

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»

Форма навчання очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
БОЙКО АНАСТАСІЇ ОЛЕКСАНДРІВНИ**

**на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»**

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Бойко Анастасія Олександрівна
підпис*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.
_____ Олена ГРЕБЕШКОВА

Робота допущена до захисту перед екзаменаційно комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК) «_____» _____ 20__ р. протокол № ____

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1 Суть та критичні фактори ефективної роботи персоналу сучасного підприємства.....	6
1.2 Методичний інструментарій дослідження ефективності роботи персоналу підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПЦЕНТР К»	20
2.1 Загальна характеристика підприємства та результатів його діяльності.....	20
2.2 Оцінка ефективності роботи персоналу підприємства.....	34
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПЦЕНТР К» ТА ЇХ ОБҐРУНТУВАННЯ	42
3.1 Перспективні напрями підвищення ефективності роботи персоналу підприємства.....	42
3.2 Економічне обґрунтування доцільності впровадження сформульованих пропозицій.....	44
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	54
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність теми. Одним з головних ресурсів підприємства є праця. Ефективність всіх бізнес-процесів та зростання організації в цілому великою мірою залежить від ефективності роботи персоналу. Вона є визначальним фактором в сучасному динамічному середовищі, оскільки забезпечує конкурентоспроможність підприємства, якість його продукції та/або послуг на ринку. Тому наразі актуальним є розгляд та оцінка роботи персоналу на підприємстві і розробка на цій основі напрямів подальшого удосконалення та підвищення ефективності праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам та методиці оцінки ефективності роботи персоналу завжди приділялося багато уваги з боку науковців і практиків. Особливо цінними є роботи таких авторів, як: Бощева А. В., Ільченко С. В., Бурковська А. І., Калошин Н. О., Таран Д. О., Шахно А. Ю. та інших.

Так, зокрема Борщева А. В. та Ільченко С. В. розглянули та узагальнили підходи щодо оцінки ефективності трудової діяльності. Однак в даній роботі не були досліджені можливі напрями підвищення ефективності роботи персоналу.

Бурковська А. І. та Калошин Н. О. визначили й обґрунтували основні проблеми оцінки ефективності праці в загальному та по окремих групах показників, які були враховані нами в роботі.

Таран Д. О. у своїй праці розглянув теоретичні та практичні особливості оцінки ефективності роботи персоналу, а також визначив основні шляхи її підвищення.

Шахно А. Ю. проаналізувала та обґрунтувала залежність конкурентоспроможності підприємства від ефективності праці його робітників. Крім цього, в роботі запропоновано систему заходів для її підвищення з врахуванням кризових умов.

Завдяки дослідженням зазначених науковців було сформовано комплексне фундаментальне бачення сутності та механізму функціонування ринку праці в Україні на рівні підприємства. Однак, ряд питань, пов'язаних саме з комплексною оцінкою ефективності роботи працівників та обґрунтуванням на її основі напрямів

подальшого нарощення ефективності роботи, залишаються невирішеними та потребують детального дослідження.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – систематизація теоретико-методичних основ та обґрунтування напрямів підвищення ефективності роботи персоналу підприємства.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- розкрити зміст, основні аспекти та ключові чинники, які визначають ефективність роботи персоналу на сучасному підприємстві;
- узагальнити методи і принципи аналізу ефективності роботи персоналу підприємства;
- провести апробацію методів аналізу ефективності роботи персоналу за матеріалами діючого підприємства;
- проаналізувати ефективність роботи персоналу ТОВ «ЕПЦЕНТР К» на основі результатів його діяльності;
- запропонувати можливі шляхи підвищення ефективності роботи персоналу ТОВ «ЕПЦЕНТР К»;
- сформулювати пропозиції та аргументувати доцільність їх імплементації в діяльність ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

Об'єктом дослідження є ефективність роботи персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні прийоми підвищення ефективності роботи персоналу.

Методи дослідження. В процесі дослідження були використані наступні методи дослідження: індукції та дедукції для розкриття та з'ясування сутності категорії «ефективність роботи персоналу»; аналізу та синтезу для дослідження методології і принципів аналізу ефективності праці, визначення особливостей функціонування досліджуваного підприємства; метод групування для комплексного відображення фінансових показників щодо ефективності роботи персоналу; метод порівняння для порівняння фінансових показників підприємства фактичного та минулого років; графічний метод для відображення статистичних і

теоретичних даних у вигляді рисунків; табличний метод для відображення статистичних та теоретичних даних у вигляді таблиць.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Кваліфікаційна бакалаврська робота розкриває актуальну тему, пов'язану з управлінням персоналом та оцінкою ефективності його роботи на підприємстві. Робота включає розгляд теоретичних аспектів, а також дослідження методів і принципів аналізу ефективності роботи персоналу підприємства. Результати дослідження комплексно відображають та систематизують теорію і практику оцінки ефективності праці, і в майбутньому можуть бути застосовані в якості бази для вирішення завдань у сфері управління персоналом.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці та економічному обґрунтуванні рекомендацій щодо підвищення ефективності роботи персоналу на прикладі конкретного підприємства. Одержана в ході дослідження практична інформація буде корисною для ознайомлення з боку компаній, оскільки дозволить усвідомити, як ефективніше використовувати запропоновані методи стимулювання працівників та підвищити рівень ефективності їх праці з метою покращення фінансового результату організації.

Інформаційною базою дослідження стали внутрішня документація ТОВ «ЕПЦЕНТР К», законодавчі та нормативно-правові акти з питань регулювання ринку праці в Україні, праці вітчизняних та закордонних вчених, наукові публікації в періодичних виданнях, статистичні матеріали, довідкова література та інше.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Суть та критичні фактори ефективної роботи персоналу сучасного підприємства

Основою добре функціонуючої та продуктивної компанії є працівники, що ефективно виконують свою роботу. Кваліфікаційні навички, знання та компетенції допомагають робітникам виконувати свої службові обов'язки, а це, в свою чергу, сприяє прибутковості роботодавця та підвищенню рівня задоволеності своєю роботою.

Терміни «ефективність» та «результативність» часто використовуються в управлінні та організаційному контексті, і хоча вони мають схожий смисл, вони все ж мають певні відмінності.

Ефективність стосується того, наскільки добре справа або процес виконується. Ефективність вимірює ступінь досягнення поставленої мети чи цілі. Якщо щось ефективно, це означає, що воно виконує свою функцію з мінімальними втратами ресурсів.

Результативність стосується конкретних результатів, які були досягнуті у результаті певної діяльності чи процесу. Результативність вимірюється фактичними виходами або досягненнями, які мали місце в певному контексті.

Розглянемо трактування поняття «ефективність роботи персоналу» як економічну категорію, визначену різними науковцями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Трактування категорії «ефективність роботи персоналу» різними авторами

Автори, джерела	Визначення поняття «ефективність роботи персоналу»
Бощева А. В., Ільченко С. В. [3]	це його продуктивність, за якої працівник знає, як організувати свій час і зусилля для виконання щоденних завдань
Галиуллін Х. Я., Єрмаков Г.П. [6]	здатність уникати марної витрати ресурсів, таких як гроші чи праця, для досягнення бажаного результату

Продовження таблиці 1.1

Автори, джерела	Визначення поняття «ефективність роботи персоналу»
Куліш Є. А. [13]	це здатність його виконувати роботу швидше та краще
Харчевнікова Л. С. [26]	показує наскільки добре людина виконує свої посадові обов'язки
Шахно А. Ю. [29]	характеризує продуктивність його праці та використання людського капіталу підприємства в процесі створення матеріальних чи духовних благ (товарів або ж послуг)

Джерело: складено автором на основі вказаних в таблиці джерел

Як, бачимо деякі автори ототожнюють поняття продуктивності персоналу та ефективності його роботи. Однак, продуктивність здебільшого є основною мірою випуску продукції за одиницю часу. Вона відображає кількість роботи, а не її якість, тому підприємство отримує уявлення про рівень продуктивності співробітників, дивлячись на загальний обсяг виробництва за певний період часу. Це робить продуктивність первинним показником (тобто вимірним в конкретний момент часу за певних умов та таким, що не враховує вплив інших чинників), оскільки вона лише описує те, яку кількість продукції/послуг було виготовлено без урахування основних витрат, пов'язаних із цим результатом.

Ефективність є вторинним показником (тобто тим, що враховує якість, а не просто обсяг), оскільки він бере до уваги кількість продукції, яка фактично генерує прибуток, а не лише сиру продуктивність. Таким чином, ефективність враховує основні витрати за припущенням, що високоякісна робота займе більше часу, але може коштувати менше в довгостроковій перспективі порівняно з низькоякісними результатами, створеними швидко.

Отже, якщо узагальнювати відмінності між продуктивністю та ефективністю роботи персоналу, то можемо виділити наступні:

- Базові витрати: Ефективність роботи персоналу, на відміну від його продуктивності, враховує основні витрати. Іноді організація може бути більш продуктивною, але не більш ефективною, що може призвести до несподіваних витрат, якщо якість низька. Наприклад, якщо автомобільне підприємство виробляє 60 автомобілів за годину, але багато з них мають проблеми у своєму функціонуванні, є вірогідність того, що бренду доведеться відкликати їх та заплатити за їх усунення. Тим часом завод, який виробляє 30 технічно справних та

відмінно працюючих автомобілів за годину, був би менш продуктивним, але більш ефективним із меншими основними витратами. У деяких випадках продуктивність може мати перевагу над ефективністю, але важливо враховувати ефективність під час розрахунку вартості продукту.

- Первинне та вторинне вимірювання: ефективність є вторинним показником, тоді як продуктивність є первинним. Основна продуктивність показує нам, скільки було досягнуто, тоді як ефективність вказує на кількість продуктивності, яка генерує прибуток. Хоча ефективність може бути повільнішим шляхом до успіху, безсумнівно, створення високоякісних результатів заощаджує час, гроші та ресурси організацій у довгостроковій перспективі.

Виходячи з цього, важливість ефективності роботи персоналу очевидна:

1. Співробітники виконують роботу відповідно до вимог, плану виробництва та термінів.

2. Виконана робота відповідає очікуванням і приносить значну користь для компанії.

3. Витрата ресурсів обмежена, оскільки час і зусилля використовуються ефективно.

У результаті співробітники відчують, що їхня робота безпосередньо впливає на компанію, тим самим підвищуючи залученість і мотивацію. Разом з тим, нерационально організована робота може загрожувати вигоранням через те, що окремим індивідам необхідно працювати набагато наполегливіше, аби досягти точно таких результатів.

Для забезпечення ефективної роботи персоналу важливе значення має система управління на підприємстві. Всі методи управління персоналом, що впливають на ефективність його роботи можна поділити на групи: соціально-психологічні; адміністративні; економічні (рис. 1.1).

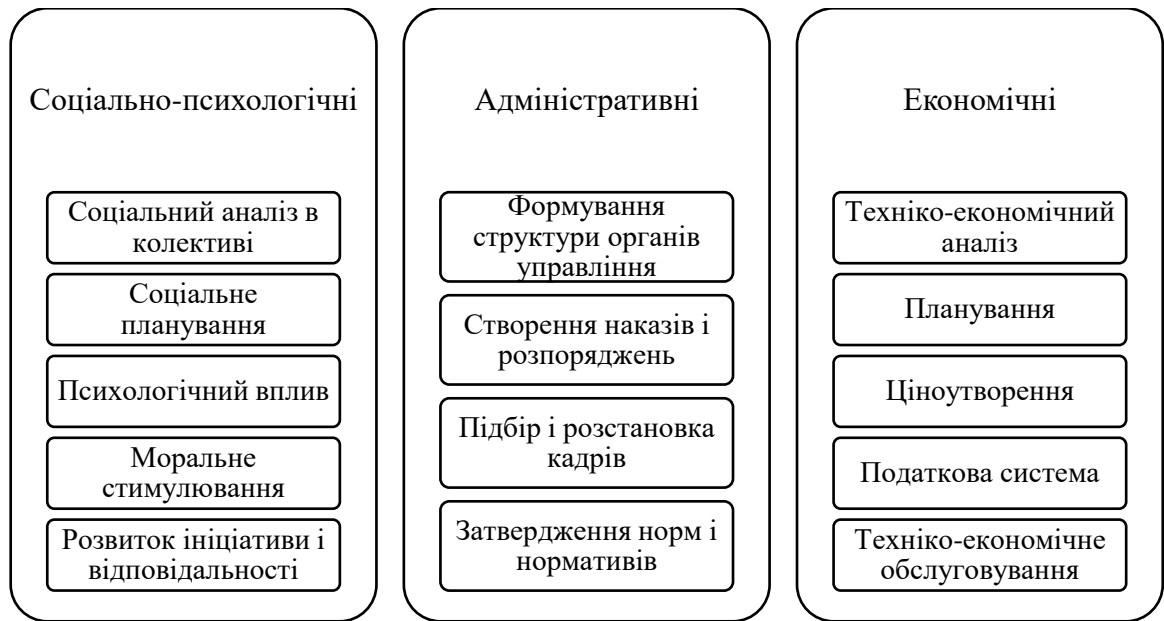


Рисунок 1.1 – Методи управління персоналом задля забезпечення ефективності його роботи [27]

Аналізуючи наукові дослідження, можна визначити, що на ефективність роботи персоналу впливають різні фактори як на мікрорівні, так і на макрорівні (рис. 1.2).

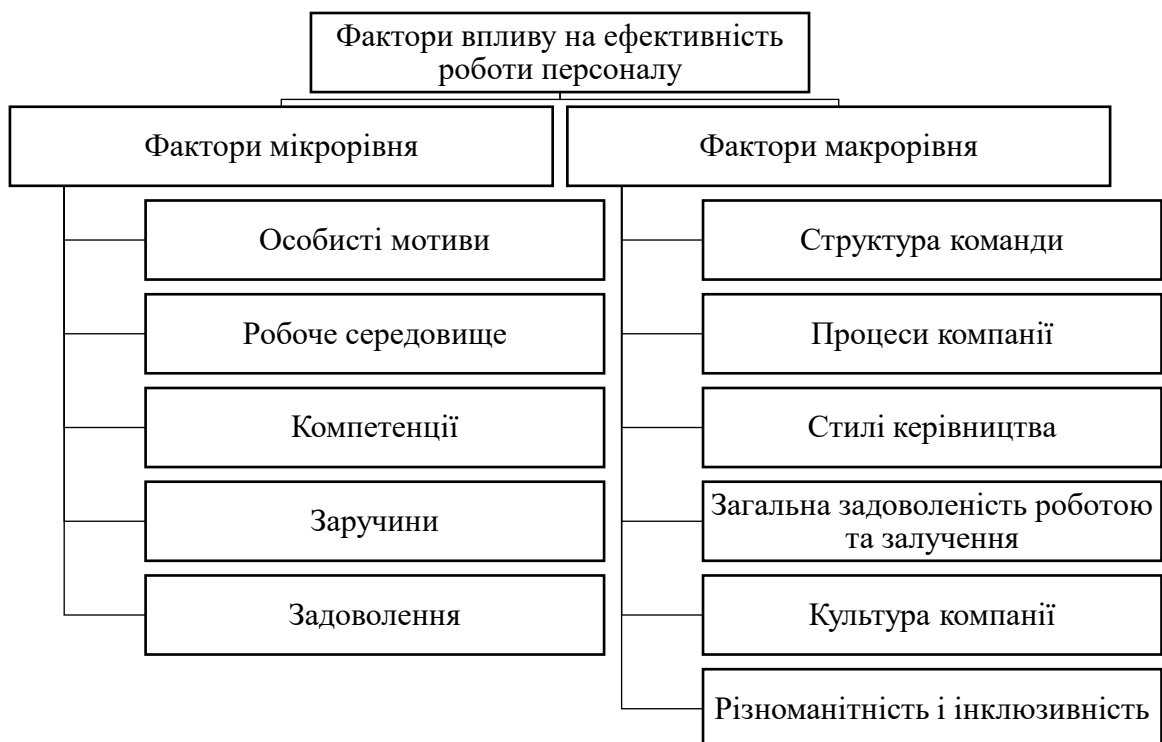


Рисунок 1.2 - Фактори впливу на ефективність роботи персоналу [7; 26-27]

Очевидно, що вплив факторів на ефективність роботи персоналу не є ідеальним. Однак, якщо компанія прагне оптимізувати ефективність, варто розглядати дану категорію на мікро- та макрорівні, аби визначити можливості для підвищення індивідуальної ефективності.

Крім того, аналіз наукових робіт зарубіжних вчених [30-33] дає змогу виокремити кілька інших факторів, що впливають на рівень ефективності роботи персоналу, зокрема:

1. Робочий час: повний робочий день зосереджених робочих годин, може швидко втомити працівника, знизивши концентрацію та рівень його ефективності. Менеджери повинні заохочувати перерви, коли це необхідно, і забезпечувати збалансованість робочого навантаження між командами, щоб ніхто не страждав від виснаження.

2. Підготовленість: керівники повинні вибрати відповідного працівника для роботи та надати йому необхідну підготовку для досягнення успіху. Без цього будь-який співробітник, швидше за все, буде робити помилки, що може призвести до низького рівня ефективності.

3. Відволікання: кожного разу, коли людина відволікається, їй потрібно в середньому 23 хвилини 15 секунд, щоб повернутися до завдання. Це може знизити рівень ефективності та зменшити кількість виконаної роботи працівника. Менеджери здатні допомогти зменшити рівень відволікання, заохочуючи співробітників планувати блоки «часу зосередженості», обмежуючи непотрібні зустрічі та плануючи час для перерв.

Вирішення проблеми підвищення ефективної роботи персоналу багато в чому залежить від матеріальної зацікавленості працівників підприємства, що зводиться до збільшення рівня їх доходів. Особлива, центральна роль структури доходів працівника належить заробітній платі. Як зараз, так і найближчими роками вона залишається основним джерелом доходу переважної більшості працівників, а отже, заробітна плата є потужним стимулом для покращення результатів праці та виробництва в цілому.

Вироблення більш ефективного підходу до роботи може бути корисним наступним чином (рис. 1.3).

