

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ**

ДО ЗАХИСТУ ДОПУСКАЮ  
Завідувач кафедри економіки  
д.е.н., професор  
Гусєва О. Ю. \_\_\_\_\_  
«\_\_\_\_\_» червня 2021 року

**Пояснювальна записка**

**ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

на тему:

**«ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ І ПІДВИЩЕННЯ  
ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ»**

Виконав: студент 4 курсу, групи ЕПД-41

Спеціальність 051 «Економіка»

Григоренко Олександр Олександрович \_\_\_\_\_

Керівник: к.е.н., доцент Ромащенко О.С. \_\_\_\_\_

Рецензент д.е.н., проф Сьомкіна Т.В. \_\_\_\_\_

КИЇВ – 2021

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**  
Навчально-науковий інститут телекомунікацій  
Кафедра економіки

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ІТ-БІЗНЕСУ»

Ступінь вищої освіти «БАКАЛАВР»  
Спеціальність 051 «Економіка»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки  
Гусева О. Ю. \_\_\_\_\_  
«22» лютого 2021 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Григоренко Олександр Олександровичу

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Планування персоналу і підвищення ефективності його використання»  
керівник кваліфікаційної роботи к.е.н., доцент Ромащенко О.С.  
затверджені наказом закладу вищої освіти від «23» грудня 2021 року № 258
2. Строк подання кваліфікаційної роботи «01» червня 2021 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)  
1. Теоретичні основи управління персоналом підприємства  
2. Дослідження ефективності використання персоналу підприємства  
3. Підвищення ефективності використання персоналу підприємства
5. Перелік графічного матеріалу:  
Таблиць – 29  
Рисунків - 17
6. Дата видачі завдання 22.02.2021 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбор матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	01.02.21 - 21.02.2021	виконано
2.	Підготовка вступу і першого розділу	22.02.2021 - 15.04.2021	виконано
3.	Підготовка другого розділу	16.04.2021 - 30.04.2021	виконано
4.	Підготовка третього розділу	01.05.2021 - 20.05.2021	виконано
5.	Підготовка висновків та пропозицій	21.05.2021 - 30.05.2021	виконано
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	21.05.2021 - 30.05.2021	виконано
7.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	21.05.2021 - 30.05.2021	виконано
8.	Написання відгуку науковим керівником	31.05.2021	виконано
9.	Зовнішня рецензія	31.05.2021	виконано
10.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	31.05.2020 - 01.06.2021	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	31.05.2021 - 14.06.2021	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.2021-17.06.2021	виконано

Студент \_\_\_\_\_

Григоренко О.О.

Керівник роботи \_\_\_\_\_

Ромащенко О.С.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1.Сутність та значення управління персоналу підприємства.....	6
1.2.Особливості управління персоналу в умовах цифрової трансформації... 15	
1.3.Показники оцінки ефективності управління персоналом підприємства. . 23	
Висновки до розділу 1 .....	32
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	34
2.1.Ринкова позиція підприємства.....	34
2.2.Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами .....	45
2.3.Оцінка ефективності використання персоналу на підприємстві. ....	51
Висновки до 2 розділу: .....	68
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ .....	71
3.1.Розробка стратегії управління персоналом підприємства. ....	71
3.2.Планування персоналу підприємства .....	79
3.3.Шляхи підвищення ефективності використання персоналу підприємства на підставі вдосконалення оплати праці.....	92
Висновки до розділу 3. ....	103
ВИСНОВКИ.....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	110
ДОДАТКИ.....	117

## ВСТУП

Друга половина ХХ сторіччя сильно змінила погляди вчених та практиків на роль персоналу в діяльності організацій та досягненні заданих параметрів виробничо-господарської діяльності. Якщо традиційно персонал розглядався як ресурс, то в ХХІ сторіччі персонал розглядається як основна цінність компанії, як стратегічний ресурс, без якого підприємство не має і не може досягти конкурентної переваги.

Людина грає провідну роль у процесі виробництва, вона приводить до дії інші елементи процесу виробництва, здійснює їх відтворення, їх удосконалювання, тобто забезпечує науково-технічний прогрес знарядь праці, предметів праці, технології, організації виробництва та управління. Існує безпосередня залежність конкурентноздатності підприємства від якості трудового потенціалу персоналу підприємства.

Ефективне управління персоналом підприємства передбачає побудову на підприємстві відповідних організаційно-методичних систем забезпечення цього управління, знання основних механізмів формування персоналу та його використання, застосування сучасних методів його аналізу та планування.

Управління персоналом, забезпечення його ефективного використання об'єктивно зв'язано з обов'язковим формуванням системи оцінки трудового потенціалу підприємства. Без оцінки ефективності використання персоналу підприємства неможливо висунути перспективні цілі та виробити раціональну стратегію їх досягнення. Оцінка ефективності використання персоналу підприємства дозволить виявити можливості підприємства досягти поставлених цілей.

Тема дипломної роботи набуває особливої актуальності у зв'язку з великим впливом персоналу на здійснення ефективної діяльності підприємства.

Питання управління персоналом підприємства є предметом дослідження багатьох вітчизняних та закордонних вчених, серед них: Ансофф І., Балабанова Л. В., Безсмертна В.В., Бузько І. Р., Вартанова О.В., Виноградський М. Д.,

Виноградська А.М., Гриньова В.М., Козицька Г.В., Комарницька Б.Б., Крупко В.І., Кузьмін О.Є., Надьон Г.О., Передало Х.С., Процик І.С., Лутай Л. А., Шканова О. М., Шпандарук В.О., Ястремська О. М. та ін.

Таким чином, актуальність теми ефективності використання персоналу підприємства, відсутність розробок по підвищенню ефективності використання персоналу обумовили необхідність написання даної роботи.

Метою дипломної роботи є розробка основних напрямів підвищення ефективності використання персоналу підприємства .

Для досягнення поставленої цілі у дипломній роботі вирішені наступні задачі:

1. Виявлена сутність і значення персоналу підприємства.
2. Проаналізовані показники оцінки ефективності праці.
3. Оцінена ринкова позиція підприємства.
4. Проведено аналіз забезпеченості персоналом підприємства.
5. Здійснено оцінку ефективності використання персоналу на підприємстві.
6. Розроблено стратегію управління персоналом підприємства.
7. Обґрунтовано план по труду на наступний рік.
8. Розроблено заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом

Об'єктом дослідження стали процеси управління персоналом ТОВ «Айрін».

Предметом дослідження є ефективність використання персоналу підприємства.

Теоретичною та методологічною базою дипломної роботи стали законодавчі документи України, роботи закордонних та українських спеціалістів стосовно ефективності використання персоналу підприємства.

У процесі роботи були використані наступні методи: методи економіко-статистичного і економіко-математичного аналізу, зокрема методи факторного

аналізу; методи системного аналізу, методи динамічного і порівняльного аналізу, методи моделювання, методи оптимізації.

Інформаційною базою дослідження в роботі стали матеріали бухгалтерської і статистичної звітності товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «Айрін» м. Нікополь. Основні показники господарської діяльності наведені у Додатку А.

Крім цього, інформаційною базою стали роботи вітчизняних та закордонних авторів з питань управління персоналом підприємства, законодавчі акти державних органів влади, матеріали статистичної та бухгалтерської звітності підприємства, спостереження автору у період проходження переддипломної практики.

Структура роботи. Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку літератури. Робота містить 119 сторінки тексту, теоретичні і методологічні положення ілюструються 17 рисунками, 29 таблицями та 1 додатком. Список літератури включає 70 літературних джерел.

Ключові слова: ТРУДОВІ РЕСУРСИ, ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА, ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ, ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ, СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ, ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПЛАН ПО ТРУДУ.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.

### 1.1. Сутність та значення управління персоналу підприємства

В умовах глобалізаційних процесів та розвитку інформатизації суспільства істотно змінюється структура бізнес-середовища. Як наслідок, зростають вимоги до професійних компетенцій працівників, а отже, виникає необхідність удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Саме персонал є важливою передумовою формування конкурентних переваг на підприємстві. Раціональне та ефективне управління персоналом підприємства сприятиме зростанню продуктивності праці та, як результат, очікуваних фінансових результатів, скороченню витрат, покращенню фінансових результатів діяльності.

З цією метою дослідження економічної літератури щодо трактування категорії «персонал» необхідно для з'ясування сутності цієї категорії та її уточнення для власних досліджень, що дозволить правильно застосовувати складові системи персоналу при здійсненні управління ним.

Персонал окремих підприємств є складовою частиною персоналу країни в цілому. З поліпшенням організації і використання персоналу на підприємствах пов'язано рішення основних проблем суспільства: з однієї сторони результативності і масштабів виробництва в країні, а з іншої – зайнятості населення та його життєвого рівня.

Так, деякі автори, Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М., Огієнко С. О., Бочкова К. М. розглядають персонал як сукупність ресурсів підприємства [11, 42, с. 152-153].

Інші розглядають персонал як особовий склад підприємства. Так, Балановська Т. І., вважає, що персонал - це згрупований за характером виконуваних робіт особовий склад (або його частина) окремої господарюючої



установи, підприємства, фірми.

Воронкова В.Г., дає визначення персоналу, як працюючий, згідно договору найму особовий склад організації, який має відповідним чином оформлені трудові відносини з працедавцем, на основі трудового договору чи контракту[15].

Дорошенко К. А., вважає, що персонал – це працюючий, згідно договорів найму, особовий склад підприємства, з відповідними якісно-професійними характеристиками та закріпеленими трудовими відносинами з роботодавцем [22].

Наступна група вчених розглядає персонал як працівники підприємства із відповідними здібностями і кваліфікацією.

Так, Залознова Ю. С. дає наступне визначення : Персонал – це штатні працівники, що працюють на основі постійної зайнятості та згідно з умовами укладеного договору, володіють достатніми продуктивними здібностями, базуються на спільних соціально-трудовах відносинах, для досягнення мети і виконання стратегії підприємства [22].

Климчук А.О., характеризує персонал як сукупне штатне укомплектування працівників на підприємстві, що сформоване на трудових відносинах, відповідно до діючого законодавства, з відповідним рівнем кваліфікації, та залученням до участі у господарських процесах підприємства, при цьому забезпечуючи його життєдіяльність та розвиток, на умовах одержання заробітної плати [29].

Чобіток В.І., Волощенко А.В. вважають, що персонал – це сукупність працівників, відповідного рівня професійної підготовки та/або з необхідним досвідом практичної роботи, яка, перебуваючи під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ може видозмінювати свій склад та структурно-змістове наповнення [57].

Синельник В. В.: персонал – це залучені до виробничо-господарських процесів підприємства працівники, на умовах часткової або повної зайнятості, які утворюють сукупність індивідуальностей, взаємодіючих між собою; є

власниками та носіями трудового потенціалу, використання якого з високою ефективністю формує відповідний рівень конкурентоспроможності підприємства [52].

Таким чином, на нашу думку доцільно застосовувати таке визначення категорії «персонал»: «персонал – це сукупність людей, що задіяні в роботі окремого підприємства та перебувають з ним у трудових відносинах, оформлених відповідно до законодавства».

Грунтуючись на результатах досліджень різних підходів до визначення категорії «персонал», вважаємо, що саме поняття «персонал» як об'єкт управлінського впливу замість категорій «кадри», «людські ресурси», «людський чинник», «людський потенціал» у найбільшій мірі відображає сучасні тенденції та підходи до управління людьми на підприємстві, адже базується на переході від ресурсного, споживчого ставлення до гуманістичного у взаємовідносинах між роботодавцями та їхніми працівниками.

Визначивши об'єкт управління – персонал, – можемо перейти до дослідження самого процесу управління – управління персоналом підприємства. Задля розкриття сутності категорії «управління персоналом» проаналізовано теоретичні підходи до трактування цієї категорії в економічній літературі (табл.1.1).

Таблиця 1.1

## Теоретичні підходи до трактування категорії «управління персоналом»

Автори	Трактування категорії «управління персоналом»
1	2
<i>«Управління персоналом» як наука</i>	
Никифоренко В.Г.[40]	Розглядаються наукові аспекти організаційно-економічного характеру, чинники адміністративно-управлінського впливу, досліджуються внутріособистісні та групові фактори, застосовуються технологічні, правові засоби і методи формування поведінки персоналу підприємства в цілях підвищення ефективності роботи підприємства.

Продовження табл.1.1.

1	2
Швець І. Б.[58]	Забезпечення відповідної професійно-трудової діяльності працівників, шляхом ефективного управління людьми
<i>«Управління персоналом» як діяльність</i>	
Виноградський М. Д., Виноградська А.М., Шканова О. М.[11]	Це діяльність, пов'язана з вирішенням проблемних аспектів службового характеру, забезпеченням своєчасного та ефективного розвитку усього персоналу та кожного окремого працівника, відповідне вдосконалення умов, в яких функціонує персонал.
Волянська- Савчук Л.В.[14]	Діяльність учасників керуючої системи управління з питань праці щодо формування, розроблення та реалізації концептуальних засад кадрової роботи, виконання стратегії по роботі з персоналом, застосування методів управління людськими ресурсами. Ця діяльність розглядається як вплив взаємопов'язаних заходів, (організаційно економічних так і соціальних), що спрямовані на рівні підприємства на належне використання трудового потенціалу.
Гриньова В. М., Ястремська О. М.[17]	Це сукупність та перелік дій, основним спрямуванням яких є оперативне управління трудовими ресурсами підприємства кожного дня.
Івашкевич Дж.М., Лобанов А.А.[26]	Це діяльність пов'язана із високопродуктивним та ефективним використанням працівників в контексті реалізування організаційних завдань та особистих цілей
Кузьмін О. Є., Процик І. С., Передало Х. С., Комарницька Б.Б.[30]	Це діяльність, що передбачає використання працівників з найбільшою ефективністю у цілях виконання завдань підприємства, досягнення його мети та реалізації індивідуальних цілей кожного працівника.
Маслов Є. В.[35]	Це дія системного характеру, її організування є планомірним та відбувається за допомогою взаємопов'язаних заходів різного роду. Ця дія виконується у процесі формування і перерозподілу робочої сили кожного окремого підприємства в цілях всебічного застосування трудових якостей працівників з метою безперебійного ефективного функціонування підприємства і усестороннього комплексного розвитку працівників, які на ньому працюють.

