою корисність у процесі свого споживання на відміну від інших ресурсів підприємства.

У результаті Персонал підприємства є всеохоплюючим поняттям, взаємозв'язки між ними, що виникають у процесі відтворення, функціонування у виробництві матеріальних благ і потенційно визначають континуум кар'єри окремої робочої сили. Крім того, Персонал в економічних категоріях виражають співвідношення населення з фізичною та інтелектуальною здатністю до праці відповідно до встановлених державою умов відтворення робочої сили. [35, с. 74].

Останнє підкреслює суб'єктивний характер цього поняття. Це залежить від державних органів влади, а суттєва відсутність державних гарантій зайнятості населення призводить до неадекватної підтримки їх професійного розвитку, соціально-побутових негараздів на рівні роботи. одна з основних умов залучення та ефективного використання персоналу фірми в діяльності підприємства.

Персонал як об'єкт дослідження доволі складна категорія, яку можна розглядати з демографічної, економічної, соціологічної, статистичної, інноваційної позиції.

З кількісного боку – Персонал країни характеризуються чисельністю населення в працездатному віці, з якісного – освітнім рівнем, професійно-кваліфікаційною підготовкою, якістю здоров'я, моральним, духовним рівнем працездатного населення, його творчим потенціалом і мобільністю. При цьому кожному етапу розвитку держави властиві специфічні вимоги до кількісних і якісних параметрів персоналу підприємства.

На жаль, нині в умовах звуження відтворювальної бази персоналу підприємства більшою мірою доводиться говорити про необхідність їх збереження обсягу, який би забезпечував функціонування економіки країни та її регіонів у масштабах, достатніх для забезпечення життєздатності й соціальної стабільності в

суспільстві. Узагальнені і систематизовані підходи до визначення змісту категорії «зайнятість населення» представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Основні підходи до визначення категорії «зайнятість населення»

Автор	Визначення
Б. Н. Ягодкін [7]	забезпеченість всього працездатного населення роботою, працею в різних сферах і галузях суспільного виробництва або суспільно корисної діяльності
В. Г. Костаков [17]	оснований на суспільному поділі праці соціально-економічний процес використання праці різних груп населення в різних сферах суспільно корисної діяльності – у суспільному виробництві, у навчанні та індивідуальному господарстві
Л. І. Рофе [18]	діяльність громадян, пов'язана із задоволенням особистих і суспільних потреб, яка не суперечить законодавству і зазвичай є джерелом трудового доходу
В. С. Васильченко, Б. Н. Крижанівський, В. В. Онікієнко [24]	діяльність громадян, що пов'язана із задоволенням їх особистих та суспільних потреб і є джерелом прибутку в грошовій або іншій формі: у вигляді заробітної плати, додаткових допомог чи виплат у натуральній формі
Е. Лібанова, В. Скуратівський, Т. Павлюк [52]	наявність оплачуваної роботи, яку розрізняють за кількома ознаками: тривалість робочого періоду (повна та неповна), реєстрація (зареєстрована та незареєстрована), а також рівень оплати

Зайнятість населення базується на індивідуальній праці, забезпечує дохід, визначає передумови ефективного використання потенціалу робочої сили держав, регіонів, окремих працівників, визначає сферу включення, стан і морфологію людей у соціальній роботі.

Зайнятість показує рівень зайнятості, який пропонується працездатному населенню в системі суспільних виробничих відносин. На нашу думку, враховуючи весь комплекс взаємозв'язків, які постають у змісті категорії «зайнятість населення», вона об'єднує систему економічної, правової, соціальної, національної та інших видів діяльності. Громадяни у процесі створення суспільних продуктів в системі громадської праці, яка генерує дохід переважно на основі індивідуальної праці [54].

Структура персоналу підприємства може розглядатися за різними ознаками: віку, статі, освіти, професії, релігії, зайнятості по сферах економіки, місцю проживання тощо. Економічно активне населення — це сукупність здорових

зайнятих і безробітних, які протягом певного часу гарантують пропозицію робочої сили на ринку праці для товарного виробництва та сфери послуг.

Економічно неактивне населення — це таке населення, яке з тих чи інших причин не створює пропозиції робочої сили на ринку праці. До економічно неактивного населення належать такі категорії:

- учні та студенти денної форми навчання;
- пенсіонери за віком та інші категорії, відповідно до національного трудового законодавства;
- інваліди відповідних груп (відповідно до законодавства);
- працівники домашніх господарств і працюючі по догляду за дітьми, хворими тощо;
- непрацюючі особи, що за будь-яких причин припинили пошук роботи (вичерпали всі можливості знайти роботу, яка б підходила, лишили надію знайти роботу);
- забезпечені особи, у яких немає необхідності (бажання) працювати з метою одержання трудового доходу [29].

Формування персоналу підприємства – це процес їхнього безперервного відтворення, поновлення їхньої чисельності. Відтворення персоналу підприємства відбувається за такими напрямками:

- 1) кількісне відтворення (збереження і збільшення кількості персоналу підприємства);
- 2) якісне відтворення (збереження і підвищення якості персоналу підприємства).

Збереження і підвищення якості персоналу підприємства у свою чергу поділяється на:

- 1) збереження і підвищення фізичних характеристик персоналу підприємства (тобто працездатності);
- 2) збереження і підвищення професійних характеристик персоналу підприємства (тобто їх здатності до працевлаштування та можливості реалізувати свою працездатність).

Якщо за перший напрямок збереження і підвищення якості персоналу підприємства відповідають соціальне страхування з тимчасової втрати працездатності та соціальне страхування від нещасних випадків на виробництві, то за другий напрямок збереження і підвищення якості персоналу підприємства відповідає у першу чергу соціальне страхування на випадок безробіття, і частково загальнообов'язкове державне пенсійне страхування (вплив здійснюється шляхом зміни пенсійного віку і шляхом стимулювання більш пізнього виходу громадян на пенсію, чим досягається регулювання присутності на ринку праці осіб передпенсійного і пенсійного віку, а значить і регулювання кількості робочих місць доступних для працевлаштування молоді).

Так, В. Т. Смирнова та І. В. Скобликова пропонують виокремлювати види капіталу, які мають бути притаманні трудовим ресурсам підприємства, а саме: трудовий капітал, інтелектуальний капітал, капітал здоров'я, підприємницький капітал, культурно-моральний капітал.

Трудовий капітал підприємства зазвичай представлений працею висококваліфікованих працівників. Потреба визначається технологією, яка використовується на підприємстві. У міру підвищення рівня технологій зростають вимоги до оборотного капіталу. Інвестиції потрібні під час розробки технологій або переходу на нові високотехнологічні продукти. Його метою має стати підвищення кваліфікації та перепідготовка працівників.

Інтелектуальний капітал включає інтелектуальну діяльність і творчість наших співробітників. Інтелектуальний капітал – це індивідуальні особливості людського розуму, інтелекту, винахідливості [16]. Капітал здоров'я також є необхідною частиною робочої сили компанії. Цей капітальний вклад гарантує працездатність працівників, оскільки знижує захворюваність і дозволяє продовжити продуктивний період трудової діяльності. Рівень здоров'я залежить від рівня та якості надання медичних послуг від народження до виходу на пенсію.

Підприємницький капітал визначається такими показниками, як підприємницький дух, інноваційність, організаційна сила та здатність до ризику, економічна хватка та енергоємність. Ці риси особистості необхідні для



ефективного управління та якісного ведення бізнесу. Водночас якість підприємницького потенціалу можна визначити після оцінки ефективності використання підприємницького капіталу та стабільності розвитку компанії. Потреба в культурному та моральному капіталі також помітна у виробничих умовах, прирівнюється до навичок та інтелекту. Це може включати такі якості, як етика, цінності та мораль. Всі ці якості сприяють підвищенню ефективності праці та зростанню доходів компанії. Культурний і моральний капітал слід відокремити від інших видів капіталу і застосувати до всіх сфер трудової діяльності. Персонал компанії є її найціннішим ресурсом і в зв'язку з цим потребує особливого підходу до управління. Трудовий колектив підприємства (персонал) — це сукупність штатних працівників. Особи з необхідною професійною підготовкою та/або досвідом роботи. Класифікацію персоналу (кадрів) підприємства можна відобразити за допомогою табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Класифікація персоналу підприємства [63]

№ з/п	Ознака	Види
1	За характером участі в господарській діяльності	Виробничий персонал – включає працівників основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, заводоуправління, складів, охорони – тобто всіх зайнятих у виробництві або його безпосередньому обслуговуванні
		Невиробничий персонал – включає працівників структур, які хоч і перебувають на балансі підприємства, але не пов'язані безпосередньо з процесами промислового виробництва: житлово- комунальне господарство, дитячі садки та ясла, амбулаторії, навчальні заклади тощо
2	По відношенню до виробництва	Основні робітники – безпосередньо беруть участь у процесі створення продукції.
		Допоміжні робітники – виконують функції обслуговування основного виробництва
3	За статтю	Чоловіки
		Жінки
4	За характером виконуваних функцій	Керівники
		Спеціалісти
		Службовці
		Робітники

Деталізувати класифікацію персоналу підприємства дозволяє також рис. 1.1.

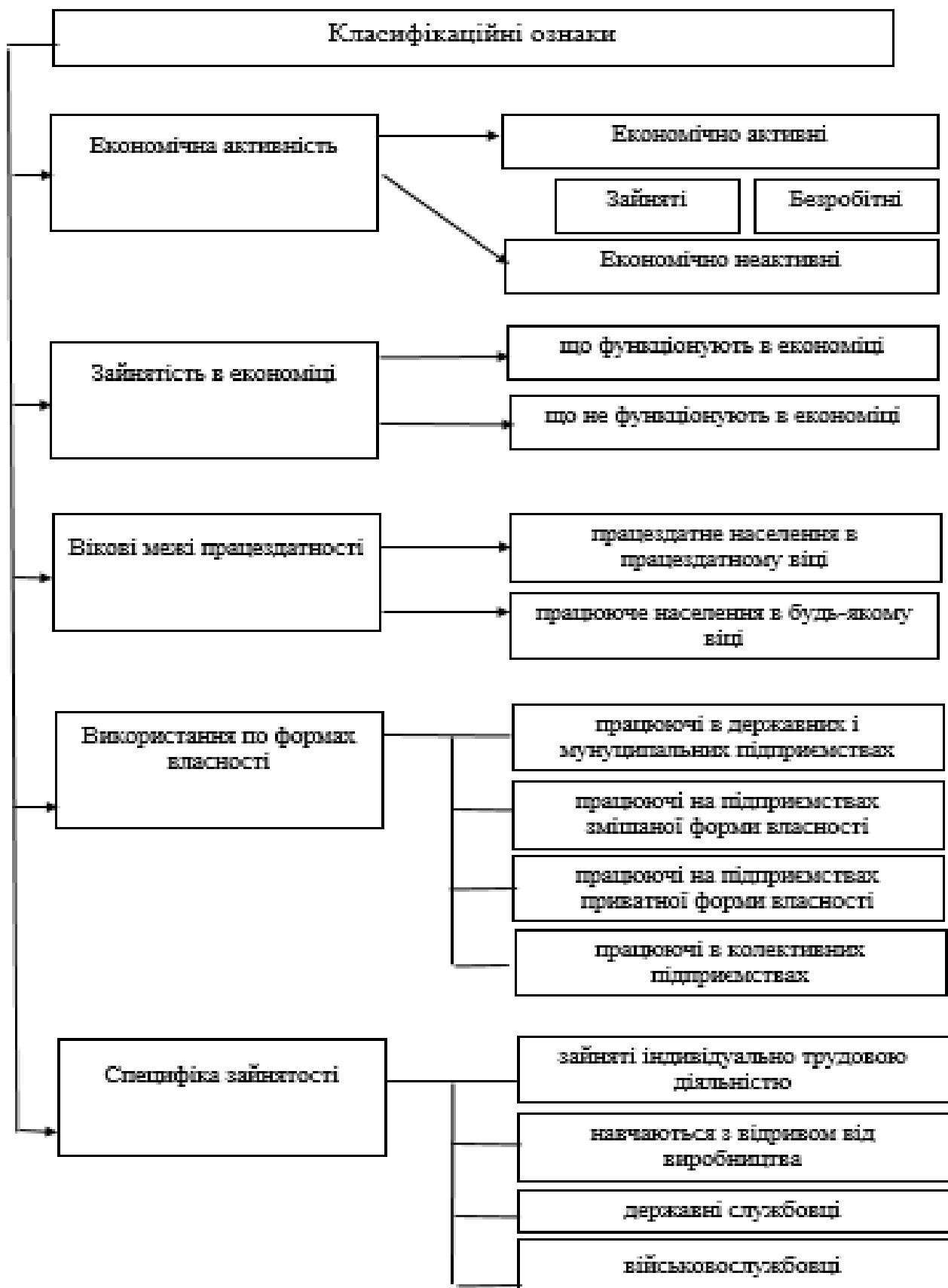


Рис. 1.1. Класифікація персоналу підприємства [3]

Економічно активне населення поділяється на зайняте та безробітне. Зайняте населення — це люди, які наймаються на роботу. самостійно, обрані, призначені чи затверджені на оплачувані посади в органах державної виконавчої влади, проходження строкової служби в Збройних Силах України. Припинення виробництва для професійної підготовки або перепідготовки. Учні та студенти денної форми навчання. направлений на громадські оплачувані роботи. Займається вихованням дітей, доглядає за хворими та людьми похилого віку. Громадяни інших країн, залучені в економіку України.

Безробітні - це здорові громадяни працездатного віку, які не мають доходів (трудових доходів) у зв'язку з відсутністю підходящої роботи, зареєстровані в державній службі зайнятості та фактично шукають роботу та шляхи. Почати працювати [32].

Залежно від виконуваних функцій працівники підприємства поділяються на категорії.

Категорії персоналу встановлює чинний Державний класифікатор професій згідно з яким персонал поділяється на:

- керівників професіоналів;
- фахівців;
- технічних службовців;
- робітників

Саме такі якісні характеристики працівників як кваліфікація, спеціальність, стаж і досвід є важливими аспектами в процесі управління персоналом підприємства, а також визначальними чинниками при прийомі на роботу. Тому неврахування їх унеможливує досягнення позитивних очікуваних результатів у забезпеченні підвищення продуктивності праці та ефективності господарювання загалом.

Отже, Персонал – це складова частина ресурсного потенціалу, що представляє собою групу населення, яка володіє певними розумовими та фізичними здібностями в процесі здійснення господарської діяльності шляхом

взаємодії з основними засобами та матеріальними ресурсами, створює нову продукцію та додаткову вартість

## **1.2 Політика управління персоналом підприємства, сутність і механізм здійснення**

Управління персоналом підприємства пов'язане з людьми та їхніми відносинами всередині підприємства. Підприємство існує, щоб обслуговувати людей. Підприємство складається з людей і обслуговується ними. Без управління людьми не може функціонувати жодна організація – велика чи маленька, комерційна чи некомерційна. Управління персоналом підприємства спрямоване на досягнення ефективності діяльності і справедливості у взаємодіях між працівниками.

Під управлінням персоналом підприємства розуміється цілеспрямована діяльність керівництва підприємства і відповідних підрозділів, що включає розробку кадрової політики й управлінських рішень щодо керування людьми на підприємстві. Ця діяльність включає:

- залучення робітників;
- підготовку робітників;
- мотивацію;
- оцінку;
- розвиток колективу;
- переміщення робітників.

Система управління персоналом підприємства включає ряд функцій, носіями яких є різні підрозділи щодо роботи з персоналом:

- 1) умови і безпека праці;
- 2) регулювання соціально-трудових відносин;
- 3) оформлення обліку і системи роботи з кадрами;
- 4) підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу;
- 5) оцінка і розвиток персоналу;

б) організація і нормування праці персоналу;

7) аналіз і удосконалювання форм і методів матеріального стимулювання персоналу.

У будь-якій організації основними цілями управління персоналом підприємства є:

- формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;

- задоволення потреб організації в кадрах у відповідності до штатного розпису та професійно-кваліфікаційних характеристик посад;

- забезпечення соціальної ефективності колективу;

- узгодження інтересів та потреб працівників з вимогами організації;

- забезпечення спроможності персоналу підприємства реалізувати цілі і завдання, що постійно змінюються у відповідності до вимог і запитів оточення функціонування організації.

Управління персоналом підприємства як цілісна система виконує такі функції:

- організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;

- соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення та використання людських ресурсів;

- відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу підприємства.

Весь інструментарій, що використовується в управлінні персоналом підприємства, можна об'єднати у три групи: інструментарій досліджень; інструментарій аналізу; інструментарій впливу (рис. 1.2). Використанню конкретних інструментів передують аналіз відповідної ситуації. Управління персоналом підприємства – це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального кадрового забезпечення, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу.

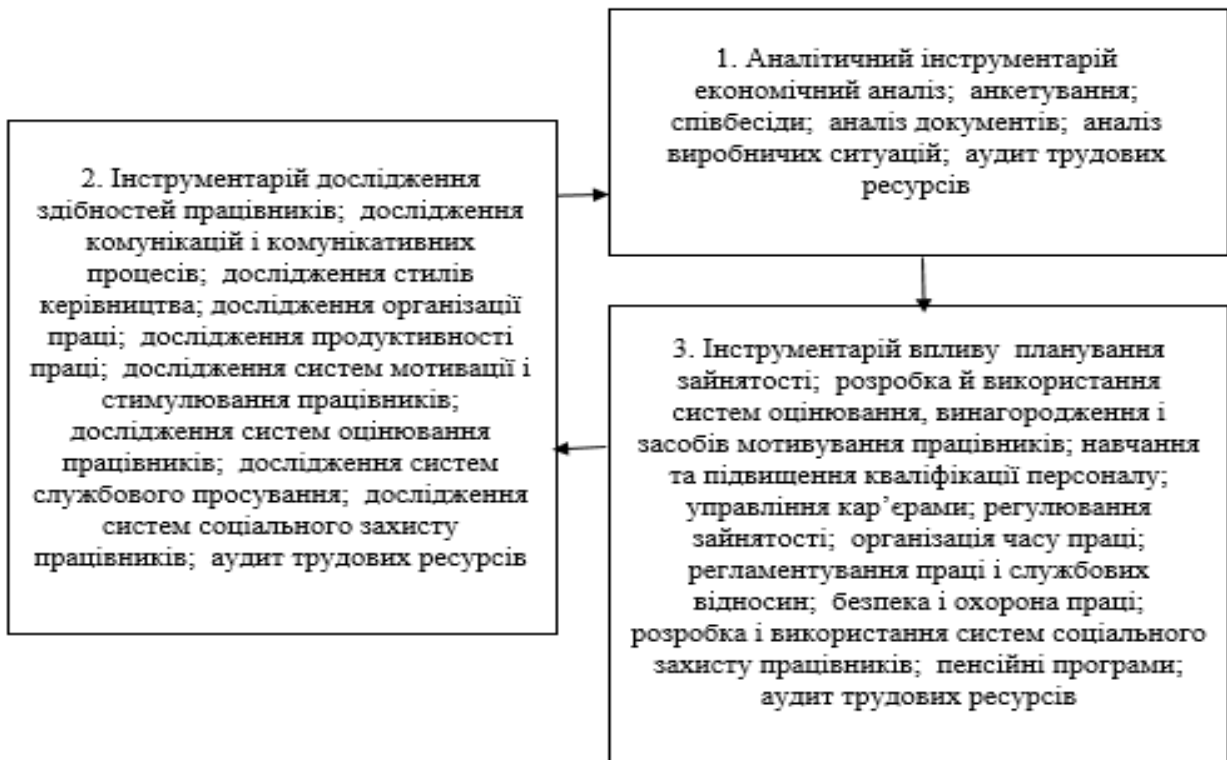


Рис. 1.2. Інструментарій управління персоналом підприємства організації [49]

Управління персоналом підприємства повинно орієнтуватись на тенденції та плани розвитку організації, досягнення основних її цілей.

Основними завданнями управління персоналом підприємства є удосконалення:

- кадрової політики;
- використання і розвитку людських ресурсів;
- вибору і реалізації стилю управління персоналом підприємства;
- організації горизонтальної координації та кооперації;
- покращення організації робочих місць і умов праці;
- визнання особистих досягнень у праці;
- стимулювання.

Аналіз персоналу підприємства дає змогу визначити потребу в персоналі, забезпеченість підприємства персоналом підприємства, визначити рівень задоволення персоналу роботою та умовами праці, оцінити ефективність використання персоналу підприємства.

Основним завданням державного економічного аналізу та використання персоналу підприємства на підприємствах є виявлення та оцінка рівня досягнення поставлених цілей, визначення шляхів подальшого підвищення продуктивності праці, визначення ефективних методів управління. Як збільшити фонд оплати праці та виробництво. Процес економічного аналізу персоналу підприємства на підприємстві, як правило, складається з таких послідовних етапів:

1. Визначення необхідних для аналізу показників, що характеризують стан і ефективність використання персоналу підприємства підприємства за певний період часу. На цьому етапі потрібно визначити показники за якими буде проводитися аналіз персоналу підприємства на підприємстві. До таких показників можна віднести: Чисельність персоналу, продуктивність праці, коефіцієнт обігу робочої сили за прийманням, коефіцієнт обігу робочої сили за звільненням, коефіцієнт плинності, тощо.

2. Розрахунок фактичних показників і визначення динаміки їх зміни порівняно з минулими періодами. На цьому етапі аналізу розраховуються числові значення показників та порівнюється їх зміна в динаміці.

3. Визначення факторів і причин, що вплинули на зміну показників стану та використання персоналу підприємства. На основі розрахованих показників визначаються фактори, які вплинули на їх зміну. Факторний аналіз покликаний допомогти одержати управлінському персоналу відповідь на питання коли, де та які чинники вплинули на ефективність використання персоналу підприємства. При цьому розрізняють чинники першого та другого роду. До чинників першого роду відносяться безпосередньо сама зміна обсягу виробництва кінцевих результатів і зміна величини персоналу підприємства. До чинників другого роду віднесли умови, що своєю діяльністю вплинули на зміну абсолютних розмірів обсягу виробництва кінцевих результатів і зміну розмірів персоналу підприємства.

4. Аналіз кожного виявленого фактору, як окремо, так і у взаємозв'язку з іншими факторами. На цьому етапі можна використовувати кореляційний аналіз який допоможе виміряти ступінь впливу факторних ознак на результативні,

встановити єдину міру тісноти зв'язку і роль досліджуваного фактора у загальній зміні результативної ознаки.

5. Визначення ступеня впливу аналізованих показників на якість і обсяг виробленої та реалізованої продукції.

6. Розробка рекомендацій на основі проведеного економічного аналізу для прийняття рішень щодо підвищення ефективності використання персоналу підприємства. Це фінальний етап, на якому служба аналітики компанії, що проводила аналіз, дає рекомендації щодо підвищення ефективності використання робочої сили компанії за результатами аналізу..