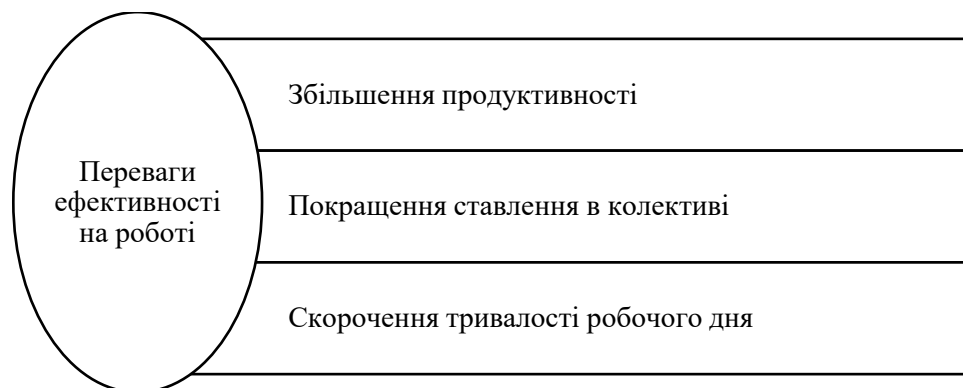


Рисунок 1.3 - Переваги ефективності роботи персоналу [13; 23]

Так ефективна робота працівника допомагає йому стати більш продуктивним та підвищує ймовірність виконання завдань згідно з розкладом. Високий рівень ефективності часто сприятливо позначається на оцінці продуктивності. Отже, зростання виробництва та ефективності може призвести до просування по роботі та зростання винагороди.

З іншого боку, підвищення ефективності роботи може також збільшити рівень впевненості працівника в колективі. Пов'язано це з тим, що вчасне виконання обов'язків здатне допомогти зменшити стрес, пов'язаний з роботою, і покращити настрій. Життєрадісні професіонали часто більш мотивовані виконувати свої службові обов'язки та мають більшу задоволеність роботою.

Крім того, якщо працівник спроможний до гнучкості у роботі, він може скоротити свій робочий день, працюючи ефективно. Це дасть працівнику більше особистого часу та допоможе підтримувати здоровий баланс між роботою та особистим життям.

З цього можемо стверджувати, що ефективність роботи персоналу це уточнений (вторинний) показник, що враховує кількість якісної продукції, яка фактично генерує прибуток. На ефективність роботи персоналу впливає як система управління на підприємстві, так і інші фактори мікро- та макрорівнів. Однак, якщо компанія прагне оптимізувати ефективність, варто враховувати вплив факторів

комплексно, щоб визначити можливості для підвищення індивідуальної ефективності.

1.2 Методичний інструментарій дослідження ефективності роботи персоналу підприємства

Більшість підприємств повинні знати, як робітники працюють відповідно до встановлених очікувань, аби розвиватися та залишатися конкурентоспроможними. Ось тут і є важливим дослідження та оцінка ефективності роботи персоналу підприємства. Це дає змогу компаніям контролювати та керувати робочою поведінкою, а також дає працівникам чітке уявлення про те, наскільки сумлінно вони виконують свою роботу, аби в подальшому вони могли за потреби покращувати свою продуктивність.

Дослідження ефективності праці — це регулярний аналіз якісної сторони продуктивності працівників на роботі, який визначає, наскільки добре їх праця відповідає встановленим критеріям. Це також стосується їхнього загального внеску в компанію.

Критерії дослідження та оцінки ефективності можуть охоплювати все: від того, наскільки якісно виконується робота, до того, наскільки людина продуктивна та наскільки вдало вона ладнає зі своїми колегами та начальниками. Підсумкова оцінка виставляється сам на сам з працівником. Вона містить письмовий опис часто з числовим рейтингом, який показує, яке місце займає працівник за шкалою.

Основною метою дослідження ефективної роботи персоналу підприємства є надання зворотнього зв'язку стосовно того, наскільки старанно працівник виконує свою роботу. Інші цілі включають:

1. Поліпшення продуктивності в майбутньому. Працівники можуть покращити свою продуктивність, коли усвідомлять, де вони не виправдовують очікувань, або продовжуватимуть працювати над своїми сильними сторонами.

2. Визначити компенсацію. Компанія зазвичай має обмежені кошти на премії та підвищення зарплати. Огляд ефективності може скеровувати їх в контексті того, як витратити свої гроші, і забезпечувати справедливі стимули, при цьому сильніші виконавці часто отримують вищі винагороди.

3. План кадрового забезпечення. Узгодження дослідження ефективності роботи персоналу в організації може вказати, чи перевантажені співробітники в одній сфері бізнесу, ініціюючи такі дії, як додатковий найм, з метою зменшення навантаження.

4. Нові цілі. Щорічні дослідження можуть допомогти оцінити минулі показники роботи працівників і дозволити менеджерам передати нові цілі, яких працівники повинні намагатися досягти протягом наступного періоду.

5. Поліпшити спілкування. Регулярне оцінювання ефективності допомагає підтримувати відкриті лінії зв'язку між керівництвом і співробітниками та має бути частиною постійного процесу конструктивного зворотного зв'язку.

Процес дослідження ефективності роботи персоналу вимагає ряду визначених кроків (рис. 1.4).

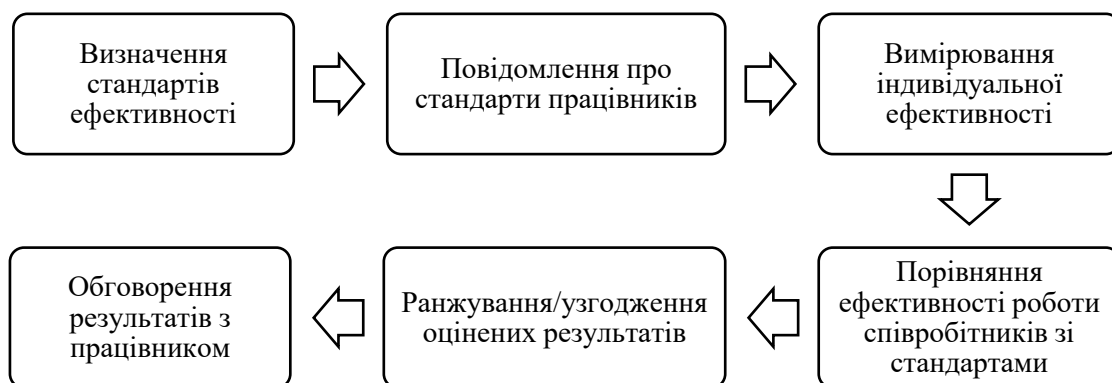


Рисунок 1.4 – Процес дослідження ефективності роботи персоналу підприємства [32-33]

Оскільки обчислення ефективності роботи персоналу означає прийняття якісної міри, формула його розрахунку дещо складніша, ніж формула продуктивності. На практиці виділяють різні методи дослідження ефективності роботи персоналу підприємства (рис. 1.5).

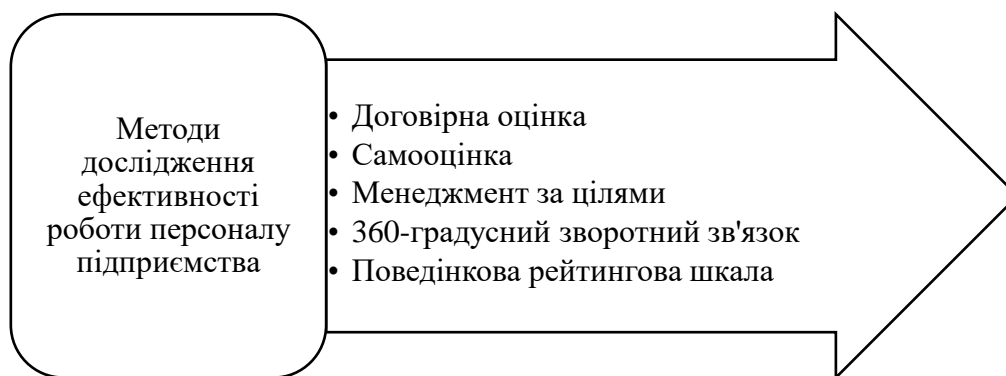


Рисунок 1.5 – Методи дослідження ефективності роботи персоналу підприємства [3-4; 6-7; 27; 30-33]

Договірна оцінка часто передбачає залучення посередника для оцінювання працівника. Це особливо корисно в ситуаціях, коли між працівником і керівником є серйозні розбіжності стосовно оцінки ефективності роботи. Нейтральний посередник може надати неупереджену точку зору, аби допомогти розрядити ситуацію та «полагодити» проблемні робочі відносини. Незалежно від того, чи бере участь сторонній посередник, цей процес заохочує працівника надавати відгук про свою робочу ситуацію, і, таким чином, можна буде прийняти зважене рішення про те, як покращити ефективність і професійні стосунки в майбутньому.

Самооцінка полягає в тому, що працівник оцінює власну ефективність роботи у таких сферах, як поведінка на роботі, ставлення та те, наскільки вправно вони виконують свою робочу роль. Ця практика показує, з якою точністю людина оцінює свої сильні та слабкі сторони — важлива риса для співробітників і керівників.

У багатьох випадках цей тип дослідження ефективності роботи передбачає, що працівник заповнює форму перед індивідуальною зустріччю зі своїм керівником, який потім використовує цю інформацію під час проведення співбесіди. Досить часто цей метод самооцінки поєднується з іншими типами дослідження, такими як шкала оцінювання поведінки (BARS) і 360-градусний зворотний зв'язок.

Дослідження, яке лежить в основі методології управління за цілями (MBO), полягає в тому, що працівники більше інвестують у досягнення цілей, якщо вони допомагають їх встановити. Після того, як керівник та співробітник визначають цілі, вони можуть періодично збиратися разом для того, щоб оцінити прогрес у

досягненні кінцевої мети. Використовуючи таку оцінку, підприємство може краще узгодити зусилля робітника із загальними цілями компанії.

Аби отримати більш точне та повне уявлення про ефективність роботи працівника, підприємства іноді використовують 360-градусну оцінку. Вона може включати оцінки колег, менеджерів та навіть зовнішніх клієнтів. Цей відгук часто збирається за допомогою анкет, і особливо він є корисним, якщо працівник переважно працює «поза очима» менеджерів, можливо, проводить багато часу поза офісом, спілкуючись із клієнтами. Наприклад, маркетингова фірма може використовувати опитування, щоб отримати відповіді на запитання про:

- комунікативні навички;
- вміння працювати з іншими членами команди;
- уміння вирішувати конфлікти;
- професійну експертизу;
- якість обслуговування клієнтів.

Поведінково-орієнтована рейтингова шкала (BARS) досліджує ефективність працівника шляхом порівняння його з конкретними прикладами поведінки. Кожному прикладу присвоюється рейтинг, що допомагає компанії збирати якісні та кількісні дані про те, наскільки добре працівник справляється з певними завданнями або відносинами.

Крім вище визначених методів дослідження ефективності роботи персоналу, підприємства використовують і кількісні показники. Так, Бощева А. В. та Ільченко С. В. виокремлюють: «використання показників продуктивності праці як показників ефективності праці та використання показників рентабельності праці як показників ефективності праці» [3].

Крім того, для оцінки використовують систему показників фінансово-економічного стану підприємства, які відображають ефективність роботи персоналу. Сюди відносять абсолютні та відносні показники. До абсолютних показників відносять:

- Аналіз динаміки та структури персоналу. Передбачає визначення абсолютної зміни чисельності персоналу в загальному та в розрізі його окремих груп

(керівників, службовців, робітників), вивчення структури персоналу (тобто частки кожної групи працівників в їх загальній кількості) і динаміку її зміни;

- Аналіз динаміки та структури фонду оплати праці. Дозволяє визначити зміну фонду оплати праці протягом певного періоду, його структуру (частка основного та додаткового фонду оплати праці, надбавок та доплат) та динаміку її зміни;

- Аналіз динаміки та структури системи стимулювання. Передбачає визначення структури та динаміки працівників за рівнем заробітної плати.

Оцінку абсолютних показників проводять з використанням вертикального та горизонтального аналізу. Основна відмінність між цими двома методами полягає в тому, що горизонтальний аналіз розглядає тенденції в часі, тоді як вертикальний — порівнює позиції за один період.

В цілому можна стверджувати, що горизонтальний аналіз, також відомий як аналіз трендів, порівнює дані за різні звітні періоди, допомагає визначити зростання або спад із плином часу, тоді як вертикальний аналіз порівнює відносини в межах одного звітного періоду, показує елементи у відсотках від основного показника, дозволяє аналізувати відносні пропорції та структуру витрат.

Обидва аналізи дають цінну, але різну інформацію. Горизонтальний аналіз показує, зростаєте ви чи занепадаєте. Вертикальний аналіз дає змогу побачити структуру та відносну вагу ваших фінансових важелів. Разом вони створюють потужну комбінацію для аналізу фінансової звітності.

Також оцінку ефективності роботи персоналу проводять з використанням відносних показників, який передбачає розрахунок різних коефіцієнтів. Зокрема це:

1. Коефіцієнти обороту прийому та обороту вибуття. Дані коефіцієнти оцінюють частину прийнятих чи звільнених працівників у їх загальній чисельності протягом досліджуваного періоду.

Коефіцієнт обороту прийому ($K_{\text{пр}}$) розраховується за формулою (1.1), а коефіцієнт обороту вибуття ($K_{\text{в}}$) за формулою (1.2):

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Чисельність прийнятих працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (1.1)$$

$$K_b = \frac{\text{Чисельність звільнених працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (1.2)$$

Зростання першого показника, свідчить про ефективну роботу компанії та її розширення, а от зростання другого, навпаки, характеризує високу незадоволеність роботою персоналу з боку керівництва та організацією цієї роботи з боку персоналу.

2. Коефіцієнт загального обороту ($K_{з.о.}$) персоналу показує загальну кількість звільнених з різних причин та прийнятих на роботу працівників та розраховується за формулою:

$$K_{з.о.} = \frac{\text{Чисельність прийнятих та звільнених працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (1.3)$$

3. Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$) характеризує ефективність роботи компанії, оскільки відображає частку працівників, що звільнилися за власною ініціативою у загальній кількості працівників:

$$K_{пл} = \frac{\text{Чисельність звільнених за власним бажанням}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (1.4)$$

Зростання даного показника в динаміці відбиває неефективну організацію роботи і зростання незадоволеності персоналу на підприємстві.

4. Коефіцієнт постійності складу ($K_{п.ск.}$) персоналу показує незмінну частку працівників в їх загальній кількості:

$$K_{п.ск.} = 1 - K_{пл} \quad (1.5)$$

Високий рівень даного показника свідчить про стабільність складу команди працівників, тоді як низький, навпаки, може вказувати на велику плинність кадрів.

5. Виробіток працівника (В) показує обсяг продукції, яку виробляє один працівник підприємства за певний проміжок часу. Позитивним для підприємства є зростання даного показника в динаміці:

$$B = \frac{\text{Обсяг виробленої продукції}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (1.6)$$

Разом з тим суха оцінка даних показників не дасть значного розуміння ефективності роботи персоналу. Доцільним є порівняння розрахованих показників зі стандартними або ж з тими, які принесли ефект фірмі у вигляді прибутку. Що стосується показників продуктивності праці як показників її ефективності, то тут варто розрахувати продуктивність виробленої і реалізованої продукції та оцінити їх різницю. Це дасть змогу підприємству визначити кількість продукції, що була вироблена працівником, але не реалізована підприємством, та виявити причини такої різниці.

Дослідження ефективності роботи персоналу — доволі складний процес. Бурковська А. І. та Калошин Н. О. виділяють такі проблеми, що виникають в процесі дослідження та оцінки ефективності праці: «формальність оцінки ефективності праці на багатьох підприємствах; складність оцінки внеску кожного працівника в ситуаціях, коли результат діяльності є результатом праці кількох осіб; складність оцінки результатів праці, коли між працею і її результатом є досить великий проміжок часу; проблеми вибору адекватних показників для розрахунку оцінки ефективності праці» [4].

Тому для уникнення проблем дослідження та оцінки ефективності роботи персоналу підприємства необхідно [1]:

- Уникати непередбачуваних ситуацій. Менеджери повинні чітко формулювати цілі та регулярно переглядати роботу співробітників для того, щоб остерігатись несподіванок під час остаточного визначення рівня ефективності праці.

- Тренувати навички оцінювання. Інтерпретація оцінки ефективності не завжди є вродженою навичкою для менеджерів. Тому на практиці доцільно постійно навчати та вдосконалювати роботу менеджерів.

- Заохочувати двостороннє спілкування. Хороша оцінка має передбачати внесення та зворотний зв'язок від працівника, спонукаючи його ставити запитання для того, щоб повністю зрозуміти їхній відгук.

- Ретельно підготуватися. Керівник повинен уважно переглянути методику оцінки перед зустріччю співробітників, аби вони могли спланувати те, що вони скажуть, і як проведуть співбесіду. Якщо працівник або його колеги повинні заповнити форми оцінювання, варто переконатись, що вони передані вчасно.

- Мінімізувати фактори, що відвертають увагу. Для того, щоб мати нерозділену увагу працівника, доцільно проводити дослідження ефективності в приватному просторі без відволікань.

- Створювати та зберігати чесне середовище. Компетентний керівник не повинен уникати обговорення неприємних запитань зі співробітником, а вирішувати їх по темпу виникнення, чесно і тактовно. Крім того, доцільно розробити план усунення будь-яких недоліків у спільній роботі та комунікації.

Дослідження ефективності роботи персоналу є важливою частиною забезпечення якісного функціонування підприємства як для роботодавців, так і робітників. Компанії можуть оцінити, наскільки добре працюють окремі індивіди з метою вживання заходів для покращення продуктивності та заохочення співробітників до подальшого досягнення цілей організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1 Загальна характеристика підприємства та результатів його діяльності

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» є найбільшою мережею будівельних матеріалів в Україні. Підприємство зареєстровано 27 серпня 2003 року та розташовано у місті Київ. Мережа магазинів розширена по всій Україні та наразі налічує 72 торговельні центри [17].

Загальну характеристику ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні відомості про ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕПІЦЕНТР К»
Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY EPICENTR K (EPICENTR K LLC)
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	32490244
Місце знаходження	Україна, 04128, місто Київ, вулиця Берковецька, будинок 6-К
Галузь	Торгівля
Види діяльності за КВЕД	47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах
Кількість працівників	27137
Статутний капітал	158 609 700 грн

Джерело: складено автором на основі [19-20]

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» працює у сфері роздрібною торгівлі. Крім того, воно здійснює і ряд інших додаткових видів діяльності (налічується їх всього 210) [19-20]. Мережа магазинів пропонує як вітчизняні, так і товари з інших країн. А саме, з Польщі, Іспанії, Італії, Німеччини, Франції, Китаю, США. Постачальниками продукції є понад 5000 компаній.