Продовження табл.1.1.

1	2
Позднякова Л.О., Білецька Д. О.[46]	Це цілеспрямована діяльність з розроблення кадрової концепції, стратегії та політики, формування принципів і застосування методів управління персоналом. Така діяльність здійснюється під контролем керівного складу підприємства, а її виконавцями є керівники та фахівці підрозділів по роботі з персоналом
Чобіток В. І., Волощенко А. В.[57]	Діяльність, що враховує навиків, умінь, отримані знання, професійно-ділові якості, можливості та досвід роботи з метою забезпечення планомірного організаційного впливу заходів різноманітного характеру на застосування потенціалу працівників із створенням якісних, належних, безпечних умов трудової активності, що створить умови зростання продуктивності праці та відповідного рівня конкурентного функціонування підприємства.
<i>«Управління персоналом» як процес</i>	
Балабанова Л. В.[4]	Це процес планування кадрового забезпечення, набір кадрів, відповідна їх підготовка до виконуваної роботи, навчання та мотивування ефективної роботи персоналу, а також оцінювання результатів діяльності, спрямоване на ефективне застосування найманої праці з метою виконання цілей підприємства та самореалізації працівників.
Дейнека А. В.[20]	Забезпечення потреби підприємства кадрами відповідної кваліфікації у результаті здійснення процесу цільового впливу на соціально-економічні відносини підприємства із середовищем функціонування. Результатом цього процесу є забезпечення зайнятості, зменшення безробіття, підвищення ефективності використання трудових ресурсів.
Лутай Л. А., Козицька Г. В., Шпандарук В. О. [34]	Передбачає управління групою осіб з метою досягнення кінцевої мети функціонування підприємства. Відповідне управління здійснюється як процес чи певна форма діяльності.
Нечева Н. В.[39]	Управління персоналом розглядається на засадах застосування методів управління економічного, та організаційного характеру з метою ефективного застосування та забезпечення розвитку людських ресурсів підприємства в контексті реалізації особистих цілей персоналу та цілей організації.

Продовження табл.1.1.

1	2
Соболев В. Г.[53]	Це форма впливу на поведінку людей, які утворюють кадрову сферу на підприємстві, із застосуванням організованого процесу виконання поставлених завдань. Цим процесом передбачено пошук робочої сили, її формування та розподіл із залученням фахівців усіх ланок управління. У результаті чого вибудовується ідеологія; реалізується механізм використання найманої праці; формується цілісна система, що складається з відповідних підсистем, які забезпечують прийом, збереження та використання людських ресурсів.
<i>«Управління персоналом» як система</i>	
Белік В. Д.[6]	Базується на системі заходів з формування та застосування персоналу з метою виконання ним поставлених функцій, відповідно до визначеної кадрової політики та в цілях організації і працівників.
Буднік М. М., Медяна Л. С.[9]	Це процес управління працівниками, який розглядається, насамперед, системно, із застосуванням відповідного підходу, що передбачає формування комплексу взаємопов'язаних систем та підсистем кадрового характеру, які направлені на вирішення тактичних та стратегічних проблем управління
Бузько І. Р., Вартанова О. В., Надьон Г. О., Крупко В. І., Безсмертна В. В.[10]	Це система підприємства соціально-економічного спрямування, яка передбачає виконання функцій управління працівниками з позиції планування та прогнозування їх кількості, плинності, структури; забезпечує маркетингові заходи по роботі з персоналом; створює умови для розвитку працівників із застосуванням мотиваційних інструментів та належних умов праці; передбачає побудову організаційної структури управління персоналом та підприємством в цілому; забезпечує формування трудових відносин; здійснює облік персоналу, та розвиває інфраструктуру соціального спрямування.
Стеценко Н. А.[23]	Розглядається синергетична система методів, заходів та механізмів, що взаємоузгоджені та взаємопов'язані між собою задля забезпечення безперервного функціонування, виявлення, розвитку та ефективного застосування існуючого трудового потенціалу працівників підприємства

Продовження табл.1.1.

1	2
Трегулова І. П.[55]	Комплексна система взаємозалежних економічних, соціальних та організаційних заходів, що забезпечує формування комплексу мотиваційних заходів у відповідності до цілей та завдань суб'єкта господарювання.
<i>«Управління персоналом» як вплив</i>	
Залознава Ю. С.[22]	Це управлінський вплив керуючої системи організації на персонал через множину форм, принципів, методів, заходів та напрямів з метою забезпечення його формування і застосування у повній відповідності до стратегії, цілей та завдань підприємства.
Каличева Н. Є., Стецюк М. І.[27]	Діяльність спрямована на досягнення мети підприємства оптимальним шляхом комплексного впливу на колектив працівників.
Оксененко С. П.[43]	Сукупність заходів організаційного впливу на процес управління робочою силою, на рівні окремого підприємства, з метою створення та підтримання відповідних умов виявлення та застосування професійно-кваліфікаційних, трудових якостей працівника у контексті його всеохоплюючого розвитку у процесі досягнення цілей підприємства.
Сербиновский Б. Ю. [51]	Це комплекс інструментів управлінського впливу (принципів, методів, засобів) на інтереси, професійну поведінку й виконання обов'язків працівниками з метою максимально продуктивного використання їхнього потенціалу під час здійснення професійної діяльності
Чернова Л.П. [56]	Це певний набір способів і методів впливу, що регламентує особливості організації праці, визначає умови трудової діяльності працівників, забезпечує формування і підвищення їхніх професійних навичок, через призму елементів ділової культури
Поєдинцева В.В.[45]	Є результатом сукупного впливу керівника-власника, керівника-менеджера та керівників структурних підрозділів на сформований колектив чи команду виконавців поставленого завдання, що базується на розробленій кадровій політиці і реалізації функцій з управління персоналом задля забезпечення ефективного функціонування підприємства та розвитку персоналу підприємства.

Закінчення табл.1.1.

1	2
<i>«Управління персоналом» як сукупність (заходів, принципів, методів тощо)</i>	
Білорус Т. В.[8]	Це сукупний набір механізмів, принципів, форм і методів впливу на персонал під час його формування, розвитку та діяльності на підприємстві, що реалізується під час здійснення конкретних видів господарської діяльності
Вишня Т. В.[13]	Трактується як сукупність заходів щодо планування та формування персоналу, професійного кар'єрного росту, аналізування результатів роботи працівників, оцінювання витрат на функціонування системи персоналу, дослідження ринку трудових ресурсів, внутрішніх та зовнішніх чинників діяльності персоналу, створення відповідного організаційного клімату, усунення організаційних конфліктів, забезпечення налагодженої взаємодії між структурними підрозділами та їх учасниками.
Михайлева Є. Г., Недогонов Д. В., Мітіна А. Н., Пастухова О. В.[38]	Це сукупність видів діяльності, спрямованих на організацію впливу на працівників, що зайняті на підприємстві, на засадах прийняття відповідних управлінських рішень
Рябцева О. Є., Рябцев О. О.[48]	Це сукупність заходів управлінського впливу, орієнтованих на кількісно - якісне формування складу системи штатних працівників, організацію їх професійно-кваліфікаційного розвитку, забезпечення раціонального рівня мобільності та повне й ефективне використання можливостей працівників у процесі діяльності підприємства

Всі групи мають свої особливості. Так в визначеннях першої групи досліджень теоретичні аспекти розкриття сутності категорії виходять на перший план, але не має чіткої конкретизації управління за жодним з параметрів.

Друга група науковців розглядає управління персоналом як певну діяльність. Основна увага зосереджена на організуванні роботи персоналу підприємства. Цілі управління персоналом враховуються рідко, а функції управління персоналом не деталізовані.

Третя група досліджень розкриває управління персоналом як певний процес, спрямований на отримання запланованого результату. Основна спільна характеристика визначень це основний результат управління персоналом, яким є досягнення цілей підприємства. Основні недоліки визначення управління персоналом як процесу є не деталізація ні за етапами, ні за складовими, ні за суб'єктами.

Четверта група науковців розглядають управління персоналом як систему. При чому велика увага приділяється ефективному використанню персоналу та його потенціалу. Авторами не деталізовано управління персоналом ні за етапами, ні за складовими, ні за суб'єктами, але деталізовані функції управління.

П'ята група авторів визначає управління персоналом як певний вплив. Основна спільність розгляд управління персоналом як впливу на людей через різні форми і методи управління. Не має чіткої деталізації функцій, етапів та суб'єктів управління персоналом тощо.

Остання група науковців визначають управління персоналом як сукупність заходів, і як сукупність принципів, і як сукупність механізмів тощо. Основний недолік цієї групи визначень це не виокремлення цілей та завдань такого управління.

Таким чином, управління персоналом – планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання діяльності персоналу шляхом застосування засобів, методів та інструментів управління з метою досягнення цілей підприємства, досягнення особистих цілей працівників, розвитку персоналу підприємства та підвищення ефективності його використання.

Основною метою управління персоналом підприємства є створення згуртованого, відповідального та високопродуктивного колективу однодумців у масштабах всього підприємства; а також забезпечення мінімізації витрат підприємства на формування і утримання персоналу і максимізація результатів від їхнього використання.



Таким чином, персонал– це основна складова підприємства, без якої неможливе ведення ефективної господарської діяльності. Ступінь забезпечення підприємства персоналом та раціональне його використання значною мірою характеризують ступінь використання техніки и технології, предметів праці, створюють умови для високої конкурентоздатності та фінансової стабільності.

## **1.2. Особливості управління персоналу в умовах цифрової трансформації.**

Персонал є одним із найважливіших ресурсів будь-якого підприємства, який суттєво впливає на успішність його діяльності. Саме персонал є джерелом конкурентних переваг. Тому формування ефективних систем управління персоналом є першочерговим завданням управління підприємством. В умовах цифрової трансформації необхідним стає впровадження сучасних технологій управління персоналом, що зможуть максимальну віддачу працівників та продуктивність їх роботи. Розвиток цифрових технологій сприяє значному посиленню їх проникнення в усі процеси управління підприємством. При цьому змінюються способи здійснення управлінської діяльності, а саме ведуть до появи цифрового мислення працівників. Залученість персоналу до впровадження змін, удосконалення корпоративної культури та підвищення якості людського капіталу відіграють важливу роль у цифровій трансформації бізнесу[6].

Сучасні тенденції розвитку ІКТ в Україні розвиваються дуже швидко та є найбільш перспективною.

Поступово проходить цифрова трансформація: доступний мобільний зв'язок, Інтернет, розвинутий веббанкінг, активно розвивається електронний уряд, зменшується паперовий документообіг. Підприємства активно впроваджують новітні ІТ-продукти та сервіси, приділяють більше уваги не тільки збору, але й аналізу даних.

Однією з комплексних міжнародних оцінок є індекс розвитку ІКТ (ICT Development Index – IDI).

Таблиця 1.2.

## Динаміка рейтингу України за ICT Development Index

	2015	2016	2017
Загалом країн	167	175	176
Місце України	79	78	79
Кількість балів (макс. 10)	5,23	5,31	5,62

Складенко на основі [60, 61, 61]

Цей індекс щорічно визначається Міжнародним союзом телекомунікацій ООН і базується на показниках ІКТ, які згруповані у три кластери: доступ, використання та навички.

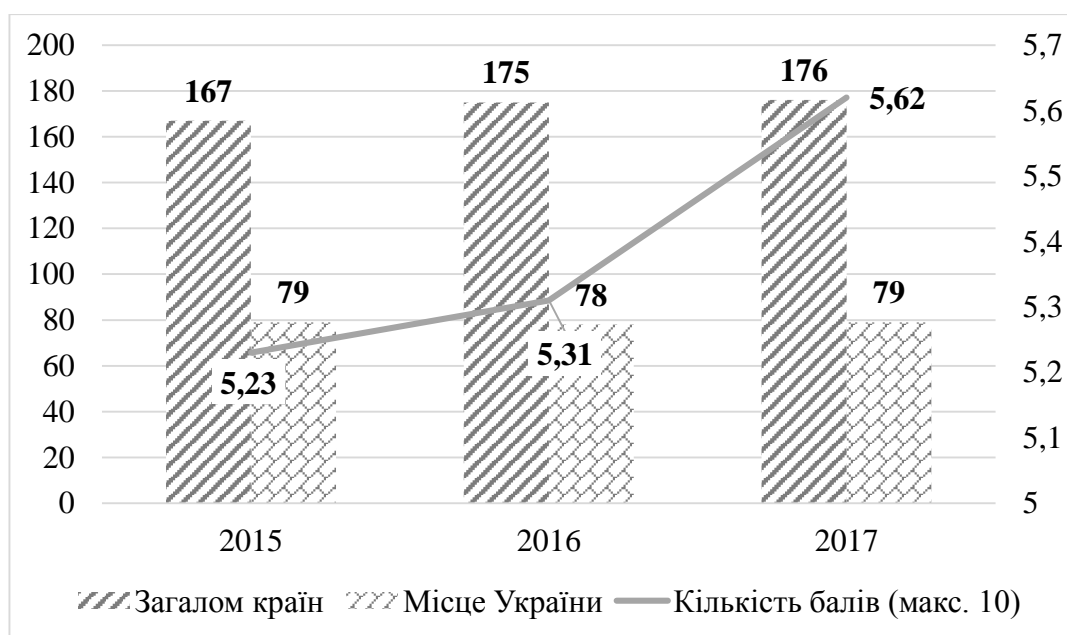


Рис. 1.1. Місце України в рейтингу за ICT Development Index.

Як бачимо, Україна в 2017 році покращила свої позиції по відношенню до 2017 на 1 позицію.