Крім того, завданням управління персоналом підприємства організації є забезпечення відповідності людських ресурсів організації таким вимогам [42]: достатня кількість ресурсів; їх наявність у потрібний час; відповідна їх кваліфікація; наявність у належному місці.

Управління персоналом підприємства організації, ґрунтується на принципах, які є об'єктивними правилами управлінської поведінки, що витікають із потреб об'єкта управління. До них належать принципи: науковості, системності, економічності, ієрархічності, перспективності та прогресивності (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

#### Принципи управління персоналом підприємства [35]

Принципи	Зміст
1. Науковості	Передбачає більш повне пізнання і використання у практиці управління об'єктивно діючих економічних законів, що повинні диктувати логіку поведінки і керівників, і підлеглих працівників
2. Системності	Передбачає, що при формуванні системи управління персоналом підприємства необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління, та вимагає взаємного узгодження окремих груп, завдань і рішень
3. Економічності	Передбачає ефективну й економічну організацію системи управління персоналом підприємства
4. Ієрархічності та зворотного зв'язку	У будь-яких вертикальних зрізах системи управління персоналом підприємства повинна забезпечуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління на основі зворотного зв'язку
5. Узгодженості	Взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі та відносно самостійними підрозділами по горизонталі повинні бути в цілому узгодженні з цілями організації та синхронізовані у часі
6. Перспективності та прогресивності	При формуванні системи управління персоналом підприємства необхідно враховувати перспективи розвитку організації, передові вітчизняні та зарубіжні аналоги



Загальна концепція корпоративного управління персоналом конкретизована в кадровій політиці та кадровій діяльності, де корпоративне управління персоналом організації є гнучкою та добре продуманою кадровою політикою. Це здійснюється системами стратегічного та оперативного управління.

Як правило, кадрова політика реалізується після структурного аналізу професійно-кваліфікаційної структури персоналу підприємства [35]. Корпоративне управління персоналом характеризується системністю та повнотою, що базується на комплексному розв'язанні проблем та їх відтворенні. Системний підхід розглядає взаємозв'язки між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевої мети, визначає шляхи їх вирішення та створює відповідні механізми управління для забезпечення комплексного планування та організації системи збільшення.

Управління персоналом підприємства, таким чином, є діяльністю керівництва та відповідних відділів, яка включає залучення працівників, навчання працівників, мотивацію, оцінку, розвиток команди та мобільність працівників.

### **1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства**

Реальна ефективність системи управління персоналом підприємства будь-якого рівня може бути визначена тільки із зіставлення ступеня реалізації цілей з витраченими на це коштами.

Ефективне управління персоналом підприємства є одним з основних чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства. При цьому Персонал виступають важливою її складовою разом з такими, як товар, результати його просування, становище підприємства на ринку, фінансовий стан, виробництво, організація, технологія, розглядати які необхідно у комплексі,

оскільки їх взаємопов'язане використання має вирішальний вплив на конкурентоспроможність підприємств.

Ефективність роботи персоналу є важливим фактором, від якого залежать результати діяльності регіону та підприємства, але сучасний стан теорії і практики оцінювання ефективності управління персоналом підприємства організації показує, що в методиці оцінювання не існує єдиної думки щодо етимології термінів «оцінка», «оцінювання», «ефект», «результат», «ефективність» у галузі управління персоналом підприємства [54].

У міжнародній та вітчизняній статистиці, останнім часом, більш актуальним стало вимірювання людського розвитку для якого використовують узагальнюючий пошук — індекс людського розвитку. Існують різні методики його розрахунку. У щорічних звітах Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) широко використовують індекс людського розвитку, який враховує: стан здоров'я; рівень освіти; реальну купівельну спроможність населення.

Стан здоров'я населення характеризується показником очікуваного довголіття – тривалістю майбутнього життя після народження. Показник досягнутого рівня освіти має дві складові: частку грамотного дорослого населення (віком понад 24 роки) і частку учнів початкових, середніх та вищих навчальних закладів у населенні віком до 24 років.

У якості рівня життя приймається реальний обсяг ВВП на душу населення, обчислений у доларах США, з урахуванням паритету купівельної спроможності національної валюти (ПКС). Індекс людського розвитку розраховується як середня арифметична зі стандартизованих показників, що входять до його складу.

Останніми роками в Україні досліджуються процеси управління трудовими ресурсами за допомогою комплексних статистичних методів. Щоб визначити, наскільки ефективною є та чи інша система управління персоналом підприємства, потрібні критерії, за якими можна здійснювати таку оцінку. Аналіз публікацій у цій галузі дозволяє виділити два ключових поняття, які лежать в основі оцінки компанією ефективності управління персоналом.

Відповідно до першого з них ефективність управління оцінюється за органічною єдністю управління і виробництва, але внесок управління персоналом фірми в ефективність виробництва не визначається. Друга концепція акцентує увагу на визначенні внеску управління персоналом фірми в ефективність виробництва.

Нині існує багато різноманітних підходів до вивчення і оцінки системи управління персоналом підприємства, але немає комплексного підходу щодо оцінки ефективності управління персоналом підприємства на рівні регіону. Тому є потреба у комплексному підході до оцінки такої ефективності одночасно з позицій значущості кінцевих результатів діяльності підприємства, продуктивності і якості праці працівників, організації їхньої роботи на рівні конкретних регіонів. Залежно від спеціалізації галузі підходи щодо оцінки можуть бути різними.

На практиці підприємства для оцінки ефективності системи управління персоналом використовують три групи показників [25]:

- Загальні показники ефективності діяльності підприємства
- динаміка загального випуску продукції, рентабельності капіталу, прибутку на одного працівника, рентабельності та ін.
- Показники продуктивності праці для керівників
- Валовий продукт на одного керівника або на людину-день, витрачений на управління, прибуток на один день, витрачений на управління та ін.
- показники ефективності апарату управління
- питома вага управлінського персоналу в загальному фонді оплати праці, питома вага адміністративних витрат у структурі собівартості продукції та ін.

Відчутним результатом удосконалення системи управління персоналом підприємства є зниження адміністративних витрат за рахунок скорочення чисельності керівників і підвищення продуктивності праці. Компанії отримують економічні та соціальні вигоди від вдосконалення систем управління персоналом.

Однак не всі складові економічного та соціального ефекту проявляються кількісно. Тому при оцінці ефективності управління персоналом підприємства

необхідно враховувати не тільки кількісні, а й якісні показники. Критеріями оцінки персоналу є [37]:

- Критерії оцінки результатів роботи: ефективність, професійна майстерність, дотримання термінів. погодинна виробіток; дефіцит; використання робочого часу; уважність; технічна дисципліна; ритм роботи;

- норми поведінки на роботі: використання робочого часу, структура часу роботи та культура праці. Особиста ініціатива; Діловитість; Готовність приймати самостійні рішення та підвищувати кваліфікацію; Завантаженість; Передача досвіду; Готовність допомогти колегам; Менеджери підкоряються іншим стандартам, ніж працівники, залежно від їхніх вимог.

Критерії поведінки та результатів роботи: професійна кваліфікація, застосування досвіду та навичок, знання, самостійність, ініціативність. здатність аналізувати, шукати рішення; надійність виконання роботи; зручність методів роботи; витривалість, навантаження та стійкість, орієнтація на результат, співробітництво. Системний та сучасний підхід до оцінки ефективності управління персоналом на підприємствах з метою його вдосконалення відповідно до сучасних вимог (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства

Усі розглянуті показники певною мірою виражають ефективність або результативність праці і можуть застосовуватися при оцінці трудової діяльності персоналу. Головна задача при цьому полягає в тому, щоб правильно виміряти особисті, групові або внутрішньо фірмові показники результатів і витрат праці. Особливу складність завжди викликає визначення чисельника у формулі продуктивності. В якості узагальненого знаменника можна використовувати відповідні витрати, що наближаються за своїм значенням до сумарних доходів або за робітної плати тієї чи іншої категорії персоналу.

Як показує досвід, крім розрахункових можуть бути використані і інші відомі методи оцінки праці персоналу на підприємствах і в організаціях. У вітчизняному та зарубіжному менеджменті при оцінці персоналу найбільш широке поширення одержали наступні методи [23]:

- бальні методи, засновані на оцінці заслуг працівника за окремим заздалегідь вибраними показниками, що характеризують загальні результати його діяльності протягом тривалого періоду роботи, а також стаж роботи, освіти, кваліфікацію та ін. Кожен фактор оцінюється в балах за певною цифровою шкалою: відмінно, добре, добре, нижче очікуваного, задовільно чи незадовільно;

- цільові методи, які передбачають оцінку роботи за ступенем досягнення намічених цілей. Застосовувана система оцінок заснована на розробці і обліку виконання індивідуальних цілей працівника, погоджених з керівником, а також планів підвищення кваліфікації і переміщення персоналу, розвитку ініціативи і особистої зацікавленості працівника у службовому зростанні і підвищенні результатів роботи;

- порівняльні методи, що передбачають оцінку кожного співробітника керівником підрозділу на основі порівняння його результатів з роботою інших фахівців.

У сучасних організаціях дані методи використовуються в основному для вибору працівників з лідерськими здібностями для заміщення посад керівників різних підрозділів і служб.

Ефективність роботи персоналу підприємства залежить як від зовнішніх факторів положення компанії на ринку збуту в конкурентному середовищі серед таких же виробників, впливу державних чинників – законів та підзаконних актів цієї тематики, стану ринку праці; розвитку техніки і технологій, політичної та макроекономічної ситуації тощо) та внутрішніх факторів (стратегії, яку обрало підприємство для свого розвитку, цілей, які ставить перед собою підприємство, внутрішньо організаційної структури, настрою у колективі, рівнем розвитку корпоративної культури, підтримці нововведень з боку персоналу та інших). Звідси стає зрозумілим, що кращі показники в роботі та стабільність праці в майбутньому дасть те підприємство, яке зможе створити гармонійне середовище, згуртований колектив однопідприємців [19].

З метою аналізу персоналу підприємства на підприємствах використовують різноманітні показники щодо їх забезпеченості, складу, руху та ефективності використання. Показники якості використання персоналу включають:

- окупність персоналу - визначається як відношення річного прибутку від продажу продукції до середньорічної кількості працівників;

- трудомісткість – показник, що характеризує витрати часу на виготовлення одиниці продукції;

- індекс руху персоналу - Ви можете вивчити рух персоналу в компанії [58].

До кількісних показників чисельної характеристики підприємства належать:

- відвідуваність працівників – включає всіх працівників, які прийшли на роботу;

- кількість зареєстрованих працівників - включає всіх постійних, тимчасових і сезонних працівників, зайнятих на один або кілька днів, будь то виконання службових обов'язків, у відпустці, у відрядженні, на лікарняному тощо;

- середньооблікова чисельність працівників - визначається як сума середньомісячної чисельності працівників за період, поділена на кількість місяців у цьому періоді [19].

Показники ефективності включають такі розрахунки:

- виручка від реалізації продукції на одного працівника - визначається як відношення річної виручки підприємства від реалізації продукції до середньорічної чисельності працівників;

- Виробіток на одного працівника - показник, що характеризує виробіток на одного середньооблікового працівника.

- продуктивність праці - показник, що характеризує кількість продукції, виробленої середньостатистичним працівником за одиницю часу [58, С. 272].

Важливим етапом аналізу показників використання робочої сили є оцінка її руху. Це пов'язано з тим, що зміна штатного розкладу створює для компаній додаткові витрати на пошук і навчання нових працівників, що негативно позначається на фінансових результатах їх діяльності.

Тому ми проаналізували міграцію робочої сили за такими показниками.:

1) Коефіцієнт обороту по прийому (Кпр): ,

$$K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{сробр}}} \quad (1.1)$$

де  $Ч_{\text{пр}}$  – чисельність прийнятих працівників, чоловік;  $Ч_{\text{сробр}}$  – середньооблікова чисельність персоналу, чоловік.

2) Коефіцієнт обороту по звільненню (Кзв): ,

$$K_{\text{зв}} = \frac{Ч_{\text{зв}}}{Ч_{\text{сробр}}} \quad (1.2)$$

де  $Ч_{\text{зв}}$  – число звільнених працівників, чоловік.

3) Коефіцієнт загального обороту (Кзаг):

$$K_{\text{заг}} = \frac{(Ч_{\text{пр}} + Ч_{\text{зв}})}{Ч_{\text{сробр}}} \quad (1.3)$$

4) Коефіцієнт відновлення кадрів (Квід): ,

$$K_{\text{від}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{зв}}} \quad (1.4)$$

5) Коефіцієнт плинності робочої сили (Кзв):

$$K_{\text{зв}} = \frac{Ч_{\text{звв}}}{Ч_{\text{сробр}}} \quad (1.5)$$

де  $Ч_{\text{звв}}$  – число звільнених за власним бажанням і порушення трудової дисципліни, чоловік [9].

Продуктивність праці – це результативність корисної праці, що визначає ефективність її застосування у конкретний проміжок часу. Продуктивність праці

характеризується кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого на виробництво одиниці продукції.

Виробіток визначається відношенням обсягу виробленої продукції в натуральному, трудовому або вартісному вираженні до часу витраченого на її виробництво, або до середньоспискового числа працівників і характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу або одним працівником:

$$V = O / Ч_{пл} \quad (1.6)$$

де  $V$  – виробіток;

$O$  – обсяг виробництва продукції (робіт, послуг);

$Ч_{пл}$  – планова чисельність промислово-виробничого персоналу.

Виробіток може бути годинним, денним, місячним, кварталним, річним.

Трудомісткість визначається за формулою:

$$T = Ч_{пл} / O \quad (1.7)$$

де  $T$  – трудомісткість.

Показник продуктивності праці на підприємстві з багатомономенклатурною продукцією має вигляд:

$$ПТ_{об} = V / ФОП \quad (1.8)$$

де,  $V$  – виручка від реалізації отримана за звітній період; з

$ФОП$  – загальний фонд оплати праці працівників, які працюють у штаті підприємства.

Перевагами застосування цієї формули є:

- простота розрахунку;
- не потребує спеціальних корегувань, адже дані для розрахунків є декларованими, а не розрахунковими;
- при проведенні порівняльного аналізу з іншими підприємствами не потребує детального їх дослідження, що дозволяє економити час;
- відображає об'єм фактично реалізованої продукції, а не виробленої, що характеризує роботу відділів маркетингу та збуту;
- показує інтенсивність використання трудового потенціалу; стимулює виробництво та збут продукції [13].



Основними видами заробітної плати є номінальна, і реальна заробітна плата. Перша з них означає суму грошей, яку отримують працівники за свою працю. Друга – засвідчує кількість товарів і послуг, які працівник може придбати за зароблену суму грошей.

Реальна заробітна плата перебуває в певному співвідношенні із номінальною:

$$I_{рзп} = I_{нзп} / I_{ц} \quad (1.9)$$

де  $I_{рзп}$  – індекс реальної заробітної плати, визначений за певний період;

$I_{нзп}$  – індекс номінальної заробітної плати за цей самий період;

$I_{ц}$  – індекс цін, обчислений за період.

Оплата праці складається з основного окладу та премії, а співвідношення становить близько 70% основної зарплати та 30% премії. Заробітна плата нараховується за тарифною, відрядною або громадською діяльністю і не залежить від результатів господарської діяльності підприємства.

Заробітна плата за одиницю визначається обсягом і складністю виконаної роботи на основі стандартизованої ставки за одиницю праці, яка може визначити обсяг виконаної роботи або продуктивність, вироблену окремим працівником. Де можуть застосовуватися технічні норми праці Де кількісні показники праці безпосередньо залежать від конкретних працівників.

Відрядна форма оплати праці включає наступні системи:

– Пряма відрядна оплата визначається з урахуванням обсягу виконаної роботи або виробленої продукції на основі відрядних розцінок за формулою::

$$ЗП_{відр} = E P_{відрі} - V_i \quad (1.10)$$

де  $P_{відр}$  – відрядна розцінка на виріб і-го виду;

$V_i$  – кількість виробів і-го виду, шт.

Відрядна розцінка розраховується за формулою:

$$P_{відрі} = C_{п} * н_{ор} \quad (1.11)$$

де  $C_{п}$  – погодинна тарифна ставка;  $н_{ор}$  – норма часу на один виріб, хв;

Погодинна оплата праці включає наступні різновидності систем:

– проста погодинна оплата – заробіток робітника обчислюється шляхом множення годинних тарифних ставок, які відповідають тарифному розряду робітника, на кількість фактично відпрацьованого часу:

$$ЗПпогпр = Сп \cdot T \quad (1.12)$$

де  $Сп$  – погодинна тарифна ставка;

$T$  – кількість відпрацьованих робітником годин;

– погодинно-преміальна оплата – крім заробітку, обчисленого за часовими тарифними ставками за фактично відпрацьований час, робітнику додатково нараховується премія за досягнення певних показників. Премії нараховуються за результатами роботи щодо своєчасного і якісного виконання планових завдань, за професійну майстерність і умови праці, за зниження трудомісткості виробів або робіт [13].

Робочий час складається з робочого часу та перерви. Робочий час включає основний час, допоміжний час, підготовчий час, заключний час і час обслуговування робочого місця. Час перерви складається з технічної та організаційної перерв.

Ефективне використання робочого часу не тільки підвищує ритмічність виробництва, покращує якість праці, чіткі взаємозв'язки між складовими виробничого процесу, деформує виробництво, а й впливає на соціально-психологічне середовище виробничого колективу і підприємства в цілому. впливають на економічне та фінансове становище підприємства.

Таким чином, розглянутий фактор є одним з основних показників якості персоналу підприємства та умов праці підприємства, зміна яких є основним джерелом інформації про покращення чи погіршення системи управління персоналом підприємства.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ СВІТОВОГО ДОСВІДУ**

### **2.1 Оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства**

Видавництво ТОВ «Аква-Терм», працюючи на ринку поліграфічних послуг, є відкритим підприємством для співробітництва з усіма професіоналами в області друку. Усі підприємства-споживачі – від невеликого друкованого салону до великого поліграфічного комплексу, можуть бути впевнені в тому, що фахівці ТОВ «Аква-Терм» підберуть оптимальне рішення для виконання їхніх задач, нададуть послуги друку, консалтингові послуги, сервіс і навчання персоналу.

Адреса ТОВ «Аква-Терм»: 02002, м. Київ, Дніпровський район, вул. Марини Раскової, буд. 23, офіс 507.

Основними послугами ТОВ «Аква-Терм» є:

– цифровий друк. Обслуговує так звану малотиражну (або оперативну) поліграфію. У цьому випадку друкують на цифрових дуплікаторах, принцип роботи яких наближений до лазерного принтера – цифрова обробка зображення. До цього ж сегменту ринку відносять і продукцію офісних принтерів, якими користуються деякі дрібні фірми, надаючи послуги дрібнотиражної поліграфії;

– широкоформатний друк. Друк нагадує офсетний, але за допомогою цього способу можливо друкувати на нетрадиційних матеріалах: поліпропілені, крафт-мішках, гофрокартоні;

– офсетний друк. Це більшість ринку друкованих ЗМІ, книжкової продукції, упаковки, етикетки тощо.

Аналіз фінансової звітності підприємства ТОВ «Аква-Терм» почнемо з оцінки майна підприємства і джерел його утворення. Баланс та Звіт про фінансові результати ТОВ «Аква-Терм» наведені в Додатках А–В.

Таблиця 2.1

## Динаміка обсягу та структури активів ТОВ «Аква-Терм» станом на 31.12.2018-31.12.2021 рр., тис. грн

Показник	Станом на 31.12.2018р	Питома вага, %	Станом на 31.12.2019р	Питома вага, %	Станом на 31.12.2020 р.	Питома вага, %	Станом на 31.12.2021 р.	Питома вага, %	Відхилення (+-), тис. грн				Темп приросту, %			
									2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2018	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2018
<b>1. Необоротні активи</b>																
	2,5	0,3	1,2	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	2,5	-1,3	-1,2	0,0	-	48,0	0,0	0,0
Усього за розділом 1	2,5	0,3	1,2	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	2,5	-1,3	-1,2	0,0	-	48,0	0,0	0,0
<b>2. Оборотні актив</b>																
Запаси	0,1	0,0	0,1	0,0	0,8	0,1	0,9	0,1	0,1	0	0,7	0,1	-	100,0	800,0	112,5
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	812,5	92,2	391,4	43,9	167,6	12,6	194,2	13,9	773,6	-421,1	-223,8	26,6	2 088,7	48,2	42,8	115,9
Інша дебіторська заборгованість	2,4	0,3	51	5,7	717,7	54,1	812,5	58,0	-12,1	48,6	666,7	94,8	16,6	2 125	1 407,3	113,2
Гроші та їх еквіваленти	30,7	3,5	375	42,0	177,1	13,4	180,3	12,9	2,9	344,3	-197,9	3,2	110,4	1 221,5	47,2	101,8
Інші оборотні активи	31,9	3,6	73,4	8,2	262,3	19,8	212,7	15,2	31,9	41,5	188,9	-49,8	-	230,1	357,4	81,0
Усього за розділом 2	878,4	99,7	890,9	99,9	1325,5	100,0	1400,4	100,0	797,2	12,5	434,6	74,9	1 081,8	101,4	148,8	105,7
Баланс	880,9	100,0	892,1	100,0	1325,5	100,0	1400,6	100,0	799,7	11,2	433,4	75,1	1084,9	101,3	148,6	105,7

З даних аналітичної табл. 2.1 випливає, що на 31.12.2020 р. вартість майна в розпорядженні підприємства становила 1325, 5 тис. грн, тобто за звітний період статки підприємства збільшились на 433, 4 тис. грн завдяки зростанню оборотних активів і власного капіталу. Така динаміка пояснюється збільшенням обсягів продажів.

Оборотні активи ТОВ «Аква-Терм» у 2020 році зросли на 434, 6 тис. грн, причому:

– запаси на кінець звітного періоду зросли на 0, 7 тис. грн, їх питома вага в загальній вартості оборотного капіталу становить лише 0, 1%;

– частка дебіторської заборгованості зросла у 2 рази і на кінець звітного року становила 61% валюти балансу, або 885, 3 тис. грн, що впливає на фінансовий стан підприємства різко негативно;

– кошти (гроші) та їх еквіваленти в національній валюті зменшились у 21 рази, або на 197, 9 тис. грн станом на 31.12.2020 р. в порівнянні із 31.12.2019, а в іноземній валюті відсутні.

Протягом 2021 року вартість майна під керівництвом підприємства становила 1400, 6 тис. грн, тобто за рік майно підприємства зросло на 75, 1 тис. грн, або на 5 % за рахунок збільшення оборотних активів. Необоротні активи також незначно збільшилась. Структура активів показана на рис. 2.1.