Метою діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», як і будь-якої комерційної організації, є отримання максимально можливого прибутку від здійснення основної та інших видів діяльності й від проведення інших операцій відповідно до вимог

законодавства та інтересів його власників. Для цього на досліджуваному підприємстві дотримані всі необхідні технічні та просторові умови щодо організації робочого місця, а також визначено графік робочого часу та перерв. Підприємство забезпечує безперебійну доставку та отримання товару в найкоротші терміни, і відбувається це все шляхом широко розвиненої логістичної мережі та достатнього запасу товарів на складі.

Організаційна структура ТОВ «ЕПЦЕНТР К» визначає, як розподіляються посади, ролі та обов'язки на підприємстві. Це допомагає визначити, хто перед ким звітує і хто про що приймає рішення (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Організаційна структура ТОВ «ЕПЦЕНТР К» є лінійно-функціональною. Наприклад, керівник відділу збуту та постачання приймає рішення та затверджує його з директором на основі досліджень функціональних менеджерів свого відділу (маркетолога, менеджера по роботі зі споживачами та постачальниками).

Завдяки такій структурі відбувається поділ повноважень та обов'язків, спрощується управління та контроль процесів на підприємстві, забезпечується оперативне прийняття рішень.

Управління підприємством здійснює його генеральний директор Михайлишин П. Й., який:

- координує роботу колективу;
- формує структуру та кадрову політику;
- організовує збутову та маркетингову політику;
- розробляє план розвитку організації;
- здійснює її представництво в органах місцевої та державної влади;
- веде перемовини з постачальниками та замовниками тощо.

Далі йде директор, якому підпорядковуються начальники п'яти підрозділів та складу. В обов'язки та функціонал даних підрозділів входять:

1) Для планово-економічного відділу: планування та розробка заходів для організації ефективної господарської діяльності, аналіз економічного стану підприємства;

2) Для фінансово-економічного відділу: ведення обліку та оцінки господарської діяльності, забезпечення контролю за використанням матеріальних і нематеріальних ресурсів відповідно до затверджених документів та нормативів;

3) Для відділу маркетингу: проведення маркетингових досліджень, вивчення ринкових тенденцій та попиту, прогнозування продажів, процес ціноутворення, введення знижок тощо;

4) Для складу: розміщення та зберігання товарів з дотриманням сприятливих для них умов;

5) Для відділу збуту та постачання: управління процесами постачання товарів, реалізація стратегій збуту продукції підприємства, укладання та управління контрактами з постачальниками.

6) Для транспортного відділу: організація та контроль процесів, пов'язаних із транспортуванням товарів, забезпечення відповідності транспортних операцій відповідно до норм безпеки.

Найбільш точно оцінити економічний та фінансовий стан компанії допоможе аналіз абсолютних та відносних показників. Їх аналіз проведемо на підставі вихідних даних фінансової звітності [24]. Основні показники роботи підприємства представимо в додатку А, табл. А.1.

Простежуючи динаміку роботи підприємства у 2020-2022 роках, загалом можна помітити як позитивні, так і негативні сторони зміни фінансово-економічного становища ТОВ «ЕПЦЕНТР К». Розглянемо на рис. 2.2 динаміку чистого доходу, собівартості та валового прибутку досліджуваного підприємства.

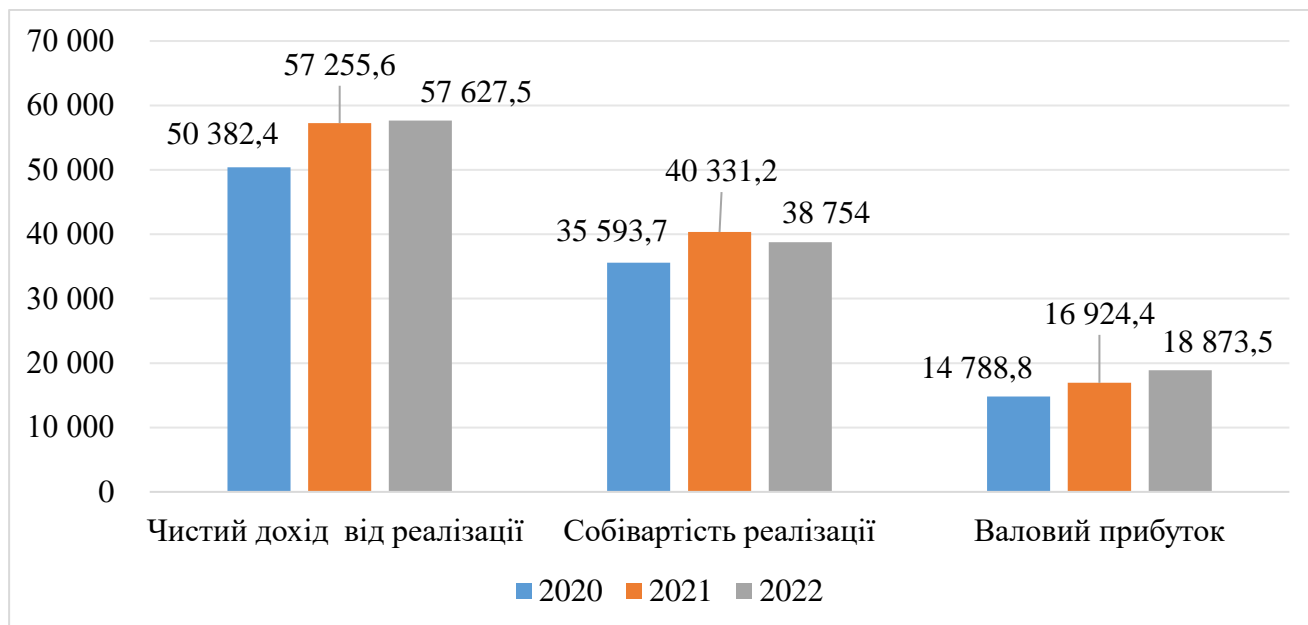


Рисунок 2.2 - Динаміка основних показників роботи ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2020-2022 рр., млн грн

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Бачимо, що протягом досліджуваного періоду простежується збільшення чистого доходу від реалізації на 13,6% у 2021 році та ще на 0,6% у 2022 році, що свідчить про успішність продажів продукції підприємства, його конкурентоспроможність на ринку та ефективність роботи персоналу (в першу чергу це стосується планово-економічного відділу, відділу збуту та постачання і відділу маркетингу).

Разом з тим, зниження собівартості реалізованої продукції на 3,9% або на 1 577 196 тис. грн у 2022 році є гарним зрушенням, адже в перспективі це може стати основою для поліпшення ефективності функціонування підприємства та покращення чистого фінансового результату, тобто збільшення прибутку. Зменшення розміру собівартості реалізованої продукції призвело до зростання

валового прибутку. Водночас таке скорочення може бути викликане зменшенням рівня витрат на оплату праці, яке ми простежуємо в табл. А.1 та на рис. 2.3.

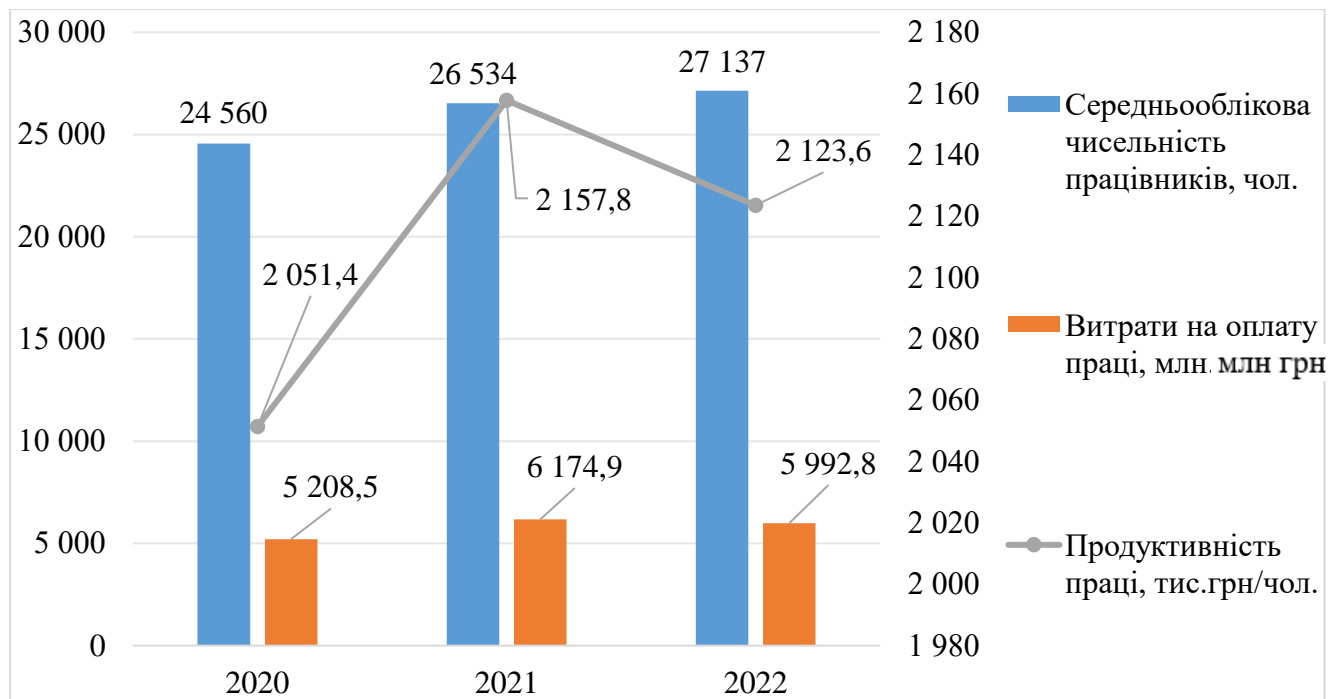


Рисунок 2.3 - Динаміка чисельності персоналу та фонду оплати праці ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2020-2022 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Із представленої діаграми стає помітною тенденція до зростання чисельності працівників на 8% та 2,3% у 2021 та 2022 роках в порівнянні з попередніми відповідно, що свідчить про розширення бізнесу, збільшення потужностей організації та створення нових робочих місць. Проте водночас з цим спостерігаємо скорочення витрат на оплату праці у 2022 році та зменшення розміру середньомісячної заробітної плати у 2022 році на 5,1% або на 990 грн. Така динаміка вплинула на зниження рівня мотивації персоналу та зацікавленості у виконанні робочих обов'язків і, як наслідок, ми помічаємо скорочення рівня продуктивності праці. Разом з тим у 2021 році продуктивність праці зростає на 5,2% або на 106 тис. грн/чол, як і витрати на її оплату. Звідси можна помітити пряму залежність між цими двома категоріями.

Крім того, з табл. А.1 (дод. А), простежуємо нарощення інших операційних доходів більш ніж в 1,5 рази у 2022 році в порівнянні з 2020 роком (на 9,3% у 2021 році та 42,2% у 2022 році в порівнянні з попередніми до себе роками).

Позитивна динаміка показників викликала зростання чистого прибутку у 2021 та 2022 роках в порівнянні з 2020 роком, підвищення рентабельності продажів на 15,7% та рентабельності продукції на 16% у 2021 році в порівнянні з попереднім (рис. 2.4).

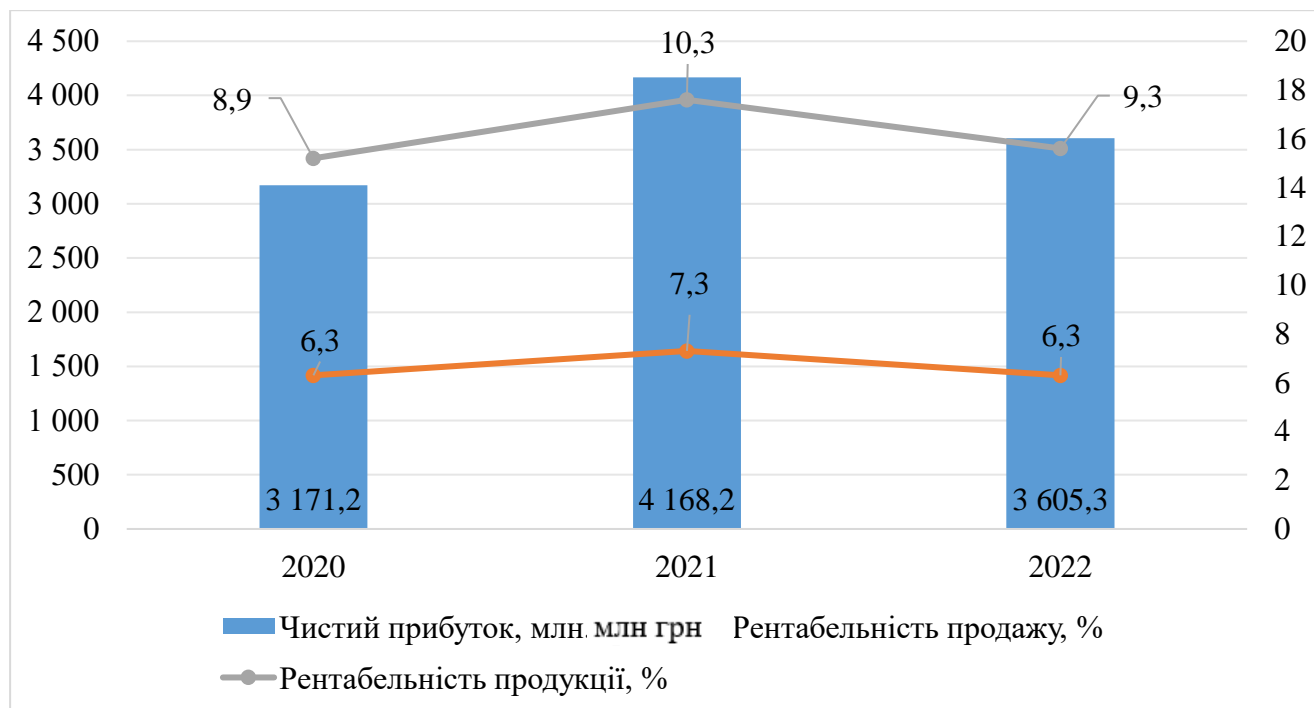


Рисунок 2.4 - Динаміка чистого прибутку ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за 2020-2022 рр., млн грн

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Крім того, позитивним фактором є нарощення власного капіталу та розширення діяльності за рахунок інвестування в необоротні активи та введення нових основних засобів, а саме нових машин для доставки товарів від постачальників до споживачів.

Проте, незважаючи на всі ці моменти, в діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», окрім спадання рівня заробітної плати, також присутні й інші негативні зміни.

Наприклад, даному підприємству притамане зменшення рівня показника фондівдачі на 14,9% та 12,8% у 2021 та 2022 роках в порівнянні з попередніми

відповідно, і дана негативна динаміка може бути спричинена неефективним використанням основних засобів, прикладами якого є: неповне використання наявних виробничих потужностей, простої та/або застосування застарілого обладнання (що несуть за собою збільшення витрат на обслуговування і ремонт) тощо.

Зниження розміру чистого прибутку у 2022 році на 13,5% або на 562 866 тис. грн, що відбулось під впливом збільшення витрат, а конкретно - суттєвого збільшення інших операційних витрат у більш ніж 2,5 рази та незначного підвищення адміністративних витрат на 10 371 тис. грн.

Тобто, за досліджуваній період підприємство стикнулося з низкою негативних явищ, які вплинули на його ефективність та фінансові показники. Зменшення рівня продуктивності праці, скорочення середньомісячної заробітної плати, зниження фондівіддачі та розміру чистого прибутку свідчать про загальну проблему ефективності управління персоналом та спадання інтенсивності його мотивації.

Загалом, аналізуючи дані, можна зробити висновок про розвиток компанії, нарощення конкурентоспроможності та тенденції до, однак є куди рости.

Наступним етапом оцінимо стан ліквідності балансу (використовуючи абсолютні та відносні показники) і фінансової стійкості ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». Динаміка даних показників відбиває роботу персоналу підприємства, оскільки вони добре відображають ефективність менеджерів в напрямку формування та управління запасами, грошовими коштами і дебіторською заборгованістю, правильність вибраної стратегії щодо структури капіталу та вибраних джерел додаткового фінансування.

Оцінимо абсолютні показники ліквідності балансу (табл. 2.2). З даної таблиці можемо бачити, що протягом досліджуваного проміжку часу було виявлено наступне:

1) Найбільш термінові пасиви (П1) перевищують найбільш ліквідні активи (А1), а це вказує на те, що поточна кредиторська заборгованість компанії перевищує суму активів, які можна швидко реалізувати;

2) Середньо ліквідні (А2) та повільно ліквідні (А3) активи перевищують короткострокові (П2) та довгострокові (П3) пасиви відповідно, що могло б свідчити про забезпечення перспективної ліквідності ($A3 \geq P3$) для підприємства, проте спостерігаємо ситуацію, при якій значення важколіквідних активів (А4) є більшим за значення постійних пасивів (П4), тобто не дотримується мінімальна умова фінансової стійкості підприємства, а отже баланс ТОВ «ЕПЦЕНТР К» є неліквідним.

Таблиця 2.2 - Аналіз ліквідності балансу ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2020-2022 рр. тис. грн

Групи активів	2020	2021	2022	Групи пасивів	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Найбільш ліквідні (А1)	642 802	619 571	749 699	Найбільш термінові (П1)	17 539 824	21 170 589	24 357 689
Середньо-ліквідні (А2)	6 378 820	6 346 660	7 709 914	Короткострокові (П2)	4 683 791	4 974 200	6 876 373
Повільно-ліквідні (А3)	15 394 432	19 008 073	21 324 734	Довгострокові (П3)	4 455 080	5 716 349	5 363 355
Важко-ліквідні (А4)	22 109 337	28 051 126	32 353 628	Постійні (П4)	17 846 696	22 164 292	25 757 581
	2020		2021		2022		
А1 - П1	-16 897 022		-20 551 018		-23 607 990		
А2 - П2	1 695 029		1 372 460		833 541		
А3 - П3	10 939 352		13 291 724		15 961 379		
П4 - А4	-4 262 641		-5 886 834		-6 596 047		
Висновок	Порушені умови абсолютної ліквідності ($A1 \leq P1$; $A4 \geq P4$)		Порушені умови абсолютної ліквідності ($A1 \leq P1$; $A4 \geq P4$)		Порушені умови абсолютної ліквідності ($A1 \leq P1$; $A4 \geq P4$)		

Джерело: розраховано автором на основі [24]

Загалом даний аналіз за 2020-2022 роки показує, що для підприємства характерне невиконання двох з чотирьох умов, за яких баланс можна вважати абсолютно ліквідним. Так, протягом трьох років ми спостерігаємо відсутність абсолютної ліквідності балансу ТОВ «ЕПЦЕНТР К». Особливо негативним чинником є зростання нестачі найбільш ліквідних активів (А1) для погашення найтерміновіших зобов'язань (П1) в динаміці.