Іншою важливою оцінкою є індекс конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index – GCI), який щорічно визначається Всесвітнім Економічним форумом і показує спроможність національних економік

протягом середньострокового періоду досягати сталого розвитку на основі нових знань та технологій.

Таблиця 1.3.

## Динаміка рейтингу України за GCI

	2016	2017	2018	2019
Загалом країн	138	137	140	141
Місце України	85	81	83	85
Розрахунок балів (макс. 1)	0,38	0,41	0,41	0,40

Складенко на основі [63, 63, 65, 65,67]

До 2016 року Україна мала тенденцію до зниження за цим рейтингом. Але в 2016 році Україна займала 85 місце. У 2017 році Україна впала на 5 позиції.

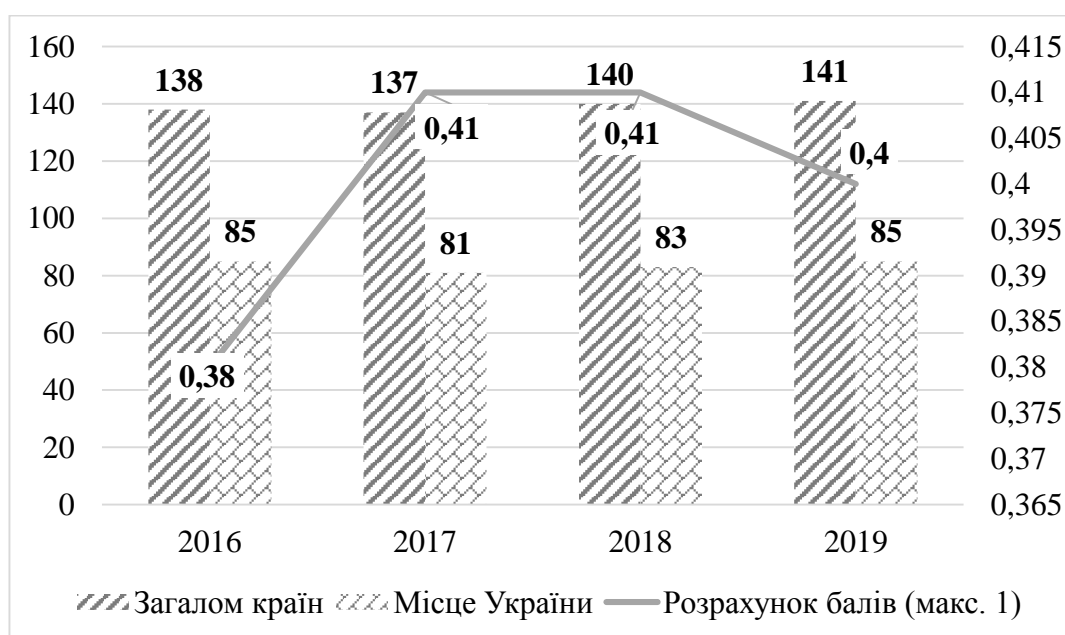


Рис. 1.2. Місце України в рейтингу за GCI

Як бачимо, з 2018 року ситуація стабілізувалась. В 2019 році Україна посідає на 85 місці. Індекс конкурентоспроможності національної економіки досі гірше, у 2019 році він склав 0,4 балів.

Також важливою частиною дослідження розвитку ІКТ в країні є розвиток електронного уряду.

Таблиця 1.4

Динаміка рейтингу України за The UN Global E-Government Development Index

	2012	2014	2016	2018
Загалом країн	193	193	193	193
Місце України	68	87	62	82
Кількість балів (макс. 1)	0,57	0,50	0,61	0,62

Складенко на основі [68]

У таблиці 1.4 показана динаміка рейтингу України за індексом розвитку електронного уряду ООН (The UN Global E-Government Development Index) за 2012- 2018 рр. Хоча країна опустилась з 62 місця у 2016 році на 82 місце у 2018 році при майже однаковій кількості балів.

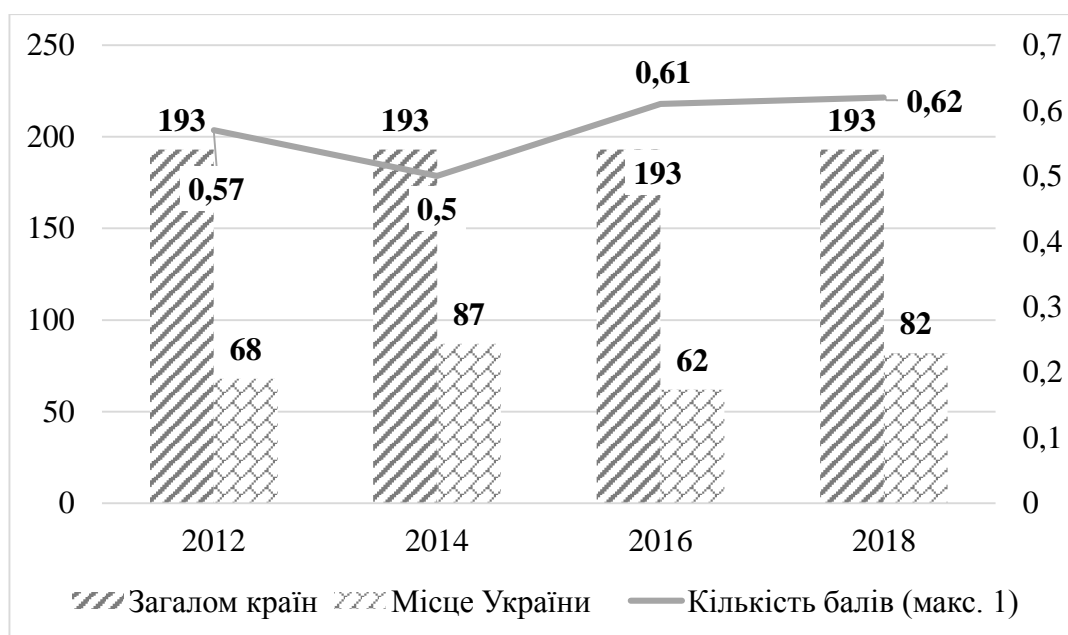


Рис. 1.3. Місце України в рейтингу за The UN Global E-Government Development Index

З 2016 року Україну відносять до країн з високим індексом розвитку електронного уряду.

Цифрові технології в управлінні персоналом передбачають зміни, які відбуваються у трьох напрямках (рис.1.4).

### Цифрова робоча сила

- залучення працівників з інноваційним типом мислення, ліквідація цифрового розриву у навичках, забезпечення постійного удосконалення знань, вмінь, навичок за допомогою сучасних технологій

### Цифрове робоче місце

- створення робочого середовища, що забезпечує високу продуктивність праці, можливості збору інформації щодо виконання завдань, використовує сучасні засоби комунікацій та підтримує зворотній зв'язок з працівниками);

### Цифровий HR

- трансформація функцій управління персоналом на основі новітніх комп'ютерних технологій, використання цифрових інструментів, програмних продуктів

Рис.1.4. Зміни в процесі цифровізації управління персоналом

Завдяки цифровізації впроваджуються новітні HR-технології, роль яких у цифровій трансформації подвійна. По-перше, вони відповідають за власну трансформацію цифрових процесів. По-друге, вони є драйверами цифрової трансформації, що впливає на зміни цифрового мислення персоналу, підвищення якості людського капіталу, і як наслідок підвищення продуктивності праці[48].

Отже, на управління персоналом впливає цифрова трансформація бізнесу. Цифровізація цього процесу відбувається кількома способами: від етапів залучення та набору персоналу до автоматизації процесів управління персоналом та керування даними. При цьому ефективний процес цифрової трансформації управління персоналом на підприємстві передбачає врахування існуючих можливостей та загроз і вироблення на цій основі ефективної стратегії цифровізації (рис 1.5).



Рис. 1.5. Особливості цифровізації управління персоналом на підприємстві.

Цифрові трансформації процесу управління персоналом включають такі напрямки (рис.1.6): застосування інтегрованих мобільних додатків й автоматизація HR процесів; цифрову інтеграцію з хмарними системами; HR-аналітику та Big Data; застосування VR-технологій; штучний інтелект [6, с. 154].

Отже, управління персоналом в умовах цифровізації починається з потреб працівників. Необхідним для підвищення ефективності формування та розвитку персоналу підприємства є використання сучасних цифрових технологій управління персоналом, які дозволяють виявити, використати і розвинути приховані можливості підприємства і потенціал працівників. Тому, їх впровадження є невід'ємною складовою економічної стратегії розвитку підприємства.

Функції	Напрямки цифровізації	Переваги
Рекрутмент	Використання соціальних мереж, сайтів пошуку роботи, створення та публікування вакансій.	Створення бази даних потенційних претендентів, розширення можливостей залучення працівників «нової» якості.
Адаптація	Використання геймефікації та єдиної платформи процесів та виконання завдань на підприємстві.	Акумуляування всієї необхідної для роботи інформації, (про компанію, графік роботи, план офісу).
Мотивування	Акумуляування інформації про особливості, цінності і переваги працівників та використання її для мотиваційних програм.	Забезпечення вищого рівня мотивації працівника на основі використання нових прогресивних форм і методів мотивації.
Розвиток персоналу	Пройдення освітніх курсів через мобільні додатки, створення електронної платформи для навчання.	Забезпечення безперервності освіти; різноманітність вибору форм та методів навчання; вивільнення ресурсів HR-відділу.
Оцінювання персоналу	Проведення електронного тестування, забезпечення оцінювання у режимі реального часу онлайн.	Забезпечення прозорості та об'єктивності процесу оцінювання знань, вмінь та навичок співробітників.
Контролювання	Використання цифрових інструментів з метою збирання звітності щодо усіх процесів та виконання завдань на підприємстві.	Можливість оцінити ефективність діяльності кожного працівника; забезпечення зворотного зв'язку з працівниками.

Рис.1.6. Особливості використання цифрових технологій в управлінні персоналом

В процесі цифрової трансформації системи управління персоналом на підприємстві можна виділити низку факторів, які впливають на формування та розвиток персоналу підприємства.

*Технологічні фактори.* Технологічний розвиток в сучасних глобалізаційних умовах характеризується зростанням темпів використання роботів, автономних автомобілів, чутливих датчиків, штучного інтелекту, а також глобальною кооперацією, що надає підприємствам можливість змінювати сам процес праці, соціально-трудові відносини і підходи до роботи з персоналом. Як наслідок, збільшуються обсяги залучення гнучкої, тимчасової робочої сили. Підприємства стають більш вимогливими у виборі довготривалих проектів і гнучкішими в умовах невизначеності. Саме це вимагає від працівників розвитку цифрових компетенцій, які дозволяють адаптуватись до трансформацій, що часто супроводжуються зміною місця роботи .

*Соціальні фактори.* Управління персоналом має здійснювати пошук і залучення персоналу через різноманітні канали: через соціальні мережі, що прийдуть на зміну ієрархіям, соціальну та зовнішню співпрацю як важливий елемент створення продуктів і послуг.

*Комунікаційні фактори.* Комунікація між людьми зростає через здешевлення мобільного зв'язку, поширення гаджетів та інших персональних інтерфейсів. Саме такі засоби масової інформації сприятимуть глобальній комунікації у реальному часі, а це прискорює створення ідей, розвиток нових стратегій виходу на ринок. Діяльність підприємства стає більш прозорою на глобальному рівні. Роботу можна буде отримати з будь-якого місця у будь-який час, а підприємства і фахівці з управління персоналом будуть негайно надавати зворотний зв'язок.

*Взаємозв'язок людини і машини.* Діяльність фахівців з управління персоналом націлена на підтримку зовнішніх партнерських відносин. Метою яких є запобігання обмеженості лише можливостями власних постійних працівників і пошуку альтернативних джерел робочої сили; а також на підтримку репутації підприємства.

Отже, система управління персоналом сьогодні знаходиться під впливом значних технологій і можливостей, які викликані процесами цифровізації економіки і суспільства. Цифрові технології охоплюють не лише процес



управління бізнесом, а й усі функціональні складові підприємницької діяльності. Таким чином, інноваційні стратегії розвитку будь-якого підприємства повинні застосувати інтегровані мобільні додатки, соціальні мережі, аналітики та хмарні технології, доповненої реальності. Як наслідок, формуються методи здійснення он-лайн навчання, розвитку і кар'єрного просування, управління продуктивністю, автоматичного вимірювання та підвищення залученості, забезпечення зворотного зв'язку тощо. Стає можливим більш ефективне використання ресурсів, можуть бути прийняті більш обґрунтовані та об'єктивні рішення, а підприємство постійно залишатиметься в тренді. Використання цих можливостей призведе до управління унікальними характеристиками людських ресурсів, уповільнить виконання функцій з управління персоналом, знижуватиме рівень залученості і мотивації персоналу і як наслідок до підвищення конкурентоспроможності підприємства .

### **1.3. Показники оцінки ефективності управління персоналом підприємства.**

Ефективність управління персоналом це діяльність, яка спрямована на ефективне використання та розвиток персоналу підприємства для досягнення його цілей. У вузькому значенні ефективність розуміють як отримання максимального прибутку, але найчастіше ефективність розглядається як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток.

Досліджуючи проблеми ефективності управління персоналом, сучасні науковці Д.М. Івашкевич й А.А. Лобанов вважають, що «оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності з управління персоналом, і зіставлення їх результатів із підсумками базового періоду, показниками конкурентів і цілями підприємства» [26].

Основною метою оцінки ефективності управління персоналом є визначення факторів, які знижують ефективність використання персоналу підприємства. Оцінка ефективності управління персоналом дозволяє:

- своєчасне виявлення проблеми, які виникають в процесі реалізації системи управління персоналом та їх усунення;
- прийняття оперативних рішень про зміни системи і визначення їх впливу на ключові параметри управління персоналом;
- здійснення планування подальшого вдосконалення роботи кадрової служби.