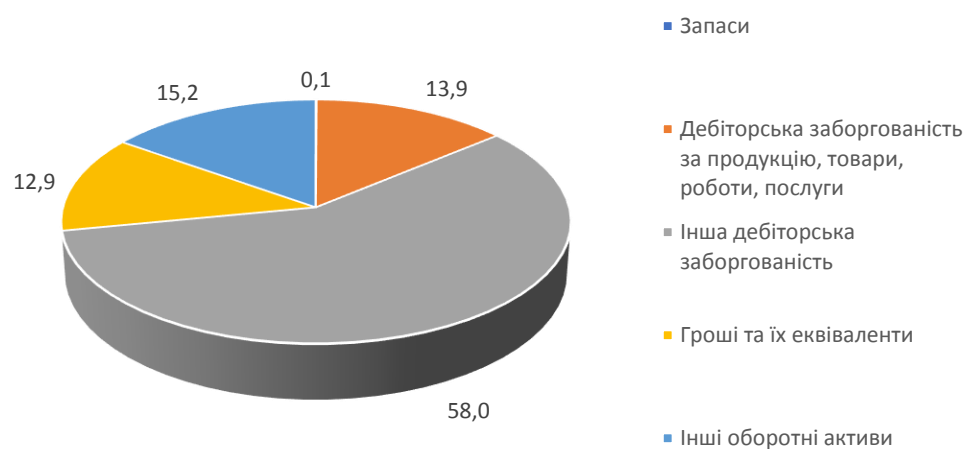


Рис. 2.1. Структура активів ТОВ «Аква-Терм» у 2021 році

Таблиця 2.2

## Динаміка обсягу та структури пасивів ТОВ «Аква-Терм» на 31.12.2018-31.12.2021 рр., тис. грн

Показник	Станом на 31.12.2018 р	Питома вага, %	Станом на 31.12.2019 р	Питома вага, %	Станом на 31.12.2020 р	Питома вага, %	Станом на 31.12.2021 р	Питома вага, %	Відхилення (+/-), тис. грн.				Темп приросту, %			
									2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2018	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2018
									<b>Власний капітал</b>							
Зареєстрований (пайовий) капітал	1,2	0,1	1,2	0,1	1,2	0,1	1,2	0,1	0	0	0	0	100	100	100	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	247,3	28,1	636,4	71,3	1054,7	79,6	1794,5	86,4	216,7	389,1	418,3	155,4	808,2	257,3	165,7	114,7
Усього за розділом 1	248,5	28,2	637,6	71,5	1055,9	79,7	1211,3	86,5	216,7	389,1	418,3	155,4	781,4	256,6	165,6	114,7
<b>Поточні зобов'язання та забезпечення</b>																
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	583,4	66,2	52,6	5,9	47,4	3,6	43,6	3,1	547,2	-530,8	-5,2	-3,8	1611,6	9,0	90,1	92,0
Поточні зобов'язання за розрахунками	69	7,8	110,4	12,4	67,5	5,1	53,2	3,8	61,6	41,4	-42,9	-14,3	932,4	160,0	61,1	78,8
Інші поточні зобов'язання	0	0,0	91,3	10,2	153,7	11,6	92,5	6,6	-5,8	91,3	62,4	-61,2	0,0	-	168,3	60,2
Усього за розділом 3	632,4	71,8	254,5	28,5	269,6	20,3	189,3	13,5	583	-377,9	15,1	-80,3	1280,2	40,2	105,9	70,2
Баланс	880,9	100,0	892,1	100,0	1325,5	100,0	1400,6	100,0	799,7	11,2	433,4	75,1	1084,9	101,3	148,6	105,7

На кінець 2021 року необоротних активів підприємство не мало.

Відсутність основних засобів пояснюється специфікою діяльності ТОВ «Аква-Терм» – підприємство надає поліграфічні послуги (макет, верстка тощо), а безпосередньо сам друк здійснюється на потужностях поліграфічного комбінату, з яким ТОВ «Аква-Терм» укладено відповідний договір.

Оцінимо капітал підприємства ТОВ «Аква-Терм» за даними табл. 2.2.

Поточні зобов'язання зросли на 15,1 тис. грн, причому кредиторська заборгованість на кінець звітного періоду скоротилась на 5,2 тис. грн, а її питома вага в структурі поточних зобов'язань становить 17,6%. Інші поточні зобов'язання навпаки в аналізованому періоді зросли на 62,4 тис. грн і становили 153,7 тис. грн, або 57% поточних зобов'язань. Решта поточних зобов'язань (67,5 тис. грн) припала на поточні зобов'язання за розрахунками.

Довгострокових зобов'язань підприємство немає. Власний капітал протягом аналізованого періоду зріс на 165%, або на 418,3 тис. грн і становив на кінець 2019 року 1055,9 тис. грн. Власний капітал складається з нерозподіленого прибутку, який протягом 2020 року збільшився на 65,7%, або на 418,3 тис. грн, та складав на кінець року 1054,7 тис. грн. Обсяг статутного капіталу ТОВ «Аква-Терм» незначний – 1,2 тис. грн і протягом аналізованого періоду його обсяг не змінювався.

Структура капіталу ТОВ «Аква-Терм» наведена на рис. 2.2.

У структурі зобов'язань станом на 31.12.2021 р. 86% становить власний капітал, який зріс на кінець звітного періоду на 155,4 тис. грн, і в загальній вартості його питома вага зросла на 6,4%.

У табл. 2.3 наведено фінансові показники діяльності ТОВ «Аква-Терм» протягом 2018-2021 рр.

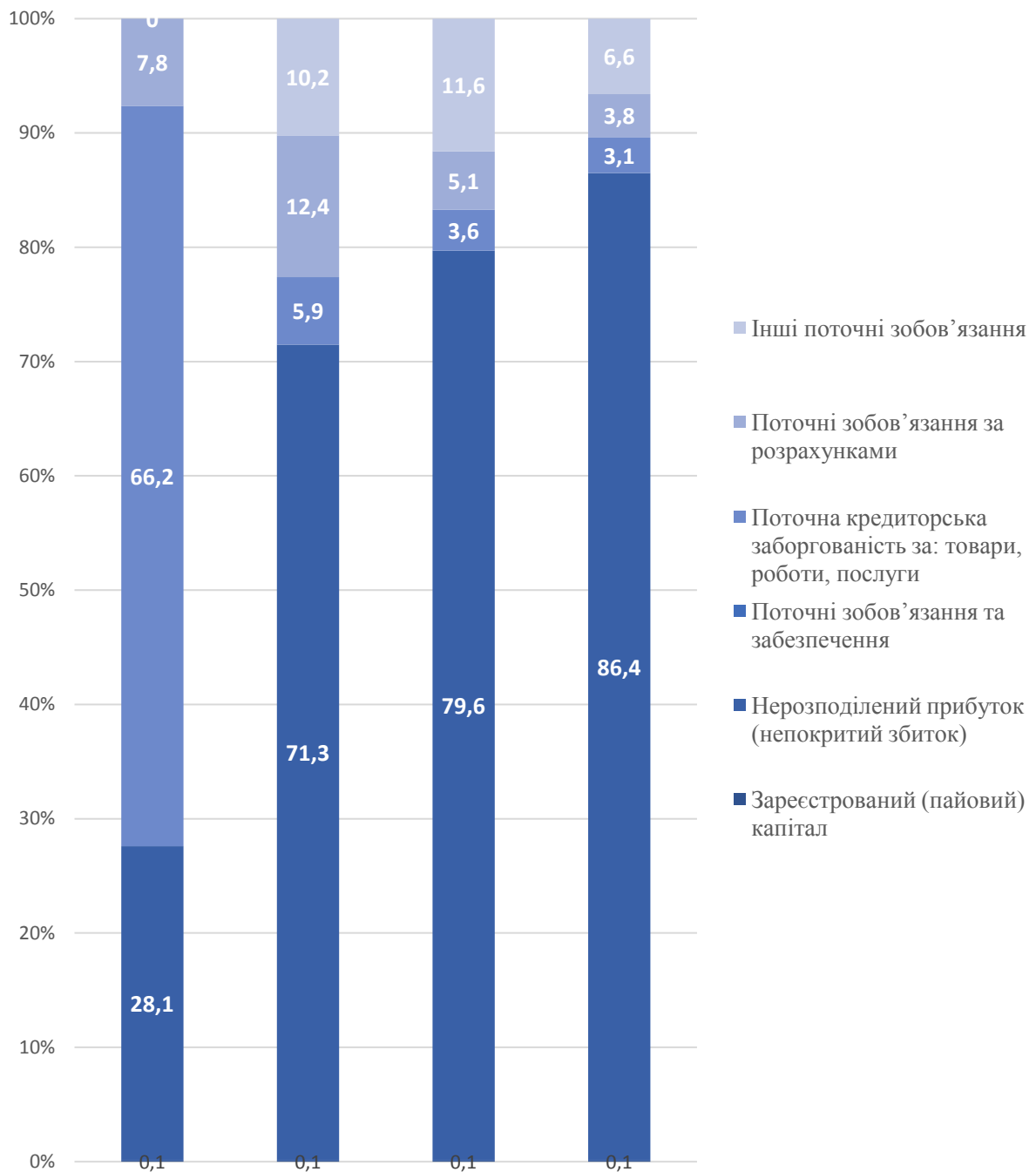


Рис. 2.2. Структура пасивів ТОВ «Аква-Терм» станом на 31.12.2018-31.12.2021 рр., %

Чистий дохід від реалізації продукції збільшився в 2,34 разів у 2020 році, що свідчить про розширення діяльності ТОВ «Аква-Терм». Чистий дохід від реалізації продукції склав у 2020 році 6222,6 тис. грн, що вище показника 2019 року на 978,5 тис. грн. у 2021 році він зріс лише на 2 %, або на 128,6 тис. грн. (табл. 2.3.).



Таблиця 2.3

## Динаміка фінансових показників діяльності ТОВ «Аква-Терм»

Показник	2018	2019	2020	2021	Зміна 2019/2018 рр.		Зміна 2020/2019 рр.		Зміна 2021/2020 рр.	
					абсолютна +/-	відносна +/-	абсолютна +/-	відносна %	абсолютна +/-	відносна %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	2948	5244,1	6222,6	6351,2	2296,1	177,9	978,5	118,7	128,6	102,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2482,1	4473,8	5470,7	5488,0	1991,7	180,2	996,9	122,3	17,3	100,3
Валовий прибуток (збиток), тис. грн (ЧД-С/В)	465,9	770,3	751,9	863,2	304,4	165,3	-18,4	97,6	111,3	114,8
Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн.	264,2	474,5	510,1	446,2	210,3	179,6	35,6	107,5	-63,9	87,5
Інші операційні витрати	201,7	295,8	242,7	250,8	94,1	146,7	-53,1	82,0	8,1	103,3
Податок на прибуток	47,5	85,4	91,8	29,8	37,9	179,8	6,4	107,5	-62	32,5
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	216,7	369,1	418,3	165,6	152,4	170,3	49,2	113,3	-252,7	39,6

Собівартість реалізованої продукції зросла у 2020 році на 22%, це дещо випереджає темп росту чистого доходу від реалізації продукції та є негативною динамікою. Відповідно, валовий прибуток підприємства у 2020 році, навпаки, скоротився на 2%, що є негативною тенденцією. Позитивна динаміка характерна для чистого прибутку, зокрема, протягом 2020 року спостерігається його зростання на 49,2 тис. грн, або на 13,3%, що є позитивною тенденцією.

Собівартість у 2021 році суттєвих змін не зазнала, тому валовий прибуток підприємства зріс на 14%. Проте в результаті зростання адміністративних витрат та витрат на збут фінансовий результат до оподаткування зменшився на 12,5%

У цілому динаміка фінансових показників діяльності підприємства ТОВ «Аква-Терм» у 2021 році порівняно із 2020 роком позитивна. Це свідчить про розширення діяльності підприємства.

Показники рентабельності підприємства наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка основних показників рентабельності  
ТОВ «Аква-Терм» у 2018-2021 рр.**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, (+,-)			Темп приросту, %		
					2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020
Рентабельність активів, %	45,0	41,6	37,7	45,3	-3,9	400,0	7,6	90,6	89,9	120,2
Рентабельність власного капіталу, %	154,6	83,3	49,4	42,4	-33,9	225,6	-7	59,3	166,8	85,8
Рентабельність продажу, %	7,4	7,0	6,7	2,6	-0,3	-0,3	-4,1	95,8	95,5	38,8

Отже, у 2021 р. спостерігається покращення показників рентабельності підприємства, крім показника рентабельності продаж. Зменшення рентабельності продаж пов'язано зі зростанням у 2021 р. витрат підприємства. Тому підприємству слід нарощувати обсяги продажів із метою підвищення прибутковості діяльності підприємства.

Показники ліквідності підприємства показані в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Оцінка ліквідності ТОВ «Аква-Терм»  
станом на 31.12.2018-31.12.2021 рр.**

Показники	31.12.2018 р.	31.12.2019 р.	31.12.2020 р.	31.12.2021 р.	Абсолютне відхилення,(+,-)			Темп приросту, %				
					2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	1,47	0,66	0,95	-0,5	1,4	-0,8	0,29	8,9	2940	44,9	143,9
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,34	3,21	4,82	7,4	-0,3	1,9	1,6	2,58	81,7	239,6	150,2	153,5
Коефіцієнт покриття	1,38	3,50	4,91	7,4	-0,3	2,1	1,4	2,49	84,1	253,6	140,3	150,7

Як бачимо з табл. 2.5, спостерігається тенденція до покращення ліквідності підприємства протягом останніх років. Крім того, значення показників ліквідності більші за нормативні значення, що є позитивним фактором.

Показники ділової активності підприємства показані в табл. 2.6.

Як бачимо з табл. 2.6, протягом 2021 р. спостерігається погіршення показників ділової активності ТОВ «Аква-Терм». Так, протягом аналізованого періоду скоротились показники дебіторської заборгованості, оборотності активів, основних засобів, власного капіталу. У цілому це не є позитивною тенденцією.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників ділової активності ТОВ «Аква-Терм» у 2018-2021 рр.**

Показники, тис. грн	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення (+,-)				Темп приросту, %			
					2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2018	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2018
Коефіцієнт оборотності активів	6,13	5,92	5,61	4,53	-0,75	-0,21	-0,31	-1,08	89,1	96,6	94,8	80,7
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,79	8,34	9,37	6,31	-3,07	1,55	1,03	-3,06	68,9	122,8	112,4	67,3
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	9,52	16,49	124,45	145,75	-2,85	6,97	107,96	21,3	77,0	173,2	754,7	117,1
Строк погашення дебіторської заборгованості, д	53,0	43,2	38,4	57,1	16,5	-9,8	-4,8	18,7	145,2	81,5	88,9	148,7
Строк погашення кредиторської заборгованості, д	37,8	21,8	2,9	2,5	8,7	-16	-18,9	-0,4	129,9	57,7	13,3	86,2
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	13,60	14,21	14,88	5,2	-1,61	0,61	0,67	-9,68	89,4	104,5	104,7	34,9

Показники оборотності запасів не можуть бути розраховані в силу мінімальної їх величини. Підприємство ефективно ними управляє та зводить до мінімуму.

Показники фінансової стійкості підприємства показані в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Оцінка показників фінансової стійкості ТОВ «Аква-Терм»  
станом на 31.12.2018-31.12.2021 рр.**

Показники, тис. грн.	31.12.2018 р.	31.12.2019 р.	31.12.2020 р.	31.12.2021 р.	Абсолютне відхилення, (+,-)			Темп приросту, %				
					2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2018	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2018
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,28	0,71	0,80	0,86	-0,11	0,43	0,09	0,06	71,8	253,6	112,7	107,5
Коефіцієнт фінансування	0,39	2,51	3,92	6,39	-0,25	2,12	1,41	2,47	60,9	643,6	156,2	163,0
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,28	0,72	0,80	0,86	-0,11	0,44	0,08	0,06	71,8	257,1	111,1	107,5
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,00	1,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	99,0	100,8	100,2	100,0

Дані табл. 2.7 свідчать про високий рівень фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, а саме на кінець 2021 року коефіцієнт автономії склав 86% при нормі не нижче 50%.

Показники фінансової стійкості ТОВ «Аква-Терм» у 2021 р. у цілому покращились порівняно з 2020р.

Фінансовий аналіз показав, що в 2020 р. підприємство функціонувало прибутково, збільшилась вартість майна, зріс оборотний капітал, власний і позичений капітал.

Таким чином, у результаті проведених розрахунків можна дійти таких висновків. Діяльність ТОВ «Аква-Терм» протягом аналізованого періоду була прибутковою. У цілому можна відзначити, що підприємство працювало прибутково навіть в умовах кризи.

## 2.2 Аналіз обсягу та складу персоналу підприємства

Станом на 01.01.2021 р. на ТОВ «Аква-Терм» працювало 22 працівники. Працівники ТОВ «Аква-Терм» поділяються на виробничо-обслуговуючий та адміністративно-управлінський персонал. До професіоналів належать ті, хто виконує технічне та організаційне обслуговування, управління технічними обслуговуваннями. До керівників належать працівники, які займають керівні посади на підприємстві. Робітникам – працівникам компаній, які безпосередньо займаються створенням матеріалів чи інших цінностей або наданням виробничих послуг. До працівників належать ті, хто виконує фінансово-бухгалтерський облік, постачання та збут та інші функції. Кваліфікація працівника визначається рівнем спеціальних знань і практичних навичок і характеризує ступінь складності конкретного виду робіт, які виконує працівник. Склад трудового колективу компанії характеризується співвідношенням різних категорій працівників до загальної чисельності працівників.

Структура чисельності працюючих станом на 01.01.2021 року на підприємстві ТОВ «Аква-Терм» наведена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

### Динаміка обсягу персоналу підприємства ТОВ «Аква-Терм»

Показник	2019 р.		2020р.		2021 р.		Відхилення, (+/-)		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2020 р. до 2019 р. р.	2021 р. до 2020 р.	2021 р. до 2019 р.
Середньоспискова чисельність персоналу, в тому числі:	26	100	23	100	22	100	-3	-1	-4
- керівники	4	15,3	4	17,3	4	18,2	0	0	0
- спеціалісти	8	30,7	7	30,4	7	31,8	-1	0	-1
- службовці	5	19,4	4	17,3	3	13,6	-1	-1	-2
- робітники	9	34,6	8	35,0	8	36,4	-1	0	-1

Як видно зі структури персоналу підприємства, найбільша питома вага припадає на робітників – 36,4% (станом на 2021 р.); спеціалісти складають 31,8%; керівники – 18,2%, а службовці – 13,63%. У цілому протягом 2019–2021 рр.

спостерігається скорочення персоналу ТОВ «Аква-Терм», причому найбільше спостерігається скорочення категорії службовців.

Графічно структуру персоналу ТОВ «Аква-Терм» зображено на рис. 2.3.

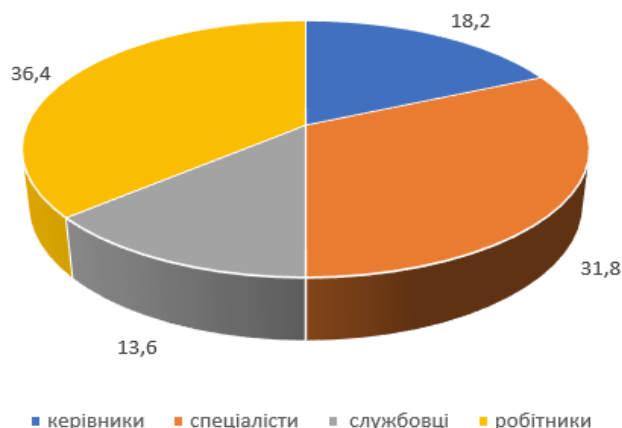


Рис. 2.3. Структура персоналу ТОВ «Аква-Терм» у 2021 році, %

Якісний склад персоналу підприємства ТОВ «Аква-Терм» наведений у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

### Якісний склад персоналу підприємства ТОВ «Аква-Терм» за 2019 - 2021 рр

Показник	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. до 2019 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Чисельність персоналу	26	100	23	100	22	100	-4	84,6
За статтю:								
– жінки	9	41,3	8	41,8	8	42,8	-1	94,7
– чоловіки	17	58,7	15	58,2	14	57,2	-3	88,8
За віком (років):								
– 15-28	12	47,8	10	46,5	10	47,6	-2	90,9
– 29-49	7	39,9	6	37,2	5	35,7	-2	88,2
– 50-55	4	8,9	4	9,3	4	9,5	0	100
– старші 56 років	3	3,4	3	7,0	3	7,2	0	100
За рівнем освіти:								
– середня	2	4,3	2	4,6	1	2,3	-1	50,0
– середня спеціальна	13	50,0	11	48,8	11	50,0	-2	91,3
– вища	11	45,7	10	46,6	10	47,7	-1	95,2
За трудовим стажем:								
– до 3 років	5	23,9	4	23,2	4	23,8	-1	90,9
– від 3 до 10 років	12	36,9	11	37,2	10	35,7	-2	88,2
– від 11 до 15 років	6	26,0	5	25,5	5	26,1	-1	91,6
– більше 15 років	3	13,2	3	14,1	3	14,4	0	100

Аналізуючи дані табл. 2.9, можемо дійти висновку, що на підприємстві станом на 2021 рік переважає за статтю чоловічий персонал – 57,2%, жінок – 42,8% (рис. 2.4).

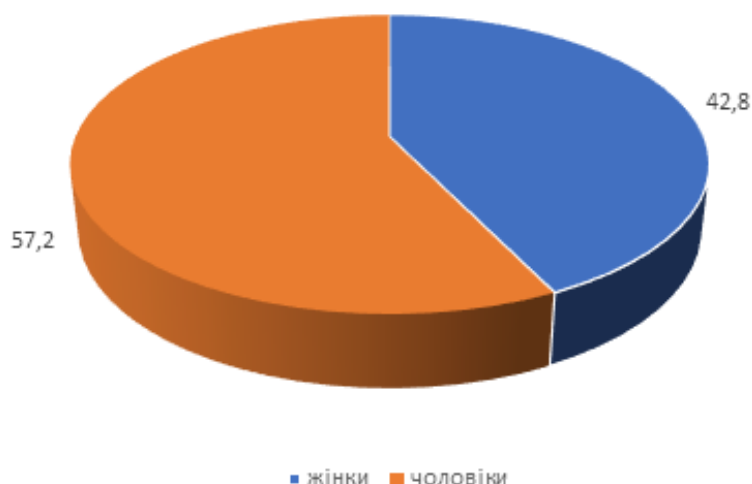


Рис. 2.4. Розподіл персоналу підприємства за статтю ТОВ «Аква-Терм» у 2021 році, %

За віком на підприємстві персонал вікової категорії 15-28 років має найбільшу питому вагу – 47,6%; а найменшу питому вагу має персонал віком 50–55 років і персонал віком старше 56 років (9,5 та 7,2% відповідно) (рис. 2.5).