Для ТОВ «ЕПЦЕНТР К» характерна недостатність власних оборотних засобів для забезпечення достатнього рівня фінансової стійкості через великі значення термінових зобов'язань (поточної кредиторської заборгованості) компанії, які з часом лише зростають. Тобто, робота менеджерів з управління кредиторською заборгованістю потребує перегляду та вдосконалення. Зокрема їм доцільно направити свої дії на нарощення грошових коштів та їх еквівалентів в структурі активу балансу. Проте позитивним зрушенням можна вважати підвищення середньо- та повільноліквідних активів і постійних пасивів протягом всіх трьох років.

Однак, оцінка лише абсолютних показників ліквідності балансу не дає повної інформації про роботу підприємство, тому проведемо також ще й аналіз відносних показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «ЕПЦЕНТР К» у табл. Б.1 (дод. Б) та на рис. 2.5.

За даним аналізом бачимо, що підприємство має низький рівень абсолютної ліквідності. Даний коефіцієнт не відповідає нормативному значенню, яке становить 0,2-0,35 [1, с. 311]. Він свідчить, що у 2020 році лише 3% поточних зобов'язань могли бути погашені за першої ж вимоги кредиторів. У 2021 році цей показник скоротився до 2%, а у 2020 році - вже залишався незмінним. Це підтверджує аналіз абсолютних показників і необхідність менеджерів компанії звернути більшу увагу на генерацію грошових коштів у структурі активу.

Проміжний коефіцієнт ліквідності також протягом трьох років скорочується в динаміці з 0,32 до 0,27, і жодне з даних значень не відповідає нормі (всі вони < 1). Даний показник відображає, що у 2020 році та 2021 і 2022 роках частина поточних зобов'язань, яка може бути погашена не лише за рахунок грошових коштів, але й очікуваних фінансових надходжень від погашення дебіторської заборгованості, становить 32 % та 27% відповідно.

Це говорить про зменшення можливості підприємства до ведення активної діяльності в умовах відсутності кредитних коштів та зовнішніх джерел фінансування підприємства. Разом з тим така динаміка говорить про неефективну роботу персоналу, оскільки підприємство не може генерувати в достатній кількості

власних активів для здійснення стабільної роботи. Проте все ще присутня надія на стабілізацію положення, оскільки проміжний коефіцієнт ліквідності залишається незмінним протягом останніх двох років, що говорить про потенціал підприємства до аналізу та вирішення наявних проблем.

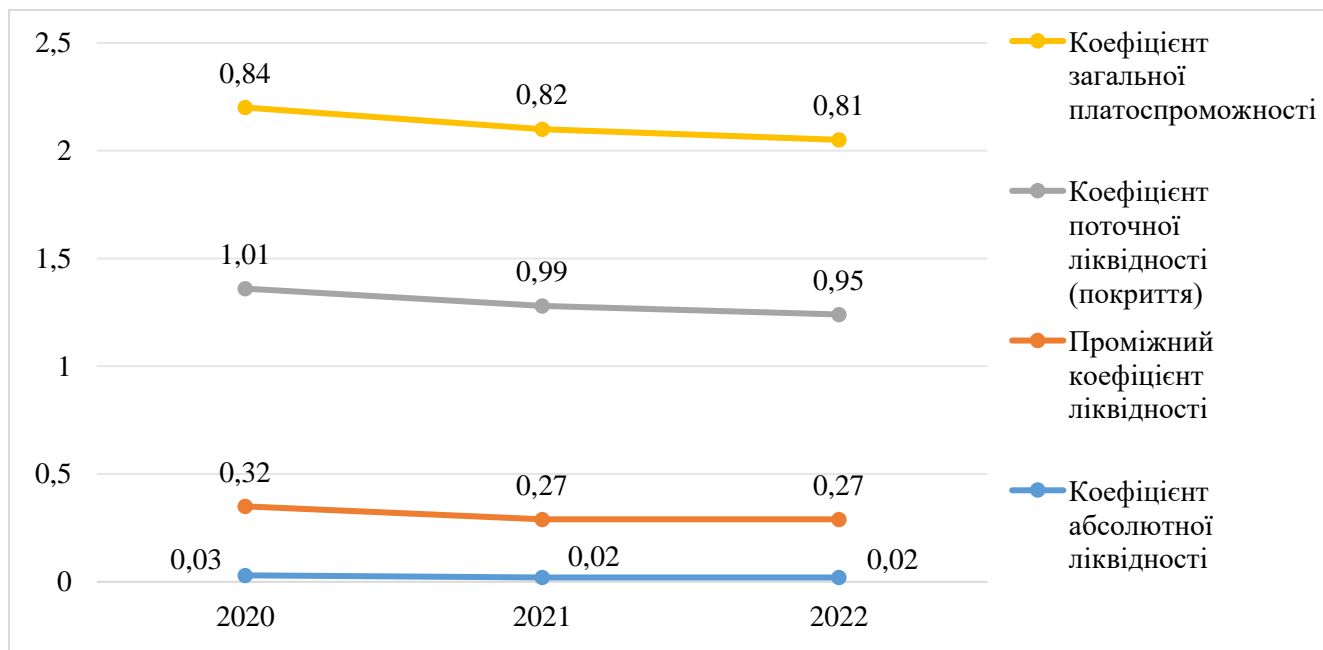


Рисунок 2.5 - Аналіз відносних показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2020-2022 рр.

Джерело: розраховано автором на основі [24]

Розглядаючи третій показник (коефіцієнт поточної ліквідності), аналогічно вбачаємо тенденцію до його спадання протягом досліджуваного проміжку часу та невідповідність нормативному значенню (1-3) всюди, крім 2020 року, але і воно знаходиться на межі норми. Отже, останні наші 2 роки характеризуються недостатністю оборотних активів для покриття поточних зобов'язань.

І наостанок проаналізуємо коефіцієнт загальної платоспроможності: він не відповідає значенням норми (2-2,5) і також спадає протягом 2020-2022 років, що вказує на нездатність оборотних активів до покриття поточних та довгострокових зобов'язань.

Узагальнюючи можемо сказати, що ТОВ «ЕПЦЕНТР К» має деякі проблеми з ліквідністю та спроможністю вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Це

створює ризик затримок у виплатах кредиторам, що, своєю чергою призводить до погіршення фінансового стану компанії та порушення її репутацію на ринку.

В подібній ситуації компанія може зіштовхнутися з такими труднощами, як неможливість забезпечення необхідних ресурсів для фінансування бізнесу, у тому числі і оплати праці персоналу, що веде діяльність в межах компанії. У випадках з нестабільним фінансовим становищем підприємству може бракувати коштів для утримання всіх функціонуючих кадрів, і це питання може вирішуватись або шляхом скорочення штату працівників, або шляхом зменшення розміру заробітної плати. Обидва способи здатні негативно вплинути як на рівень мотивації, так і на загальний психологічний стан співробітників. Тому важливо, аби підприємство мало в достатній кількості оборотних активів для покриття своїх зобов'язань, в тому числі з оплати праці, та забезпечення стабільності у функціонуванні.

Також однією з найважливіших характеристик оцінки фінансового стану підприємства та ефективної роботи управлінського персоналу є показники ефективності формування капіталу (табл. 2.3).

Згідно з представленою таблицею можемо спостерігати тенденцію коефіцієнту автономії до практичної незмінності упродовж 2020-2022 років. Оскільки даний показник характеризує стан фінансової незалежності, можемо стверджувати, що ТОВ «ЕПЦЕНТР К» здатне профінансувати близько 40-41% активів за рахунок власного капіталу, і ці значення лежать в межах норми (0,4-0,6). Коефіцієнт зростає на 2,5% у 2021 році, що свідчить про збільшення частки вкладених власниками коштів, та скорочення розміру позик.

Боргове навантаження на капітал відображає також і коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів. Його значення показує незначну частку довгострокових позик у сумі власного та позикового капіталу — 15-18% протягом досліджуваного періоду. Показник також має тенденцію до спадання упродовж трьох років, а це говорить нам про обмеженість використання довгострокового фінансування, тобто ТОВ «ЕПЦЕНТР К» з часом починає все менше залежати від зовнішніх інвесторів.

Таблиця 2.3 - Аналіз показників ефективності формування капіталу ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2020-2022 рр.

Показники	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт автономії	0,4	0,41	0,41	0,01	0,00	2,5	0,00
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,17	0,18	0,15	0,01	-0,03	5,9	-16,7
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,67	0,7	0,7	0,03	0,00	4,5	0,00
Власні оборотні кошти, млн грн	-4 262,6	-5 886,8	-6 596	-1 624,2	-709,2	38,1	12
Чисті оборотні кошти, млн грн	192,4	-170,5	-1 149,7	-362,9	-1279,2	-188,6	-750,3
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-0,2	-0,23	-0,22	-0,04	0,01	15	-4,3

Джерело: розраховано автором на основі [24]

Незмінність коефіцієнта фінансової стабільності упродовж 2020-2022 років показує можливість компанії проводити та планувати діяльність у середньо- та довгостроковому періоді, враховуючи наявні зобов'язання. Показник відповідає проміжку нормативного значення (0,67-1,5), а отже фінансовий ризик відсутній, і, до того ж у 2021 році підприємство змогло невеликою мірою навіть підвищити значення показника на 0,03, що вже являється трохи кращим становищем в порівнянні з 2020 роком, та більше оберігає підприємство від ризиків та збитків.

Негативною тенденцією є від'ємне значення власних оборотних та чистих оборотних коштів компанії. Це свідчить про високу частку зобов'язань в структурі джерел формування активів і недостатню кількість коштів для забезпечення ефективної діяльності завдяки постійним фінансовим ресурсам.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами залишається майже стабільним протягом 2020-2022 років, і приймає негативне значення, яке не лежить у межах загальної норми (у нашому випадку воно $< 0,1$). Таке відхилення показує

значний рівень фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та нездатність до забезпечення діяльності в умовах відсутності позикових коштів.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що згідно з отриманими результатами ТОВ «ЕПЦЕНТР К» хоча і здатне фінансувати свої активи за допомогою власного капіталу, проте не відчувається сильна фінансова стійкість, що в майбутньому призводить до появи фінансових ризиків та зменшенню впевненості персоналу в подальшій стабільній роботі, що зменшує їх мотивацію та ефективність роботи сьогодні.

Тепер пропонуємо визначити, який саме тип фінансової стійкості характерний для досліджуваного підприємства. Для цього скористаємося трикомпонентним (тривимірним) показником [1, с. 289-291]. Отримані результати можна спостерігати у табл. 2.4.

Шляхом розрахунку трикомпонентного показника, нам вдалось побачити, що «ЕПЦЕНТР К» має нестійкий фінансовий стан [1, с. 289-291]. Його коштів (як оборотних, так і довгострокових) не вистачає для фінансування запасів і витрат (в тому числі й витрат на оплату праці), але водночас зберігається можливість відновити рівновагу між платіжними засобами й зобов'язаннями завдяки залученню тимчасово вільних фінансових ресурсів в оборот підприємства.

Таблиця 2.4 - Визначення типу фінансової стійкості ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Загальна величина запасів (З)	15 389 033	18 994 214	21 311 999
Власні оборотні кошти (ВОК = Власний капітал - Необоротні активи)	-4 262 641	-5 886 834	-6 596 047
Власні оборотні та довгострокові позикові кошти (ВДК = ВОК + Довгострокові зобов'язання)	192 439	-170 485	-1 232 692
Загальна сума коштів для формування запасів (ЗК = ВДК + Короткострокові залучені кошти)	22 416 054	25 974 304	30 001 370
Надлишок/дефіцит власних оборотних коштів для формування запасів (ΔВОК = ВОК - З)	-19 651 674	-24 881 048	-27 908 046
Надлишок/дефіцит власних оборотних та довгострокових позикових коштів для формування запасів (ΔВДК = ВДК - З)	-15 196 594	-19 164 699	-22 544 691
Надлишок/дефіцит загальної суми коштів для формування запасів (ΔЗК = ЗК - З)	7 027 021	6 980 090	8 689 371

Продовження таблиці 2.4

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Трикомпонентний показник фінансової стійкості	0; 0; 1	0; 0; 1	0; 0; 1
Тип фінансової стійкості	Нестійкий фінансовий стан	Нестійкий фінансовий стан	Нестійкий фінансовий стан

Джерело: розраховано автором на основі [24]

Дослідивши економічну діяльність підприємства, можемо казати, що воно має як свої переваги, так і недоліки. Упродовж 2020-2022 років відбулось збільшення чистого доходу від реалізації продукції підприємства разом зі зниженням її собівартості, поповнення команди працівників, підвищення рівня інших операційних доходів, зростання чистого прибутку та рентабельності продажів і продукції завдяки спільній роботі керівника та підрозділів підприємства щодо стабілізації діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К». Також на підприємстві простежується збільшення вартості виробничих фондів та власного капіталу.

Початок повномасштабного вторгнення не призвів до припинення діяльності, хоча і похитнув деякі її аспекти. Варто взяти до уваги, що станом на квітень 2022 року ТОВ «ЕПЦЕНТР К» довелось тимчасово зупинити роботу п'яти своїх торговельних центрів, та ще три (у Бучі, Чернігові та Маріуполі) були зруйновані внаслідок активних бойових дій.

Такі непередбачувані втрати викликали додаткові вкладення та залучення позик, через що підприємство не можна вважати фінансово стійким, адже воно великою мірою залежить від зовнішніх джерел фінансування. Щодо ліквідності активів, то протягом досліджуваного періоду також простежується їх низьке значення та погіршення ситуації. Це може говорити про зниження ефективності персоналу, зокрема управлінського, що надалі може поглибити кризу фінансового стану. Тому, більш детально оцінимо показники роботи працівників підприємства.

2.2 Оцінка ефективності роботи персоналу підприємства

Щодо питання управління персоналом, то ТОВ «ЕПЦЕНТР К» дотримується правила довгострокової співпраці через інвестиції в розвиток. На підприємстві ефективно функціонує система управління знаннями, реалізована у форматі наставництва і навчальних тренінгів. Результатом таких заходів є не тільки передача професійного досвіду, але і спадкоємність основ корпоративної культури та прискорений процес адаптації нових членів команди. ТОВ «ЕПЦЕНТР К» ставить високі вимоги до культури бізнесу, компетентності й відповідальності своїх співробітників. Компанія піклується про працівників та старається створити комфортні умови для їхньої роботи, адже добробут персоналу є неймовірно важливою складовою філософії та цінностей підприємства, і саме тому особливо актуальною є оцінка ефективності роботи персоналу, яку ми проводитимемо у даному підрозділі.

Для оцінки ефективності роботи персоналу підприємства використаємо методику розрахунку абсолютних та відносних показників, наведену в підрозділі 1.2. Для початку оцінимо динаміку та структуру персоналу, використовуючи абсолютні показники. На наступному етапі визначимо та проаналізуємо основний показник, що відбиває роботу персоналу - продуктивність праці та факторів, що на неї впливають (а саме величина загального фонду оплати праці та середньомісячної заробітної праці). Завершальним етапом аналізу є оцінка відносних показників ефективності роботи персоналу.

Таким чином, для початку проаналізуємо динаміку персоналу ТОВ «ЕПЦЕНТР К», що представлена в табл. Б.2 (дод. Б). Для цього також розглянемо рис. 2.6.

Розглядаючи динаміку зміни чисельності персоналу, маємо змогу простежувати її тенденцію до зростання. Так, у 2021 році рівень середньооблікової чисельності персоналу підвищився на 8% або на 1 974 чол. та у 2022 році — на 2,3% або на 603 чол., в тому числі за рахунок зростання кількості робочих на 2,7% або на

421 чол. Такі зрушення відбулися за рахунок збільшення необхідності в додаткових робочих мережі через підвищення попиту на продукцію (зокрема на продукти харчування, товари для дітей, посуд, текстиль, канцтовари, побутову техніку).

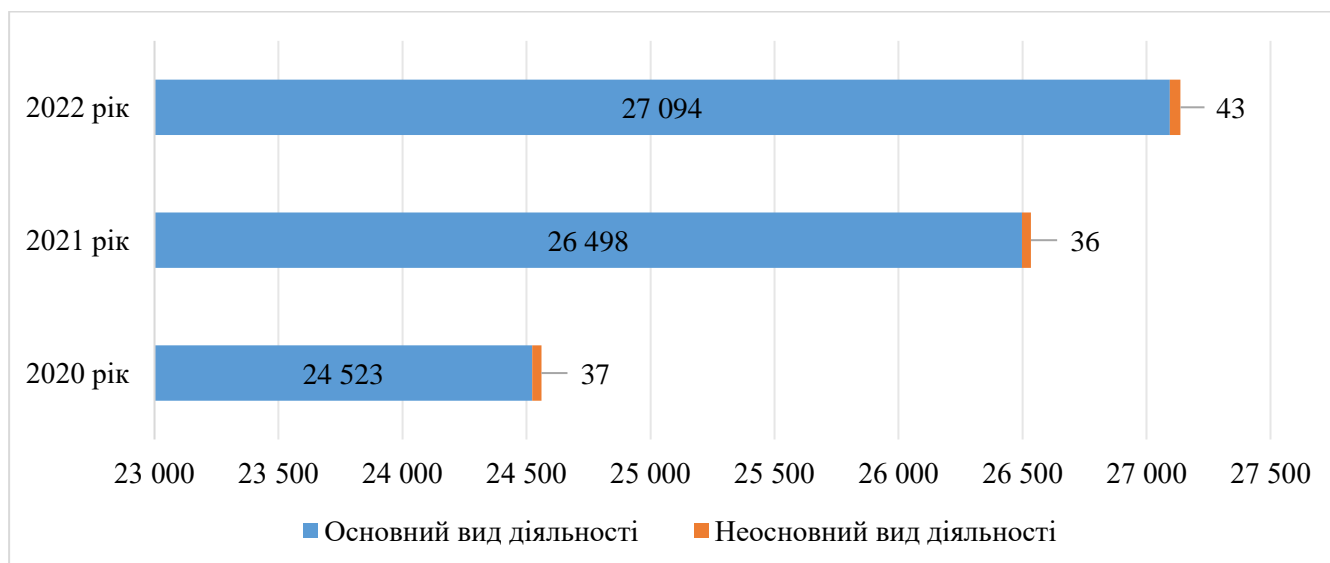


Рисунок 2.6 - Динаміка персоналу ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2020-2022 рр., чол.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Також, окрім аналізу динаміки персоналу, варто оцінити і його структуру, розглянувши нижче рис. 2.7.