Проведений аналіз наукових джерел дає змогу виокремити п'ять найбільш поширених підходів щодо оцінки ефективності управління персоналом (рис. 1.7)

#### Цільовий

- ефективність управління персоналом вимірюється ступенем досягнення показників, що характеризують головні цілі його діяльності

#### Функціональний

- ефективність управління персоналом оцінюється з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу

#### Композиційний

- ефективність управління персоналом вимірюється ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності підприємства в цілому

#### Множинний

- ефективність управління персоналом оцінюється за допомогою узагальнюючих показників, що охоплюють різні аспекти управлінської діяльності

#### Поведінковий

- ефективність управління персоналом вимірюється ступенем задоволення потреб персоналу, що зацікавлені у результатах діяльності підприємства.

Рис.1.7. Підходи щодо оцінки ефективності управління

Методика визначення показників завжди заснована на проведенні спостережень за об'єктом. Аналіз показників завжди переслідує певну мету, яка була поставлена заздалегідь у дослідженні.

Оцінка ефективності управління персоналом складається з двох компонентів:, які характеризують досягнення цілей підприємства шляхом оцінки складу та структури персоналу (рис. 1.8), та оцінки ефективності використання персоналу, що враховує потреби та інтереси працівників.



Рис.1.8. Показники аналізу стану та структури персоналу підприємства.

### **Показники інтенсивності руху персоналу підприємства.**

Коефіцієнт обороту по прийому характеризує питому вагу прийнятих на підприємство працівників протягом досліджуваного періоду у середньообліковій чисельності. Позитивним є зростання показника.

$$K_{op} = Ч_{np} / Ч_k \quad (1.1)$$

де  $Ч_{np}$  – кількість прийнятих працівників;

$Ч_k$  – чисельність робітників на кінець періоду, осіб.

Коефіцієнт обороту з вибуття характеризує питому вагу звільнених на підприємстві працівників протягом досліджуваного періоду у середньообліковій чисельності. Позитивним є зниження показника

$$K_{ov} = Ч_{zv} / Ч_n \quad (1.2)$$

де  $Ч_{zv}$  – кількість звільнених працівників;

$Ч_n$  – чисельність робітників на початок періоду, осіб.

Коефіцієнт загального обороту характеризує відношення суми прийнятих і звільнених до середньооблікової чисельності працюючих.

$$K_{zag} = (Ч_{np} + Ч_{zv}) / Ч_{co} \quad (1.3)$$

де  $Ч_{co}$  – чисельність середньооблікова.

Коефіцієнт плинності кадрів характеризує питому вагу звільнених на підприємстві працівників в середньообліковій чисельності.

$$K_{pl} = Ч_{zv} / Ч_{co} \quad (1.4)$$

де  $Ч_{zv}$  – кількість звільнених працівників;

$Ч_{co}$  – чисельність середньооблікова.

Коефіцієнт постійності кадрів характеризує питому вагу чисельності працівників на кінець періоду в середньообліковій чисельності.

$$K_{nos} = Ч_k / Ч_{co} \quad (1.5)$$

де  $Ч_k$  – чисельність працівників на кінець періоду;

$Ч_{co}$  – чисельність середньооблікова.

### Показники використання робочих місць.

Коефіцієнт використання робочих місць характеризує скільки працівників приходить на 1 атестоване робоче місце на підприємстві.

$$K_{noc} = Ч_{со} / Q_{рм} \quad (1.6)$$

де  $Ч_{со}$  – чисельність середньооблікова;

$Q_{рм}$  – кількість робочих місць.

Коефіцієнт зміни робочих місць на підприємстві характеризує частку відновлення або скорочення робочих місць.

$$K\Delta_{Q_{рм}} = Q_{рм} / Q_{рм_n} \quad (1.7)$$

де  $Q_{рм}$  – кількість робочих місць;

$Q_{рм_n}$  – кількість робочих місць на початок періоду.

Оцінка ефективності використання персоналу підприємства є джерелом для прийняття економічних рішень щодо вдосконалення окремих процесів роботи з персоналом для підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

На основі вивчення наукової літератури з оцінки ефективного управління персоналом підприємства всі показники можна представити у вигляді схеми (рис.1.9).



Рис.1.9. Показники ефективності управління персоналом підприємства

Під продуктивністю праці розуміється плідотворність праці в процесі виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг. Це здатність конкретної праці виробляти певну кількість продукції в одиницю часу. У промисловості продуктивність праці вимірюється шляхом зіставлення результатів праці у вигляді обсягу виробленої продукції із затратами праці (середньооблікова чисельність персоналу).

Відповідно зростання продуктивності праці виражається збільшенням кількості продукції, виробленої в одиницю часу, або скороченням витрат праці на виробництво одиниці продукції.

Ріст продуктивності праці виступає основним джерелом росту обсягу виробництва, збільшення кількості виробленої продукції в розрахунку на одну людину і, як наслідок, зростання життєвого рівня народу. Конкретно для підприємства ріст продуктивності праці веде до:

- зниження собівартості продукції, тому що обумовлює скорочення витрат живої і упередженої праці;
- зростання обсягу прибутку і до підвищення рентабельності виробництва (що пов'язано як із ростом обсягу виробництва, так і зі зниженням собівартості продукції) .

Методи виміру продуктивності праці обирають в залежності від способів визначення обсягу виробництва:

- у натуральних одиницях – кг, тони, кількість виробів та ін.;
- у грошовому вартісному виразі – гривнях, тисячах гривень та ін.;
- у трудових вимірах – людино-годинах, людино-часах та ін.

Показник продуктивності праці (ПП) обчислюється за формулою:

$$ПП = V_{рч} / Ч_{со} \quad (1.8)$$

$V_{рч}$  - чиста виручка від реалізації підприємства, тис. грн.

$ПП$  – продуктивність праці, тис.грн./особ.

Для характеристики рівня продуктивності праці застосовується також показник трудомісткості продукції. Трудомісткість продукції (ТМ) представляє собою витрати праці на виробництво одиниці продукції:

$$ТМ = 1 / ПП \quad (1.9)$$

Не менш значимими показниками оцінки ефективності використання персоналу підприємства є такі:

Індекс продуктивності праці

$$I_{\text{ПП}} = (100 \pm \Delta Z_{\text{ПП}}) / 100 \quad (1.10)$$

де  $\Delta Z_{\text{ПП}}$  – темп росту продуктивності праці, %.

Індекс трудомісткості продукції

$$I_{\text{ТМ}} = (100 \pm \Delta Z_{\text{ТМ}}) / 100 \quad (1.11)$$

де  $\Delta Z_{\text{ТМ}}$  – темп росту трудомісткості праці, %.

Приріст продуктивності праці за рахунок впливу економічної чисельності:

$$\Delta Z_{\text{ПП}} = (\Delta \text{Ч} * 100) / (\text{Чб} - \Delta \text{Ч}) \quad (1.12)$$

Інтегральний показник ефективності управління персоналом буде розраховуватися за такою формулою:

$$I_{\text{ЕУП}} = \sqrt{P_{\text{РП}} * P_{\text{РМ}} * P_{\text{РЧ}} * P_{\text{ЕП}} * P_{\text{ФОП}} * P_{\text{СП}}} \quad (1.13)$$

На підвищення ефективності використання персоналу підприємства суттєвий вплив роблять не тільки фактори ефективності праці як рушійна сила її зростання, але й процес пошуку резервів росту ефективності праці. Під резервами росту розуміються невикористані можливості збільшення творчого початку у праці робітників, економічних витрат матеріально-технічних ресурсів, усунення усілякого роду виробничих втрат.

Резерви росту продуктивності та ефективності праці на підприємствах можуть розрізнятися за двома ознаками: по характеру використовуваних факторів – екстенсивні та інтенсивні, за напрямом впливу по групах використовуваних ресурсів.



Резерви екстенсивного росту:

- поліпшення використання фонду робочого часу;
- залучення до обороту не використовуваних матеріалів і енергії;
- поліпшення використання устаткування та інших технічних засобів у часі;
- освоєння не використовуваних природних ресурсів;
- залучення фінансових коштів (кредит, акціонування та ін.).

Резерви інтенсивного росту:

- зниження витрат праці на одиницю продукції;
- зниження витрат матеріалів і енергії на одиницю продукції;
- покращення використання техніки по встановленій потужності;
- збільшення обсягу продукції з одиниці використовуваних природних ресурсів;
- економне витрачання і вигідне вкладення фінансових коштів.

У підвищенні продуктивності праці виражається підсилення ролі інтенсивних факторів виробництва, які повинні переважати над екстенсивними. За рахунок росту продуктивності праці забезпечується більша частина приросту промислової продукції.

Резерви покращення використання ресурсів розподіляються по групах: трудові ресурси; матеріальні ресурси; технологічні ресурси; природні ресурси; фінансові ресурси.

Крім цього, усі фактори підвищення продуктивності праці підрозділяються на дві узагальнюючі групи: зовнішні, які об'єктивно знаходяться поза зоною контролю окремого підприємства (загальнодержавне законодавство, ринкова інфраструктура, макроструктурні зрушення у суспільстві, природні ресурси та ін.), та внутрішні, на які підприємство може безпосередньо впливати (особливості продукції, технології, устаткування, вид матеріалу, кваліфікація персоналу, організація виробництва, праці та ін.).

Таким чином, результати використання персоналу підприємства оцінюються показниками продуктивності праці та показниками ефективності

праці. Підвищення продуктивності та ефективності праці є найважливішим завданням для керівництва підприємства.

### **Висновки до розділу 1**

Грунтуючись на результатах досліджень різних підходів до визначення категорії «персонал» всі визначення згруповані в 6 груп. Всі групи мають свої особливості.

Так в визначеннях першої групи досліджень теоретичні аспекти розкриття сутності категорії виходять на перший план, але не має чіткої конкретизації управління за жодним з параметрів.

Друга група науковців розглядає управління персоналом як певну діяльність. Основна увага зосереджена на організуванні роботи персоналу підприємства. Цілі управління персоналом враховуються рідко, а функції управління персоналом не деталізовані.

Третя група досліджень розкриває управління персоналом як певний процес, спрямований на отримання запланованого результату. Основна спільна характеристика визначень це основний результат управління персоналом, яким є досягнення цілей підприємства. Основні недоліки визначення управління персоналом як процесу є не деталізація ні за етапами, ні за складовими, ні за суб'єктами.

Четверта група науковців розглядають управління персоналом як систему. При чому велика увага приділяється ефективному використанню персоналу та його потенціалу. Авторами не деталізовано управління персоналом ні за етапами, ні за складовими, ні за суб'єктами, але деталізовані функції управління.

П'ята група авторів визначає управління персоналом як певний вплив. Основна спільність розгляд управління персоналом як впливу на людей через

різні форми і методи управління. Не має чіткої деталізації функцій, етапів та суб'єктів управління персоналом тощо.

Остання група науковців визначають управління персоналом як сукупність заходів, і як сукупність принципів, і як сукупність механізмів тощо. Основний недолік цієї групи визначень це не виокремлення цілей та завдань такого управління.

Таким чином, управління персоналом – планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання діяльності персоналу шляхом застосування засобів, методів та інструментів управління з метою досягнення цілей підприємства, досягнення особистих цілей працівників, розвитку персоналу підприємства та підвищення ефективності його використання.

Виявлено вплив цифрової трансформації на управління персоналом, що зможуть максимальну віддачу працівників та продуктивність їх роботи. Розвиток цифрових технологій сприяє значному посиленню їх проникнення в усі процеси управління підприємством.

Розроблена система показників оцінки ефективності управління персоналом підприємства.

Таким чином, результати використання персоналу підприємства оцінюються показниками продуктивності праці та показниками ефективності праці. Підвищення продуктивності та ефективності праці є найважливішим завданням для керівництва підприємства.

## РОЗДІЛ 2.

### ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Ринкова позиція підприємства

Підприємство ТОВ «Айрін» має статус зареєстрованої компанії в місті Нікополь. Товариство є юридичною особою; має у власності відокремлене майно, може від свого імені укладати договори, набувати майнові і різні немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді.

Засновано підприємство у 2013 році. Основним видом діяльності є реалізація будівельних матеріалів.

При виборі постачальників використовує прямі зв'язки, минаючи посередників, тому як ці зв'язки дозволяють доставити товар до споживачів за більш низькими цінами і високою якістю. Підприємство здійснює зовнішньоторговельну діяльність. Підприємство працює з зарубіжними постачальниками: «Юрекс» ( Польща ), «Бисиан» ( Іспанія ), «Вільтекс» (Бельгія).

Основними постачальниками фірми є: СП ТОВ «Мир меблів», ТОВ «Бор», ТОВ «Євро-дом», ТОВ «Номинал», ТОВ «Синтез», ТОВ «ТЕК», ПП «Еріка», ТОВ «Союз», ЗАТ «Орлан-Бевер» та інші.

Контактні аудиторії являють собою групи, що виявляють цікавість до діяльності фірми і можуть вплинути на досягнення поставлених цілей. Підприємство повинне не тільки знати оточення, свої контактні аудиторії, природу їхнього виникнення, але і вчасно реагувати на процеси, що відбуваються, тому що невміння адаптуватися до них призведе до підвищення ризику діяльності підприємства.

Основними конкурентами ТОВ «Айрін» є підприємства: ТОВ «Камік», ТОВ «Софіт», ТОВ «Імпекс», ТОВ «Максі». Інформацію про підприємства-

конкуренти отримують із різних джерел: спеціалізованих банків даних, консалтингових центрів, спеціальних агенцій, з періодичних та спеціальних видань, матеріалів конференцій, рекламних проспектів та ін.

Маркетингові посередники - це фірми чи організації, окремі особи, що забезпечують для компанії просування, розподіл і продаж товарів на ринку. До них відносять: агентів, брокерів, оптових і роздрібних продавців, транспортні і складські організації, кредитні компанії, рекламні агентства. Але у своїй діяльності ТОВ «Айрін» майже не прибігає до послуг посередників, використовуючи прямі зв'язки з постачальниками.