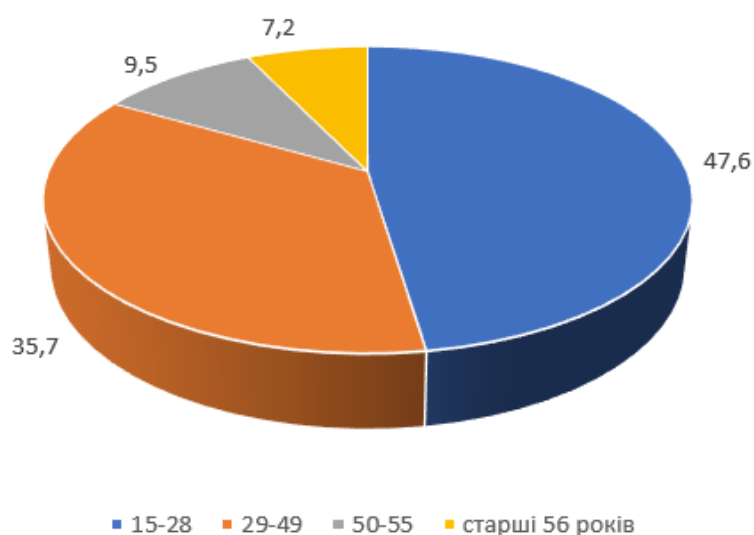


Рис. 2.5. Розподіл персоналу підприємства за віком ТОВ «Аква-Терм» у 2021 році, %

Прийом на роботу проводиться тільки за погодженням керівництва ТОВ «Аква-Терм». З числа працівників мають вищу освіту – 10 осіб, або 47%, середню спеціальну освіту – 11 осіб, або 50% (рис. 2.6).

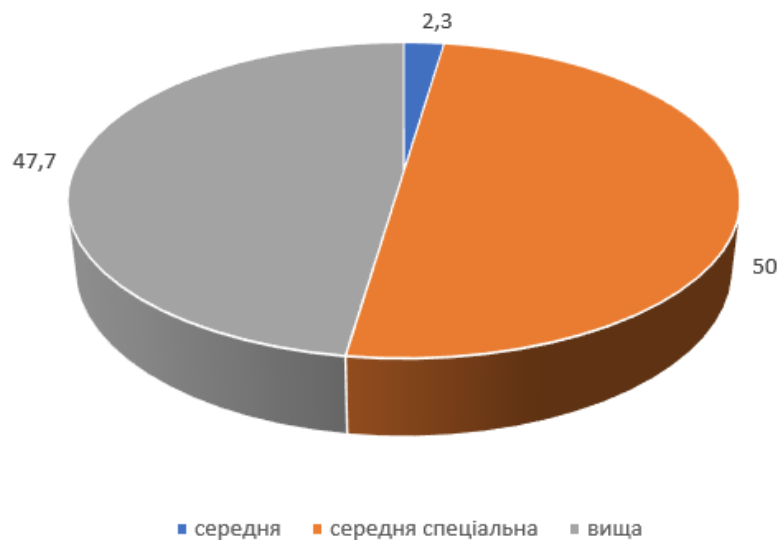


Рис. 2.6. Розподіл персоналу підприємства за освітою ТОВ «Аква-Терм» у 2021 році, %

Трудовий колектив підприємства є досить молодим. Крім того, на підприємстві працюють переважно працівники, стаж роботи яких у відповідній галузі від 3 до 10 років (рис. 2.7).

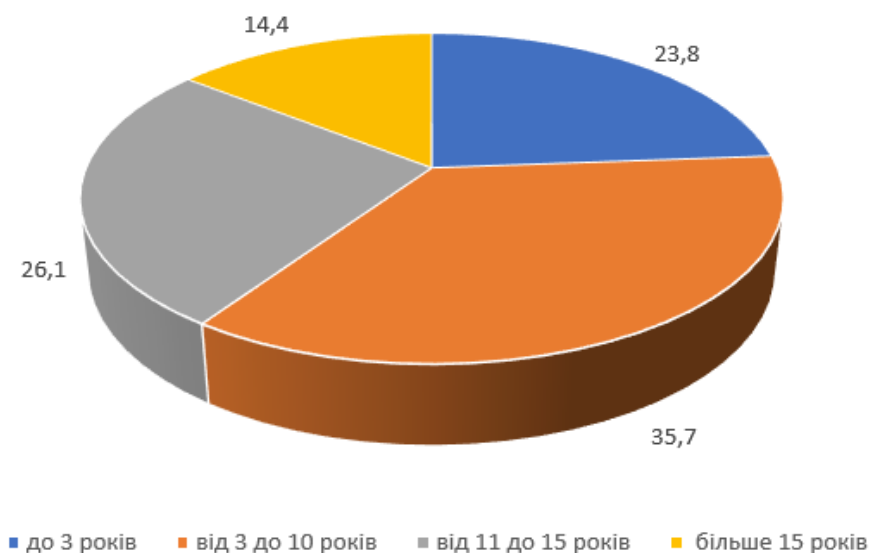


Рис. 2.7. Розподіл персоналу підприємства за трудовим стажем ТОВ «Аква-Терм» у 2021 році, %



Кадрове планування ТОВ «Аква-Терм» полягає в розробці заходів і прогнозів параметрів кадрової політики з конкретної точки зору відповідно до цілей і завдань роботи з персоналом і загальної стратегії розвитку компанії.

Пошук талантів в ТОВ «Аква-Терм» передбачає виявлення найбільш підходящих претендентів із загальної пропозиції робочої сили відповідно до стратегії розвитку компанії. Порядок прийому персоналу на роботу в ТОВ «Аква-Терм» полягає в укладенні трудового договору та виданні наказу особі, яка уклала трудовий договір.

Розрахувати абсолютне відхилення фактичних показників за звітний рік за показниками минулого року. Це різниця між фактичною чисельністю, вираженою в абсолютних одиницях, і кількістю минулого року.

При цьому негативне (негативне) значення означає зменшення чисельності. Позитивні (плюсові) значення характеризують збільшення чисел. Незмінне значення є показником минулорічного рівня показника.

Розраховує відносне відхилення фактичних чисел за звітний період від показника минулого року. Це відношення фактичної чисельності у звітному році до показника минулого року, виражене у відсотках. Водночас значення понад 100% свідчать про збільшення чисельності порівняно з попереднім роком. Значення менше 100% свідчать про зменшення чисельності в порівнянні з попереднім роком. Значення, що дорівнює 100%, — це число, яке не змінилося порівняно з попереднім роком.

Найвідповідальнішим етапом аналізу пропозиції робочої сили підприємства є вивчення її руху. До складу трудового колективу входять скорочення персоналу, звільнення за власним бажанням, вихід працівників на пенсію, переміщення посад у структурному підрозділі, а також нові працівники замість вибулих працівників або пов'язаних із розширенням виробництва. Зайнятість постійно змінюється.

Надмірна плинність робочої сили викликає додаткові витрати на підготовку та перепідготовку нових працівників, причому не тільки для нових працівників, які освоїли нові умови праці, але й для працівників, які були звільнені та потребують більше часу, щоб знайти нових працівників. певний період часу. працювати.

Рух персоналу ТОВ «Аква-Терм» наведений у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Динаміка показників руху персоналу  
ТОВ «Аква-Терм» за 2019-2021 р.р.**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р. (+/-)	
				+/-	%
Прийнято працівників, осіб	0	0	0	0	-
Звільнено працівників, осіб	0	3	1	1	-
Середньоспискова чисельність персоналу, а тому числі:	26	23	22	-4	84,6
Коефіцієнти:	0	0	0	0	-
- обороту з приймання					
- обороту зі звільнення	0	0,07	0,02	0	-
- стабільності кадрів	1	0,97	0,97	0,02	-
- плинності кадрів	0	4,4	0	0	-
- загального обороту	0	13,8	4,5	-0,03	97
- динаміки чисельного складу	0	-13,8	-4,5	0	-

Середньоспискова чисельність кадрів становила на кінець 2021 року 22 особи. Протягом 2021 року було звільнено 1 працівника, за 2020 рік – 3 працівника. Прийому працівників протягом 3 років не було. Таким чином оборот з приймання становить 0, а оборот із звільнення склав 2021 році 0, 02. Стабільність кадрів висока – 97% за 2020-2021 р.р. Кількість персоналу скорочується протягом 3 років, про що свідчить показника динаміки чисельного складу. Плинність робочої сили поділяється на необхідну, яка виникає з об'єктивних причин, що не залежать від керівництва підприємства, і надмірну, включаючи звільнення працівників у зв'язку з порушенням трудової дисципліни, прогулами або недостатньою кваліфікацією. Рішення судових органів. Крім того, якщо з будь-яких причин компанія сповільнює необхідне оновлення свого персоналу, плинність кадрів може бути недостатньою. Про це свідчить збільшення кількості працівників пенсійного віку.

За даними табл. 2.10 середньоспискова чисельність персоналу зменшилась на 15, 4%. Через звільнення чотирьох осіб за досліджуваний період зріс коефіцієнт обороту зі звільнення на 0, 02. Аналіз використання робочого часу на ТОВ «Аква-Терм» за 2019-2021 роки викладений у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

## Динаміка використання робочого часу на ТОВ «Аква-Терм»

Показники	2019	2020	2021	Середнє відхилення +/-	Ум. позн
1.Середньооблікова чисельність працівників, осіб	26	23	22	-1	ЧР
2. Відпрацьовано одним працівником					
- днів	251	251	248	- 3	Д
- годин	2004	2003	1986	- 17	ЛГр
3.Середня тривалість робочого дня, год.	8,0	8,0	8,0	0	Т
4.Продуктивність праці, тис.грн./ос.	201,7	270,5	288,7	18,1	ПрП
5.Середня заробітна плата, тис.грн./ос.	5,20	5,60	6,20	0,60	СЗП

Таким чином, середня тривалість робочого дня становить 8 год. Слід відмітити позитивну динаміку росту показника продуктивності праці 2021 році порівняно із 2020 роком. При цьому в 2021 році продуктивність праці становила 288,2 тис.грн./ на особу, що вище показника 2020 року на 18,1 тис. грн.

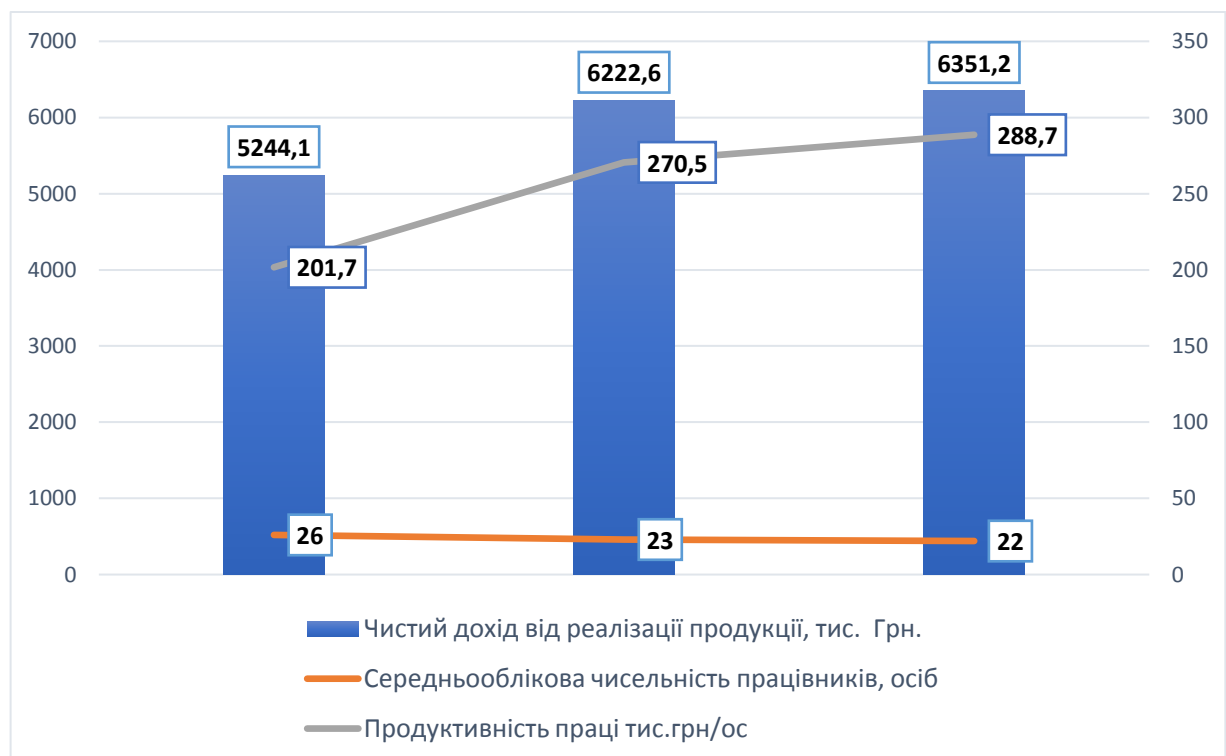


Рис. 2.8. Динаміка показника продуктивності праці ТОВ «Аква-Терм» за 2019-2021 роки, тис.грн. / ос.

Дану динаміку слід пояснити випередженням росту виручки від реалізації продукції над темпом росту чисельності персоналу (+18% проти -5%). Динаміка показника продуктивності праці приведена на рис. 2.8. Що стосується показника середньої заробітної плати, то він також має тенденцію росту. При цьому темп приросту заробітної плати в 2020 році становив порівняно із 2019 роком +10%, що нижче показника росту виручки від реалізації, що свідчить про ефективне управління персоналом підприємства. Проведемо аналізу балансу робочого часу.

Таблиця 2.12

**Вплив факторів зміни чисельності працівників та робочого часу на формування балансу робочого часу в ТОВ «Аква-Терм» за 2020-2021 роки**

Показники	2020	2021		Відхилення +/-	
		за планом	фактичне	від плану (гр.3-гр.2)	від попереднього періоду (гр.2-гр.1)
1. Середньооблікова чисельність робітників, осіб	23	23	22	-1	0
2. Відпрацьовано одним робітником:				0	0
2.1. днів	251	240	248	8	-11
2.2. годин	2008	1920	1984	64	-88
3. Середня тривалість робочого дня, год	8	8	8	0	0
4. Фонд робочого часу, тис. год	46,184	44,16	43,648	-0,512	-2,024

Згідно з проведеними вище розрахунками фонд робочого часу в порівнянні з планом скоротився на 0,512 тис. год, в тому числі за рахунок зменшення чисельності робітників — на 1,92 тис. год; зменшення тривалості робочого періоду — зріс на 1,408 тис. год; скорочення тривалості робочого дня — не змінився.

Отже, середньоспискова чисельність кадрів ТОВ «Аква-Терм» становила на кінець 2021 року 22 особи. Найбільша питома вага припадає на робітників – 36,4% (станом на 2021 р.); спеціалісти складають 31,8%; керівники – 18,2%, а службовці – 13,63%.

### 2.3 Аналіз ефективності управління розвитком персоналом підприємства

Заробітна плата є одним із головних показників і факторів рівня соціально-економічного життя кожної країни, колективу та окремої людини. Незалежно від формулювання природи заробітної плати, всі вчені вважають, що вона повинна відображати існуючі в країні соціальні, економічні та виробничі відносини. У нинішній ситуації розвитку українського ринку заробітна плата не може виконувати свою функцію. При такому рівні відтворення робочої сили становить 21% і менше, що не компенсує прямих витрат на робочу силу і не викликає інтересу до перерозподілу робочої сили на пріоритетні сфери діяльності. Розглянемо зміну середньої заробітної плати в Україні за останні сім років (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

#### Динаміка середньої заробітної плати в Україні, в галузі, на підприємстві за 2018-2021 рр.

Рік	Рівень середньої заробітної плати, грн.	Середня заробітна плата в галузі, грн.	Середня заробітна плата на ТОВ «Аква-Терм», грн
2018	3480	3019	4900
2019	4195	3746	5200
2020	4691	4797	5600
2021	7105	6477	6200

Як бачимо, протягом останніх років спостерігається зростання середньої заробітної плати, як в цілому по Україні так і по галузі в якій працює ТОВ «Аква-Терм» (поліграфічна діяльність). Причому на самому підприємстві також середня заробітна плата зростає. Слід відмітити, що незважаючи на винятки в 2011 та 2019 роках, в інші роки заробітна плат в була меншою ніж по Україні. Щодо заробітної плати по підприємству то до 2020 року вона була більші ніж по галузі та в Україні в цілому.

Далі проаналізуємо продуктивність праці на ТОВ «Аква-Терм» в 2018-2020 рр. (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Динаміка основних показників ефективності праці на  
ТОВ «Аква-Терм» в 2018-2021 рр.**

Показники	2018	2019	2020	2021	Відхилення, % 2020/2019 рр.	Відхилення, % 2021/2020 рр
Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	465,9	770,3	751,9	863,2	97,6	114,8
Чистий фінансовий результат, тис.грн.	216,7	369,1	418,3	165,6	113,3	39,6
Фонд оплати праці, тис. грн.	135,2	128,8	136,4	148,2	105,9	108,7
Чисельність працівників, чол.	26	23	22	22	95,7	100,0
Продуктивність праці, грн./чол.	113,4	228,0	282,8	288,7	124,0	102,1
Фонд оплати праці на 1 грн. валового прибутку	0,05	0,03	0,02	0,02	66,7	100,0
Фонд оплати праці на 1 грн. прибутку, тис.грн.	0,62	0,35	0,33	0,89	94,3	269,7
Фонд оплати праці на 1 працівника, тис.грн./чол.	5,2	5,6	6,2	6,7	110,7	108,1
Чистий фінансовий результат на 1 працівника, тис.грн / чол.	8,3	16,0	19,0	7,5	118,8	39,5
Товарообіг на 1 грн. ФОП, тис.грн.	21,8	40,7	45,6	42,7	112,0	93,6
Валовий прибуток на 1 грн. ФОП, тис.грн.	3,4	5,9	5,5	5,8	93,2	105,5

Дані табл. 2.14 свідчать про збільшення фонду заробітної плати в ТОВ «Аква-Терм», у 2020 році на 5,9% а в 2021 році – на 8,7% що означає приділення більшої уваги матеріальному стимулюванню праці. Зростання оплати праці завжди позитивно відображається на настрої персоналу. Як видно з наведених даних, протягом 2018-2021 рр. спостерігається зростання даних показників, що є позитивною тенденцією і свідчить про ефективне використання ресурсів підприємства. Середня заробітна плата на одного працівника зросла на 8,1%, Продуктивність праці ТОВ «Аква-Терм» протягом 2020 року зросла на 24%, або на 54,8 грн., а в 2021 році – 2,1%.

Чистий дохід на гривню фонду оплати праці в 2020 р. зріс в порівнянні з 2019 р. на 12%, а в 2021 році навпаки зменшився на 6%. Валовий прибуток на 1 гривню ФОП у 2021 році зріс на 5,5%. Проаналізуємо з фонду оплати праці на ТОВ «Аква-

Терм». Таким чином, основна заробітна плата становить максимальну частку у фонді заробітної плати (85-87,1%).

Таблиця 2.15

### Формування фонду оплати праці на ТОВ «Аква-Терм» за 2018-2021 роки

Показники	2018	2019	2020	2021	Середнє відхилення +/-
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	26	23	22	22	0
2. Середня заробітна плата, тис.грн./ос.	5,2	5,6	6,2	6,7	0,5
3. Фонд оплати праці, тис.грн.	135,2	128,8	136,4	148,2	11,8
основна заробітна плата	114,9	111,0	118,8	130,1	11,3
додаткова заробітна плата	20,3	17,8	17,6	18,1	0,5

Таким чином, основна заробітна плата становить максимальну частку у фонді заробітної плати (85-87,1%). Розглянемо структуру витрат на оплату праці на підприємстві (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

### Формування витрат на оплату праці на підприємстві ТОВ «Аква-Терм», тис. грн

Показник	2018	2019	2020	2021	Відхилення, 2021/2020	
					Абсолютне	Відносне
Всього Фонд оплати праці	135,2	128,8	136,4	148,2	11,8	108,7
Основна заробітна плата	114,9	111,0	118,8	130,1	11,3	109,5
Працівники у штатному розкладі	110,8	106,5	113,6	124,6	11	109,7
Працівники, що працюють за трудовим договором	4,1	4,5	5,2	5,5	0,3	105,8
Допоміжна заробітна плата	20,3	17,8	17,6	18,1	0,5	102,8
Оплата за роботу в нічний час	0	0	0	0	0	0
Оплата за роботу в святкові дні	0	0	0	0	0	0
Оплата за роботу в недільні дні	0	0	0	0	0	0
За сумісництво професії	2,7	1,2	1,3	1,5	0,2	115,4
Заохочувальні виплати	17,6	16,6	16,5	16,6	0,1	100,6
За вислугу років	0	0	0	0	0	0
За професійну майстерність	0	0	0	0	0	0

За даними бачимо, що за 2021 рік максимальну частку в структурі фонду заробітної плати займає основна заробітна плат – 87,8%. Додаткова заробітна плата становить – 11,3%.

Фонд оплати праці в 2021 році зріс на 11,8 тис. грн. Оцінимо вплив факторів на таке зростання фонду оплати праці. Даними факторами виступатимуть: середня заробітна плата та кількість працівників. Розрахунки приведемо у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

**Розрахунок впливу факторів на зміну фонду оплати праці ТОВ «Аква-Терм»**

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне
Фонд оплати праці, тис.грн.	128,8	136,4	148,2	11,8	108,7
Кількість працівників, чол..	23	22	22	0	100,0
Середня заробітна плата, тис. грн.	5,6	6,2	6,7	0,5	108,1

Розрахунок впливу факторів виконаємо за методом ланцюгових підстановок. За рахунок зміни впливу середньої заробітної плати, а саме підвищення її на 0,5 тис. грн. фонд оплати праці зріс на  $148,2 - 136,4 = 11,8$  тис. грн. За рахунок зміни впливу кількості працівників фонд оплати праці не змінився. Загальне зростання фонду оплати під впливом цих факторів становить 11,8 тис. грн. Вплив на зростання фонду заробітної плати спричинив фактор росту середньої заробітної плати на 8,1%.

Для більш повної оцінки ефективності кадрової політики доцільно визначити та порівняти в динаміці значення аналітичних показників, які відображають результати дії системи управління в цілому (табл. 2.18).

Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та чистим прибутком  $K_2 < 1$ , та коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням фонду оплати праці  $K_6 > 1$ , протягом 2019-2020 рр. стверджують, що заробітна плата працівників ТОВ «Аква-Терм», як економічний стимул має під собою економічного підґрунтя – зниження джерела



здійснення витрат. У 2020-2021 рр. ця тенденція змінилась у протилежному напрямку.

Таблиця 2.18

**Оцінка ефективності управління персоналом підприємства  
ТОВ «Аква-Терм» протягом 2019–2021 рр.**

№	Показники	2020/2019	2021/2020
1.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та товарооборотом	0,89	1,06
2.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та чистим прибутком	0,93	2,74
3.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та валовим прибутком	1,09	0,94
4.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання обсягів товарообороту та зростанням фонду оплати праці	1,12	0,94
5.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання чистого прибутку та зростанням фонду оплати праці	1,07	0,36
6.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням фонду оплати праці	1,17	0,94
7.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням розміру середньої заробітної плати	1,12	0,94
8.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання чистого прибутку на 1 працюючого та зростанням фонду оплати праці	1,12	0,36
9.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання чистого прибутку на 1 працюючого та зростанням розміру середньої заробітної плати	1,07	0,36
10.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та зростанням чисельності працівників	1,11	1,08

Відповідно зменшується питома вага виплат на оплату праці в складі доходів, що призводять до покращення фінансування інших напрямків витрат та зменшення отримання прибутку. Якщо  $K_2 < 1$ , а  $K_6 > 1$ , то це свідчить про те, що система управління персоналом підприємства працівників ТОВ «Аква-Терм» зорієнтована на зростання товарообігу, зростання доходів, як від реалізації товарів, так і від здійснення інших видів діяльності.

Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та валовим прибутком  $K_3 > 1$ , і коефіцієнт співвідношення між темпами зростання чистого прибутку та зростанням фонду оплати праці  $K_5 < 1$ , протягом 2019-2020 рр. вказують на відсутність необхідного балансу між економічними інтересами

працівників підприємства та інтересами підприємства, а тобто система матеріального стимулювання працівників не забезпечує зростання прибутку та економію поточних витрат підприємства.

У 2020-2021 рр. тенденції показників ефективності використання форм і систем оплати праці ТОВ «Аква-Терм» змінилась у протилежному напрямку.

Розміри коефіцієнтів співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням розміру середньої заробітної плати (K7), коефіцієнтів співвідношення між темпами зростання чистого прибутку на 1 працюючого та зростанням фонду оплати праці (K8), коефіцієнтів співвідношення між темпами зростання чистого прибутку на 1 працюючого та зростанням розміру середньої заробітної плати (K9), коефіцієнтів співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та зростанням чисельності працівників (K10) також наголошують на необхідності врахування результатів фінансово-господарської діяльності під час формування системи управління персоналом підприємства та її підсистеми стимулювання персоналу.

Від ефективності використання персоналу підприємства у процесі виробництва багато в чому залежать показники обсягу виробництва продукції, її собівартість, якість тощо. Тому аналіз використання персоналу підприємства є важливим розділом системи комплексного аналізу системи управління ефективністю діяльності підприємства.

Описовий метод оцінки. Особа, що проводить оцінку, повинна виявити і описати позитивні й негативні риси поведінки того, хто атестується. Цей метод не передбачає чіткої фіксації результатів і тому часто використовується як доповнення до інших методів. При цьому може бути використана фотографія робочого дня економіста (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

## Результат фотографії (2 дні) – економіст

1 день			
№ з/п	Вид діяльності	Інтервал часу (від-до)	Тривалість (хвилин)
1	Підготовка до роботи	9.00-9.20	20
2	Аналіз виписок, рахунків 30,31. Складання Cash-Flow. Перевірка залишків	9.20-11.10	110
3	Аналіз залишків грошових коштів	11.10-11.55	45
4	Вихід на перекур	11.55-12.15	20
5	Підготовка первинної інформації для аналізу собівартості	12.15-13.15	60
6	Обідня перерва	13.15-14.00	45
7	Аналіз собівартості продукції	14.00-15.40	100
8	Вихід в інший кабінет для того, щоб забрати роздруківку звіту	15.40-16.00	20
9	Розмова із співробітником у коридорі	16.00-16.05	5
10	Вихід на перекур	16.05-16.40	35
11	Підготовка до закінчення робочого дня	16.40-17.00	20
2 день			
1	Підготовка до роботи	9.00-9.20	20
2	Аналіз виписок, рахунків 30,31. Складання Cash-Flow. Перевірка залишків	9.20-11.10	110
3	Аналіз залишків грошових коштів	11.10-11.55	45
4	Розмова по телефону із представником філіалу	11.55-12.10	15
5	Вихід на перекур	12.10-12.30	20
6	Розмова по телефону із особистих проблем	12.30-12.45	15
7	Підготовка первинної інформації для аналізу собівартості	12.45-13.30	40
8	Обідня перерва	13.30-14.15	45
9	Аналіз собівартості продукції	14.15-15.55	100
10	Вихід в інший кабінет для того, щоб забрати роздруківку звіту	15.55-16.05	10
11	Вихід на перекур	16.05-16.25	20
12	Розмова по телефону	16.25-16.40	15
13	Підготовка до закінчення робочого дня	16.40-17.00	20

Витрати робочого часу слід поділити на 3 групи:

- робочий час;
- нерациональні витрати часу;

– раціональні витрати часу.

Економіст не є керівником. У нього в підпорядкуванні немає співробітників.

За даними фотографії робочих днів слід поділити витрачений робочий час на такі групи: робочий час; нераціональні витрати часу; раціональні витрати часу

Таблиця 2.20

### Аналіз питомої ваги витрат часу (1 та 2 день)

Найменування витрат часу	1 день		2 день		Разом	
	Тривалість		Тривалість		Тривалість	
	хвилин	%	хвилин	%	хвилин	%
Робочий час	480	100%	480	100%	960	100
-нераціональні витрати часу	60	13%	55	15%	115	12
-раціональні витрати часу	420	87%	425	24%	845	88

Головна умова раціоналізації виробничого процесу - систематичне вивчення витрат робочого часу і використання матеріалів спостереження. Вивчення витрат робочого часу, і, зокрема фотографії робочого часу має велике значення, так як, виходячи з інформації, одержуваної в результаті вирішується більшість завдань, пов'язаних з організацією праці та її нормуванням. На їх основі роблять висновки про наявність «вузьких місць» на підприємстві, про причини і розміри втрат робочого часу, намічають заходи щодо вдосконалення праці і виробництва.

Проаналізувавши таблицю 2.21, робимо висновок, що робочий час даним виконавцем використовується на 86,5%. Можливе підвищення продуктивності праці за рахунок поліпшення дисципліни на 13,5%.

### РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ РЕЗЕРВІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ СВІТОВОГО ДОСВІДУ

#### 3.1 Планування основних показників персоналу підприємства з урахуванням світового досвіду

Реалізація стратегії управління трудовими ресурсами ТОВ «Аква-Терм» повинна здійснюватися у двох напрямках:

- Використання засобів контролю на основі тактики, політики, процедур і правил;
- За допомогою економічних інструментів через бюджетування, застосування систем показників, управління цілями.

Зосередимось на складових елементах адміністративного напрямку.

Тактика – це короткотермінові стратегії, які:

- Він розроблений з метою розробки стратегії.
- Створені на рівні середнього менеджменту. - Дійте за менший час, ніж стратегія.
- мають властивість досить швидко виявляти результати.

Прикладом може бути стратегія ТОВ «Аква-Терм», сутність якої полягає у виході на новий ринок. А тактичний план має бути спрямований на поступове підвищення якості послуг і товарів.

Правила та процедури:

- Він дає працівникам напрямок дій.
- Виключити повтори. - Дозволяє передбачати події. - Полегшує порівняння з минулим, аналогами тощо.

Тому застосування тактики, політики, процедур і правил дозволяє ТОВ «Аква-Терм» створювати конкретні організаційні та контрольні механізми, спрямовані на забезпечення реалізації своєї стратегії.

Економічний напрямок базується на формуванні бюджетів, застосуванні систем показників та управлінні цілями.

Для виявлення напрямків реалізації стратегії ТОВ «Аква-Терм» рекомендовано сформувати систему показників, що відображають основні параметри тактики та стратегії. Потрібно визначити показники для кожного рівня управління.

Управління за цілями – це підхід, при якому всі керівники ТОВ «Аква-Терм» повинні мати чіткі цілі, які забезпечують досягнення цілей керівників вищого рівня. Іншими словами, цілі формуються знизу вгору. Фактично керівники підрозділів отримують планові завдання, виходячи з необхідності виконання планів вищого рівня. Поетапне управління цілями

Управління за цілями є досить ефективним способом реалізації стратегії, але менеджери повинні чітко уявляти собі можливі причини провалу програми управління за цілями. Відхилення від програмної концепції; Труднощі в постановці цілей; Збільшення адміністративної роботи; Брак часу; Відсутність належної кваліфікації працівників; непотрібні зміни, нездатність організуватись навколо певної ідеї;

Цілі служать організації, а не організації, яка забезпечує цілі. Розуміння цієї тези може допомогти людям подолати небажання їх встановлювати та впроваджувати. Цілі повинні регулярно оновлюватися та бути вимірними. Це допоможе вам визначити темп, з яким ви досягнете своїх цілей. Наявність деяких вимірних проміжних критичних точок на цьому шляху підвищує нашу зацікавленість у кінцевому результаті.

Цілі повинні бути реалістичними і відповідати внутрішнім ресурсам і зовнішнім можливостям, але легкодосяжні цілі характеризуються слабкою мотивацією і їх важко досягти. Для цілей потрібні терміни. Протягом періоду нам потрібно визначити фази, кроки тощо, щоб знати, яким шляхом йти і що ще потрібно зробити.

Для формування посадових завдань керівника ТОВ «Аква-Терм» рекомендується використовувати форму, наведену в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

### Перелік цілей керівника ТОВ «Аква-Терм»

Формування цілей	Дата	Результат
Збільшити обсяг реалізації	01.05. 2019	Розширення асортименту
Зменшити обсяг витрат	01.05. 2019	Зменшення витрат обігу
Завершити програму підвищення кваліфікації тощо	01.05. 2019	Зростання продуктивності праці персоналу

Отже, керівнику можна запропонувати збільшити обсяг реалізації на 20% в результаті розширення асортименту продукції та послуг, зменшити обсяг витрат на 10% та завершити програму підвищення кваліфікації, що вплине на зростання продуктивності праці персоналу на 10%.

Своєчасно та повно інформуючи співробітників ТОВ «Аква-Терм» про свій прогрес у досягненні поставлених цілей, Ви зможете бути на висоті своїх цілей. Цілі повинні бути пов'язані з системою винагород. Співробітники повинні чітко уявляти собі, за які дії вони будуть винагороджені.

Розглянемо використання цього інструменту на прикладі проекту створення інтегрованої системи управління персоналом ТОВ «Аква-Терм».

На початковому етапі необхідно розробити та впровадити «базу» майбутньої системи винагородження, орієнтованої на досягнення цілей ТОВ «Аква-Терм» стає нова структура з управління трудовими ресурсами (рис. 3.1).

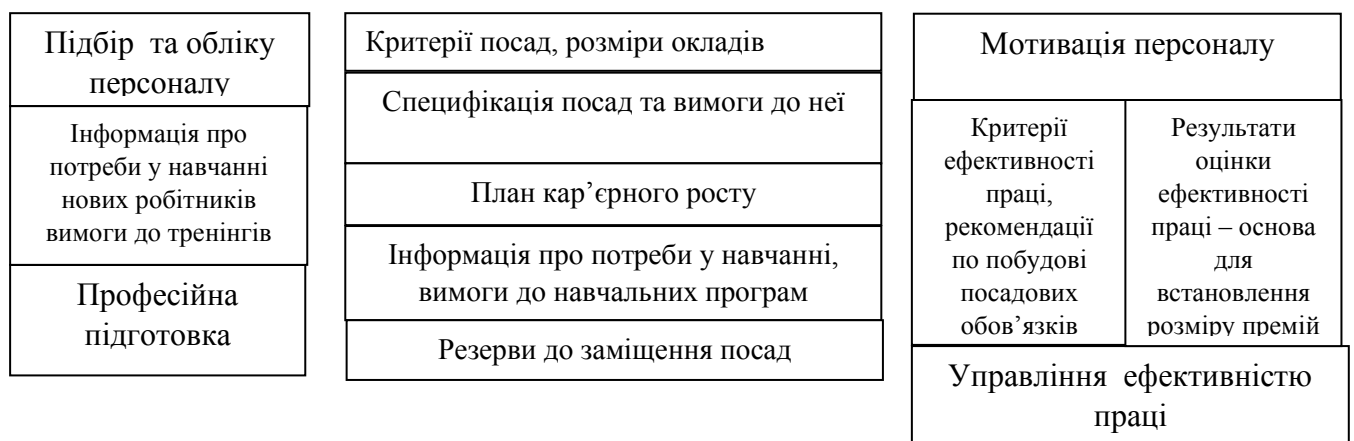


Рис. 3.1. Запропонована структура підрозділу з управління трудовими ресурсами

Як видно з малюнка. 3.1 Структура відділу управління трудовими ресурсами побудована таким чином, що всі завдання підрозділу виконуються за результатами оцінки діяльності персоналу ТОВ «Аква-Терм».

Отже, керівник, відповідальний за мотивацію, оцінює ефективність роботи працівника щодо досягнення визначених (на початку контрольного періоду) цілей і визначає форму важливості (встановлення розміру премії) і немотивованості. публікація продуктивності), щоб надихнути майбутніх працівників.

На основі оцінки потреб у попередньому навчанні менеджер з професійного навчання розробляє програму навчання, яка допоможе конкретному співробітнику працювати ефективніше в майбутньому для досягнення цілей компанії. Менеджери з найму та бухгалтерського обліку виконують адміністративні функції, а також готують і контролюють плани розвитку кар'єри.

Таким чином, розроблена структура відділу управління трудовими ресурсами ТОВ «Аква-Терм» дозволяє реалізувати не тільки систему винагороди. Зрештою, зусилля співробітників цього відділу спрямовані на безумовне досягнення цілей компанії.

Розроблена модель дозволить: 1) Ви зможете визначати пріоритетні сфери для вдосконалення, направляти своїх співробітників у цих напрямках і контролювати рівень кваліфікації своїх співробітників після навчання, таким чином покращуючи загальну ефективність компанії.

2) формують еталонні показники ефективності роботи співробітників у досягненні конкретних цілей, що дозволяють керівникам об'єктивно оцінювати працівників;

3) Визначити єдині правила поведінки для всіх працівників ТОВ «Аква-Терм». Це усуває питання та припущення з боку співробітників щодо того, «що добре і що добре», таким чином покращуючи ефективність культури вашої компанії. погано для компанії», і негайно повідомив співробітників, що необхідно вжити заходів для виправлення ситуації.

Основною передумовою досягнення перерахованих переваг є правильна постановка цілей діяльності.

Отже, крім уже перерахованих вимог до визначення цілей у рейтинговій системі, включаючи кількісні (на основі Balanced Scorecard) та якісні (компетентність) показники, необхідно дотримуватись таких правил:



1. Планова кількість на одного працівника не повинна перевищувати 6-7. Усе, що перевищує це, означатиме тижневу (щоденну) ціль замість річної (квартальної) цілі. З іншого боку, ви повинні мати принаймні три цілі.

2. Цілі повинні перевищувати вимоги стандартів продуктивності співробітників для конкретних посад. При цьому цілі мають бути досяжними, щоб неможливість їх досягнення не стала демотивуючим фактором для працівників.

3. Помилково ставити цілі, яких легко досягти. Висока продуктивність ТОВ «Аква-Терм» не буде досягнута, поки воно не зможе переконати «потенційно невисокого» працівника, що поставлені цілі відповідають роботі, яку він виконує.

4. Будь-яка мета повинна мати вимірювані характеристики. У той же час цілі стають більш зрозумілими для співробітників, що значно знижує потенціал конфліктів при оцінці досягнення мети.

5. Цілі мають бути пріоритетними за допомогою вагових коефіцієнтів. Це дозволяє працівникам щодня приймати самостійні рішення щодо методів роботи та розподілу ресурсів.

6. Цілі повинні бути сформульовані якомога чіткіше. Чітко сформульована мета складається з: (дієслово) + (результат) + як (коли, як) + критерії досягнення мети (умови).

7. Цілі продуктивності для окремих співробітників повинні відображати цілі як відділу, так і цілі організації. Визначаючи цілі співробітників, слід враховувати стратегію ТОВ «Аква-Терм» і те, як ті чи інші керівники братимуть участь у її реалізації.

8. Ви повинні переконатися, що ваші співробітники не тільки розуміють поставлені цілі, але й схвалюють їх. Досягнута домовленість повинна бути засвідчена підписами керівника та працівника. Крім того, письмові договори сприяють правовому захисту ТОВ «Аква-Терм»..

Описана система оцінки результативності та мотивації персоналу за двома параметрами: стратегічна компетентність (якісна ціль) та внесок у реалізацію мети (кількісна ціль), через свою складність, може бути реалізована лише для керівників 1-го та 2-го рівнів ієрархії Аква-Термін ТОВ. Здається, він непридатний для

професіоналів, звичайних співробітників та інструментів управління бізнесом за відсутності спеціальних систем автоматизації. Є дві причини. Величезний обсяг інформації, яку потрібно обробити, і складність узгодження особистих і бізнес-цілей. Існує багато підходів до оцінки персоналу. Зупинімося на одному з підходів, у якому використовується методологія – *Balanced Scorecard*.

Поняття «компетентність» передбачає реальні знання та навички персоналу та необхідність підвищення цих показників для вирішення поставлених завдань. Компетентність можна знайти в результаті відповіді на питання "Як співробітники досягають результатів?" Оскільки компетенції відрізняють компанію від інших організацій і є основою її успішної діяльності, було встановлено 5-6 індикаторів необхідних компетенцій для керівників різних рівнів ієрархії. Індикатори компетенції оцінюються за визначеними критеріями. при оцінці таких показників, як «ідентичність з компанією», враховувалися прийняття та дотримання працівником цінностей компанії, прийнятність його позиції щодо внутрішніх і зовнішніх клієнтів, стать і сприяння здоровим робочим стосункам. рахунок.

Поняття «внесок» означає «чого ви досягли? ». Характеризується кількісними показниками. Тобто те, чого досяг працівник за період оцінювання порівняно з цільовим показником, визначеним на початку контрольного періоду. Внесок у досягнення цілей компанії оцінювався за чотирма напрямками (рис. 3.2.).

А Фінансовий внесок			Внесок для клієнтів		
Цілі та показники оцінки	Досягнуті результати	Оцінка	Цілі та показники оцінки	Досягнуті результати	Оцінка
продуктивність праці	+10%	зростання	асортимент	1 послуга	зростання
дохід	+7%	зростання	якість	-5% браку	зростання
прибуток, рентабельності	+3%	зростання	оперативне обслуговування	-5 хв	зростання
В. Внесок у внутрішню організацію бізнесу			Г. Внесок в інновації, навчання та зростання		
Цілі та показники оцінки	Досягнуті результати	Оцінка	Цілі та показники оцінки	Досягнуті результати	Оцінка
час	-15%	скорочення	кваліфікація	5 прац/міс	підвищення
витрати	-10%	скорочення	інноваційні пропозиції	2 попозиції в квартал	зростання
брак	на 50%	скорочення			

Рис. 3.2. Оцінка внеску робітника у досягнення цілей ТОВ «Аква-Терм»

По-перше, це наш внесок у наших клієнтів. При цьому враховувалися: знання потреб та очікувань клієнта, дотримання стандартів обслуговування клієнтів, скарги клієнта на якість обслуговування, його довіра до продукції компанії..

По-друге, це наш внесок в інновації, навчання та зростання наших людей. При цьому враховувалися: ефективність навчальних програм, мотивація персоналу, задоволеність персоналу своєю роботою, дотримання принципів корпоративної культури, участь персоналу в інноваційних та інноваційних програмах.

Третє – внесок у внутрішню організацію бізнесу. Ми оцінювали раціональність документообігу, своєчасність звітності, якість продуктів і послуг, оперативність на звернення.

І, нарешті, четверте – економічний/фінансовий внесок. При цьому оцінювалися: зростання прибутку, розширення статей прибутків, зміни у структурі витрат.

У процесі пошуку можливих резервів підвищення продуктивності праці слід мати на увазі, що її підвищення на підприємствах торгівлі може бути досягнуто при додержанні будь-якої з таких умов:

- 1) результати діяльності робітників підвищуються, а витрати праці зменшуються;
- 2) результати діяльності робітників підвищуються, а витрати праці залишаються незмінними;
- 3) результати діяльності робітників підвищуються, витрати праці також підвищуються, але меншими темпами;
- 4) результати діяльності робітників залишаються незмінними, а витрати праці знижуються;
- 5) результати діяльності робітників знижуються, витрати праці також знижуються, але більшими темпами.

Наведена система показників рекомендується для використання при проведенні діагностики продуктивності праці ТОВ «Аква-Терм». Основними

факторами, що впливають на продуктивність праці робітників, як визначено в процесі аналізу, є: товарооборот і рух середньоспискової чисельності персоналу.

Основною проблемою при розробці системи преміювання робітників підприємства є:

- 1) визначення критеріїв оцінки преміювання;
- 2) розробка шкали преміювання;
- 3) визначення бази преміювання.

Основною формою оплати праці на ТОВ «Аква-Терм» є тарифна форма, тому при розробці системи преміювання базою для нарахування додаткових виплат пропонується преміальна ставка працівників.

Основою побудови системи преміювання є преміальний показник, тобто конкретний результат господарсько-фінансової діяльності, за який виплачується премія при його досягненні: перевищення запланованого обсягу виробництва та отримання прибутку. На підприємстві ТОВ «Аква-Терм» у системі преміювання існують показники як збільшення, так і зниження преміальних виплат працівників.