В структурі персоналу основну частину становлять саме робочі. Їх частка у 2020 році складала 54,7% від усіх працівників зайнятих основною діяльністю, а у 2021 та 2022 роках — зросла до 58% та 58,2% відповідно; кількість же керівників та фахівців на підприємстві є вдвічі меншою. Так, керівники становлять 24%, 22,2% та 21,8% всіх працівників у 2020, 2021 та 2022 роках, а фахівці - 21,3%, 19,8% та 19,9%. Скорочення частки керівників та фахівців на фоні зростання їх чисельності говорить про підвищення ефективності їх залученості у роботу при умові управління/наставництва більшої кількості робочих на підприємстві.

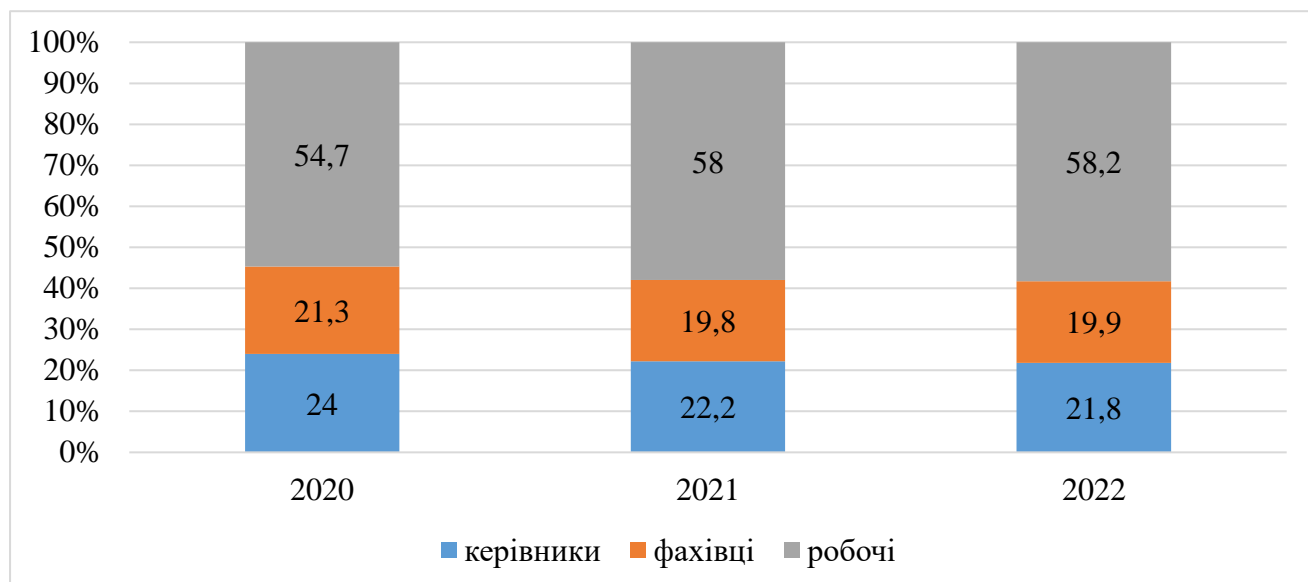


Рисунок 2.7 - Структура персоналу основного виду діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2020-2022 рр., %

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У роботі з персоналом запроваджена диференційована система мотивації. Вона означає поєднання відрядної (оплата праці за обсяг виконаної роботи) та погодинної (оплата праці за відпрацьований час) форм заробітної плати. Для керівників, спеціалістів та касирів встановлена відрядна форма, в той час, як для консультантів — погодинна, а також отримання премій за виконання обсягів роботи, вище встановленої норми. Така система нарахування заробітної плати допомагає забезпечити оптимізацію витрат та являється одним з основних ефективних методів підвищення мотивації персоналу.

При цьому на підприємстві враховані регламентні вимоги держави стосовно: мінімального розміру заробітної плати, тривалості робочого часу та відпочинку, оплачуваної щорічної відпустки, лікарняних тощо. Все це дає додаткову впевненість персоналу в отриманій заробітній платі у розмірі, достатньому для забезпечення себе всім необхідним, і разом з тим також присутній додатковий мотиватор для збільшення власної продуктивності задля отримання додаткового заробітку. Оскільки, саме продуктивність є критично важливою для всієї системи управління персоналом та підприємством в цілому, проведемо її аналіз (рис. 2.8).

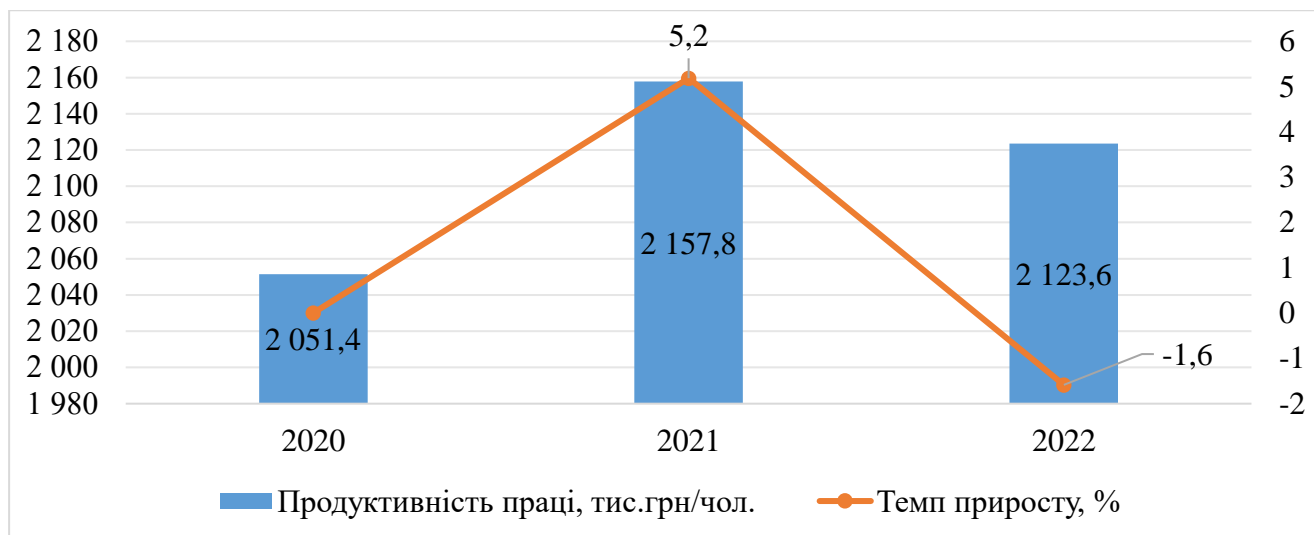


Рисунок 2.8 - Динаміка продуктивності персоналу «ЕПІЦЕНТР К» за 2020-2022 рр., тис. грн/чол.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З діаграми бачимо, що продуктивність праці у 2021 році зросла, що напряму пов'язано зі зростанням витрат на оплату праці (див. рис. 2.3).

Негативним є скорочення продуктивності праці у 2022 році на 1,6%. Тоді персонал підприємства був менш мотивованим, оскільки середньомісячна заробітна плата зменшилась на 5,1% або на 990 грн. Пов'язано це з тим, що фінансове забезпечення (як основна заробітна плата, так і додаткові бонуси) працівників є доволі важливою складовою, коли мова йде про їх вмотивованість та прагнення досягати необхідних і бажаних для компанії результатів. Саме тому нашою задачею у даній роботі частково стане вирішення цього питання.

Тепер проаналізуємо структуру фонду оплати праці ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» на рис. 2.9 нижче.

Розглядаючи динаміку структури фонду оплати праці бачимо, що частка основної заробітної плати зростає з 65,4% до 68,3%, і також простежується нарощення частки додаткової заробітної плати з 19,4% до 21,3% протягом наших трьох досліджуваних років. Якщо компанія збільшує фонд оплати праці, це може означати, що вона ставить перед собою завдання покращити життєвий рівень своїх працівників і просто намагається зробити свої вакансії та умови праці більш привабливими. Також, у конкурентному ринковому середовищі такі зрушення є

гарним способом привернути до себе висококваліфікованих працівників для стратегічного залучення та утримання талановитих кадрів.

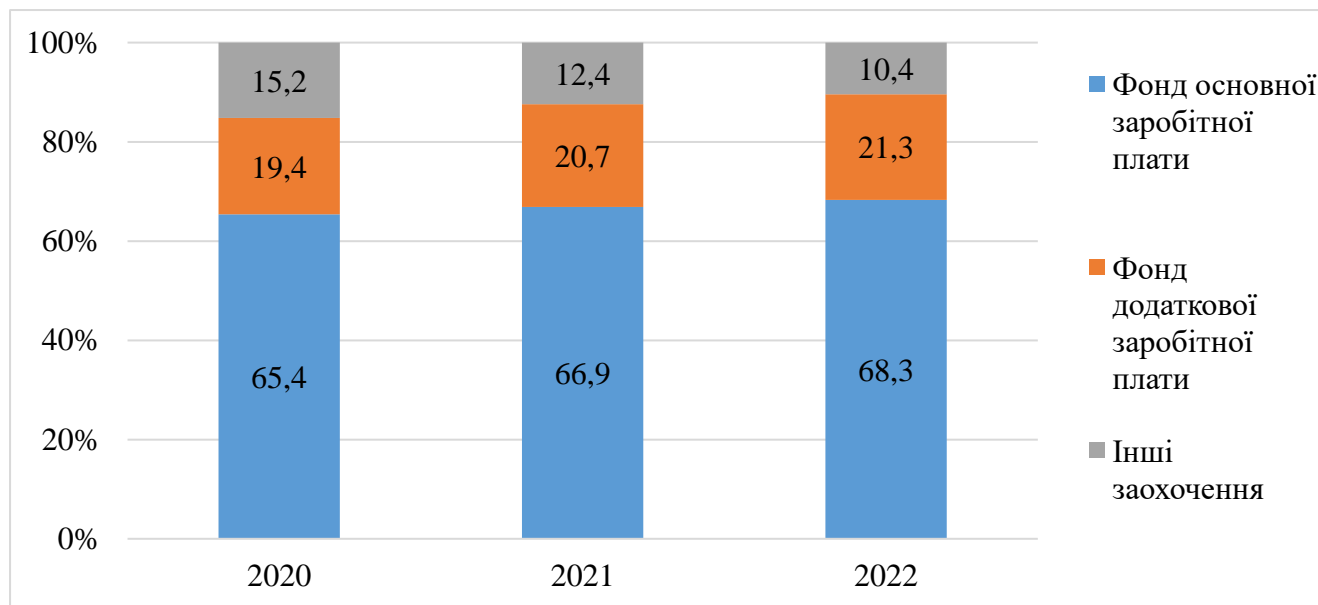


Рисунок 2.9 - Структура фонду оплати праці ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за 2020-2022 рр., %

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Якщо аналізувати динаміку інших виплат (заохочень), то в даній ситуації простежується скорочення їх частки з 15,2% у 2020 році до 10,4% у 2022 році, що могло негативно вплинути на ефективність роботи персоналу, оскільки це є додатковими бонусами та, відповідно, вагомим стимулом для персоналу працювати ефективніше, і виконувати встановлений обсяг роботи за більш швидкий темп часу.

Виходячи з цього, розглянемо динаміку заробітної плати працівників та їх продуктивності на рис. 2.10. Заробітна плата є одним з основних засобів стимулювання персоналу: від її рівня залежать ентузіазм та бажання робітника не просто працювати, але і виконувати це якісно. Відповідно бачимо, що середньомісячна заробітна плата у 2021 році зростає на 1 720 грн або на 9,7% (див. табл. 2.2), що приводить до підвищення продуктивності на 106 тис. грн/чол або на 5,2%. Разом з тим простежується також і протилежна ситуація у 2022 році: скорочення середньомісячної заробітної плати з 19 393 грн до 18 403 грн (на 990 грн або на

5,1%) спричинило погіршення показника продуктивності на 34 тис. грн/чол або на 1.6%.

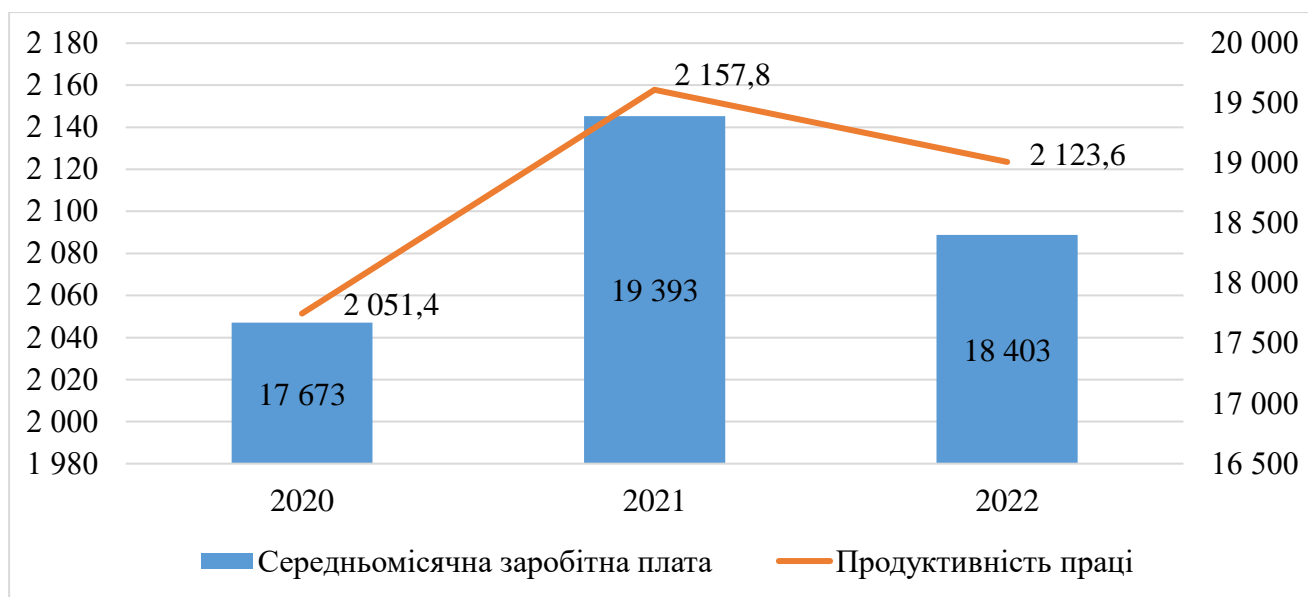


Рисунок 2.10 - Динаміка середньомісячної оплати праці та продуктивності персоналу ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2020-2022 рр., грн

Джерело: складено автором на основі [24]

Виходячи з того, що простежується залежність продуктивності роботи працівників від рівня їх оплати, розглянемо розподіл персоналу за формою оплати праці. Для цього використаємо дисперсійний аналіз (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Розподіл працівників підприємства за рівнем і формою зарплати у 2022 році

Рівень зарплати за місяць, тис. грн	Середина інтервалу, тис. грн	Чисельність працівників, чол.		
		Погодинна форма зарплати	Відрядна форма зарплати	Загалом
До 12	10	2 654	3 784	6 438
12-16	14	2 578	2 983	5 561
16-20	18	1 895	2 894	4 789
20-24	22	1 784	2 392	4 176
24-28	26	1 483	2 145	3 628
Понад 28	30	588	1 957	2 545
Загалом	x	10 982	16 155	27 137
Середній рівень зарплати по кожній групі		17,5	18,5	
Середній рівень зарплати по сукупності		18,1		

Продовження таблиці 2.5

Рівень зарплати за місяць, тис. грн	Середина інтервалу, тис. грн	Чисельність працівників, чол.		
		Погодинна форма зарплати	Відрядна форма зарплати	Загалом
Внутрішньогрупова дисперсія		37,9	46	
Середня з 2-х дисперсій		42,7		
Міжгрупова дисперсія		0,24		
Загальна дисперсія		43		
Коливання заробітної плати		0,0056 (0,56%)		

Джерело: розраховано за даними внутрішньої звітності підприємства

Бачимо, що середня зарплата при погодинній платі за працю складає 17,5 грн/міс, а при відрядній — 18,5 грн/міс. Середня заробітна плата на підприємстві в цілому на 2022 рік становить 18,1 грн/міс.

Обчисливши внутрішньогрупові дисперсії та середню з двох внутрішньогрупових дисперсій, нам вдалося знайти значення міжгрупової та загальної дисперсій. Зі знайдених значень цих показників можемо говорити, що коливання заробітної плати на ТОВ «ЕПЦЕНТР К» на 0,56% залежить від форми оплати праці, що використовується.

Отже, для ефективної роботи персоналу важливим є їх матеріальне стимулювання не тільки за рахунок основної та додаткової оплати праці, а й інших бонусів та доплат.

Досить важливим в оцінці ефективності роботи персоналу є відносні показники. Тому проведемо оцінку ефективності роботи персоналу, оцінивши відносні показники їх руху (табл. 2.6).

Розглядаючи відносні показники руху персоналу бачимо, що коефіцієнт обороту прийому скорочується в динаміці. Так, у 2020 році 5,9% нових працівників було прийнято на роботу, а у 2022 — лише 3,2%. Враховуючи те, що чисельність персоналу зростає, скорочення чисельності прийнятих працівників говорить про стабільність кадрів та ефективну роботу менеджерів підприємства. Це підтверджує і високий коефіцієнт постійності складу: 99% працівників у 2020 році працювали на підприємстві вже понад одного року, а у 2022 році цей показник становив 98,3%.

Скорочення постійності кадрів було викликано зростанням числа звільнених: їх частка у 2020 році становила 1%, а у 2022 зростає до 1,7% всього персоналу. З одного боку позитивним для підприємства є те, що жоден працівник не був звільнений за порушення трудової дисципліни. З іншого боку, зростання частки звільнених за власним бажанням говорить про незадоволеність організацією праці та її оплатою.

Таблиця 2.6 – Показники оцінки ефективності роботи персоналу ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2020-2022 рр.