Постачальники ТОВ «Айрін» – це підприємства – виробники, які забезпечують підприємство необхідними ресурсами. При виборі постачальників підприємство використовує прямі зв'язки, минувши посередників, так як ці зв'язки дозволяють доставити товар до споживачів по більш низьким цінам та якості цих товарів вище.

Вивчення внутрішнього середовища підприємства дає керівництву можливість оцінити внутрішні ресурси і можливості компанії. Виявляючи сильні і слабкі сторони компанії, керівництво має нагоду розширювати і укріплювати конкурентні переваги і, відповідно, попередити виникнення можливих проблем.

Проведено PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Айрін» (табл.2.2) та аналіз факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на підприємство(табл.2.3).

Таблиця 2.2

## PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Айрін»

<b>Політика</b>	<b>Економіка</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
1.Високий рівень політичної нестабільності	1.Нестабільний стан економіки
2.Недосконалість законодавства у сфері виробництва	2.Збільшення індексу споживчих цін
3.Неузгодженість дій президента та Верховної Ради	3.Збільшення обсягу продажу м'яса

Продовження табл. 2.2.

1	2
4.Гальмування економічних реформ	4.Збільшення витрат населення
5.Вступ України до СОТ	5.Інфляційні процеси
6.Державна політика приватизації	6.Перехід на безготівкову форму розрахунків
7.Відсутність контролю за дотриманням антимонопольного законодавства	7.Підвищення рівня мінімальної заробітної плати
<b>Соціум</b>	<b>Технологія</b>
1.Зниження народжуваності	1. Впровадження нових технологій
2.Старіння нації	2.Застосування сучасного обладнання
3.Соціальна незахищеність населення	3.Нові продукти
4.Переорієнтація життєвих цінностей	4.Високий науково-технічний потенціал в регіоні
5.Міграція населення	

На основі проведеного опитування функціональних менеджерів підприємства були виявленні показники, які характеризують важливість для галузі та оцінки ступеню впливу цих показників на діяльність підприємства.

Таблиця 2.3

Аналіз факторів зовнішнього середовища непрямого впливу

ТОВ «Айрін»

Фактори	Важливість для галузі	Оцінка ступеня впливу	Напрямок впливу	Інтегральний показник ступеня важливості фактора
1	2	3	4	5
<b>1. Економічні фактори</b>				
1.1.Нестабільний стан економіки	3	3	-	- 9
1.2.Високий рівень інфляції	3	3	-	- 9
1.3.Високі ставки за кредитами	2	2	-	- 4
1.4.Збільшення обсягів продажу коксохімічного обладнання	3	3	+	+ 9

Продовження табл.2.3.

1.5.Збільшення рівня доходів населення	2	3	+	+ 6
1.6.Високий рівень безробіття	2	2	-	- 4
1.7.Жорстка податкова політика	3	2	-	- 6
Усього:				- 17
<b>2. Політико-інституціональні фактори</b>				
2.1.Постійні зміни законодавства України	3	3	-	- 9
2.2.Низький рівень протекціонізму	2	2	-	- 4
1.3.Низький рівень економічних свобод	1	2	-	- 2
Разом:				- 15
<b>3. Соціальні фактори</b>				
3.1.Скорочення чисельності населення	2	3	-	- 6
3.2.Зменшення народжуваності	2	3	-	- 6
3.3.Збільшення числа людей пенсійного віку	2	3	-	- 6
3.4.Збільшення частки економічно-активного населення	2	3	+	+ 6
3.5.Зниження культурного рівня населення	1	2	-	- 2
Разом:				- 14
Загальна оцінка факторів зовнішнього середовища непрямого впливу				- 46

Потім проводилося множення цих показників, скоректованих на позитивний чи негативний вплив цього показника на діяльність підприємства та на основі цього виводився інтегральний показник важливості цих факторів. Найбільше на досліджуване підприємство впливає економічне середовище, зокрема, інфляційні процеси, рівень безробіття. Все це негативно позначається на успішному функціонуванні підприємства. Негативний вплив на підприємство робить недосконалість оподаткування, зокрема жорстка

податкова політика, що проводиться державою, непомірно високі податки, складність отримання податкових пільг, кредитів, субсидій.

Перелік сильних і слабких сторін для кожного підприємства індивідуальний, тому реальна робота для кожного підприємства полягає в упорядкуванні переліку сильних і слабких сторін (табл.2.4).

Таблиця 2.4.

## Перелік сильних та слабких сторін ТОВ «Айрін»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
1. Достовірний моніторинг ринку	1. Немає ясних стратегічних напрямків
2. Налагоджена збутова мережа	2. Недолік управлінського таланта і глибини володіння проблемами
3. Різноманітний асортимент продукції	3. Нижче середнього маркетингові здібності;
4. Високий контроль якості	4. Небажання фінансувати необхідні зміни в стратегії
5. Висока рентабельність	5. Відсутність служби маркетингу на підприємстві
6. Ріст оборотних коштів	6. Недосконала цінова політика
7. Висока кваліфікація персоналу	7. Не використовуються прогресивні засоби збуту
8. Гарна мотивація персоналу	
9. Достатня популярність	

Найбільш значимі сильні сторони підприємства повинні стати основою стратегії. З іншого боку, гарна стратегія повинна зводити до мінімуму негативний вплив слабких сторін підприємства на його стратегічний стан.

Матриця SWOT-аналізу представлена в Додатку Б

Розглянувши матрицю SWOT-аналізу, можемо зазначити, що підприємство має як переваги, так і недоліки. У ТОВ «Айрін» є такі можливості, як вихід на новий ринок, кваліфікований персонал, достатня популярність тощо. Це дозволить збільшити конкурентоздатність підприємства, підвищити фінансову стійкість. Слід відмітити, що ТОВ «Айрін» необхідно приділити увагу стимулюванню працівників, що призведе до підвищення продуктивності праці. Також необхідно ретельніше проводити маркетингові дослідження – вивчати попит, смаки потенційних споживачів, вплив конкурентів тощо. Для



підвищення конкурентоспроможності необхідно додатково вводити нові сервісні послуги, а також проводити ефективну рекламну політику.

Для визначення конкурентних переваг підприємства та перспектив його подальшого розвитку необхідно скористатися матричними методами.

Згідно матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) виділяють такі види стратегій, як стратегія розвитку (інтенсифікації зусиль), стратегія підтримання конкурентних переваг, стратегія «збору врожаю» та стратегія елімінації.

Матриця дозволяє виділити види товарів залежно від їхньої значимості для підприємства, яким були дані ємні маркетингові назви, що є в цей час загальноприйнятими.

Матриця Бостонської консалтингової групи для ТОВ «Айрін» відображено на рис. 2.1.

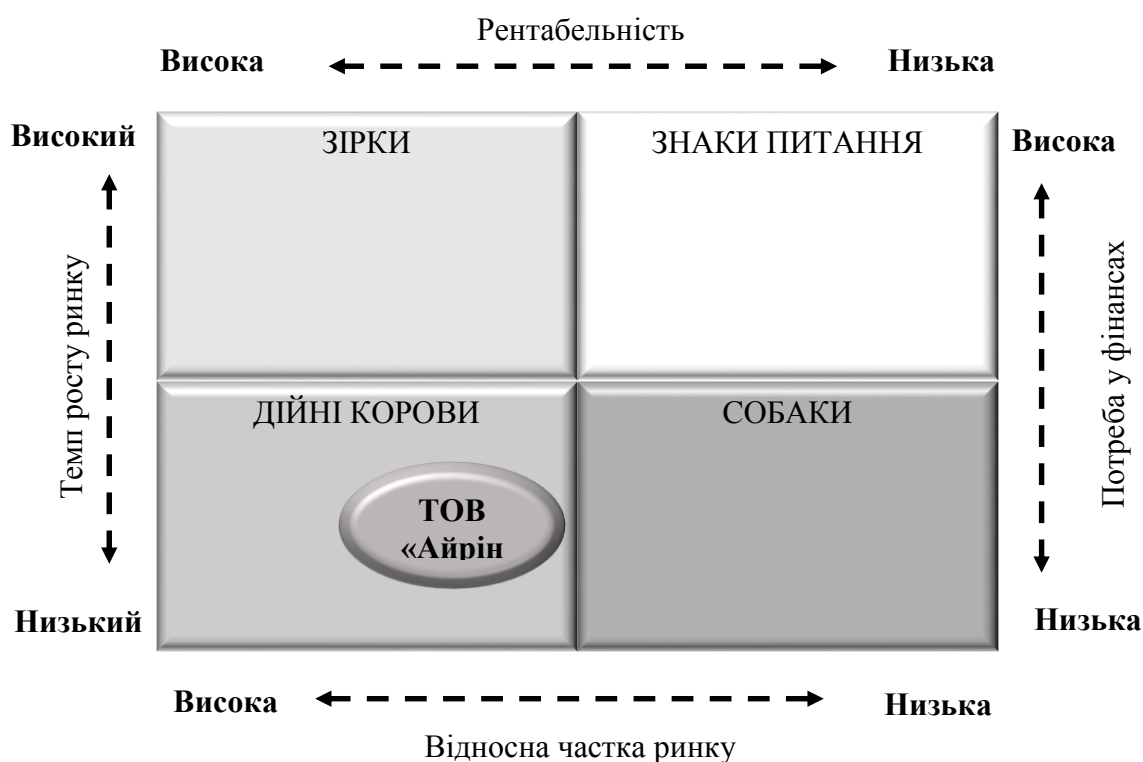


Рис 2.1. Аналіз матриці БКГ стосовно ТОВ «Айрін».

Позиція "дійні корови". Займають лідируюче положення у відносно стабільній галузі. Так як збут відносно стабільний без будь-яких додаткових

витрат, то ці підрозділи приносить прибутку більше, ніж потрібно коштів для підтримки їх частки на ринку.

Стратегія "дійні корови" спрямована на підтримку існуючого становища якомога довше і надання фінансової підтримки країнам, що розвиваються підрозділам. Основні завдання зводяться до підтримання нових моделей товарів з метою стимулювання лояльних клієнтів до повторних покупок, періодичної нагадує рекламі і новим ціновим знижкам.

Однак також ми вважаємо доречним розробити корпоративну стратегію на основі матриці Томсона-Стріклєнда для ТОВ «Айрін» (рис. 2.2).

Так як ТОВ «Айрін» займає слабку конкурентну позицію, а темпи росту ринку помірні, тому наше підприємство займає позицію, відображену на рис. 2.2.. Звідси ми бачимо, що наше підприємство має такі стратегічні альтернативи, як ще більшу міжнародну експансію, продовження стратегії розвитку за рахунок відвоювання частки ринку у слабких підприємств, а також стратегії вертикальної інтеграції.

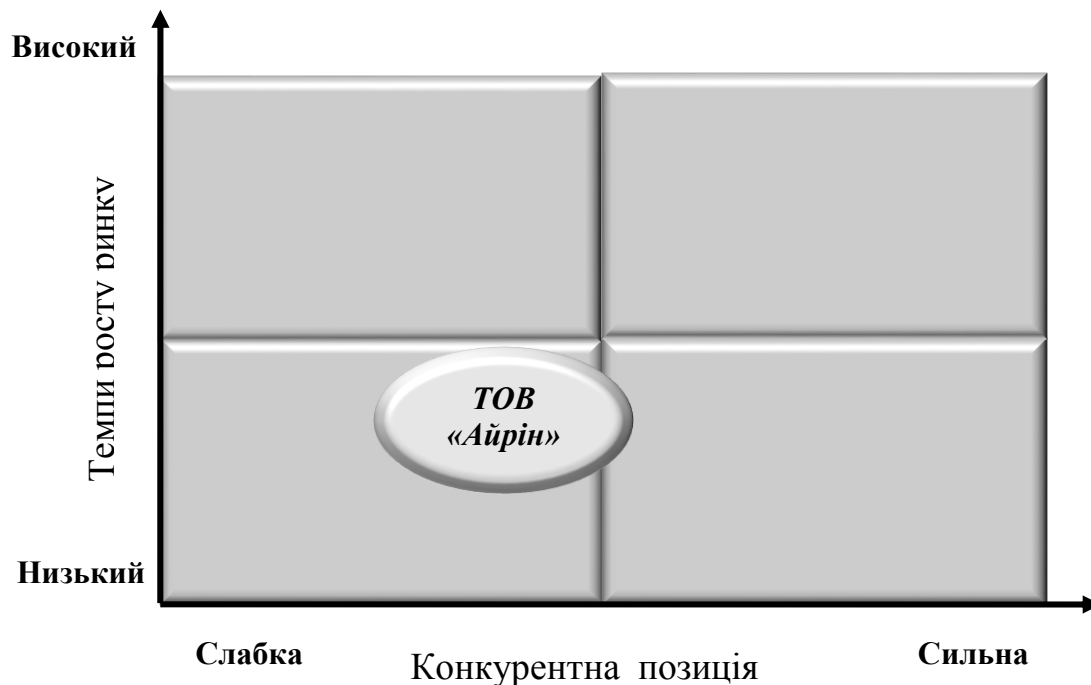


Рис. 2.2. Матриця Томсона-Стріклєнда для ТОВ «Айрін»

Матриця Мак-Кінсі враховує дію значно більшої кількості чинників. Зокрема, для характеристики привабливості ринку і конкурентної позиції на

ньому підприємства можна розглядати наступні чинники або ключові фактори успіху (КФУ).

Згідно с цією матрицею ТОВ «Айрін» знаходиться в зоні вибіркового врожаю. Для ТОВ «Айрін» рекомендовано використати стратегію вибіркового розвитку, яка орієнтована на пошук шляхів отримання конкурентних переваг, на отримання максимального прибутку та перехід до зони росту.