Шкалу преміювання наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Шкала преміювання основних робітників ТОВ «Аква-Терм»

Показник	% збільшення або зменшення окладу
<b>Збільшення</b>	
1. Освоєння та виконання обов'язків відсутнього працівника, сумісництво професій, розширення зон обслуговування за умов, що за таку роботу оплата не здійснюється.	10 – 50%
2. Висока професійна культура обслуговування, яка відображається в швидкому якісному обслуговуванні.	10 – 30%
3. Надання повної інформації про продукцію	10 – 20%
4. Перевиконання плану на 5-10% (щоквартально).	10 – 20%
5. Перевиконання плану на 10-20% (щоквартально).	15 – 25%
<b>Зниження</b>	
1. Недодержання правил внутрішнього трудового розпорядку, виробничої та трудової дисципліни.	10 – 50%
2. Несвоєчасна підготовка, незадовільне утримання робочого місця.	10 – 30%
3. Несвоєчасне і неякісне надання звітності, інформації.	10 – 30%
4. Невиконання вказівок керівництва.	10 – 50%

Для складу керівників і спеціалістів розробимо окрему преміальну систему, яка наведена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### Шкала преміювання керівників і спеціалістів ТОВ «Аква-Терм»

Показник	% збільшення або зменшення окладу
<b>Збільшення</b>	
1. Освоєння та виконання обов'язків відсутнього працівника, сумісництво професій, розширення зон обслуговування за умов, що за таку роботу оплата не здійснюється.	10 – 50%
2. Внесення нових пропозицій щодо більш швидкої та оперативної роботи з інформацією та звітною документацією.	10 – 30%
3. Впровадження нових комп'ютерних технологій та нових форм обліку.	10 – 50%
4. За майстерність та високий професіональний підхід до своєї роботи.	85%
<b>Зниження</b>	
1. Недодержання правил внутрішнього трудового розпорядку, виробничої та трудової дисципліни.	10 – 50%
2. Несвоєчасна підготовка звітної документації, незадовільне утримування робочого місця.	10 – 50%
3. Допущення недостач, крадіжок, ушкоджень колективного майна.	35 – 90%
4. Невиконання вказівок керівництва, негативне ставлення до оточуючих та своїх колег.	10 – 30%

Розроблена система преміювання включає в себе такі інструменти стимулювання:

- систему преміювання за поточні результати господарської діяльності та окремі досягнення;
- різноманітні одноразові заохочення за результати праці.

Основними елементами розробленої системи преміювання є: показники преміювання, умови преміювання, розміри та шкали преміювання. В основу побудови преміальної системи покладено показники преміювання, тобто конкретні результати господарсько-фінансової діяльності, при досягненні яких сплачується премія: перевиконання плану обсягів виробництва, отримання прибутку.

Дотримання умов преміювання підтверджує право робітника на отримання премії при досягненні показників преміювання. Розмір премії визначається відповідно до розроблених розмірів та шкали преміювання.

Розглянемо планові показники управління трудовими ресурсами ТОВ «Аква-Терм». Визначимо чисельність працівників на плановий період на основі відомостей про тривалість технологічного процесу. Їх чисельність розраховується на основі даних про трудомісткість робіт за такою формулою:

$$Чр = Тн / Тк * К \quad (3.1)$$

де Чр – чисельність робітників; Тн – трудомісткість виробничої програми (нормативна) нормо-годин; Тк – корисний фонд робочого часу одного робітника, годин; Кп – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

Отже отримаємо

$$Чр_{2019} = 98523 / 3640 * 0,9 = 24 \text{ осіб}$$

$$Чр_{2020} = 98523 / 3540 * 0,9 = 25 \text{ осіб}$$

Планові показники чисельності працівників та плановий фонд оплати праці наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

#### Планові показники ТОВ «Аква-Терм» за 2019-2020 роки

Показники	2019	2020	Відхилення 2020/2017 + /-	Відхилення 2020/2017 %
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	24	25	3	113,6
2. Середня заробітна плата, тис.грн./ос.	7,0	7,5	1,3	121,0
3. Фонд оплати праці, тис.грн.	168,0	187,5	51,1	137,5
основна заробітна плата	125,8	156,8	38	132,0
додаткова заробітна плата	42,2	30,7	13,1	174,4
Дохід від реалізації продукції на одного працівника, тис.грн/чол	311,5	320,8	37,95	282,85
Виріток на одного працівника, тис.грн/чол	311,5	320,8	37,95	282,85

Як бачимо планується зростання середньооблікової чисельності працівників на 113,6%, заробітної плати на 21% фонд оплати праці зросте на 37,5, причому планується зростання додаткової оплати праці на 74% за рахунок впровадження запропонованої системи преміювання працівників.

В табл. 3.5. розглянуто планові фінансові результати ТОВ «Аква-Терм» у 2019-2020 рр.

Таблиця 3.5

**Планові фінансові результати ТОВ «Аква-Терм» у 2019-2020 роки**

Показник	2019	2020	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції	8638	9621	983	111,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7589	8060	471	106,2
Валовий прибуток	1049	1561	512	148,8
Фінансовий результат до оподаткування	712	1025	313	144,0
Чистий прибуток (збиток)	604	952	348	157,6

Як бачимо, в 2019 очікується отримати дохід від реалізації в розмірі 8638 тис. грн, а в 2020 році – 9621 тис. грн, що на 11,4% більше ніж у 2019 році.

Планові показники рентабельності підприємства наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Планові показники рентабельності ТОВ «Аква-Терм» у 2018-2020 рр.**

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення 2019/2018	Відносне відхилення 2019/2018
Рентабельності персоналу, %	19,0	19,2	19,5	0,3	101,6
Рентабельність продажу, %	6,7	7,0	9,8	2,8	40,0

Отже, у 2019 р. спостерігається покращення показника рентабельності реалізації підприємства. Також спостерігається зростання рентабельності персоналу. Даний показник характеризує роботу трудового колективу компанії в цілому, так і дає оцінку корисності (продуктивності) одного співробітника. Рентабельність персоналу можна збільшити шляхом підвищення кваліфікації існуючого персоналу. Удосконалення організації праці призведе до зниження трудомісткості продукції, підвищення продуктивності, збільшення прибутку від реалізації продукції.

### **3.2 Обґрунтування основних факторів покращення використання персоналу підприємства**

Дослідження процесу управління трудовими ресурсами, оцінка якості використання людських ресурсів допомогли виявити можливі резерви для підвищення ефективності управління.

Перш за все, на підприємстві необхідно провести реструктуризацію персоналу, а саме, замінити працівників пенсійного віку на молодих спеціалістів. Для досягнення цього ми пропонуємо використати такий метод звільнення, як «ковзне пенсіонування». Цей метод широко використовується в багатьох зарубіжних організаціях. Під ним розуміють систему заходів по послідовному переходу від повноцінної трудової діяльності до кінцевого виходу на пенсію, а також ряд заходів, що забезпечують приналежність пенсіонера до трудового життя.

Особливістю цього методу є достатньо точні часові рамки по відношенню до кожного співробітника. Дія організаційно-економічних заходів починається з встановленої дати та закінчується в основному по досягненні пенсійного віку. Для багатьох зарубіжних країн названий період охоплює час з 60-61 року до 65 років для чоловіків і, відповідно, з 55-56 років до 60 років для жінок.

Система заходів передбачає, головним чином, поступовий перехід до неповної зайнятості (неповного робочого тижня або неповного робочого дня), а також певні зміни в оплаті праці пенсіонера. Необхідно відмітити, що такий метод звільнення частково продовжує свою дію по відношенню до конкретного співробітника, навіть після його виходу на пенсію. Час від часу колишній співробітник запрошується на підприємство в якості консультанта, експерта для вирішення виникаючих виробничих проблем, для участі в різного роду засіданнях. Пенсіонери можуть залучатися своїм підприємством в якості інструктора для участі в процесі навчання персоналу, управлінні адаптацією нових співробітників, інструктажі.



Разом із переведенням пенсіонерів на таку систему роботи керівництво повинно подумати про майбутню заміну цих працівників. Тривалість практики студентів на підприємстві повинна бути не менше 1-2 місяці. За цей час студенту необхідно буде опанувати професію, спеціальність, вивчити виробничі функції. За період практики студент зможе досконально вивчити механізм роботи на певному робочому місці, а в процесі навчання закріпити ці знання. Таким чином, керівництво зможе виявити й відібрати молодих спеціалістів для заняття ними в майбутньому вакантних посад. Впровадження цієї пропозиції, безперечно, підвищить ефективність управління трудовими ресурсами у ТОВ «Аква-Терм». При цьому керівництво буде знати як можливості підприємства, так і можливості майбутніх і наявних працівників, що дозволить створити власний банк персоналу з великою часткою молодих спеціалістів для швидкого та якісного заміщення вакантних робочих місць. Загальна класифікація резервів підвищення ефективності мотиваційної системи, тобто підвищення продуктивності праці на ТОВ «Аква-Терм» представлена на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Резерви підвищення ефективності мотиваційної системи ТОВ «Аква-Терм»

На основі проведеного аналізу ефективності мотиваційної системи на ТОВ «Аква-Терм» виявлено ряд резервів, реалізація яких викликала б покращення мотиваційної системи.

Одним із резервів підвищення ефективності системи мотивації є вдосконалення системи оплати праці. Важливою є роль винагороди в системі мотиваційних механізмів. Пояснюється це тим, що через його механізм забезпечуються перш за все необхідні для нормальної життєдіяльності людини потреби. Однак винагорода є мотивуючим фактором лише в тому випадку, якщо вона безпосередньо пов'язана з результатами роботи. Працівники повинні переконатися, що існує стабільний зв'язок між фінансовою компенсацією та їхньою роботою. Заробітна плата повинна містити елементи, які залежать від досягнутих результатів.

Безперечно, стимулюючі механізми оплати праці відіграють велику роль, але навіть постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтримці трудової активності на необхідному рівні, так і підвищенню продуктивності праці. Використання цього методу дозволяє досягти короточасного підвищення продуктивності праці. Зрештою, між цими видами впливу існує певний ступінь збігу або звикання, і односторонній вплив на працівників лише за допомогою грошових засобів не призводить до довгострокового підвищення продуктивності праці.

Наступною підготовкою до підвищення ефективності системи мотивації ТОВ «Аква-Терм» є вдосконалення організації праці. Це включає встановлення цілей, розширення виробничих можливостей, збагачення операцій, ротацію виробництва, використання гнучких графіків та покращення умов праці. Цілепокладання базується на передумові, що правильно поставлені цілі через формування орієнтації на їх досягнення виконують функцію мотиваційного засобу працівників. Розширення виробничих функцій означає введення різноплановості персоналу, тобто збільшення кількості операцій, що виконуються одним робітником, що призводить до збільшення робочого циклу кожного працівника і більшої інтенсивності праці. Такий метод рекомендується застосовувати тим співробітникам, які не мають достатньо роботи і бажають розширити сферу своєї

діяльності. Якщо цього не зробити, це може призвести до шаленого опору з боку ваших співробітників. Задоволення роботою включає надання людям роботи, яка надає можливості для зростання, творчості, відповідальності та самореалізації. Це включає функції планування та контролю якості продукції. Покращення умов праці – одна з найактуальніших проблем сучасності..

Умови праці є не лише необхідністю, а й мотивом, який спонукає працювати для отримання певного прибутку, і можуть бути як фактором, так і наслідком певної продуктивності праці та її ефективності. Людина, яка тривалий час працювала в умовах поганої гігієни та гігієни, не вміє і не хоче правильно організувати своє робоче місце. Підвищенню продуктивності праці сприяє правильна організація робочого місця.

Наступним резервом підвищення ефективності системи мотивації ТОВ «Аква-Терм» є вдосконалення системи соціальних пільг і гарантій. Це має особливе значення і доповнює виконання зобов'язань, які традиційно покладаються на оплату праці. Для працівників важливі кошти, спрямовані на забезпечення соціально-побутових потреб працівників. Це тому, що він призначений для задоволення найважливіших потреб працівників, інакше їм довелося б платити окремо. У цьому випадку важливо враховувати той факт, що, крім задоволення вищезазначених потреб, він також має психологічний вплив на працівників. Отримання зазначених пільг понад встановлені середні норми.

Система основних показників оцінки результатів і витрат праці на ТОВ «Аква-Терм» наведена в табл. 3.7.

*Таблиця 3.7*

**Система основних показників оцінки результатів та витрат праці персоналу у ТОВ «Аква-Терм»**

Показники оцінки результатів праці	Показники оцінки витрат праці
1. Обсяг виробництва продукції та реалізації платних послуг	1. Середньоспискова чисельність персоналу в цілому
2. Обсяг виробітку в цілому	2. Середньоспискова чисельність робітників окремих категорій, професій
3. Обсяг виробництва окремих груп продукції у вартісних показниках	3. Кількість відпрацьованих людино-днів
4. Обсяг виробництва окремих видів продукції в натуральних показниках	4. Кількість відпрацьованих людино-годин
5. Обсяг окремих видів виконаних допоміжних робіт	5. Чисельність робітників, що виконують допоміжну роботу

Підвищити обсяги виробництва можна за таких дій. У напрямі забезпеченості виробітку товарними ресурсами: збільшенні початкових запасів і надходження продукції та зменшенні іншого вибуття продукції, що забезпечується регулярним надходженням продукції від підприємств-виробників, інших постачальників. Приділити увагу формуванню асортиментної політики підприємства, яке спрямоване на найбільш повне задоволення попиту споживачів та забезпечення умов для прибутковості діяльності підприємства.

У сфері цінової політики: при зниженні цін реалізації окремих видів продукції при умові зростання кількості реалізованої продукції за рахунок залучення додаткових покупців; зростанні обсягу придбання продукції одним покупцем.

У сфері маркетингової політики підприємства: при постійному вивченні кон'юнктури ринку, поведінки та мотивації покупців; організації рекламних заходів, визначенні стандарту торговельного та післяпродажного обслуговування покупців.

Після того, як вироблені загальні цілі й стратегії, компанії необхідно приступити до декомпозиції стратегій і розробці КРІ для конкретних підрозділів компанії. Одночасно із цим розробляються розміри заохочень за досягнення КРІ.

У зарубіжній практиці мотивування персоналу широко розповсюджена система преміювання на основі ключових показників КРІ кожного співробітника (Key performance indicators – ключові показники ефективності). Ця система може стати базовим принципом у системному підході до визначення розмірів преміальних виплат на розглянутому підприємстві.

У ТОВ «Аква-Терм» пропонуємо розмір премії прив'язати до виконання поставлених стратегічних цілей. Тобто за виконання показників виплачується щоквартальна премія. У розглянутій організації пропонуємо такі КРІ і розмір винагороди за їхнє досягнення (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Планові значення КРІ відділів ТОВ «Аква-Терм»**

Підрозділ	Стратегія (для підрозділу)	КРІ	Відсоток щоквартальної премії (від середнього окладу за 3 місяці)
Відділ бухгалтерського обліку	Не допускати появи простроченої дебіторської заборгованості	Частка простроченої дебіторської заборгованості не більше 5%. Середня оборотність дебіторської заборгованості 14-21 днів	15%-20%
Підрозділ	Стратегія (для підрозділу)	КРІ	Відсоток щоквартальної премії (від середнього окладу за 3 місяці)
Економічний сектор	Перевиконання бюджету доходів, скорочення видатків	Впровадження жорсткої системи контролю, зниження видатків на 10%	15%-20%
Технічний відділ	Збільшення кількості проектів	Виконання не менш 4 проектів на місяць	5% від розміру вартості проекту
Юридичний відділ	Виграні в суді справи	Відсутність у суді програних справ – по позовах до боржників тощо	15%-20%

Розрахунок показників КРІ ТОВ «Аква-Терм» у 2022-2023 рр. наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Показники КРІ ТОВ «Аква-Терм»**

№	Показники	2022	2023
1	Комерційні показники		
1.1	Виручка від реалізації	1,2	1,38
1.2	Фінансовий результат	1,1	1,44
1.3	Витрати	0,95	1,15
1.4	Дебіторська заборгованість	1,02	0,75
2	Некомерційні показники		
2.1.	Виконання проектів	1,0	1,5
2.2.	Відсутність у суді програних справ	1,0	1,1

Система преміювання за підсумками КРІ дозволить досягти таких результатів:

1. Оптимізація фонду оплати праці. Премія виплачується при досягненні конкретних показників, якщо підрозділ або конкретна людина не виконує встановлених нормативів – премія не платиться.

2. Дозволить погодити поточну діяльність підприємства й кожного окремого працівника, а саме: допоможе більш точно визначити результати по досягненню стратегічних цілей підприємства за допомогою виконання цілей кожного й закріпити цей результат.

3. Дозволить фокусувати увагу керівництва на керуванні основними цілями й ключовими завданнями, що, своєю чергою, забезпечить одержання й утримання довгострокових конкурентних переваг.

4. За допомогою цієї системи на підприємстві можна оцінювати не тільки результативність праці, а й ефективність проектів, процесів і інших дій.

5. Дозволить сформувати інформаційну базу ефективності діяльності підприємства, що відіграє величезну роль для прийняття рішень у майбутньому.

6. Є гарною стартовою площадкою для впровадження системного керування.

7. На підставі об'єктивних і легко вимірних показників надає можливість планувати й контролювати діяльність підрозділів відповідно до затвердженої стратегії розвитку підприємства. Лінійні керівники одержують реальні можливості аргументувати результат праці підлеглих.

8. Буде сприяти підвищенню ефективності бізнесу, оскільки акцентує увагу на тім, які показники потрібно поліпшити.

Для комплексного аналізу використання трудових ресурсів ТОВ «Аква-Терм» доцільно використати кваліметричну модель оцінки. Цей метод використовується на багатьох українських підприємствах, тому доцільно це впровадити і в ТОВ «Аква-Терм». Останнім часом для оцінки результатів праці широко використовуються методи, засновані на кваліметрії як специфічної області знань, що дозволяє за допомогою визначених кількісних показників визначити якісні характеристики праці, що, здавалося б, не підлягають кількісній оцінці. Тому одним з можливих методичних підходів до оцінки ефективності діяльності працівників при розробці ефективної преміальної системи на підприємствах доцільно використовувати аналітичний метод із застосуванням факторно-критеріальної кваліметричної моделі. Ця методика досить універсальна, може успішно застосовуватися для оцінки праці працівників різних кваліфікацій внаслідок своєї простоти, об'єктивності, комплексності та демократичності. Алгоритм запропонованого аналітичного методу оцінки ефективності праці персоналу ТОВ «Аква-Терм» представлений на рис. 3.4.

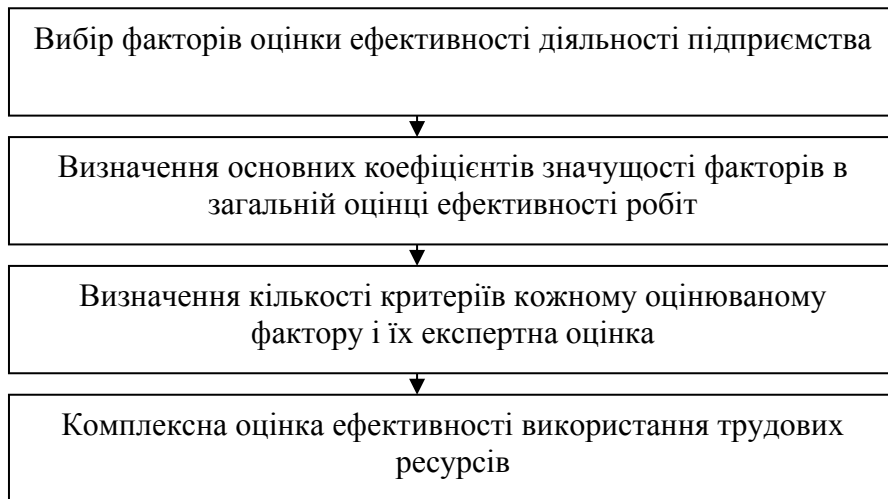


Рис. 3.4. Алгоритм аналітичної оцінки результатів праці персоналу

Найбільш відповідальним етапом проведення аналітичної оцінки є вибір і обґрунтування кількісних і якісних оцінюваних факторів, що охоплюють різні аспекти діяльності працівників. Крім того, набір оцінюваних факторів повинний бути різним для різних категорій персоналу, тому що їхній внесок у кінцевий результат неоднаковий, що повинно враховуватися в системі винагороди.

Аналіз наявної практики, досвід фахівців, що займаються питаннями оцінки персоналу, і облік сучасних тенденцій у професійній структурі різних категорій працівників дозволили визначити фактори, що впливають на розмір трудового внеску працівників на підприємствах (табл. 3.10). Сьогодні вітчизняні підприємства перебудовують свою діяльність відповідно до ринкових принципів і міжнародних стандартів якості. У цих умовах висувуються нові вимоги до працівників, що орієнтують їх на досягнення високих не тільки кількісних, але головним чином якісних показників праці, від яких значною мірою залежить ефективність діяльності підприємства. Тому особливо актуальною стає оцінка якості праці персоналу, що представляє собою набір вимог, яким повинний відповідати працівник, зайнятий виконанням визначеного виду робіт.

Другий етап аналітичної оцінки передбачає визначення вагомості запропонованих факторів і ступінь впливу кожного з них на кінцеві результати діяльності ТОВ «Аква-Терм».

Вагомість кожного фактора доцільно визначати експертним шляхом на основі методу переваги. Для цього на підприємстві доцільно сформувати експертну комісію, до складу якої повинні входити висококваліфіковані працівники.

Таблиця 3.10

**Фактори оцінки результатів праці різних категорій персоналу ТОВ «Аква-Терм»**

Фактори	Категорії робітників		
	Робітники	Адміністративний персонал	Керівники
Якість результатів роботи	x	x	x
Складність роботи		x	x
Фактори	Категорії робітників		
	Робітники	Адміністративний персонал	Керівники
Своєчасність виконання робіт	x	x	x
Самостійність виконання завдань	x	x	
Рівень механізації й автоматизації праці	x		
Сполучення професій	x	x	
Освіта і кваліфікація	x	x	x
Ступінь новизни робіт	x	x	
Ступінь творчого підходу при виконанні завдань		x	x
Рівень відповідальності за допущені помилки		x	x
Участь у розробці і впровадженні інновацій		x	x
Масштаб управління			x
Ефективність роботи	x	x	x

На наступному етапі члени експертної комісії на основі власних знань і досвіду здійснюють ранжирування запропонованих оцінюваних факторів з урахуванням їх впливу на кінцеві результати діяльності підприємства. Кожному фактору по визначеній шкалі привласнюється відповідна кількість балів, що зростає в міру збільшення вагомості фактора. Мінімальна оцінка відповідає одиниці, а максимальна – кількості оцінюваних факторів.

Заключний етап передбачає об'єктивне і точне визначення експертами вагомості кожного фактора по формулі:

$$q_i = \frac{\sum_{j=1}^n W}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^N W} \quad (3.2)$$



де  $W_{ij}$  – оцінка, виставлена  $j$ -м експертом вагомості  $i$ -го фактора, бал;  
 $N$  – кількість експертів;  $n$  – кількість факторів.

Надалі на підставі аналітичної оцінки ефективності робіт з кожного оцінюваного фактора визначаються критерії, обумовлені якісними характеристиками роботи, і умови віднесення до них визначених видів робіт. Кількість критеріїв залежить від видів і характеристик оцінюваних трудових функцій і визначається на підставі їхнього аналізу.