Показники	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Середньооблікова чисельність персоналу, всього	24 560	26 534	27 137	1 974	603	8	2,3
Чисельність прийнятих	1456	2109	856	653	-1 253	44,8	-59,4
Чисельність звільнених, в т.ч.	235	367	465	132	98	56,2	26,7
за власним бажанням	235	367	465	132	98	56,2	26,7
за порушення трудової дисципліни	0	0	0	0	0	-	-
Коефіцієнти обороту прийому	0,059	0,079	0,032	0,020	-0,048	34,1	-60,3
Коефіцієнти обороту вибуття	0,01	0,014	0,017	0,004	0,003	44,6	23,9
Коефіцієнт плинності кадрів	0,01	0,014	0,017	0,004	0,003	44,6	23,9
Коефіцієнт загального обороту	0,069	0,093	0,049	0,024	-0,045	35,5	-47,8
Коефіцієнт постійності складу	0,99	0,986	0,983	-0,004	-0,003	-0,4	-0,3
Виробіток працівника	2051,4	2157,8	2123,6	106,4	-34,2	5,2	-1,6

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

В цілому ж на ТОВ «ЕПЦЕНТР К» простежується скорочення частини персоналу, що піддалися руху з 6,9% до 4,9% у 2020 та 2022 роках відповідно. Це свідчить про зростання стабільності кадрів на підприємстві.

Проведений аналіз ефективності роботи персоналу на ТОВ «ЕПЦЕНТР К» показав достатньо високий її рівень. На підприємстві простежується зростання чисельності працівників та низький відсоток звільнених. Постійність кадрового складу досить висока. Негативним у роботі досліджуваної компанії є зменшення середньомісячної заробітної плати, що негативно позначається на їх продуктивності.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПЦЕНТР К» ТА ЇХ ОБҐРУНТУВАННЯ

3.1 Перспективні напрями підвищення ефективності роботи персоналу підприємства

Слід зазначити, що на найбільш ранніх стадіях суспільного виробництва були спроби пояснити поведінку людини та сприяти підвищенню трудової діяльності. Під різними назвами і з різних позицій вчені та практики почали вивчати те, що сьогодні називають мотивацією, тобто аспекти активізації, заохочення, стимулювання праці людини.

Дослідивши роботу персоналу ТОВ «ЕПЦЕНТР К», ми побачили пряму залежність ефективності його роботи та вмотивованості від оплати праці. Звісно, просте підвищення рівня заробітної плати буде не достатньо, тому необхідно розробити систему мотивації, яка б мала довгостроковий вплив та приносила результати. Впроваджуючи програми стимулювання або бонусів, заснованої на здобутках працівників, ТОВ «ЕПЦЕНТР К» може заохочувати прагнення співробітників працювати з більшою продуктивністю. Наприклад, кол-центр може ввести бонусну програму в залежності від кількості успішних взаємодій з клієнтами, заохочуючи робітників надавати відмінний сервіс та одночасно мінімізуючи час обробки викликів.

В даний час система стимулювання ТОВ «ЕПЦЕНТР К» базується на тому, що працівники отримують премії за виконання плану продажів. Залежно від відсотка перевиконання плану встановлюється певна частка премії від продажів. Наприклад, при виконанні плану у розмірі 105%, премія виплачується в сумі 1,1% від суми продажів і так далі. Безумовною перевагою даної системи преміювання є те, що вона включає в себе прив'язку до виконання запланованого обсягу продажів, є простою та зрозумілою.

Але в той же час дана система мотивації не вільна і від недоліків. Мінусами є те, що:

1) Вона не враховує зону комфорту кожного співробітника підприємства. Тобто, досягнувши певного рівня проданого товару, при якому менеджер отримує очікуваний дохід, він втрачає мотивацію збільшувати цей обсяг продажів далі. При цьому втрати від недопродажів підприємства є куди більш значущими, ніж втрати в доході менеджера з продажу.

2) Працівник не зацікавлений в активному розвитку клієнтської бази. Йому може бути цілком достатньо поточних клієнтів, аби продавати необхідний обсяг продукції.

3) При даній системі мотивації страждає якісна дистрибуція, так як менеджеру без різниці, який продукт відвантажувати, щоб досягти потрібних показників.

4) Менеджер, який працює з більш великими клієнтами, заробляє більше, ніж інші, що, в свою чергу, призводить до конфліктів всередині відділу.

Аби нівелювати представлені недоліки існуючої системи мотивації, рекомендується розробити систему преміювання, яка одночасно фокусує співробітників і на виконання плану, і на досягнення завдань по розвитку своїх клієнтів або територій. Також слід звернути увагу, що працівники зацікавлені у можливості підвищення рівня свого заробітку. Тому, необхідно акцентувати на стимулюванні різних ланок працюючого персоналу: як робітників, так і менеджерів. Оскільки основний дохід ТОВ «ЕПЦЕНТР К» отримує від реалізації готової продукції, то варто зосередитись саме на мотивації працівників відділу збуту та постачання.

Так, для робітників доцільним рішенням буде впровадити матеріальне стимулювання (виплату премії у такі святкові дні, як день народження, Новий рік, Різдво) та нематеріальне стимулювання (формування дошки пошани, організація заходів для забезпечення адаптації нових працівників на робочому місці, проведення навчання персоналу та підвищення рівня їх кваліфікації, розробка тренінгів з управління стресом і вирішення конфліктних ситуацій).

Для працівників відділу збуту та постачання рекомендується впровадити таку систему преміювання, яка дає можливість кожному з них перейти на новий рівень свого доходу (грейд). Перехід на кожен новий грейд супроводжується зростанням заробітної плати менеджера. Кожен менеджер чітко розуміє, який максимальний рівень доходу може бути на поточній посаді, і що для цього необхідно зробити.

Всього планується ввести 5 рівнів доходу (грейдів). Мінімальну премію за виконання плану (100%) для менеджера першого грейда (мінімального рівня доходу) встановимо на рівні 3000 грн, а при переході на кожен новий грейд за умови виконання зазначеного плану у розмірі 100%, даний мінімально можливий бонус збільшується на 500 грн. Найбільш справедливим критерієм переходу на наступний грейд є виконання плану на 100% протягом 3-х місяців (а, відповідно, і виконання квартального плану).

Стосовно перевиконання плану продажу: при переході на вищий відсоток виконання плану (починаючи від 110%) мінімальна премія (3000 грн) збільшується на 20% (для рівномірного розподілу - $100\%/5$) для кожного грейда.

Таким чином, досягнувши 5-го грейда менеджер може у 2 рази (до 6000 грн або навіть більше) наростити розмір своїх преміальних в порівнянні з початковою премією, що буде доволі ґрунтовною матеріальною мотивацією для працівників.

3.2 Економічне обґрунтування доцільності впровадження перерахованих пропозицій

Розробка ефективної стратегії мотивації персоналу повинна забезпечити зростання ефективності роботи персоналу. Разом з тим, управління витратами на оплату праці має важливе значення для будь-якої організації. Фірма може очікувати, що прибуток різко зросте, якщо збережете низькі витрати на робочу силу, однак це не завжди так. Тому варто відповідально підходити до регулювання даної групи витрат.

Визначимо основні витрати на вдосконалення мотиваційної складової фонду оплати праці робітників ТОВ «ЕПЦЕНТР К» на 2024 рік (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Витрати на вдосконалення мотиваційної складової фонду оплати праці ТОВ «ЕПЦЕНТР К» на 2024 рік, грн

Назва	Розрахунок	Сума, грн
1	2	3
Формування дошки пошани	Замовлення дошки з дизайном - 12 000 Друк фото (21 шт./міс.) - $5 * 21 * 12 = 1\,260$	$12\,000 + 1\,260 = 13\,260$
Премії на день народження, Новий рік, Різдво	5% від витрат на оплату праці всіх працівників	$5\,992\,774 * 0,05 = 2\,996\,638,7$
Організація адаптації нових працівників (зустрічі, екскурсії)	Наставнику за організацію - 4 500 (всього 12 наставників на рік) Витрати на матеріал - 500	$(4\,500 + 500) * 12 = 60\,000$
Витрати на навчання персоналу та підвищення їх кваліфікації	Наставнику за курс - 5 000, Помічнику наставника - 3 000, Витрати на матеріал - 4 000	$5\,000 + 3\,000 + 4\,000 = 12\,000$
Тренінг з управління стресом та вирішення конфліктних ситуацій	Організатору за курс - 4 500, Помічнику організатора - 2 500, Витрати на матеріал - 3 500	$4\,500 + 2\,500 + 3\,500 = 10\,500$
Всього витрат:	x	3 092 398,7

Джерело: розраховано автором

Витрати на матеріал для проведення заходів з адаптації, навчання персоналу, курсів по підвищенню кваліфікації та тренінгів включають в себе навчальні матеріали (а саме: ручки, папір та брошури з необхідною інформацією). Інші необхідні складові, такі як технічне обладнання (проектор) та підходяще приміщення, у підприємства вже є. Загалом, перераховані в таблиці 3.1 методи дозволять знизити витрати, що не пов'язані з процесом виробництва, підвищити виробіток та прибутковість, спонукатиме працівників до ініціативної роботи та проявлення себе.

Наступним кроком зосередимось на системі мотивації для менеджерів відділу збуту та постачання підприємства, що заснована на концепції грейдів. Рекомендована система представлена нижче в табл. 3.2, і має як відповідні критерії переходу на наступний грейд, так і суми бонусів за виконання певного відсотку плану продажів.

Таблиця 3.2 - Система мотивації менеджерів відділу збуту та постачання ТОВ «ЕПЦЕНТР К» в залежності від виконання плану продажів на 2024 рік, грн

Грейди (рівні прибутків менеджерів)	Бонуси за виконання плану на, %			Критерій переходу на наступний грейд
	100-109	110-119	120 і вище	
1	3 000	3 600	4 320	Виконання плану по відвантаженнях на 100% 3 місяці поспіль
2	3 500	4 200	5 040	
3	4 000	4 800	5 760	
4	4 500	5 400	6 480	
5	5 000	6 000	7 200	

Джерело: розраховано автором

Крім мотивації на виконання плану продажів, менеджера також необхідно зацікавити на досягнення й інших його робочих цілей, що пов'язані із укладенням контрактів, виходом на нові ринки збуту, якісним обслуговуванням споживачів та іншими важливими моментами. Рекомендується виставляти орієнтовно 3-5 ключових цілей зі своєю вартістю (тобто бонусом за досягнення мети), оскільки велика кількість цілей не дозволить сфокусуватися менеджеру на дійсно важливих і пріоритетних напрямках діяльності, що, в свою чергу, кардинально позначається на кінцевому результаті.

Рекомендований механізм мотивації менеджерів в залежності від досягнених ними цілей представлена у табл. 3.3, а узагальнена система мотивації співробітників відділу збуту та постачання підприємства — у табл. 3.4.

Таблиця 3.3 - Система мотивації менеджерів відділу збуту та постачання ТОВ «ЕПЦЕНТР К» в залежності від досягнення поставлених цілей на 2024 рік, грн

Цілі на місяць	Вартість цілі	Умови виплати бонусів	Бонуси (для менеджера 1-го грейда)
Збільшення кількості укладених контрактів	700	Виконання плану продажів	700
Виконання плану по грошовим надходженням від покупців	900		900
Скорочення простроченої дебіторської заборгованості	600		600
Відсутність рекламацій (претензій) від клієнтів	300		300
Вихід на нові ринки збуту	500		500
Разом бонус за виконання цілей:	x	x	3 000

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.4 - Шкала бонусів співробітникам відділу збуту та постачання ТОВ «ЕПЦЕНТР К» на 2024 рік, грн

Менеджери по рівню грейда	Бонуси при виконанні		Всього
	плану на 100%	всіх цілей	
1	3 000	3 000	6 000
2	3 500	3 500	7 000
3	4 000	4 000	8 000
4	4 500	4 500	9 000
5	5 000	5 000	10 000

Джерело: розраховано автором

Важливо зазначити, що при виконанні цілей на 100%, які і при виконанні плану продажів, розмір бонусів також зростає на 500 грн при кожному наступному грейді. Стосовно перевиконання цілей маємо таку саму логіку: при переході на вищий відсоток виконання цілей, розмір бонусу зростає на 20% для всіх грейдів (110-119% - додається 20%, 120-129% - ще +20%).

Таким чином, перевагами складеної системи мотивації (преміювання) є наступне:

а) Менеджер фокусується на кількох цілях, які йому необхідно досягти на своїй території або в роботі зі своїми клієнтами.

б) Відсутня ставка. А це означає, що кожен менеджер зацікавлений на максимально ефективну роботу і виконання поставлених цілей разом із запланованим обсягом продажів.

в) Система допомагає виявити ефективних і цінних для підприємства менеджерів. Такі співробітники завжди працюють на результат, а чітке розуміння перспективи зростання свого доходу утримує їх від пошуку роботи.

Розрахуємо витрати на вдосконалення системи преміювання менеджерів зі збуту та постачання. Для цього складемо табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Витрати на вдосконалення системи мотивації менеджерів відділу збуту та постачання ТОВ «ЕПЦЕНТР К» на 2024 рік

Показники	Значення
Чисельність менеджерів відділу збуту та постачання, чол.	3
Середній бонус на виконання плану продажів (для менеджера 3-го ґрейда за умови виконання плану на 110-119%), грн	4 800
Середній бонус за досягнення поставлених цілей (для менеджера 3-го ґрейда за умови виконання цілей на 110-119%), грн	4 800
Всього витрат, грн	$((4\ 800 + 4\ 800) * 12) * 3 = 345\ 600$

Джерело: розраховано автором

Таким чином, в результаті впровадження запропонованої системи мотивації робітників та менеджерів відділу збуту та постачання додаткові витрати складуть: $3\ 092\ 398,7 + 345\ 500 = 3\ 437\ 998,7$ грн (3 438 тис. грн). Знайдемо також прогнозовий розмір збільшення рівня продуктивності праці у 2024 році:

1. Знайдемо середнє значення відносних відхилень витрат на оплату праці за 2020-2022 роки: $(18,6\% + (-2,9\%)) / 2 = 7,85\%$.

2. Знайдемо середнє значення відносних відхилень продуктивності праці за 2020-2022 роки: $(5,2\% + (-1,6\%)) / 2 = 1,8\%$. Тобто упродовж 3 досліджуваних років маємо тенденцію, що при підвищенні витрат на оплату праці на 7,85%, продуктивність праці зростає на 1,8%.

3. Визначимо, на який відсоток очікується ріст обсягу витрат на оплату праці у 2024 році: $((5\ 992\ 774 + 3\ 437\ 998,7) / 5\ 992\ 774) * 100 - 100 = 57,4\%$.

4. Визначимо прогнозовий розмір збільшення рівня продуктивності праці у 2024 році: $(57,4\% * 1,8\%) / 7,85\% = 13,2\%$.

Разом із продуктивністю прогнозується збільшення виручки від продажів на 7 606 833 тис. грн. Витрати та доходи, пов'язані з виробництвом, також зростуть (витрати на оплату праці менеджерів включимо в адміністративні витрати), а інші доходи та витрати не зміняться (див. дод. В, табл. В.1). Дані заходи забезпечать зростання продуктивності праці персоналу (рис. 3.1).

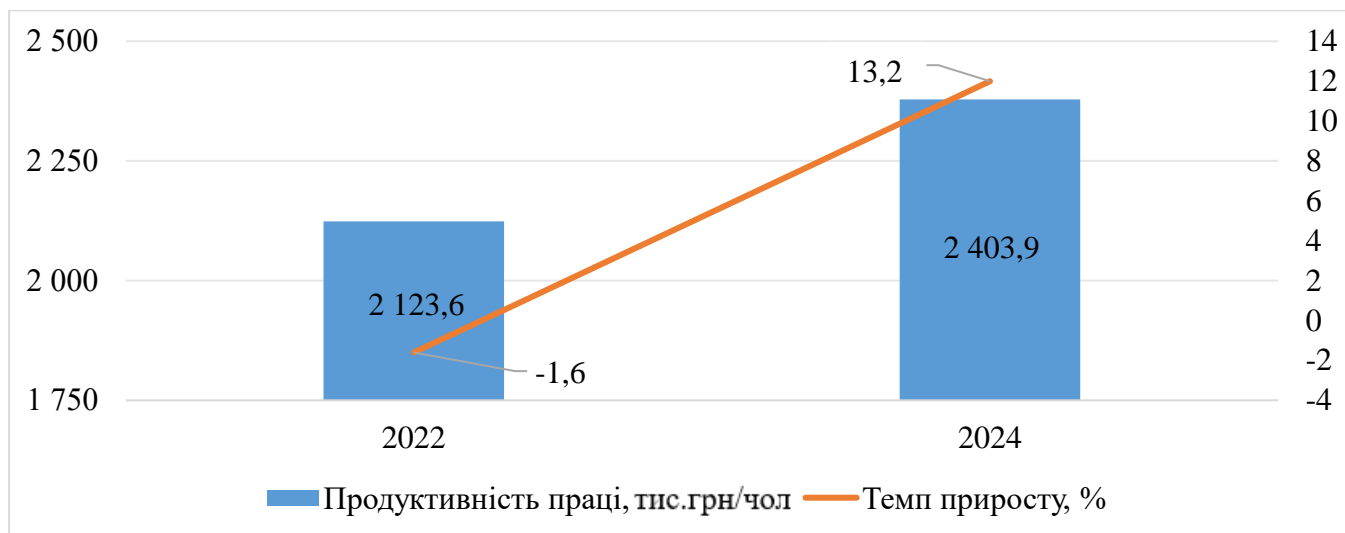


Рисунок 3.1 - Динаміка продуктивності праці ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» у 2022 та 2024 роках

Джерело: розраховано автором

Як бачимо, незначні витрати на удосконалення системи мотивації персоналу (ріст витрат на оплату праці становить 0,1% або 3 438 тис. грн), забезпечують підвищення рівня продуктивності праці співробітників у 2024 році (за інших рівних умов) на 13,2% або на 280,3 тис. грн/чол (див. дод. В).

Дане зростання безумовно вплине і на нарощування прибутковості ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». Динаміку зміни доходу від реалізації продукції та чистого прибутку розглянемо на рис. 3.2.