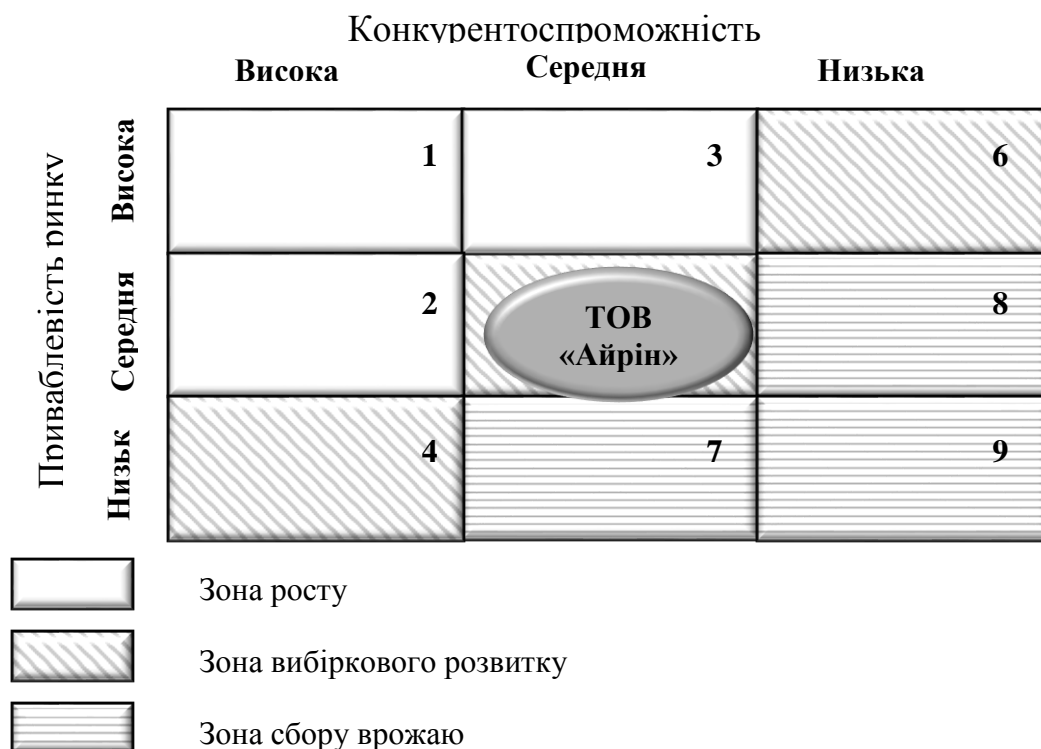


Рис.2.3. Аналіз матриці GE/McKpcey відносно ТОВ «Айрін».

Доречним є зауважити, що керівництву ТОВ «Айрін» необхідно використовувати таку базову стратегію, як стратегію зростання.

Можливі дії та їх альтернативи представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Можливі стратегічні альтернативи ТОВ «Айрін» стосовно його конкурентної базової стратегії

Базова стратегія	Показники вибору альтернатив	Можливі стратегічні альтернативи
Стратегія зростання	1. Дохід від продажу товарів 2. Швидкість оновлення товарів 3. Розширення асортименту 4. Частка фірми на ринку	1. Економія ресурсів 2. Ревізія витрат, пожвавлення 3. Стабілізація економічної ситуації, балансування на ринках, фінансова економія

Зростання є найбільш раціональною стратегією у нашому випадку, тому що підприємство зможе більш легко подолати помилки управління. Зростаючий потік доходів створить запас ресурсів, який може бути використаний для рішення проблем. З найбільшою імовірністю отримає фінансову підтримку у випадку банкрутства.

У працівників більш можливостей для цікавої праці і просування. А також ця стратегія більш приваблива для інвесторів

Систематична оцінка конкурентної позиції підприємства порівняно з основними конкурентами – важливий етап в аналізі стану підприємства. У практичному плані конкурентна позиція підприємства оцінюється порівняно з позиціями конкурентів в розрізі кожного істотного показника конкурентної сили. Ключові фактори успіху і конкурентні критерії визначаються в процесі аналізу галузі та конкуренції в ній.

Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Айрін» стосовно конкурентів, дозволив побудувати ланцюжок цінностей (ланцюжок створення вартості), який представлений на рис. 2.4.

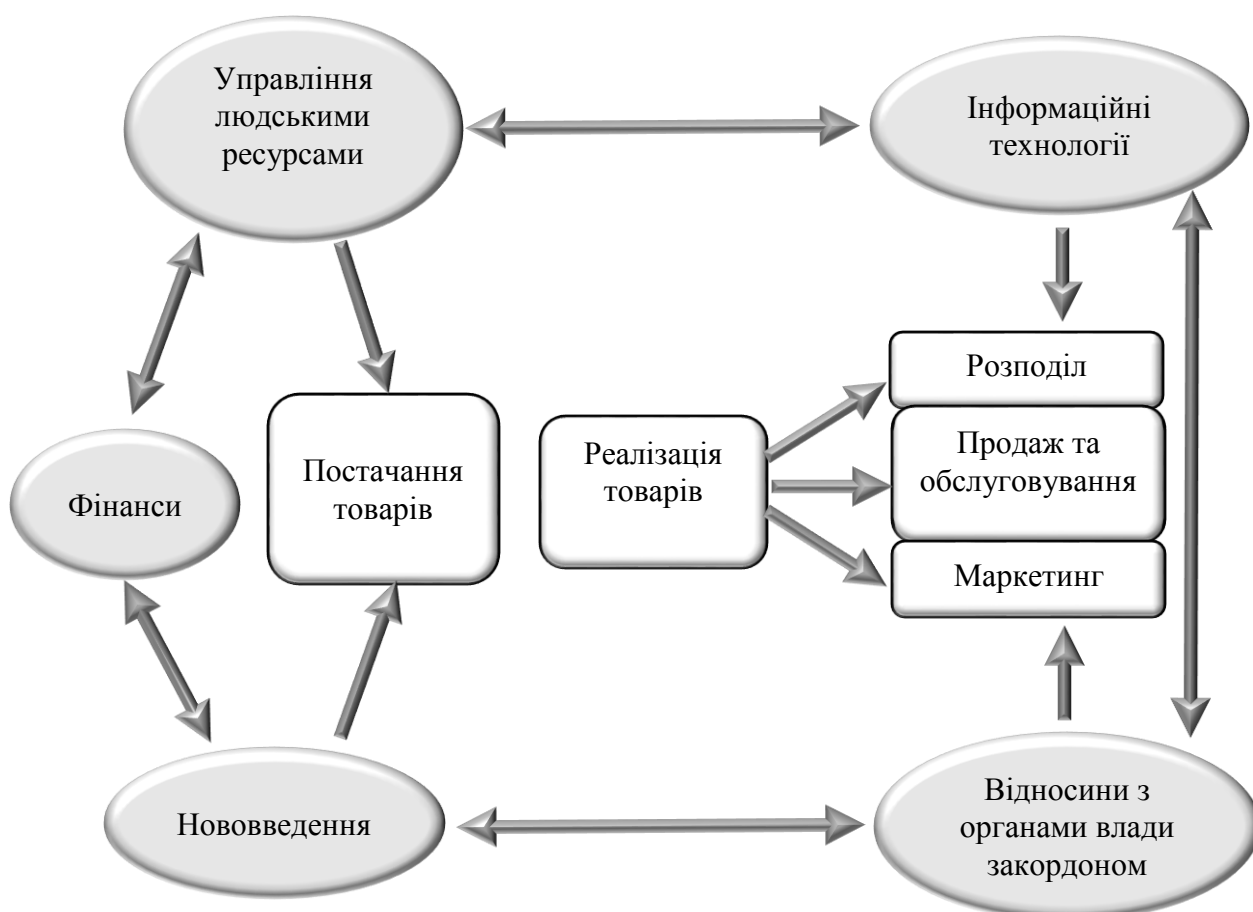


Рис. 2.4. Ланцюжок цінностей ТОВ «Айрін» і схема внутрішніх факторів вартості.

Для подальшого аналізу конкурентоспроможності визначені ключові фактори успіху (КФУ).

Ключові фактори успіху – це ті дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожне підприємство має забезпечити задля своєї конкурентноздатності та досягнення фінансових успіхів.

Для визначення та оцінки КФУ ми скористалися методом, запропонованим Р. Грантом, який передбачає, що підприємство повинна пропонувати продукцію, котру хочуть покупці, й встояти в конкурентній боротьбі.

Для визначення КФУ проведено аналіз попиту та конкуренції, який представлений у таблицях 2.6. й 2.7.

Таблиця 2.6.

## Ключові чинники успіху ТОВ «Айрін»

Чинники успіху	Параметри успіху
Фінансові	Збільшення доходу від реалізації
	Максимізація прибутків
	Ефективність формування достатньої суми капіталу і його оптимальної структури
	Ефективність фінансування капіталу в оборотні активи
Маркетингові	Збільшення частки ринку своїх товарів
	Ефективна система постійного проведення маркетингових досліджень
	Оновлення асортименту відповідно вимог споживачів
	Контроль якості продукції
Внутрішні бізнесові процеси	Ефективне управління товарними процесами
	Належний рівень забезпеченості ресурсами
	Ефективне використання устаткування
	Висока рентабельність продажів
	Зниження витрат звернення
Кадрові	Найбільш ефективно використання трудових ресурсів
	Високий рівень мотивації працівників до ефективної роботи і впровадження змін
	Підвищення рівня освіти і компетенції працівників
	Збереження фахівців

Таблиця 2.7.

## Аналіз ключових факторів успіху ТОВ «Айрін»

КФУ	Вага	Оцінка за 10-бальною шкалою (10 - максимум)	Зведене значення
Низький рівень виробничих витрат та цін	0,5	7	35
Комбінування ефективної диференціації з низькими оперативними витратами	0,3	4	12
Швидкість адаптації до змін моди	0,2	4	8
	1,0		55%

Таким чином, ми бачимо, що перший КФУ є найважливішим, однак експерти оцінили його лише в 7 балів. Однак другий по значимості фактор вони

оцінили ще нижче – в 4 бали, що зменшує чистий результат. Звідси ми робимо висновок, що керівництво ТОВ «Айрін» не досить ефективно використовує свої КФУ, що негативно впливає на його діяльність.

## **2.2. Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами**

Аналіз трудових показників у сфері праці — це особливий вид економічних досліджень ефективності використання трудових ресурсів і управлінських рішень, спрямованих на її підвищення, що виконується з метою розкриття їх взаємозв'язків, сили взаємовпливу, визначення ступеня необхідності коленого з них.

Основними завданнями аналізу є:

- забезпечення об'єктивної оцінки використання трудових ресурсів підприємства;
- визначення кількісних та якісних чинників на зміну трудових показників;
- дослідження шляхів усунення негативного впливу на ефективність формування персоналу підприємства;
- розробка рекомендацій поліпшення використання трудових ресурсів з метою підвищення продуктивності праці.

Необхідною передумовою управління персоналом торговельного підприємства, пошуку резервів підвищення продуктивності праці та удосконалення системи матеріального стимулювання є проведення аналізу сучасного стану використання персоналу підприємства.

Інформаційною основою аналізу є матеріали статистичної звітності – Форма №1-ПВ "Звіт з праці", штатний розклад підприємства, інформація про фактичну укомплектованість кадрів, колективний договір підприємства, Положення про оплату праці та преміювання, інші внутрішні нормативні документи з питань організації та оплати праці, типові форми договорів підряду

та контракту, матеріали обліку використання праці та нарахування заробітної плати, рішення про додаткове стимулювання, його форми та розміри тощо.

Аналіз формування та використання персоналу підприємства передбачає проведення аналітичної роботи за трьома основними напрямками: аналіз чисельності, складу та руху персоналу, аналіз укомплектованості персоналу, аналіз ефективності використання робочого часу.

Аналіз чисельності, складу та руху персоналу підприємства проводиться з метою оцінки наявного трудового потенціалу підприємства та його відповідності стратегії й тактиці діяльності підприємства.

Аналіз чисельності персоналу та динаміки її зміни проводиться з метою попередньої оцінки загальної кількості працівників торговельного підприємства в цілому та за окремими категоріями (групами) персоналу, а також — зміни чисельності персоналу порівняно з попередніми періодами.

Загальна зміна чисельності ТОВ «Айрін» не відповідає темпам розвитку господарської діяльності підприємства.

Порівнюючи темпи зміни чисельності персоналу з темпами зміни товарообороту слід зазначити, що відбулось зменшення чисельності персоналу в порівнянні з збільшенням товарообороту як в фактичних так і в співставних цінах.

Аналіз складу персоналу передбачає визначення питомої ваги окремих категорій (груп) персоналу в його загальній кількості та тенденцій її зміни порівняно з попередніми періодами.

Особливу увагу слід звернути на вивчення тенденцій зміни професійного та кваліфікаційного складу працівників, змін в характері трудових відносин та у відношенні до власності підприємства.



Таблиця 2.8

Аналіз середньооблікової чисельності робітників ТОВ «Айрін»  
за 2019 –2020 рр.

Показники	2019 р.		2020 р.		Відхилення (+,-)		Темп зміни (%)
	Чол.	Питома вага (%)	Чол.	Питома вага (%)	у сумі	у %	
Середньооблікова чисельність - всього	15	100	13	100	-2	-	92,0
у т. ч.:							
управлінський персонал	1	6,7	1	7,7	-	+1,0	100
фахівці	5	33,3	4	30,8	-1	-2,5	80,0
торгівельно-оперативний персонал	8	53,3	7	53,8	-1	+0,5	87,5
додатковий персонал	1	6,7	1	7,7	-	+1,0	100

Як видно з даних, що наведені в таблиці 2.8, скорочення чисельності персоналу на 2 чоловік відбулось за рахунок зменшення кількості фахівців на 1 чоловіка та торговельно – оперативного персоналу на 1 чоловіка.

Більш детальний аналіз динаміки чисельності персоналу в розрізі професійно –кваліфікаційного складу наведено в таблиці 2.9.