Таким чином, основою для визначення кількості критеріїв по кожному оцінюваному фактору й умовою віднесення до них визначеної роботи є об'єктивна оцінка розходження між найбільш і найменш складною роботою. Кожен критерій варто оцінювати по п'ятибальній шкалі, що дозволяє визначити кількісні розбіжності в ступені впливу оцінюваних робіт на загальну їхню ефективність.

Розглянемо, як вплине запропонована система преміювання на діяльність підприємства загалом. Обирається той вид премії, що найбільш актуальний нині.

Як бачимо з табл. 3.11, зростання кількості виконаних проектів на 52% призведе до зростання обсягів реалізації продукції на 30%.

*Таблиця 3.11*

**Показники діяльності ТОВ «Аква-Терм» до і після нововведення**

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, %	Відхилення 2024/2022, %
Кількість виконаних проектів, од.	21	32	41	+52,4	+28,1
Обсяги реалізації продукції, тис. грн.	6223	8638	9621	+38,8	+11,4
Чистий прибуток, тис. грн.	418	604	952	+44,5	+57,6
Валовий прибуток, тис. грн.	751	1049	1561	+39,7	+48,8
Рентабельність діяльності, %	5,7	7,0	9,0	+22,8	+40,0

Обсяг реалізації збільшиться на 38,8% і в 2022 році складе 8638 тис. грн.

Чистий прибуток у 2019 році збільшиться на 44,5% і становитиме 604 тис. грн, що більше показника 2018 року, та показує, що стан підприємства завдяки введенню вказаних заходів поліпшиться (рис. 3.6).

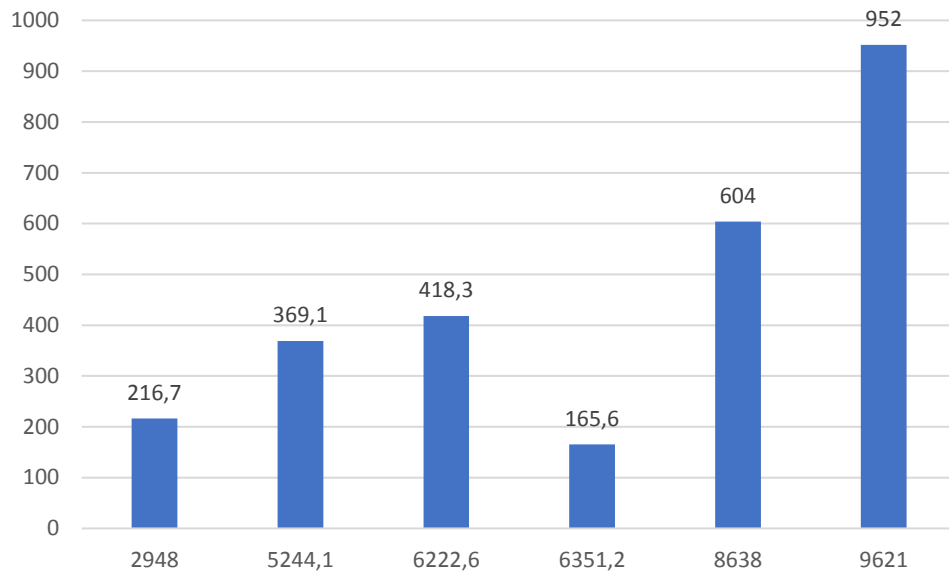


Рис. 3.6. Динаміка чистого фінансового результату  
ТОВ «Аква-Терм»

Застосування СRI в процесі формування систем мотивації персоналу в компанії може стати ефективним інструментом для керівників структурувати свій бізнес таким чином, щоб поставлені цілі були досягнуті з використанням оптимального рівня ресурсів. Керівники використовують КRI для визначення цілей для підрозділів і співробітників на певний період часу, забезпечення цих підрозділів необхідними ресурсами і на цій основі вимагають досягнення узгоджених цілей. Цей інструмент не тільки забезпечує досягнення бізнес-цілей, але й стежить за раціональним використанням ресурсів компанії та створює інструмент управління ефективністю бізнесу.

Отже, запровадження системи преміювання на основі КPI забезпечить ТОВ «Аква-Терм»:

- зростання обсягів реалізації продукції на 38, 8%;
- зростання чистого прибутку на 44, 3;
- зростання кількості проектів на 52, 4%

### 3.3 Розроблення цільових параметрів ефективності управління розвитком персоналу підприємства на плановий період

Визначення факторів, їхньої вагомості, критеріїв і їхня бальна оцінка є підставою для формування кваліметричної моделі оцінювання праці кожного працівника. У табл. 3.12 наведені складові запропонованої моделі оцінки праці працівників ТОВ «Аква-Терм». За допомогою цієї моделі на заключному етапі аналітичної оцінки визначається підсумкова оцінка праці кожного працівника, що безпосередньо впливає на розмір одержуваної премії.

Таблиця 3.12

#### Факторна модель оцінки персоналу ТОВ «Аква-Терм», що безпосередньо впливає на розмір матеріальної винагороди

Фактор складності робіт (i)	Значимість фактора (a <sub>i</sub> )	Критерій оцінки факторів (j = 1, 2, 3...)	Показник значущості критерію (X <sub>ij</sub> )		
			1	2	3
Якість результатів роботи	a1	одержання якісних результатів при виконанні всіх завдань підрозділу	+		
		якісне виконання завдань підрозділу по окремих напрямках		+	
		одержання якісних результатів праці по окремих напрямках визначеної сфери			+
Складність робіт	a2	інтенсивне, організоване виконання, швидше запланованого терміну	+		
		різномірне по окремих напрямках визначеної сфери		+	
		однорідне			+
Своєчасність виконання робіт	a3	інтенсивне, організоване виконання, швидше запланованого терміну	+		
		своєчасне, організоване виконання без порушень установлених термінів		+	
		виконання з рідкими випадками порушення запланованих термінів			+
Самостійність виконання завдань	a4	цілком самостійне	+		
		частково самостійне чи під загальним керівництвом		+	
		під безпосереднім керівництвом начальника			+
Сполучення професій	a5	три і більш професії	+		
		дві суміжні професії		+	
		немає сполучення			+
Освіта і кваліфікація	a6	дві вищі освіти, одна з яких за фахом	+		
		вища		+	
		вища не за фахом			+
Ступінь новизни робіт	a7	нова	+		
		нерегулярно повторювана		+	
		регулярно повторювана			+
Ступінь творчого підходу при виконанні завдань	a8	творчий	+		
		формально-логічний		+	
		технічний			+
	a9	за колектив	+		

Рівень відповідальності за допущені помилки		за роботу групи		+	
		тільки за себе			+
Участь у розробці і впровадженні інновацій	a10	особиста участь у розробці і впровадженні продуктивних інновацій	+		
		особиста участь у розробці і впровадженні процесних інновацій		+	
		опосередкована участь у розробці і впровадженні інноваційних рішень			+
Самостійність виконання завдань	a4	цілком самостійне	+		
		частково самостійне чи під загальним керівництвом		+	
		під безпосереднім керівництвом начальника			+
	a <sub>i</sub> = 1,00				

Запропонована удосконалена система стимулювання праці на підприємствах буде сприяти підвищенню ефективності діяльності вітчизняних підприємств за рахунок погодженості загальних фінансово-економічних результатів їхньої діяльності й індивідуальних кількісних і якісних результатів праці кожного працівника. Її головні переваги: внаслідок її впровадження стимулюється не тільки індивідуальний внесок кожного працівника, але і колективна робота, що, у свою чергу, дозволить сформувати почуття спільності в реалізації цілей підприємства і здібностей працівників для забезпечення соціально-економічного розвитку підприємств. Підрозділ управління трудовими ресурсами організовується передусім для покращення умов праці, ефективності праці, більш раціональній та ефективній мотивації працівників підприємства.

При розрахунку ефективності створення підрозділу з управління трудовими ресурсами виходимо з наступних умов: Необхідні початкові інвестиції (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

#### Початкові інвестиції за проектом

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Переобладнання приміщення	52,0
Офісне обладнання (комп'ютери та офісні засоби)	60,0
Усього	112,0

Для підрозділу управління трудовими ресурсами заплановані поточні (щомісячні) витрати складуть 30,5 тис. грн. (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

**Запланований фонд заробітної плати для підрозділу управління персоналом**

Заробітна плата персоналу	Заробітна плата, грн/місяць	Кількість, осіб	ФЗП, грн/місяць
Керівник підрозділу	6000	1	6000
Менеджер з підбору персоналу та професійної підготовки	4000	1	4000
Менеджер з мотивації та ефективності праці	4000	1	4000
Менеджер з професійного навчання	4000	1	4000
Менеджер з професійного навчання	4000	1	4000
Нарахування	-	-	8470
Усього	-	5	30470

Заплановані адміністративні витрати підрозділу управління трудовими ресурсами (щомісячні) складуть 32,5 тис. грн. (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

**Заплановані адміністративні витрати**

Поточні витрати	Щомісяця, тис. грн
Заробітна плата з нарахуваннями	30,47
Адміністративні витрати	2,0
Усього	32,47

Таким чином, заплановані поточні витрати на утримання підрозділу з управління трудовими ресурсами будуть наступними (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

**Заплановані поточні витрати підрозділу управління персоналом**

Поточні витрати	Щомісяця, тис. грн	За рік, тис. грн
Заробітна плата з нарахуваннями	30,47	365,64
Адміністративні витрати	2,0	24,0
Усього	32,47	389,64

Запланована амортизація приміщення за 1-3 рік експлуатації відображена в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

**Запланована амортизація приміщення (підрозділу управління персоналом)**

Додатково:	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	За рік
1 рік					
Амортизація приміщення (2% квартал), тис.грн	2,05	2,01	1,97	1,93	24,1
Балансова вартість приміщень, тис.грн	307,9	301,7	295,7	289,9	
2 рік					
Амортизація приміщення (2% квартал), тис.грн	1,91	1,87	1,83	1,79	22,5

Балансова вартість приміщень, тис.грн	285,9	280,2	274,7	269,2	
3 рік					
Амортизація приміщення (2% квартал), тис.грн	1,77	1,73	1,70	1,67	21,0
Балансова вартість приміщень, тис.грн	265,3	260,1	254,9	249,8	

При розрахунку показників припускаємо те, що збільшення виручки відбулося виключно за рахунок удосконалення механізму мотивації. Прогнозна собівартість збільшиться на суму витрат на утримання підрозділу управління трудовими ресурсами та витрат на мотивацію персоналу (премії, доплати) прогнозна виручка збільшиться на 18% (оптимістичний варіант).

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного в роботі дослідження ми можемо дійти таких висновків. Персонал — складові виробничих ресурсів, виробничо-виробничий персонал підприємства, який має певну освіту та кваліфікацію і використовується під час виробництва через взаємодію з основними засобами та матеріальними ресурсами для створення продукції та доданої вартості. Причому кількість повинна бути виправданою і достатньою, але в той же час може змінюватися відповідно до потреб виробництва. Робоча сила сьогодні є вирішальним фактором досягнення конкурентної переваги на сучасному рівні економіки. Основними факторами, що лежать в основі розвитку економічної системи країн з розвинутою ринковою економікою, є не природні багатства, а здоров'я, знання, накопичені в процесі навчання та подальшої роботи, накопичена інформація та досвід працівників. Основним фактором, що визначає якість продукції, є такі фактори, як робоча сила. Вчені виділяють декілька типів кадрової політики в умовах економічної кризи: пасивну, реактивну, превентивну, активну та авантюрну.

Управління персоналом підприємства – це формування таких систем праці з використанням трудових ресурсів, відповідно до чинного законодавства, нормативних актів і урядових рішень, з метою отримання не тільки економічної, а й соціальної вигоди. Традиційно кадрову політику поділяють на два види: відкриту і закриту. Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних співробітників на всіх рівнях (ви можете почати працювати з найнижчої посади або найвищої посади). Закрита кадрова політика заснована на залученні нової робочої сили більш низького статусу, а заміни здійснюються тільки за рахунок співробітників організації.

Управління персоналом підприємства здійснюється за допомогою науково розроблених методів. Методи управління трудовими ресурсами – способи впливу на колектив і окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування організації. В управлінні трудовими ресурсами використовуються загальні методи, що широко застосовуються в

управлінні іншими об'єктами (виробництвом, народним господарством у цілому): адміністративні, економічні, соціальні і велика кількість конкретних методів.

Проведений фінансовий аналіз показав покращення діяльності ТОВ «Аква-Терм», зокрема чистий дохід від реалізації збільшився за досліджуваний період. Спостерігається тенденція до покращення ліквідності підприємства протягом останніх років. Крім того, значення показників ліквідності більші за нормативні значення, що є позитивним фактором. Збільшилась вартість майна, зріс оборотний капітал, власний капітал. Позитивною тенденцією у 2021 р. є покращення показників рентабельності підприємства, крім показника рентабельності продаж. Зменшення рентабельності продаж пов'язано зі зростанням у 2021 р. витрат підприємства. Тому підприємству слід нарощувати обсяги продажів із метою підвищення прибутковості діяльності підприємства. Необхідно відмітити високий рівень фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, а саме на кінець 2018 року коефіцієнт автономії склав 86% при нормі не нижче 50%. Показники фінансової стійкості ТОВ «Аква-Терм» у 2021 р. у цілому покращились порівняно з 2020р. Аналіз трудових ресурсів підприємства показав, що в структурі персоналу підприємства найбільша питома вага припадає на робітників – 36,4% (станом на 2021 р.); спеціалісти складають 31,8%; керівники – 18,2%, а службовці – 13,63%. Протягом досліджуваного періоду кількість працюючих зменшилась на 4 особи, або на 15,4%. Така невелика кількість трудових ресурсів – 22 особи – пояснюється тим, що це підприємство є малим підприємством. Продуктивність праці за досліджуваний період зменшилась на 31,2%, при цьому фонд оплати праці також зменшився на 12,3% через скорочення штату працівників.

Середньоспискова чисельність персоналу зменшилась на 15,4%. Через звільнення чотирьох осіб за досліджуваний період зріс коефіцієнт обороту зі звільнення на 0,02. Плинність кадрів у 2021 році зросла до 4,4. Аналізуючи плинність кадрів, слід відмітити, що вона знижує продуктивність праці на підприємстві. Згідно з розрахунками по досліджуваному підприємству, плинність кадрів дещо зросла, отже, відбулося зниження продуктивності праці. Слід відмітити позитивну динаміку росту показника продуктивності праці 2021 році



порівняно із 2020 роком. При цьому в 2021 році продуктивність праці становила 288,2 тис.грн./ на особу, що вище показника 2020 року на 18,1 тис. грн. Що стосується показника середньої заробітної плати, то він також має тенденцію росту. При цьому темп приросту заробітної плати в 2020 році становив порівняно із 2019 роком +10%, що нижче показника росту виручки від реалізації, що свідчить про ефективне управління трудовими ресурсами. Планування трудових ресурсів в ТОВ «Аква-Терм» полягає в розробці заходів і прогнозуванні параметрів кадрової політики на певну перспективу відповідно до мети і завдань роботи з трудовими ресурсами зі стратегією розвитку компанії в цілому.

На підприємстві ТОВ «Аква-Терм» використовуються такий метод оцінки ефективності трудових ресурсів, як метод перехресної соціометричної оцінки (ПСО). Він може вважатися різновидом часто згадуваного в літературі по управлінню трудовими ресурсами методу оцінки за принципом «360°». Метод ПСО може давати структуровані оцінки ділових і особових якостей співробітників.

З метою підвищення ефективності використання трудових ресурсів, реалізація кадрової стратегії ТОВ «Аква-Терм» повинна здійснюватися у двох напрямках: з використанням адміністративних важелів на основі тактики, політики, процедур та правил; з допомогою економічних важелів шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями.

Дослідження процесу управління трудовими ресурсами, оцінка якості використання людських ресурсів допомогли виявити можливі резерви для підвищення ефективності управління. Перш за все, на підприємстві необхідно провести реструктуризацію трудових ресурсів. Наступним резервом підвищення ефективності системи стимулювання працівників є вдосконалення системи заробітної плати. Спланувавши показники для ТОВ «Аква-Терм», бачимо, що планується зростання середньооблікової чисельності працівників на 13,6%, заробітної плати на 21%, фонд оплати праці зросте на 37,5, причому планується зростання додаткової оплати праці на 74% за рахунок впровадження запропонованої системи преміювання працівників. Ще одним резервом підвищення ефективності системи стимулювання працівників на ТОВ «Аква-

Терм» є вдосконалення організації праці – містить встановлення цілей, розширення виробничих функцій, збагачення праці виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці. Наступним резервом підвищення ефективності системи стимулювання працівників на ТОВ «Аква-Терм» є вдосконалення системи соціальних пільг і гарантій, що мають особливу значимість і доповнюють виконання тих зобов'язань, що традиційно відведені заробітній платі.

Застосування КРІ в процесі формування системи стимулювання трудових ресурсів на підприємствах – це ефективний інструмент керівника, який дозволяє побудувати бізнес так, що поставлені цілі досягатимуться при використанні оптимального рівня ресурсів. За допомогою цього інструменту не лише забезпечується досягнення бізнес-цілей, але й контролюється раціональне використання ресурсів компанії, створюється інструмент управління ефективністю бізнесу. Запровадження системи преміювання на основі КРІ забезпечить ТОВ «Аква-Терм»: зростання обсягів реалізації продукції на 38,8%; зростання чистого прибутку на 44,3; зростання кількості проектів на 52,4%. Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів запропоновано створити на підприємстві повноцінний підрозділ з управління трудовими ресурсами. Розрахунки показали, що це є доцільним і забезпечить вдосконалення механізму стимулювання, підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Запропоновано проект створення підрозділу управління трудовими ресурсами який забезпечить вдосконалення механізму стимулювання, підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому. Як показує досвід, саме розвиток персоналу стає сьогодні довгостроковим чинником конкурентоспроможності і виживання підприємства. Одним з найбільш складних, але в той же час життєво важливих і необхідних завдань є завдання забезпечення ефективного управління розвитком персоналу підприємства орієнуючись на зарубіжний досвід.

Вдосконалення управління розвитком персоналу підприємства ТОВ «Аква-Терм», впровадження запропонованих проектів і втілення в життя вищезазначених рекомендацій гарантує підприємству стабільний розвиток на ринку, зростання основних фінансових показників і зростання конкурентоспроможності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва Т. Є. Значення «соціалізації» управління та її вплив на формування позитивної взаємодії персоналу банку / Т. Є. Андрєєва, О. П. Бутенко, Є. В. Гненна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – Вип. 43. – С. 194-196.
2. Байдак І. І. Персонал України: проблеми та необхідність їх розв'язання на державному рівні / І. І. Байдак, І. А. Застава // Публічне управління та митне адміністрування. – 2019. – № 1. – С. 15–19.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом підприємства : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ЦУЛ, 2016. – 468 с.
4. Бербенець О. В. Управління персоналом підприємства (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії / О. В. Бербенець // Економіка та держава. – 2020. – № 7. – С. 31-33.
5. Богдан Ю. М. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства / Ю. М. Богдан // Економічний вісник Донбасу : наук. журнал. – 2016. – № 1 (23). – С. 181–185.
6. Богиня Д. П. Продуктивність праці у машинобудуванні як головний чинник ефективності виробництва (18 років поспіль) [Електронний ресурс] / Д. П. Богиня // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 4(2). – С. 81-85
7. Богомазова Л. В. Аналіз чисельності та структури кадрів на підприємстві / Л. В. Богомазова // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер.: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. – 2017. – № 37. – С. 100-10.
8. Бойко О. О. Персонал підприємства: сутність, структура та їх вплив на діяльність підприємства / О. О. Бойко, А. В. Ксьоншка, Ю. І. Перемишленікова // Бібліотечний вісник. – 2018. – С. 14-19.

9. Бондаренко Л. П. Побудова структури органу управління персоналом підприємства на підприємстві / Л. П. Бондаренко, М. І. Тарнавський // Інвестиції: практика та досвід. – 2020. – № 7. – С. 47-52.
10. Буряк П.Ю. Економіка праці й соціально-трудові відносини / П.Ю. Буряк – К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 440 с.
11. Визначаємо KPI для HR [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1298>
12. Войченко Т. Персонал та їхня роль у результативності діяльності підприємства / Т. Войченко // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління. – 2018. – Вип. 34. – С. 249–258.
13. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навчальний посібник / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 488 с.
14. Гринькова В. М. Проблеми управління персоналом підприємства підприємства : наук. вид. / В. М. Гринькова, О. М. Ястремська. – Х. : ХНЕУ, 2011. – 192 с.
15. Грішнова О. А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку / О. А. Грішнова // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2017. – № 1. – С. 34.
16. Грішнова О. А. Соціальні інновації у трудовій сфері: сутність, види, особливості реалізації в Україні / О. А. Грішнова, Г. Ю. Міщук // Демографія та соціальна економіка. – 2016. – № 2. – С. 167-178
17. Давидюк Т. В. Персонал , трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій / Т. В. Давидюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2016. – № 1(47). – С. 30–35.
18. Данюк В. М. Проблеми первинної виробничої адаптації молодих фахівців і напрями їх подолання. / В. М. Данюк, О. О. Чередник. -Соціально-трудові відносини: теорія та практика № 2 (14). – 2020. – С. 48-57

19. Денисенко М. П. Управління персоналу на підприємстві / М. П. Денисенко, Л. В. Терещук // Інвестиції: практика та досвід. – 2020. – № 7. – С. 53-57.
20. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Довгаль. // Ефективна економіка. – 2018. – № 5. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_5\\_91](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_5_91)
21. Дубинська І. І. «Персонал регіону»: сутнісно-функціональний аналіз / І. І. Дубинська, І. Ю. Дубинський // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. – 2019. – № 1. – С. 344–353.
22. Дубинська І. І. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства / І. І. Дубинська // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. – 2019. – № 31. – С. 55-62.
23. Дудченко В. В. Персонал рибосіючих господарств України / В. В. Дудченко, Р. В. Морозов // Таврійський науковий вісник. – 2015. – Вип. 72. – С. 206–209.
24. Економіка праці і соціально трудові відносини : навч. посіб. / М. Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін. – К. : Центр навчальної літератури, 2016. – 328 с.
25. Економіка праці і соціально-трудова відносини: курс лекцій / В. С. Поліщук, П.А. Стрельбіцький, Л. П. Дидко. – Кам'янець-Поділ.: Кам'янець-Поділ. нац. ун-т ім. Івана Огієнка, 2017. – 220 с.
26. Єсінова Н. І. Персонал як чинник розвитку інноваційних процесів / Н. І. Єсінова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2015. – Вип. 2(1). – С. 131–138.
27. Єськов О. Л. Управління професійним розвитком персоналу підприємства на основі його оцінки / О. Л. Єськов, Т. П. Гітіс // Економіка та право. – 2015. – № 2. – С. 87-92
28. Заблодська І. В. Персонал та оплата праці: регіональний аспект / І. В. Заблодська, О. В. Перепелюкова // Економіка та право. – 2013. – № 3. – С. 101–105.