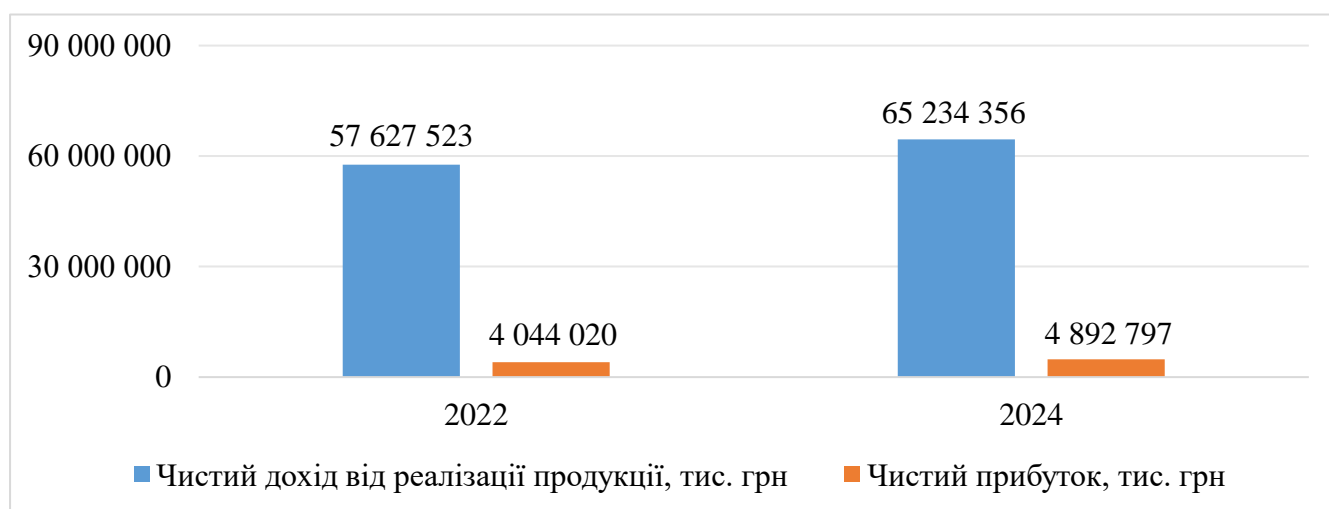


Рисунок 3.2 - Динаміка приросту доходу від реалізації продукції та чистого прибутку за рахунок удосконалення системи мотивації у 2022 та 2024 роках

Джерело: розраховано автором

Таким чином, згідно з отриманими прогнозами, 2024 році ТОВ «ЕПЦЕНТР К» матиме динаміку зростання чистого прибутку підприємства у 2024 році на 21,2% або на 790 866 тис. грн (див. дод. В).

Отже, з метою підвищення ефективності роботи персоналу рекомендована та економічно обґрунтована система мотивації робітників та менеджерів відділу збуту та постачання. Дана система мотивації включає в себе концепцію переходу на новий рівень доходу (грейди), створення дошки пошани для працівників з особливими здобутками, отримання премій у зв'язку зі святами, проведення тренінгів, навчання та заходів, що спрямовані на адаптацію нових кадрів. Кожен менеджер буде здатен чітко усвідомлювати, на який максимальний рівень доходу він зможе розраховувати, і які дії для досягнення бажаного заробітку необхідно буде виконати. В результаті впровадження пропонованої системи мотивації прогнозується збільшення виручки від продажів на 7 606 833 тис. грн (7,6 млрд грн) і продуктивності праці на 208,8 тис. грн/чол. З цього слідує, що впровадження даної системи мотивації є економічно вигідним рішенням для ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

ВИСНОВКИ

Відповідно до визначених завдань дослідження та проведеного аналізу, в роботі вдалося досягти декількох результатів.

Дослідження змісту, основних аспектів та ключових чинників, які визначають ефективність роботи персоналу на сучасному підприємстві, показало, що ефективність стосується того, наскільки якісно виконуються процеси та діяльність організації загалом. Праця персоналу може вважатися ефективною, якщо всі її функції виконуються з мінімальними втратами ресурсів. Для забезпечення ефективної роботи персоналу потрібно з особливою уважністю підійти до налаштування та організації системи управління на підприємстві.

Узагальнення методів і принципів аналізу ефективності роботи персоналу підприємства дало змогу визначити дослідження ефективності праці, як безперервний аналіз якісної сторони продуктивності праці персоналу, що показує, наскільки добре ця праця відповідає зазначеним нормам та критеріям. Для оцінки використовують систему показників фінансово-економічного стану підприємства, які відображають ефективність роботи персоналу. Є абсолютні та відносні показники. До перших відносяться аналіз динаміки та структури персоналу, фонду оплати праці та системи стимулювання, а до других — коефіцієнти обороту приходу та обороту вибуття, загального обороту, плинності кадрів, постійності складу, виробіток працівника.

Оцінка результатів діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К» у 2020-2022 роках продемонструвала, що всередині компанії присутні як позитивні, так і негативні зміни фінансово-економічного стану. Серед позитивних явищ виділимо збільшення чистого доходу разом зі зниженням собівартості реалізованої продукції, нарощення інших операційних доходів та зростання чисельності працюючого персоналу. До негативних явищ можемо віднести зменшення рівня продуктивності праці, скорочення середньомісячної заробітної плати, зниження фондівіддачі та розміру чистого прибутку. В загальному, проаналізувавши діяльність підприємства, можемо бачити, що воно вдосконалюється для себе та

своїх клієнтів, зміцнює позиції на ринку, однак безумовно все ще є простір для подальшого розвитку та поліпшення і стабілізації процесів управління персоналом в межах організації.

При аналізі ефективності роботи персоналу ТОВ «ЕПЦЕНТР К» ми акцентували особливу увагу на матеріальному забезпеченні персоналу підприємства, а саме на заробітній платі, адже вона — один з головних інструментів стимулювання робітників, оскільки від неї залежить ступінь їх мотивації, а від мотивації і продуктивність праці. Так бачимо, що середньомісячна заробітна плата у 2021 році зросла на 9,7%, що у свою чергу призвело до нарощення продуктивності праці на 5,2%. Разом з цим у 2022 році помічаємо скорочення продуктивності праці на 1,6% у зв'язку зі зменшенням розміру середньомісячної заробітної плати на 5,1%. Відповідно, помічаємо пряму залежність між зазначеними категоріями.

В даний час на ТОВ «ЕПЦЕНТР К» система стимулювання (крім основної заробітної плати) орієнтована на отримання співробітниками премій за виконання плану продажів. Проте при таких умовах не враховуються особливості формування мотивації та зацікавленості у працівників, та виникає несправедливість (і навіть поява конфліктних ситуацій), коли менеджер, який співпрацює з більшими клієнтами підприємства, отримує більшу премію за інших. Задля ліквідації недоліків даної системи мотивації нами була розроблена концепція преміювання, яка одночасно заохочує співробітників на виконання встановленого (та навіть більшого) плану продажів і на досягнення завдань, що стосуються розширення клієнтської бази та досягнення потенційних нових ринків.

При розробці системи мотивації персоналу ми вирішили зосередити свою увагу саме на працівниках відділу збуту та постачання (робітниках і менеджерах), так як основний дохід досліджуване підприємство отримує саме від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Було вирішено, що для робітників діятиме матеріальне стимулювання у вигляді премій, виплачених у святкові дні, та нематеріальне стимулювання у вигляді навчання та курсів підвищення рівня кваліфікації персоналу, тренінгів зі стрес- та конфлікт-менеджменту, встановлення дошки пошани, де вивішуватимуть фото працівників з особливими досягненнями

та організації адаптаційних заходів для нових працівників (сюди входять зустрічі з наставниками та екскурсії підприємством).

Для менеджерів даного впроваджена система преміювання із шансом вийти на наступний рівень розміру власного заробітку (іншими словами, преміювання з грейдами, від 1 до 5) та система бонусів. Перший варіант складається з наступних умов, при яких дохід:

1. Збільшується на 500 грн, коли менеджер переходить на новий грейд, при цьому критеріями для переходу на новий грейд є виконання плану продажів на всі 100% протягом 3 місяців (кварталу);

2. Зростає на 20% від мінімальної суми премії (3000 грн) при перевиконанні плану продажів, починаючи від 110%.

Другий варіант з бонусами працює за таким самим принципом, тільки в якості критеріїв нарахування преміальних береться вже не відсоток плану продажів, а досягнення цілей кожного менеджера (всього їх 5), які пов'язані з обслуговуванням клієнтів, виконанням плану по грошовим надходженням, скороченням простроченої дебіторської заборгованості, виходом на нові ринки збуту та відсутністю претензій від покупців. Завдяки даній системі кожен менеджер буде добре розуміти, на який максимальний рівень доходу може розраховувати, займаючи поточну посаду, і буде достатньо вмотивованим на виконання своїх цілей і завдань. В результаті таких змін прогнозуємо підвищення рівня продуктивності праці персоналу та виручки від реалізованої продукції на 13,2%, а саме на 280,3 тис. грн/чол. та 7,6 млрд грн відповідно при витратах у розмірі 3,4 млн грн. Отже, можемо стверджувати, що розробка є економічно вигідним та доцільним рішенням щодо питання ефективності роботи персоналу для ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Аніловська Г. Я., Висоцька І. Б. Фінанси підприємств: навч. посібник. Львів: ЛьВДУВС, 2018. 440 с.
2. Бардадим С.А., Невмержицька С.М. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації. *Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (22 лютого 2020 року, м. Львів)*. ГО "Львівська економічна фундація". Львів: ЛЕФ, 2020. С. 55-58.
3. Бощева А. В., Ільченко С. В. Методи оцінки ефективності трудової діяльності персоналу. *Вісник експериментальної освіти*. 2018. № 1(6). С. 93- 102.
4. Бурковська А. І., Калошин Н. О. Проблеми оцінки ефективності праці. 2021. С. 1038-1042. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10114/1/10381043_%D0%91%D1%83%D1%80%D0%BA%D0%BE%D0%B2%1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_2.pdf (дата звернення: 03.03.2024)
5. Григорова З. В., Кваско А. В. Сучасні методи управління витратами підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*, № 2 (72) .2021. с. 18-24.
6. Галиуллін Х. Я., Єрмаков Г.П., Методологічні проблеми оцінки економічної ефективності праці. *Економіка, управління та облік на підприємствах*. 2019. № 3(98). С. 170-178.
7. Дзямулич М. І., Урбан О. А. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»: Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету*. Випуск 17 (67). Луцьк, 2020. С. 82-88.
8. Дзямулич М. І., Чумагіна Ю. О. Продуктивність праці та людський капітал і їх взаємозв'язок в сучасній економічній системі. *Економічний форум*. 2018. №3. С. 269-274.
9. Драган О.І. Сучасні технології управління і використання персоналу. *Наукові праці НУХТ*. 2018. Том 21. №6. С. 117–215.

10. Заставнюк, Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022. №45. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1966/1893> (дата звернення: 03.03.2024)

11. Котик О. Аналіз рівня витрат на оплату праці як запорука вдосконалення витрат підприємств. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*. Вінниця: Центр підготовки

12. Кривда О. В., Лелекин Р. Напрями ефективної оплати праці та її вплив на прибуток підприємства. *Проблеми розвитку підприємництва в Україні*, 2019. №23. с. 80-85.

13. Куліш Є. А. Персонал підприємства та його роль в забезпеченні ефективності діяльності: кваліфікаційна робота бакалавра: спец. 051 – Економіка; наук. кер. О. В. Антонова; Харків: ДБТУ, 2023. 62 с.

14. Лисак В.Ю., Семендяк В.М. Роль трудових ресурсів в системі менеджменту підприємства. *The III International Scientific and Practical Conference «Modern challenges to science and practice»*, January 24 – 26, Varna, Bulgaria. 2022. P. 266-270.

15. Новікова М.М., Швед А.Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. Навч.посібник: Економіка і управління, Київ, 2021.

16. Обиденнова Т., Васильєва М., Ковальов В., Михальченко Г. Методи організації роботи персоналу підприємств в сучасних умовах. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2021. №10(20). <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/380/331>

17. Офіційний сайт товариства з обмеженою відповідальністю «ЕПІЦЕНТР К». URL: <https://epicentrk.ua/>

18. Потьомкіна О. В., Дорош В. Ю. Інновації та їх вплив на підвищення продуктивності праці персоналу. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/75.pdf (дата звернення: 13.03.2024)

19. Профіль товариства з обмеженою відповідальністю «ЕПЦЕНТР К» на Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/32490244>(дата звернення: 03.04.2024)
20. Профіль товариства з обмеженою відповідальністю «ЕПЦЕНТР К» на Youcontrol. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32490244/(дата звернення: 03.04.2024)
21. М.В. Руденко, О.О. Кравченко, А.І. Маренич, Д.В. Лакутін Управління маркетингом персоналу підприємств: виклики та перспективи. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*, 2023. №26. с. 128-133.
22. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. №1(65). С. 506–510.
23. Таран Д. О. Ефективність використання персоналу підприємства та шляхи її підвищення: кваліфікаційна робота бакалавра: спец. 051 – Економіка; наук. кер. С. М. Сукачова; Харків, 2023. 51 с.
24. Фінансова звітність товариства з обмеженою відповідальністю «ЕПЦЕНТР К». URL: <https://clarity-project.info/edr/32490244/finances> (дата звернення: 12.04.2024)
25. Фінансовий облік : підручник. Я. Д. Крупка, З. В. Задорожний, Н. В. Гудзь [та ін.]. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 478 с.
26. Харчевнікова Л. С. Теоретико-методичні засади забезпечення ефективності управління персоналом підприємств. *Український журнал прикладної економіки*, 2020. Том 5. № 4. с. 354-360.
27. Чухліб В. Є. Оцінка ефективності управління персоналом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 13-14. с. 90–95.
28. Шура Н. О., Шахно А. Ю., Поліщук І. Г., Мамедова А. А. Оцінка соціально-трудового потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 20. С. 18–24.
29. Шахно А. Ю., Кутова Г. Н., Козир А. А. Підвищення ефективності управління продуктивністю праці як чинник зростання конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2021. Вип. 1. с. 226–232.

30. BRENDAN MCCONNELL. How to improve workplace efficiency for your employees. *Employee management*, 2021. URL: <https://recruitee.com/articles/employee-efficiency>(дата звернення: 23.03.2024)

31. Bronwyn Wainwright. What is employee efficiency? URL: <https://www.effectory.com/knowledge/what-is-employee-efficiency/> (дата звернення: 22.03.2024)

32. Gajanova L. Challenges of external personnel marketing. *The 20th International Scientific Conference Globalization and its Socio-Economic Consequences*. 2021. Vol. 92. 11 p.

33. How to increase worker efficiency. Complete guide with tips and working methods. URL: <https://www.vyootrip.com/en/increase-efficiency-workers/> (дата звернення: 22.03.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 - Основні економічні показники роботи ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за
2020-2022 рр., тис. грн

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення			
				2021/2020 (+,-)	2021/2020 (%)	2022/2021 (+,-)	2022/2021 (%)
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (ЧД) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	50 382 425	57 255 563	57 627 523	6 873 138	13,6	371 960	0,6
Собівартість реалізованої продукції (С _{рп}) (товарів, робіт, послуг)	35 593 670	40 331 196	38 754 000	4 737 526	13,3	-1 577 196	-3,9
Середньооблікова чисельність працівників (СЧ _п), чол.	24 560	26 534	27 137	1 974	8	603	2,3
Продуктивність праці (ЧД / СЧ _п), тис. грн/чол.	2 051,4	2 157,8	2 123,6	106	5,2	-34	-1,6
Витрати на оплату праці	5 208 532	6 174 870	5 992 774	966 338	18,6	-182 096	-2,9
Середньомісячна заробітна плата, грн	17 673	19 393	18 403	1 720	9,7	-990	-5,1
Адміністративні витрати	872 759	1 097 082	1 107 453	224 323	25,7	10 371	0,9
Витрати на збут	8 648 047	11 152 352	10 909 210	2 504 305	29,0	-243 142	-2,2
Інші операційні витрати	920 408	581 459	1 564 688	-338 949	-36,8	983 229	169,1
Інші операційні доходи	737 243	806 058	1 146 381	68 815	9,3	340 323	42,2
Залишкова вартість основних засобів (ЗВ _{оз})	15 231 712	20 342 025	23 476 546	5 110 313	33,6	3 134 521	15,4
Фондовіддача (ЧД / ЗВ _{оз})	3,3	2,8	2,5	-0,5	-14,9	-0,4	-12,8
Оборотні активи	22 416 054	25 974 304	29 784 347	3 558 250	15,9	3 810 043	14,7
Поточна дебіторська заборгованість	3 859 491	3 471 846	4 281 774	-387 645	-10	809 928	23,3
Чистий прибуток (ЧП)	3 171 204	4 168 166	3 605 300	996 962	31,4	-562 866	-13,5
Рентабельність продажів (ЧП / ЧД), %	6,3	7,3	6,3	1	15,7	-1	-14,1
Рентабельність продукції (ЧП / С _{рп}), %	8,9	10,3	9,3	1,4	16	-1	-10

Джерело: розраховано автором за даними [24]

Додаток Б

Таблиця Б.1 - Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2020-2022 рр.

Показники	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,02	0,02	-0,01	0,00	-18,1	0,00
Проміжний коефіцієнт ліквідності	0,32	0,27	0,27	-0,05	0,00	-15,7	0,00
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,01	0,99	0,95	-0,02	-0,04	-1,5	-4
Коефіцієнт загальної платоспроможності	0,84	0,82	0,81	-0,02	-0,01	-3	-0,2

Джерело: розраховано автором на основі [24]

Таблиця Б.2 - Динаміка персоналу ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2020-2022 рр., чол.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення			
				2021/ 2020 (+,-)	2021/ 2020 (%)	2022/ 2021 (+,-)	2022/ 2021 (%)
Середньооблікова чисельність персоналу, всього	24 560	26 534	27 137	1 974	8	603	2,3
в т.ч.							
Основний вид діяльності, з них:	24 523	26 498	27 094	1 975	8,1	596	2,2
керівники	5 883	5 893	5 919	10	0,2	26	0,4
фахівці	5 234	5 246	5 395	12	0,2	149	2,8
робочі	13 406	15 359	15 780	1 953	14,6	421	2,7
Неосновний вид діяльності	37	36	43	-1	-2,7	7	19,4

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Додаток В

Таблиця В.1 - Аналіз ефективності запропонованих заходів

Показник	Фактичне значення (2022 рік)	Прогнозоване значення (2024 рік)	Абсолютний приріст	Темп приросту, %
Витрати на оплату праці, тис. грн	5 992 774	5 996 212	3 438	0,1
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	57 627 523	65 234 356	7 606 833	13,2
Собівартість, тис.грн	38 754 000	43 869 528	5 115 528	13,2
Операційні доходи, тис.грн	1 146 381	1 297 703,3	151 322,3	13,2
Адміністративні витрати (В _{адм}), тис. грн	1 107 453	1 253 636,8	146 183,8	13,2
Витрати на збут (В _{збут}), тис. грн	10 909 210	12 349 225,7	1 440 015,7	13,2
Інші операційні витрати (В _{ін_оп}), тис. грн	1 564 688	1 771 226,8	206 538,8	13,2
Всі операційні витрати (В _{адм} + В _{збут} + В _{ін_оп}), тис. грн	13 581 351	15 374 089,3	1 792 738,3	13,2
Інші фінансові доходи (Д _{ін_ф}), тис. грн	107 100	107 100	0	0
Інші доходи (Д _{ін}), тис. грн	384 156	384 156	0	0
Всі інші доходи (Д _{ін_ф} + Д _{ін}), тис. грн	491 256	491 256	0	0
Фінансові витрати (В _ф), тис. грн	398 212	398 212	0	0
Інші витрати (В _{ін}), тис. грн	2 487 577	2 487 577	0	0
Всі інші витрати (В _ф + В _{ін}), тис. грн	2 885 789	2 886 901	0	0
Чистий прибуток до оподаткування, тис. грн	4 044 020	4 892 797	848 777	21
Витрати з податку на прибуток	438 720	496 631	57 911	13,2
Чистий прибуток після оподаткування, тис. грн	3 605 300	4 369 166	790 866	21,2
Продуктивність праці, тис. грн/чол	2 123,6	2 403,9	280,3	13,2

Джерело: розраховано автором

*Бойко А.О.,
студентка факультету економіки та управління
Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана*

ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ: ДИНАМІКА ТА РЕЗЕРВИ ПІДВИЩЕННЯ

Ефективність праці – багатоаспектна економічна категорія. Кожен із аспектів розкриває свої грані та виражається в таких категоріях, як: «продуктивність праці», «якість праці», «трудомісткість» тощо.