Скорочення торгово –оперативного персоналу відбулось за рахунок продавців а третьої категорії – на одного чоловіка.

Аналіз руху персоналу передбачає детальне вивчення процесів, пов'язаних з прийомом та звільненням працівників підприємства. З цією метою вивчається загальний обсяг руху персоналу, причини звільнення.

Звільнені робітники магазину усі звільнились з власного бажання. В колективі панує висока трудова дисципліна, а тому звільнень з причини порушення трудової дисципліни на підприємстві не було.

Таблиця 2.9

## Аналіз показників руху персоналу на ТОВ «Айрін»

№ п/п	Показники	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+,-)	Темп зміни, %
1	2	3	4	5	6
1	Коефіцієнт обороту по прийому	0,38	0,38	0,00	0,00
2	Коефіцієнт обороту по звільненню	0,31	0,36	0,05	116,92
3	Коефіцієнт плинності кадрів	0,31	0,36	0,05	116,92
4	Коефіцієнт постійності кадрів	1,03	1,03	0,00	100,00
5	Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,69	0,74	0,05	106,64
	Загальний індекс руху кадрів ( $I_{PII}$ )	1,19			

Як видно з даних таблиці 2.9 коефіцієнт обороту по прийому протягом 2019 - 2020 рр. не змінився.

Коефіцієнт обороту по звільненню та коефіцієнт плинності кадрів за 2020 рік незначно зросли.

Коефіцієнт постійності кадрів протягом 2019 – 2020 рр. не змінився.

Коефіцієнт загального обороту робочої сили зріс, а значить підприємству необхідно розробити заходи щодо зниження плинності, оскільки надмірно висока плинність робочої сили негативно впливає на ефективність роботи підприємства.

Аналіз укомплектованості персоналу проводиться з метою вивчення ступеня забезпеченості працівниками всіх робочих місць та посад, передбачених штатним розкладом підприємства.

Цей аналітичний матеріал є необхідною передумовою залучення додаткового персоналу, розробки ефективних форм стимулювання праці наявних працівників, особливо за категоріями та професіями недостатнім рівнем забезпеченості.

Загальний індекс руху кадрів

Аналіз наявності і використання робочих місць у підприємстві дозволив зробити висновок що коефіцієнт використання робочих місць збільшився на 0,1, та коефіцієнт зменшення робочих місць також збільшився на 0,1, оскільки кількість робочих місць скоротилась в 2020 років порівнянні з 2019 роком.

Таблиця 2.10

## Аналіз наявності і використання робочих місць у ТОВ «Айрін»

№ п/п	Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-)	Темп зміни, %
1.	Наявність робочих місць на кінець періоду	13	12	-1	95,74
2.	Середньорічна кількість робочих місць	15	13	-1	92,00
3.	Коефіцієнт використання робочих місць	0,97	0,98	0,01	100,72
4.	Коефіцієнт збільшення робочих місць	0,01	0,01	0,0	0,00
5.	Коефіцієнт зменшення робочих місць	0,02	0,03	0,01	113,08
	Загальний індекс наявності і використання робочих місць ( $I_{PM}$ )	0,99			

Отже, показники забезпеченості працівниками ще не характеризують ступінь їх використання і, природно, не можуть бути чинниками, що безпосередньо впливають на продуктивність праці.

Тому необхідно вивчити ефективність використання робочого часу трудового колективу підприємства.

Однією з найважливіших умов виконання плану товарообороту, збільшення продуктивності праці кожного члена трудового колективу, а також раціонального використання персоналу є економне і ефективне використання робочого часу.

Аналіз ефективності використання робочого часу проводиться з метою оцінки напруженості праці, виявлення непродуктивних втрат робочого часу та визначення на базі цього можливих резервів скорочення персоналу торговельного підприємства.( табл..2.11).

З цією метою аналізується номінальний та реальний фонд робочого часу, його середня тривалість, обсяги невиходу на роботу (в людино-днях та людино-годинах), структура неявок на роботу (в розрізі окремих причин).

Таблиця 2.11

## Аналіз використання робочого часу у ТОВ «Айрін»

№ п/п	Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-)	Темп зміни, %
1.	Кількість годин відпрацьованих одним робітником за рік	1961,14	1947,04	-14,10	99,28
2.	Тривалість робочого дня	8	8	0	0
3	Втрати робочого часу на 1-го робітника за рік, годин	85,59	80,56	-5,03	94,12
4.	Нез'явлення з поважних причин на 1-го робітника за рік, годин	85,59	80,56	-5,03	94,12
	Загальний індекс використання робочого часу	0,93			

Особливої уваги в процесі цього етапу аналізу слід надавати витратам робочого часу без поважних причин (в зв'язку з запізненням, прогулами, іншими причинами, не передбаченими законодавством).

Аналіз використання робочого часу в ТОВ «Айрін» показав що втрати робочого часу на 1-го робітника за рік в 2019 році склали 85,59 годин, а в 2020 році - 80,56 годин, але всі ці втрати робочого часу пов'язані з нез'явленням з поважних причин (по хворобі).

Оптимізація забезпеченості підприємства трудовими ресурсами може бути досягнута за рахунок повнішого використання наявної робочої сили, зростання продуктивності праці працівників, інтенсифікації виробництва, комплексної механізації і автоматизації виробничих процесів, впровадження нової продуктивнішої техніки, удосконалення технології і організації виробництва.

### **2.3.Оцінка ефективності використання персоналу на підприємстві.**

Найбільш загальним та універсальним показником, який відображає ефективність використання персоналу(персоналу) підприємства є продуктивність праці робітників.

В загальному розумінні продуктивність праці характеризує її результативність, тобто оцінює результат праці, отриманий на одиницю витрат, пов'язаних з використанням персоналу підприємства. У вузькому розумінні рівень продуктивності праці визначається кількістю продукції (обсягом робіт чи послуг), що виробляються одним працівником за одиницю робочого часу (годину, зміну, добу, місяць, квартал, рік) або кількістю робочого часу, що витрачається на виробництво одиниці продукції (виконання робіт чи послуг).

В процесі аналізу продуктивності праці персоналу торговельного підприємства необхідно провести:

1. Аналіз рівня та динаміки виробітку працівників передбачає розрахунок та аналіз значення товарообороту на одного працівника підприємства та оберненого показника - трудомісткості товарообороту.

Виробіток на 1 робітника в 2020 році склав 745,2 тис.грн. на чоловіка, що на 1,6 тис.грн./чол. менше ніж в 2019 році.

Трудомісткість товарообороту в 2020 році склала 0,021 чоловіка на тис.грн., а в 2019 році цей показник дорівнював 0,023.

2.Аналіз рівня та динаміки інших показників продуктивності праці. На цьому етапі аналізу проводиться розрахунок та визначення змін порівняно з попереднім періодом інших показників продуктивності - товарообороту на одну відпрацьовану людину-годину (людину-день), товарооборот на одиницю витрат підприємства на оплату праці працівників, товарообороту на одиницю загальних витрат на утримання персоналу, відпрацьований людину-день (людину-годину), одиницю витрат на оплату праці та витрат на утримання персоналу тощо.

Товарооборот на одну відпрацьовану людино-годину в 2020 році склав 0,024, в 2019 році - 0,021.

Товарооборот на одиницю витрат підприємства на оплату праці працівників в 2020 році склав 7,6 , а в 2019 році - 9,43.

Відпрацьована людино-година на одиницю витрат на оплату праці в 2020 році склала 0,76 людино – годин на 1 гривню ФОТ, а в 2019 році даний показник становив 1,00 людино – годину на 1 гривню ФОТ.

Для оцінки рівня продуктивності праці окремих категорій працівників підприємства систему узагальнюючих показників продуктивності доцільно доповнити спеціальними (додатковими) показниками (при наявності необхідної інформації):

- для продавців та продавців-консультантів - кількість обслужених покупців на одного працівника;
- для контролерів-касирів - кількість розрахункових операцій виконаних одним працівником;
- для фасувальників - обсяг фасувальних робіт (в тонах або інших натуральних одиницях), виконаних одним працівником;
- для вантажників - обсяг навантажувально-розвантажувальних робіт, проведених одним працівником тощо.

Їх розрахунок та аналіз змін у співставленні з попередніми періодами дозволяє більш реально оцінити продуктивність праці окремих категорій персоналу. Але розрахунок вище вказаних показників нами не проводився, оскільки на підприємстві відсутні вихідні дані для розрахунку таких показників.

3. Аналіз факторів, що обумовили зміну рівня виробітку працівників. Цей етап аналізу має за мету кількісну оцінку впливу на рівень виробітку окремих факторів. Найважливішими з них є:

- продуктивність труда продавців (ПТ прод);
- чисельність продавців (Ч прод);
- чисельність торгово-оперативних працівників (Ч опер);
- середньооблікова чисельність працівників (Ч заг);

- частка продавців в торгово-оперативнім персоналі ( $d$  прод);
- частка торгово-оперативного персоналу у середньообліковій чисельності працівників.

Взаємозв'язок між переліченими факторами характеризує модель:

$$ППП = \frac{T}{Ч} = \frac{T}{Ч_{\text{прод}}} \times \frac{Ч_{\text{прод}}}{Ч_{\text{опер}}} \times \frac{Ч_{\text{опер}}}{Ч_{\text{заг}}} = ПП_{\text{прод}} \times d_{\text{прод}} \times do_{\text{опер}}$$

Використовуючи метод різниць розрахуємо вплив продуктивності праці продавців:

$$\Delta ПП(ПП_{\text{прод}}) = (ПП_{\text{прод}2020} - ПП_{\text{прод}2019}) \cdot d_{\text{прод}2019} \cdot d_{\text{опер}2019}$$

$$\Delta ПП(ПП_{\text{прод}}) = (61,7 - 55,4) \cdot 75,5 \cdot 96,7 = 620,50 \text{ (тис.грн)}$$

Розрахуємо вплив частки продавців на продуктивність праці по підприємству:

$$\Delta ПТ(d \text{ прод}) = ПТ_{\text{прод}2020} \cdot (d_{\text{прод}2020} - d_{\text{прод}2019}) \cdot d_{\text{опер}2019}$$

$$\Delta ПТ(d \text{ прод}) = 61,7 \cdot (75,7 - 75,5) \cdot 96,7 = 1193,3 \text{ (тис.грн)}$$

#### 4. Оцінка наслідків зміни рівня продуктивності праці.

На завершення аналізу слід оцінити наслідки зміни рівня продуктивності праці персоналу підприємства. Результатом зростання продуктивності праці є додатковий товарооборот, доход та прибуток, що умовно отримані. Зниження рівня продуктивності праці обумовлює втрати товарообороту, а відповідно — доходу та прибутку підприємства.

Для проведення розрахунків використовується наступна модель:

$$\Delta T = \Delta D_p \cdot Ч_{\text{сер}};$$

$$\Delta D_p = \frac{\Delta ПТ \times Ч_{\text{сер}} \times У_{\text{дх}}}{100}$$

$$\Delta Пр = \frac{\Delta ПТ \times Ч_{\text{сер}} \times Р_{\text{прод}}}{100}$$

$$\Delta T = (46,7 - 41,8) \cdot 391 = 1915,9$$

$$\Delta D_p = ((46,7 - 41,8) * 391 * 21,33) / 100 = 408,4 (\text{тис.грн})$$

$$\Delta Пр = ((46,7 - 41,8) * 391 * 4,3) / 100 = 82,38 (\text{тис.грн})$$

де  $\Delta T$ ,  $\Delta ДХр$ ,  $\Delta Пр$  - відповідно, зміна товарообороту, доходу від реалізації товарів та прибутку, обумовлена зміною рівня продуктивності труда;

$\Delta ПТ$  - зміна рівня виробітку за період, що аналізується;

$Чсер$  - середньооблікова чисельність працівників в аналізованій період;

$Уд_p$  - рівень доходу від реалізації товарів у відсотках до товарообороту, що склався в аналізованому періоді;

$Рпрод$  - рівень прибутковості, що склався в аналізованому періоді.

У 2020 році рівень виробітку підвищився і ТОВ отримало додаткові результати господарювання.

Проведення оцінки наслідків зміни рівня продуктивності праці дозволяє наочно відобразити та усвідомити необхідність зусиль, спрямованих на зростання продуктивності праці; при проведенні організаційно-економічних заходів з пошуку та мобілізації результатів зростання продуктивності праці - оцінити ефективність та доцільність їх проведення.

Різноманітність підходів до визначення результату праці в торгівлі та оцінки розмірів використаних персоналу обумовила формування системи показників продуктивності праці. Аналіз динаміки показників з праці приведено в таблиці 2.11.

Продуктивність праці в торгівлі характеризує обсяг товарообороту, реалізованого одним робітником підприємства торгівлі за певний проміжок часу.



Таблиця 2.11

## Аналіз динаміки показників з праці

№ п/п	Показники	Один. виміру	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-)	Темп зміни (%)
1.	Середня продуктивність 1-го робітника	тис.грн./чол.	746,8	745,2	-1,6	83,15
2.	Середня продуктивність праці торговельно-оперативного робітника	тис. грн.	1400,2	1383,9	-16,3	98,82
3.	Рівень фонду оплати праці	%	10,62	14,00	3,38	131,8
4.	Середньорічна заробітна плата 1 робітника	тис.грн.	79,16	98,08	+18,92	123,9
5.	Середньомісячна заробітна плата 1-го робітника	тис. грн.	6,597	8,173	+1,574	123,9

Як видно з даних, наведених у таблиці 2.11., простежується зниження продуктивності праці робітників ТОВ «Айрін» в 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 0,22 %.

Незважаючи на широке використання та простоту розрахунку, рівень та динаміка цього показника не дозволяє повною мірою відтворити рівень продуктивності праці та його зміну, провести порівняльний аналіз.