29. Задорожний І. С. Сучасні підходи до проектування і перепроєктування підсистеми управління персоналом підприємства / І. С. Задорожний, С. Г. Козловська, А. В. Катасонов, С. В. Задорожний // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія : Економіка і менеджмент. – 2018. – № 2. – С. 100-119.

30. Закаблук Г. О. Теоретичні аспекти соціально-економічного розвитку персоналу підприємства / Г. О. Закаблук // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2017. – № 2 (77). – С. 86–94.

31. Замора О. І. Основні тенденції формування і використання персоналу підприємства / О. І. Замора // Актуальні проблеми економіки. – 2019. – №4. – С. 85–91.

32. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов. – К. : Центр учбової літератури, 2016. – 728 с.

33. Качан Є. Самозайнятість населення: сутність і сучасні чинники розвитку / Є. Качан, О. Грабовецька. – К. : ТНЕУ, 2017.

34. Кашуба Я. М. Стратегічний розвиток системи соціального управління персоналом підприємства торговельних підприємств / Я. М. Кашуба // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. – 2018. – № 1. – С. 29-36.

35. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – Київ : КНЕУ, 2015. – 397 с..

36. Кондратьєва В. Ф. Персонал промисловості Південного регіону: аналіз, визначення основних проблем та шляхів їх вирішення / В. Ф. Кондратьєва // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2016. – Вип. 22(2). – С. 255–259.

37. Крамаренко А. В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом підприємства / А. В. Крамаренко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2017. – Вип. 8(2). – С. 95-98.

38. Лазарева А. П. Формування та управління людським капіталом / А. П. Лазарева // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2015. – Вип. 1, Т. 2. – 348 с.
39. Лаптев В. І. Регулювання соціально-психологічної домінанти управління персоналом підприємства при формуванні колективу засобами соціоніки / В. І. Лаптев, А. Д. Романов // Комунальне господарство міст. Сер. : Економічні науки. – 2019. – Вип. 127. – С. 15-22.
40. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом підприємства та їх вплив на ефективність роботи підприємства / Лелі Ю. Г. // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2015. – Вип. 1, Т.2. – 348 с.
41. Литвин О. В. Оцінка соціально-економічної ефективності управління персоналом підприємства підприємства / О. В. Литвин // ВІСНИК ДонНУЕТ. – 2016. – № 3 (55). – С. 105–113.
42. Лукашевич В. М. Сучасні технології підвищення економічної і соціальної ефективності управління персоналом підприємства організації / В. М. Лукашевич // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – 2018. – Вип. 3. – С. 88-106
43. Любарець В. В. Аналіз сутності поняття професійної компетентності / В. В. Любарець // Педагогічний альманах. – 2015. – Вип. 9. – С. 169–174.
44. Мажник Л. О. Обґрунтування складових технології управління персоналом підприємства підприємства / Л. О. Мажник // Управління розвитком : збірник наукових робіт. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2018. – № 20. – С. 59–61.
45. Михайлова, Ю. Г. Аналіз динаміки середньої заробітної плати в Україні [Текст] / Ю. Г. Михайлова, О. В. Самоєнкова // Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень : збірник наукових студентських праць. Випуск 3. Частина I – Одеса, ОНЕУ. – 2020. – С. 106 – 113

46. Міненко В.А. Стан та перспективи розвитку методичного забезпечення удосконалення механізмів державного регулювання ринку праці і зайнятості населення / В.А. Міненко // Економіка та держава. – 2018. – № 7. – С. 82–85.

47. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / М. І. Мурашко. – 3-тє вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2008. – 435 с.

48. Нестеренко О. М. Шляхи вдосконалення професійного розвитку персоналу на підприємстві / О. М. Нестеренко // Вісник економіки, транспорту і промисловості. – 2015. – № 30. – С. 87–88.

49. Ніфатова О. М. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства готельно-ресторанного бізнесу / О. М. Ніфатова, К. Л. Ковальова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. – 2021. – № 1. – С. 45-54.

50. Павлюк Т.І. Зайнятість як економічна категорія: її роль у функціонуванні ринкової економіки / Т.І. Павлюк ; Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – Випуск № 14, – 2019 с. 26-31

51. Петюх В.М. Менеджмент персоналу Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2014. — 398 с.

52. Рульєв В.А. «Управління персоналом : навч. посіб. для студентів вузів» / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. – Київ : Кондор, 2013. – 309 с.

53. Савченко В.А. «Розвиток персоналу» [Електронний ресурс]: підручник / В.А.Савченко. – К. : КНЕУ, 2015. – 505 с.

54. Сайт Інституту стратегічних досліджень України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/>

55. Сівашенко І.О. «Сучасні підходи до оцінки персоналу» / І.О. Сівашенко // Економічний аналіз: збірник наукових праць. – Тернопіль: Видавництво Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2011. – Вип. 8. – Частина 2. – С. 315–318.



56. Славгородська О.Ю. «Стратегічні пріоритети управління компетентністю персоналу підприємства» / О.Ю. Славгородська // Бізнесінформ. – 2011. – № 10. – С.132 – 135.
57. Стельмашенко О. В. Комплексна система стратегічного управління персоналом підприємства підприємства / О. В. Стельмашенко // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2015. – Т. 18, Вип. 3(3). – С. 96-99.
58. Столярська К. М. Методологічні підходи щодо стратегії управління персоналом підприємства підприємств зв'язку на засадах формування ключових компетенцій / К. М. Столярська // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2016. – Вип. 4. – С. 242-247.
59. Тарнавський М. І. Науково-методичні підходи до трактування сутності та значення управління персоналом підприємства підприємств / М. І. Тарнавський // Бізнес Інформ. – 2021. – № 3. – С. 381-385.
60. Терьохін С. В. Види та засоби аналізу ефективності використання персоналу підприємства підприємством / С. В. Терьохін, І. А. Шеховцова // Сучасні проблеми економіки та підприємництва. – 2017. – Вип. 13. – С. 269-273
61. Фоміних Т. О. Аналіз компонентної структури трудового потенціалу регіону / Т. О. Фоміних // Економічний вісник Донбасу : наук. журнал. – 2015. – № 2 (24). – С. 58–62.
62. Харченко Т. О. Особливості управління персоналом підприємства у консалтингових фірмах / Т. О. Харченко, А. Г. Муратов // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2020. – Вип. 27(2). – С. 65-67.
63. Цимбалюк С.О.«Управління брендом роботодавця» [Електронний ресурс]: навч. посібник / С.О.Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2016. – 258 с.
64. Цуркан М.Л. «Застосування новітніх інструментів менеджменту персоналу для підвищення мотивації працівників» / Цуркан М.Л. // Международная научно-техническая конференция «Университетская наука-2017»: Сб. тезисов докладов в 3-х томах. Мариуполь: ГВУЗ «ПГТУ», 2017. – С. 80-81.

65. Цуркан М.Л. «Компетентнісний підхід в оцінці персоналу інтегрованого холдинга» / М.Л. Цуркан // Ефективна економіка. – 2017. - № 7 – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5703>
66. Цуркан М.Л. «Управління розвитком персоналу на основі крауд-технологій» / Науковий журнал «Бізнес Інформ» № 7'2017 р. (474) – С. 246-251.
67. Чабаненко Ю.М. «Системний підхід до управління персоналом підприємства в умовах соціального управління» [Електронний ресурс] / Ю.М. Чабаненко. - Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/ /Tiru/2010\\_29 /Chaban.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/ /Tiru/2010_29 /Chaban.pdf).
68. Червінська Л.П. «Управління інноваційною діяльністю персоналу»: монографія /Л.П. Червінська. - К.: КНЕУ, 2014. – 194.
69. Червона О. Ю. Формування системи управління персоналом підприємства для забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О. Ю. Червона, О. В. Жеребецька // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2020. – Вип. 23(2). – С. 122-125
70. Чуланова О. Л. Інтеграція концептуальних основ компетентнісного підходу до стратегічного управління персоналом підприємства організації / О.Л. Чуланова // Стратегія економічного розвитку України. – 2015. – № 33. – С. 212-220.
71. Швець І.Б. «Ключові засади розвитку персоналу промислових підприємств в умовах євроінтеграційних процесів» / Швець І.Б. // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. Вип. 38.- Черкаси: ЧДТУ, 2014. Частина II. – С.39-43.
72. Швець І.Б. «Створення системи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств» / Швець І.Б., Полиця А.О. // Вісник Одеського національного університету. Серія Економіка. – 2015. Том 18. Вип. 3. – С.39-43.
73. Шиловцева Н.В. «Місце і роль людського капіталу в системі вимог розвитку країни» / Н.В. Шиловцева // Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. Економіка. – 2014. – Вип. 14. – С. 44–53.

74. Шимановська-Діанич Л.М. «Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика»: монографія / Л.М. Шимановська-Діанич. – Полтава: ПУЕТ, 2012. – 462 с.
75. Шульга Н. Аналіз ефективності використання персоналу підприємства у системі управління діяльністю автотранспортних підприємств / Н. Шульга // Наукові записки: зб. наук. праць кафедри економічного аналізу Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль: Економічна думка. – 2017. – Вип. 16. – С. 293–294.
76. Юдіна М. І. Особливості управління персоналом підприємства на сучасних промислових підприємствах / М. І. Юдіна // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2020. – Вип. 27(2). – С. 139-141.
77. Dyachenko Y. Anticrisis management of industrial enterprises staff / G. Nadyon, Y. Dyachenko // ТЕКА. Commission of motorization and power industry in agriculture. — Lublin: OL PAN, 2010. — Vol. 10B. — P. 56–59.
78. Eurostat / European Comission [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home>.
79. Gooderham P. One European model of HRM? Cranet empirical contributions / Paul Gooderham, Odd Nordhaug // Human Resource Management Review . – 2010. – № 21. – P. 27 – 36.
80. Kuppuswamy V. Crowdfunding Creative Ideas: the Dynamics of Projects Backers in Kickstarter [Electronic resource] / V. Kuppuswamy, B. L. Bayus: SSRN Working Paper. - Access mode: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm>, 2013.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Фінансова звітність ТОВ «Аква-Терм» за 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року		На кінець звітнього періоду	
1	2	3		4	
I. Необоротні активи					
Незавершені капітальні інвестиції	1005				
Основні засоби:	1010				2,5
первісна вартість	1011				
знос	1012	(	)		18,8
Довгострокові біологічні активи	1020				16,3
Довгострокові фінансові інвестиції	1030				
Інші необоротні активи	1090				
Усього за розділом I	1095				2,5
II. Оборотні активи					
Запаси:	1100				0,1
у тому числі готова продукція	1103				
Поточні біологічні активи	1110				
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		38,9		812,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135				0,6
у тому числі з податку на прибуток	1136				
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		14,5		2,4
Поточні фінансові інвестиції	1160				
Гроші та їх еквіваленти	1165		27,8		30,7
Витрати майбутніх періодів	1170				
Інші оборотні активи	1190				31,9
Усього за розділом II	1195		81,2		878,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття					
Баланс	1300		81,2		880,9
Пасив					
	Код рядка	На початок звітнього року		На кінець звітнього періоду	
1	2	3		4	
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		1,2		1,2
Додатковий капітал	1410				
Резервний капітал	1415				
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		30,6		257,3
Неоплачений капітал	1425	(	)	(	)
Усього за розділом I	1495		31,8		248,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення					
III. Поточні зобов'язання					
Короткострокові кредити банків	1600				

Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610				
товари, роботи, послуги	1615		36,2		563,7
розрахунками з бюджетом	1620		7,4		56,3
у тому числі з податку на прибуток	1621				
розрахунками зі страхування	1625				4,7
розрахунками з оплати праці	1630				5,0
Доходи майбутніх періодів	1665				
Інші поточні зобов'язання	1690		5,6		
Усього за розділом III	1695		49,4		632,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700				
Баланс	1900		81,2		880,9

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2948,0	459,4
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	<b>2280</b>	2948,0	459,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2482,1	336,9
Інші операційні витрати	2180	201,7	65,2
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	<b>2285</b>	2683,8	422,1
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	264,2	37,3
Податок на прибуток	2300	47,5	7,1
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	<b>2350</b>	216,7	30,2

## Фінансова звітність ТОВ «Аква-Терм» за 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року		На кінець звітного періоду	
1	2	3		4	
<b>I. Необоротні активи</b>					
Незавершені капітальні інвестиції	1005				
Основні засоби:	1010		2,5		1,2
первісна вартість	1011				
знос	1012		18,8		18,8
Довгострокові біологічні активи	1020		16,3		17,6
Довгострокові фінансові інвестиції	1030				
Інші необоротні активи	1090				
Усього за розділом I	1095		2,5		1,2
<b>II. Оборотні активи</b>					
Запаси:	1100		0,1		0,1
у тому числі готова продукція	1103				
Поточні біологічні активи	1110				
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		812,5		391,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		0,6		
у тому числі з податку на прибуток	1136				
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		2,4		51,0
Поточні фінансові інвестиції	1160				
Гроші та їх еквіваленти	1165		30,7		375,0
Витрати майбутніх періодів	1170				
Інші оборотні активи	1190		31,9		73,4
Усього за розділом II	1195		878,4		890,9
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>					
Баланс	1300		880,9		892,1
<b>Пасив</b>					
	Код рядка	На початок звітного року		На кінець звітного періоду	
	1	3		4	
<b>I. Власний капітал</b>					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		1,2		1,2
Додатковий капітал	1410				
Резервний капітал	1415				
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		257,3		636,4
Неоплачений капітал	1425				
Усього за розділом I	1495		248,5		637,6
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>					
<b>III. Поточні зобов'язання</b>					
Короткострокові кредити банків	1600				
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610				
довгостроковими зобов'язаннями					
товари, роботи, послуги	1615		563,7		52,8

розрахунками з бюджетом	1620		56,3		90,3
у тому числі з податку на прибуток	1621				
розрахунками зі страхування	1625		4,7		6,3
розрахунками з оплати праці	1630		5,0		13,8
Доходи майбутніх періодів	1665				
Інші поточні зобов'язання	1690				91,3
Усього за розділом III	1695		632,4		254,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700				
Баланс	1900		880,9		892,1

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5244,1	2948,0
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	<b>2280</b>	5244,1	2948,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4473,8	2482,1
Інші операційні витрати	2180	295,8	201,7
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	<b>2285</b>	4769,6	2683,8
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	474,5	264,2
Податок на прибуток	2300	85,4	47,5
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	<b>2350</b>	389,1	216,7

## Додаток В

## Фінансова звітність ТОВ «Аква-Терм» за 2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року			На кінець звітного періоду		
1	2	3			4		
I. Необоротні активи							
Незавершені капітальні інвестиції	1005						
Основні засоби:	1010		1,2				
первісна вартість	1011						
знос	1012		18,8				18,8
Довгострокові біологічні активи	1020		17,6				18,8
Довгострокові фінансові інвестиції	1030						
Інші необоротні активи	1090						
Усього за розділом I	1095		1,2				
II. Оборотні активи							
Запаси:	1100		0,1				0,8
у тому числі готова продукція	1103						0,7
Поточні біологічні активи	1110						
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		391,4				167,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135						
у тому числі з податку на прибуток	1136						
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		51,0				717,1
Поточні фінансові інвестиції	1160						
Гроші та їх еквіваленти	1165		375,0				177,1
Витрати майбутніх періодів	1170						
Інші оборотні активи	1190		73,4				262,3
Усього за розділом II	1195		890,9				1325,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття							
Баланс	1300		892,1				1325,5
Пасив							
	Код рядка	На початок звітного року			На кінець звітного періоду		
1	2	3			4		
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		1,2				1,2
Додатковий капітал	1410						
Резервний капітал	1415						
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		636,4				1054,7
Неоплачений капітал	1425						
Усього за розділом I	1495		637,6				1055,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення							
III. Поточні зобов'язання							
Короткострокові кредити банків	1600						
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610						
довгостроковими зобов'язаннями							
товари, роботи, послуги	1615		52,8				47,4



розрахунками з бюджетом	1620		90,3		46,8
у тому числі з податку на прибуток	1621				
розрахунками зі страхування	1625		6,3		4,8
розрахунками з оплати праці	1630		13,8		16,9
Доходи майбутніх періодів	1665				
Інші поточні зобов'язання	1690		91,3		153,7
Усього за розділом III	1695		254,5		269,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700				
Баланс	1900		892,1		1325,5

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6222,6	5244,1
Інші операційні доходи	2120	0,9	
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	<b>2280</b>	6223,5	5244,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5470,7	4473,8
Інші операційні витрати	2180	242,7	295,8
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	<b>2285</b>	5713,4	4769,6
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	510,1	474,5
Податок на прибуток	2300	91,6	85,4
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	<b>2350</b>	416,3	389,1

**Звіт із праці**  
у вересні 2021 р.

Подають:  
юридичні особи, відокремлені підрозділи  
юридичних осіб за переліком, визначеним  
органами державної статистики

**Термін подання**  
**не пізніше 7-го**  
**числа місяця,**  
**наступного за**  
**звітним періодом**

№ 1-ПВ  
(місячна)  
ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Держстату  
10.06.2019 № 90

– територіальному органу Держстату

**Респондент:**

Найменування

ТОВ «Аква–

Терм» \_\_\_\_\_

Місцезнаходження (юридична адреса): \_

02002, м. Київ, Дніпровський район, вул. Марини Раскової, буд. 23, офіс 507

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса):

02002, м. Київ, Дніпровський район, вул. Марини Раскової, буд. 23, офіс 507.

Найменування структурного підрозділу  
\_\_\_\_\_

Вид економічної діяльності  
\_\_\_\_\_

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса):  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо,

\_\_\_\_\_ № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Номер структурного підрозділу

--	--	--	--

**Поле не використовується в електронному звіті**

**Заповнюється в територіальному органі державної статистики стосовно ознак  
структурного підрозділу:**

Код виду економічної діяльності за КВЕД

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Код території за КОАТУУ

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Для інших приміток

\_\_\_\_\_

### Розділ І. Кількість працівників, робочий час і фонд оплати праці

Назва показників	Код рядка	За звітний місяць
А	Б	1
Фонд оплати праці усіх працівників, тис.грн (з одним десятковим знаком)	1020	136,4
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників (крім тимчасової непрацездатності), тис.грн (з одним десятковим знаком)	1030	25,4
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб (у цілих числах)	1040	22
Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками, люд.год (у цілих числах)	1060	880
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн (з одним десятковим знаком) (із ряд. 1020)	1070	125,4
<b>Пояснення до розділу І.</b>		
Назва показників	Основна причина відхилення	
Середньооблікова кількість штатних працівників (ряд. 1040) + ; - 25% і більше порівняно з попереднім періодом		
Середня заробітна плата штатного працівника (ряд. 1070 / ряд. 1040 × 1000) + ; - 10% і більше порівняно з попереднім періодом		

### Розділ ІІ. Заборгованість перед працівниками із заробітної плати та виплат із соціального страхування

на 1 вересня 2021р.

(назва місяця наступного після звітнього періоду)

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1
Сума заборгованості з виплати заробітної плати, тис.грн (з одним десятковим знаком)	2010	
Сума заборгованості з виплати заробітної плати, утворена у попередні роки тис.грн (з одним десятковим знаком) (із ряд. 2010)	2020	
Кількість працівників, яким своєчасно не виплачено заробітну плату, осіб (у цілих числах)	2030	
Сума заборгованості з виплат працівникам у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю, включаючи оплату перших п'яти днів, тис.грн (з одним десятковим знаком)	2040	
Сума заборгованості з виплати заробітної плати, яка фінансується за рахунок бюджетних коштів, тис.грн (з одним десятковим знаком) (із ряд. 2010)	2050	
Сума заборгованості з виплати заробітної плати, яка фінансується за рахунок коштів місцевих бюджетів, тис.грн (з одним десятковим знаком)	2060	
Сума заборгованості з компенсаційних виплат працівникам, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи, тис.грн (з одним десятковим знаком) (із ряд. 2050)	2070	

<b>Пояснення до розділу II.</b>	
---------------------------------	--

Назва показників	Основна причина відхилення
Сума заборгованості з виплати заробітної плати	<div style="border-bottom: 1px solid black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 15px; width: 100%;"></div>

\_\_\_\_\_

Місце підпису керівника (власника) та/або особи,  
відповідальної за достовірність наданої інформації

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(ПІБ)

телефон: \_\_\_\_\_ факс: \_\_\_\_\_ електронна пошта: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(ПІБ)

**ТОВ «Аква-Терм»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

штат у кількості 22 штатних одиниць  
з місячним фондом заробітної плати 148 200 грн.  
(Сто сорок вісім тисяч двісті гривень)

Директор: \_\_\_\_\_

**ШТАТНИЙ РОЗПИС**

вводиться в дію з 01 січня 2021 р.

N з/п	Назва структурного підрозділу	Посада	Код класифікатора професій	Кількість штатних одиниць	Посадові оклади, грн.	Надбавки, грн.	Місячний фонд заробітної плати, грн.
1	Дирекція/ Адміністрація	Директор	1210.1	1	8200	1300	9500
		Директор комерційний	1233.1	1	7000	1300	8300
		Секретар адміністративний	3431	1	6300	200	6500
2	Редакційний відділ	Редактор	2451.2	2	5500	700	12400
		Редактор-перекладач	2444.2	1	6000	500	6500
		Журналіст	2451.2	2	6000	500	13000
3	Бухгалтерія	Головний бухгалтер	1231. 20656	1	7000	1000	8000
		Бухгалтер	2411.2 20281	1	6100	400	6500
4	Відділ кадрів	Менеджер з персоналу	1477.1	1	6600	1100	7700
5	Поліграфічний відділ (виробництво)	Ретушер	7343	1	5100	1200	6300
		Художник - оформлювач	3471	1	5000	1000	6000
		Технолог (видавничо-поліграфічне виробництво)	2149.2	1	5100	1400	6500
		Колорист (поліграфічне виробництво)	7341	1	5000	1000	6000
		Контролер у оліграфічному виробництві	7341	1	5400	800	6200
6	Інженерний відділ	Начальник відділу	1231	1	5700	1100	6800
		Інженер комп'ютерних систем	2131.2	2	5500	1200	13400
7	Юридичний відділ	Юрист	2421.2	1	5600	1000	6600
8	Адміністративно-господарський відділ	Прибиральник службових приміщень	9132	1	4900	1200	6100
		Охоронець	5169	1	4700	1200	5900
	<b>УСЬОГО:</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>22</b>	<b>X</b>	<b>18 100,00</b>	<b>148 200,00</b>

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_