Сучасні економісти розглядають ефективність праці як категорію, що характеризує здатність праці виробляти вплив із заданою кількістю трудових ресурсів або витрат у заданих просторових і часових межах [3].

Продуктивність праці – показник її ефективності та результативності, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг, з одного боку, і кількості праці, витраченої на виробництво цього обсягу, – з іншого.

Ключовою ознакою категорії «ефективність праці» є те, що вона оцінює ефективність живої праці як діяльності людини, усіх її видів і всієї суспільної праці та всіх її складових (якість, кількість, інтенсивність, ефективність тощо).

Економісти зазначають, що на макроекономічному рівні ефективність праці проявляється у збільшенні валового внутрішнього продукту та національного доходу, що є економічною основою підвищення якості життя населення, вирішення соціальних проблем та закріплення високих конкурентних позицій країни у світі. ринки.

На мікроекономічному рівні ефективність праці реалізується шляхом збільшення обсягу виробництва при зниженні витрат, підвищення рентабельності виробництва, забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку, підвищення середньої заробітної плати, забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Підвищення продуктивності праці є одним із пріоритетних напрямів розвитку економіки промислово розвинутих країн, який в основному орієнтований на використання кваліфікованої робочої сили на основі новітніх знань, науково-технічних досягнень, використання засобів механізації, автоматизації, комп'ютеризації тощо.

Для ефективності роботи важливо мати такі показники індексу людського розвитку, як довголіття та якість життя, освіта та добробут. Індекс людського розвитку інтегральний показник, що розраховується щорічно для міждержавного порівняння та вимірювання рівня життя, грамотності, освіти та довголіття як ключових характеристик людського потенціалу досліджуваної території. Це стандартний інструмент для загального порівняння рівня життя різних країн і регіонів. Згідно з рейтингом Human Development Report Rating, підготовленим Програмою розвитку ООН (ПРООН), у 2020 році Україна посіла 74 місце в рейтингу людського розвитку. Наразі загальний коефіцієнт України становить 0,779 (з максимальної 1000). Водночас, згідно з індексом, очікувана тривалість життя в Україні становить 72,1 року. Індекс освіти, який аналізує середню тривалість освіти громадян, становить 11,4 року, а очікувана тривалість освіти населення – 15,1 року. Навпаки, індекс валового національного доходу на душу населення становить 13 216 доларів США.

Варто зазначити, що рік тому Україна була на 88 місці рейтингу. А за період з 1990 по 2019 рік значення ІЛР України зросло з 0,725 до 0,779, збільшившись на 7,4 відсотка [5].

Види економічної діяльності	2019 р.	2020 р.	2021р.	2021 р. у порівнянні з 2019 р. у в.п.
Усього, тис. осіб	256184	269622	268639	-
Сільське господарство, лісове та рибне господарство	9,8	8,8	9,0	- 0,8
Промисловість	56,2	51,7	49,4	- 6,8
Будівництво	2,8	3,0	2,6	- 0,2
Оптова та роздрібна	11,5	10,6	10,0	- 1,5

торгівля, ремонт автотранспортних засобів, мотоциклів				
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	4,2	4,1	3,9	0,3
Тимчасове розміщування й організація харчування	1,3	1,3	1,0	- 0,3
Інформація та комунікації	1,2	1,3	1,1	-0,1
Фінансова та страхова діяльність	1,4	1,4	1,3	-0,1
Операції з нерухомим майном	2,8	2,8	2,5	-0,3
Професійна, наукова та технічна діяльність	3,3	3,1	2,9	-0,4
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	2,7	2,8	2,9	0,2
Освіта	0,2	0,2	0,2	0
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	2,1	8,4	12,7	10,6
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	0,2	0,2	0,2	0
Надання інших видів послуг	0,3	0,3	0,3	0

Таблиця 1. Структура кількості штатних працівників України за видами економічної діяльності, %

Дані в таблиці 1 показують, що за період 2018-2020 рр. істотних змін у типах робіт немає. Незначне зниження питомої ваги працівників спостерігалось в більшості галузей економіки. Збільшення кількості працівників у сфері охорони здоров'я пояснюється поточною епідеміологічною ситуацією, пов'язаною з поширенням COVID-19.

Також варто відзначити види економічної діяльності, в яких питома вага працівників залишалася незмінною з 2018 по 2020 роки: освіта, мистецтво, спорт, розваги та відпочинок, надання інших видів послуг.

В умовах ринкової економіки, що базується на різноманітності форм власності, необхідно переглянути матеріальне стимулювання, зміст і функції заробітної плати з метою підвищення ефективності матеріального стимулювання працюючих. Серед матеріального стимулювання праці провідне місце займає заробітна плата, оскільки вона найчастіше показує залежність між результатом праці окремого працівника та його матеріальною винагородою.

Значно нижча продуктивність праці в Україні, ніж у розвинених країнах, зумовлена, зокрема, використанням застарілих технологій та обладнання,

- найбільша перешкода докорінного підвищення рівня життя трудящих. Сьогодні багато підприємців не зацікавлені у зростанні продуктивності праці, вважаючи за краще підтримувати конкурентоспроможність своїх компаній лише за рахунок дешевої робочої сили, а не за рахунок модернізації виробництва. Натомість у приватному секторі вітчизняної економіки підвищення заробітної плати в останні роки забезпечувалося адекватним зростанням продуктивності праці. Набагато гірше це виглядає в державному секторі економіки, де, на думку експертів Світового банку, немає гідного зростання інтенсивності праці [7].

Роки	Номінальна заробітна плата		Індекс реальної заробітної плати	
	до попереднього року	грудень до грудня попереднього року	до попереднього року	грудень до грудня попереднього року
2019	127,1	125,6	114,8	115,0
2020	120,1	117,4	111,8	113,6

2021	110,3	111,2	108,5	106,7
------	-------	-------	-------	-------

Таблиця 2. Темп зростання (зниження) номінальної та індекс реальної заробітної плати, тис. грн

За статистичними даними Міністерства фінансів України, у серпні 2021 року найвищу заробітну плату серед працівників отримали Донецька (14,848 тис. грн), Київська область (14,228 тис. грн) та місто Київ (16,795 тис. грн). Найнижча зарплата в Україні в серпні 2021 року спостерігається в Чернівецькій (8,996 тис. грн), Волинській (9,129 тис. грн) та Херсонській (9,245 тис. грн) областях.

Незважаючи на незначне зростання заробітної плати в нашій країні, це не дозволяє працівникам утримувати себе, як правило, за рахунок коштів, які їм виплачує держава або роботодавці. Отже, найгострішою соціальною проблемою в Україні є велика різниця між дорогим життям і низькою вартістю робочої сили

Зарубіжний досвід показує, що в умовах економічної кризи необхідно використовувати висококваліфікованих, тобто високооплачуваних працівників, здатних виробляти конкурентоспроможну продукцію. Проте українські роботодавці діють за старими принципами, скорочуючи чисельність та знижуючи рівень оплати праці своїх працівників.

Групи чинників	Характеристика
- Матеріально-технічні	<ul style="list-style-type: none"> - рівень розвитку засобів виробництва, їх якість (рівень використання науково-технічних досягнень); - підвищення рівня механізації й автоматизації виробництва; - упровадження прогресивної технології й новітньої техніки; - модернізація існуючого устаткування; - збільшення одиничних потужностей машин і устаткування, збільшення енергоозброєності роботи підприємства; - підвищення якості сировини матеріалів, палива, що використовуються; - застосування прогресивніших видів і джерел енергії

- Організаційно-економічні, управлінські	- удосконалення форм організації суспільної праці; - удосконалення організації праці на рівні підприємства; удосконалення управління виробництвом
- Соціально-економічні	- поглиблення й розвиток суспільного розподілу й кооперації праці; - збільшення кількісного й підвищення якісного відтворювання робочої сили, сімейних відносин; - упорядкування організації суспільної праці, підвищення державної, виробничої, трудової дисципліни, персональної відповідальності, безповоротності покарання за їх порушення

Таблиця 3. Класифікація чинників зростання продуктивності праці

Однією з головних загроз на сучасному етапі розвитку української економіки є її **низька конкурентоспроможність**, яка зумовлена впливом інноваційних факторів, серед яких:

- відсталість технологічної бази більшості виробництв, висока енерго- і ресурсоемність, низька якість продукції та висока собівартість продукції;
- низький рівень інноваційної діяльності, техніко-технологічне відставання виробництва;
- зниження рівня науково-технічного потенціалу, у тому числі через «відтік мізків» за кордон та в інші сфери діяльності, втрату престижу інтелектуальної праці;
- обмеженість прикладних досліджень і розробок, недостатня кількість і якість нових або вдосконалених продуктів, технологій і процесів управління;
- скорочення фінансування НДДКР, у тому числі з бюджету;
- відсутність або неефективність механізму утримання технологічної ренти;
- затримка застосування сучасних інструментів формування ринків товарів і послуг;

- внутрішньогрупова консолідація приватних компаній і фірм, стандартизація та сертифікація товарів і послуг, інтегрована маркетингова інфраструктура та комунікація;

- високий рівень інтелектуальної злочинності.

У 2019 році із загальної кількості інноваційних компаній реалізовано: внутрішні та зовнішні НДДКР – 24,4%; придбання машин, обладнання та програмного забезпечення – 64,7%; набуття зовнішніх знань - 4,5%; інша робота – 20,6% компаній. За видами економічної діяльності найбільші частки інноваційних підприємств займають виробництво харчових продуктів – 16,8%, виробництво машин і устаткування (не входять до інших груп) – 10,2%.

Збільшення кількості інноваційних компаній у 2019 році порівняно з 2018 роком зумовлено збільшенням кількості таких компаній у:

- середньотехнологічний сектор (на 11,4%);
- низькотехнологічний сектор (на 110,3 відс.).

Частка інноваційно-активних компаній у загальній кількості промислових компаній зросла в середньо-низькотехнологічному та низькотехнологічному секторах, але зменшилась у 2017 році.

Високотехнологічні та середньовисокотехнологічні – разом у наукомісткому сегменті на 11,9 відсотка.

З цього можна зробити висновок, що у 2019 році зросла кількість промислових підприємств з інноваційною діяльністю (на 0,6 відсотка).

У 2019 році компанії витратили на інновації 14 220,90 млн грн, у тому числі 10 185,11 грн – на придбання техніки, обладнання та програмного забезпечення. 2 918,85 млн грн на внутрішні та зовнішні дослідження і розробки, 37,49 млн грн на здобуття інших зовнішніх знань (освоєння нових технологій) та інші роботи, пов'язані зі створенням і впровадженням інновацій (інші витрати) – 1 079,45 млн грн. Питома вага витрат на придбання техніки, обладнання та програмного забезпечення зросла з 68,1% у 2018 році до 71,6%. Водночас частка витрат на дослідження та розробки (НДДКР) зменшилась з 26,3% у 2018 році до

20,5% у 2019 році та на придбання інших зовнішніх знань з 0,4% до 0,3%. Водночас частка інших витрат, у тому числі на маркетинг і рекламу, зросла з 5,2% до 7,6%.

За результатами рейтингу у 2019 році Україна виявилася найгіршою за продуктивністю праці (60 місце), що свідчить про низький рівень застосовуваних технологій та виробництва товарів з низькою доданою вартістю, вона увійшла до трійки аутсайдерів. за технологічними навичками (58 місце) і 54 місце за витратами на дослідження та розробки у валовому внутрішньому продукті. Низький рівень продуктивності праці в Україні більшість вітчизняних науковців пояснює низькою причин (рис. 2).

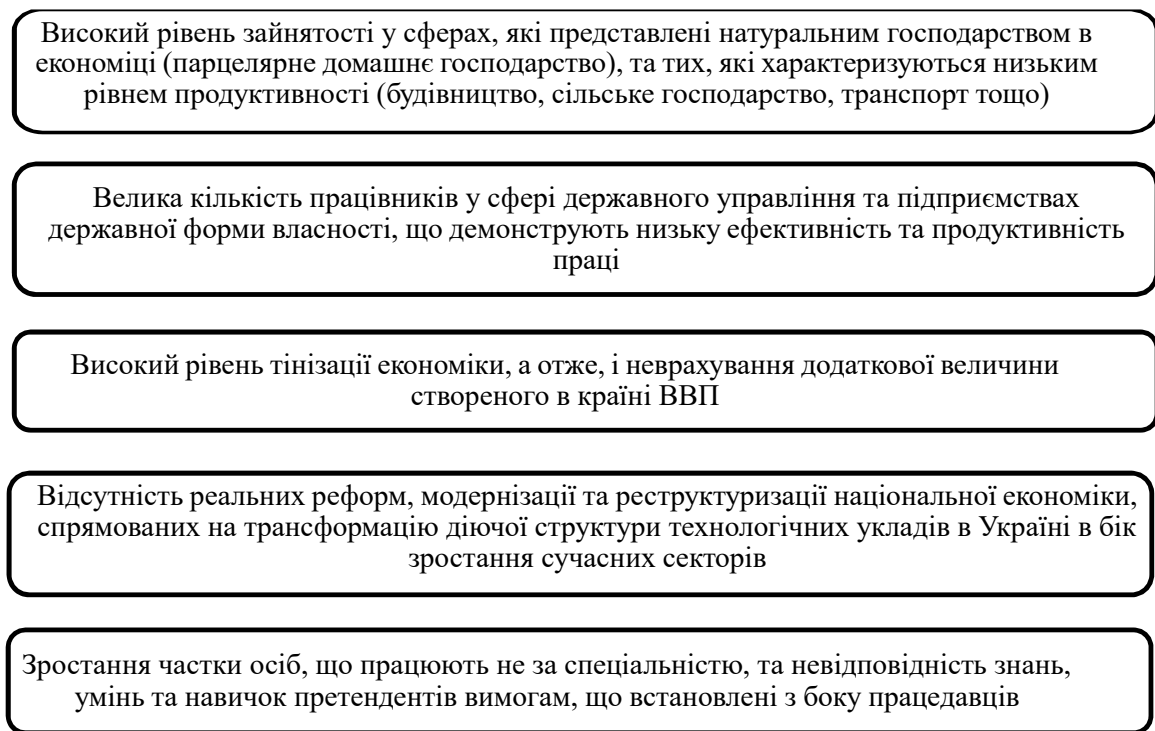


Рис. 2. Основні причини низького рівня продуктивності праці в Україні

Можна узагальнити, що спрогнозувати чіткі тенденції зміни продуктивності праці в Україні досить складно, оскільки в математичних моделях кореляції в цьому напрямку не спостерігається. Це зумовлено хаотичним характером змін (як різким зниженням темпів зростання показника, так і значним зростанням), відсутністю чіткої державної політики та системності рішень на різних рівнях економіки у напрямку вдосконалення праці. продуктивності в нашій країні.

Висновки. Досліджуючи проблему ефективності праці як важливого чинника розвитку людини в умовах розвитку сучасної вітчизняної економіки, можна відзначити, що Україна значно відстає від провідних країн Європейського Союзу та США за продуктивністю праці та використанням інноваційних технологій у сферах економіки.

Чинниками низької продуктивності праці в Україні є низька заробітна плата, недостатня кількість висококваліфікованих спеціалістів у різних сферах економічної діяльності, низький рівень ВВП і, як наслідок, низька інноваційна активність вітчизняних компаній. Для ринкової економіки показники продуктивності повинні давати змогу оцінити економічні результати національної економіки, галузі та компаній як результат соціально-економічної політики.

Перед Україною стоїть **кілька складних завдань**, пов'язаних з ефективністю та продуктивністю праці, а саме:

збільшення загального обсягу інвестицій в інноваційну діяльність з державних і приватних джерел;

- підвищення професійного рівня штатних працівників різних сфер господарської діяльності;

- підвищення рівня оплати праці штатних працівників різних сфер економічної діяльності для стимулювання праці;

- реалізація ефективної державної інноваційної політики, гармонізація темпів і пропорцій розвитку науки, техніки і виробництва.

ЛІТЕРАТУРА:

1. International Labour Organization, ILOSTAT Міжнародна організація праці.
URL: <https://ilostat.ilo.org/topics/labour-productivity/> (дата звернення: 23.12.2020).
2. Organization for economic co-operation and development (OECD). Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). URL: <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54563> (дата звернення: 23.12.2020).

3. Our World in Data. URL: <https://ourworldindata.org/grapher/labor-productivity-per-hour-pennworldtable?tab=chart&stackMode=absolute&country=IRL~ROU~SGP~DNK~NOR~BEL~LUX®ion=World> (дата звернення: 23.12.2020).
4. UNO. Global SDG Indicators Database. URL: <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/database/> (дата звернення: 23.12.2020).
5. Лісогор Л.С. Продуктивність праці в Україні: проблеми та перспективи підвищення. *Демографія та соціальна економіка*. 2010. № 2. С. 131–138.
6. Міра праці. *Рейтинг: бізнес в офіційних цифрах*. URL: <https://rating.zone/mira-pratsi/> (дата звернення: 23.12.2020).
7. Секрет О.В. Продуктивність праці: соціально-економічна сутність та підходи до вимірювання. *The 4th International scientific and practical conference «Fundamental and applied research in the modern world»*, november 18–20, 2020. Boston, USA : VoScience Publisher. 2020. P. 845–850.
8. Шаш Н.Н., Бородин А.И. Показатели и способы измерения производительности труда и возможность их применения на предприятиях. *Ученые записки ПГУ*. 2015. № 3. Т. 1. С. 96–101.