Він не враховує трудомісткості реалізації окремих товарних груп, зрушень в структурі товарообороту та змін в трудомісткості продажу товарів. Крім того, в умовах інфляції зростання обсягу товарообороту відбувається не в результаті зростання фізичної маси товарів, що реалізуються, а в зв'язку зі зміною рівня цін на товари.

З метою нейтралізації означених недоліків для дослідження динаміки продуктивності, праці доцільно додатково використовувати наступні показник продуктивності праці в порівняльних цінах.

Розрахунок цього показника дозволяє нейтралізувати вплив фактору зміни цін на значення показника продуктивності праці.

Рівень фонду оплати праці зріс в 2020 році в порівнянні з 2019 роком, оскільки рівень мінімальної заробітної плати в Україні збільшився до 4723

гривень. І як наслідок – зросла як середньорічна заробітна плата 1 робітника – на 18,92 тис.грн., так і середньомісячна заробітна плата 1-го робітника відповідно на 1,5766 тис.грн.

Залежно від можливостей впливу підприємства та врахування в практичній діяльності факторів зростання продуктивності праці, їх поділяють на 2 групи - зовнішні та внутрішні.

До складу зовнішніх факторів входять:

1. Загальноекономічні фактори, які визначають загальні умови зростання продуктивності праці всіх підприємств: політичний устрій, макроструктури! зрушення в суспільстві, стадія життєвого циклу країни, розвиток науково-технічного прогресу та використання його досягнень, освітянський та кваліфікаційний рівень населення, рівень інфляції, рівень матеріального добробуту населення тощо.

2. Галузеві фактори, що. обумовлюють рівень продуктивності праці в окремій галузі порівняно з іншими: спеціалізація галузі, стадія життєвого циклу, сталість попиту на продукцію (послуги) галузі, рівень розвитку виробництва товарів, кон'юнктура споживчого ринку, динаміка грошових доходів населення, ступінь впровадження в галузь досягнень науково-технічного прогресу тощо.

Хоча торговельне підприємство не може активно впливати на перелічені фактори, воно має враховувати їх в своїй діяльності, перш за все - при розробці перспективних програм розвитку.

Більш практичне значення з точки зору мобілізації наявних резервів мають внутрішні фактори зростання продуктивності праці.

Залежно від характеру впливу в їх складі виділяють наступні групи факторів: організаційні фактори; технічні фактори; технологічні фактори; економічні фактори; соціальні фактори.

Перелік та вплив факторів кожної групи наведено у табл. 2.12.

Змінений внутрішніх факторів та характеру їх впливу на рівень продуктивності праці дозволяє знайти й оцінити наявні резерви зростання продуктивності праці та організувати роботу щодо їх мобілізації.

Зміст праці багато в чому впливає на її характер і навпаки. Так, праця підприємця відрізняється високою мірою самостійності в прийнятті рішення і її здійсненні, а також високою мірою відповідальності за результати. Індивідуальний праця є частіше за все самостійною. Найманий праця, тобто праця працівника, покликаного за умовами угоди виконувати посадові обов'язки, визначені роботодавцем, зумовлює інший характер трудових відносин: він може бути раціоналістичним, а може бути гуманістичним. Типовою в сучасних умовах вважається колективна праця, де присутня спільна робота по досягненню загальних цілей.

Таблиця 2.12

Характеристика внутрішніх факторів зростання продуктивності праці підприємства

Група факторів	Перелік факторів	Характер впливу на зростання продуктивності праці
1	2	3
Організаційні фактори	Поглиблення спеціалізації, зменшення широти асортименту	Зменшення часу на обслуговування одного покупця.
	Вдосконалення системи управління на підприємстві	Скорочення апарату управління.
	Введення прогресивних форм організації праці Забезпечення ритмічності постачання та реалізації товарів	Ліквідація невиробничих втрат робочого часу.

Продовження табл.2.12.

1	2	3
Технічні фактори	Підвищення рівня механізації , та автоматизації праці Підвищення ступеня використання наявної техніки та обладнання Заміна обладнання більш потужним та прогресивним	Скорочення часу виконання відповідної операції, покращення умов праці.
Технологічні фактори	Удосконалення торговельно-технологічного процесу та технології проведення окремих операцій (вантажних, складських, фасувальних, касових тощо)	Ліквідація втрат часу, підвищення швидкості та зниження трудомісткості виконання окремих операцій.
	Впровадження прогресивних форм обслуговування покупців	Зниження часу обслуговування одного покупця.
Економічні фактори	Зростання обсягів товарообороту	Відносне скорочення апарату управління та допоміжного персоналу.
	Зростання якості товарів та широти асортименту (взаємозамінюючих та доповнюючих товарів)	Зростання коефіцієнта завершеності покупки. Зростання вартості покупки одного покупця.
	Скорочення апарату управління та допоміжного персоналу	Скорочення чисельності персоналу і витрат на його утримання.
	Удосконалення методів планування та контролю	
	Удосконалення системи стимулювання праці	Посилення матеріальної мотивації до праці.
	Удосконалення форм організації трудових відносин (контракт, акорд, підряд, неповний робочий день та інше)	
	Застосування систем участі в прибутках та капіталі	

Характер праці за допомогою соціалізації і розподілу праці в колективі істотно впливає на продуктивність праці. Однак було б неправильним однозначно стверджувати, що результат колективної праці завжди кількісно перевершує суму результатів праці окремих працівників.

Забезпечення зростання продуктивності праці пов'язане, як правило, з необхідністю понесення певних витрат - на купівлю нового обладнання, підвищення рівня оплати праці, проведення ремонту та обладнання об'єктів соціальної сфери, оплати розробки нових технологій, навчання персоналу, збільшення частки прибутку, що споживається, тощо.

Аналіз впливу трудових факторів на товарооборот в ТОВ «Айрін» , що наведений в таблиці 2.13 дозволив зробити наступні висновки:

Таблиця 2.13

## Аналіз впливу трудових факторів на товарооборот

Показники	Одиниці виміру	2019 р.	2020 р.	Відхилення, (+,-)	Розмір впливу	
					(+), тис. грн.	(-), тис.грн.
Товарооборот у співвідносних цінах	тис.грн.	11201,9	9226,1	-1975,8		
Середньооблікова чисельність робітників	чол.	15	13	-2	-	-556,4
Середній виробіток на 1-го робітника	тис. грн.	746,8	709,7	-37,1		-1419,4

Скорочення середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Айрін» на 2 чоловік спричинило зменшення товарообороту на 556,4 тис. грн, а зниження продуктивності праці 1 працівника спричинило зменшення товарообороту на 1419,4 тис. грн.

Важливою задачею аналізу є визначення ефективності використання фонду оплати праці. Дані таблиці 2.14 свідчать про те, що між темпами зміни товарообороту, прибутку і фонду оплати праці склалися не дуже сприятливі співвідношення. При зменшенні товарообороту на 13,52%, прибутку на 77,13%, продуктивності труда на 16,85 %, фонд оплати праці підвищився на 14,0 %, а рівень його підвищився на 3,38 %. Оскільки темпи росту фонду оплати праці випереджають темпи росту основних показників господарської діяльності, то фонд оплати праці використовується неефективно.

Таблиця 2.14

## Аналіз ефективності використання фонду оплати праці

№ п/п	Показники	Од. вим.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-)	Темп зміни, (%)
1.	Роздрібний товарооборот	тис. грн.	11201,9	9687,4	-1514,5	86,48
2.	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	159,0	36,8	-122,2	22,87
3.	Фонд оплати праці	тис. грн.	1187,4	1275,05	+87,65	107,4
4.	Фонд оплати праці у % до товарообороту	%	10,62	14,0	+3,38	131,8
5.	Середньооблікова чисельність робітників	чол.	15	13	-2	92,00
6.	Товарооборот на 1 грн. ФОТ	тис. грн.	9,43	7,60	-1,83	89,94
7.	Прибуток на 1 грн. ФОТ	тис. грн.	0,16	0,04	-0,12	26,00
8.	Товарооборот на одного робітника	тис. грн.	746,8	709,7	-37,1	83,15
9.	Прибуток чистий на 1-го робітника	тис. грн.	8,65	2,32	-6,33	27,17
10.	Середня заробітна плата на 1-го робітника	грн.	6596,8	8173,4	1576,6	123,9

Для обґрунтування висновку щодо виконання заробітною платою відтворювальних функцій середня заробітна плата визначається не тільки в грошовому вимірі, а й системою відносних показників: у коефіцієнті перевищення встановленого державою рівня мінімальної заробітної платні, прожиткового мінімуму, неоподаткованого мінімуму заробітної плати.

В процесі аналізу також визначається реальна заробітна плата (шляхом коригування фактичної середньої плати на індекс зміни цін на товари та послуги) та аналізується динаміка її зміни.

Доцільно також провести порівняння рівня середньої заробітної плати, що склався на даному торговельному підприємстві, з середньо-галузевим

рівнем заробітної плати та рівнем оплати праці на підприємствах - аналогах. Дане порівняння дозволяє визначити в підприємстві недостатність витрат на стимулювання персоналу для забезпечення стабільності трудового колективу та реалізації його економічних інтересів.

Аналіз динаміки фонду оплати праці необхідно доповнити визначенням та кількісною оцінкою основних факторів, що обумовили зміну його розміру.

Найважливішими факторами, вплив яких оцінюється кількісно, є:

1. Зміна чисельності працівників торговельного підприємства.
2. Зміна рівня середньої заробітної плати.
3. Зміна рівня заробітної плати (в реальних цінах).
4. Інфляція.
5. Зміни в складі персоналу підприємства.

Вплив факторів 1-4 може бути оцінений кількісно за допомогою методу ланцюгових підстановок або індексного методу.

Для визначення впливу факторів 1-2 використовується модель:

$$\Phi OT = Ч \cdot ЗПЛ_{сер}^{\phi},$$

$$\Phi OT = \Delta Ч * ЗПЛ_{сер}^{\phi 2019} = (-2) * 79,16 = -158,32 \text{ (тис.грн.)}$$

$$\Phi OT = Ч_{2020} * \Delta ЗПЛ_{сер}^{\phi 2020} = 13 * 18,92 = 245,96 \text{ (тис.грн.)}$$

Як видно з розрахованих даних скорочення чисельності персоналу негативно вплинуло на формування фонду оплати праці, а збільшення зарплати середньої позитивно вплинуло на фонд оплати праці.

Для оцінки впливу факторів 1,3,4 модель приймає вигляд:

$$\Phi OT = \frac{Ч_{сер} \cdot ЗПЛ_{сер}^P}{I_{ц}}$$

де  $Ч_{сер}$  - середньооблікова чисельність персоналу;

$ЗПЛ_{сер}$  - фактичний рівень середньої заробітної плати;

$ЗПЛ_{сер}^P$  - реальний рівень середньої заробітної плати

$I_{ц}$  - індекс зміни цін на товари та послуги.

$$\Phi OT = (-2 * 79,16) / 1,05 = -150,78 \text{ (тис.грн.)}$$

$$\Phi OT = (13 * 18,92) / 1,05 = 234,251 \text{ (тис.грн.)}$$

Як видно з розрахованих даних скорочення середньооблікової чисельності персоналу негативно вплинуло на ФОТ, підвищення реального рівня середньої заробітної плати позитивно вплинуло на ФОТ, зменшення індексу цін – негативно вплинуло на ФОТ.

Оцінка впливу змін у складі персоналу підприємства здійснюється методом відсоткових чисел, виходячи з визначення питомої ваги окремих категорій персоналу та рівня оплати їх праці в звітному та порівняльному періодах.

Перелік факторів, що оцінюються, може бути значно розширений за рахунок використання методів регресивно-корелятивного аналізу. Так, є доцільною побудова та визначення параметрів моделі взаємозв'язку розміру фонду оплати праці з обсягом товарообороту, доходів, прибутку підприємства, зміною кількості покупців, обсягом торговельної площі та кількості робочих місць тощо.

Проведені розрахунки показали, що економічна ефективність використання фонду оплати праці в 2020 році знизилася. Однак для остаточної оцінки ефективності використання ФОП необхідно визначити ще коефіцієнти ефективності використання ФОП як відношення індексів показників господарської діяльності до індексу фонду заробітної плати. Дані розрахунку приведені в таблиці 2.15.

У ТОВ «Айрін» майже всі коефіцієнти менше одиниці, крім відношення індексу ФОТ до індексу чисельності робітників. Це свідчить про слабкий вплив системи матеріального стимулювання праці, що застосовується на поліпшення показників господарської діяльності, низьку економічну віддачу витрачених коштів на оплату праці.



Таблиця 2.15

## Динаміка коефіцієнтів ефективності використання ФОТ

Коефіцієнти ефективності використання ФОТ	Величина коефіцієнту
Відношення індексу товарообороту до індексу ФОТ	0,76
Відношення індексу прибутку до індексу ФОТ	0,20
Відношення індексу товарообороту на 1-го робітника до індексу ФОТ	0,73
Відношення індексу товарообороту на 1-го робітника до індексу середньої зарплати	0,67
Відношення індексу прибутку на 1-го робітника до індексу ФОТ	0,24
Відношення індексу прибутку на 1-го робітника до індексу середньої зарплати	0,22
Відношення індексу ФОТ до індексу чисельності робітників	1,24
Загальний індекс ефективності використання ФОТ	0,95

Розробка проблеми ефективності передбачає виявлення критерія і показників ефективності. Показники ефективності служать засобом кількісного і якісного аналізу діяльності підприємства і його структурних підрозділів.

Охарактеризувати загальну ефективність живої праці в торговельному підприємстві, що являє собою складне економічне явище, будь – яким одним універсальним показником загалом не можливо. Для цього необхідно застосовувати сукупність абсолютних і відносних показників в комплексі.

До основних, загальних показників ефективності використання живої праці окрім економічної ефективності живої праці і продуктивності праці можна віднести показники якості торгового обслуговування покупців.

Підвищення ефективності праці в ТОВ «Айрін» може бути досягнуто як за рахунок зростання його продуктивності, так і шляхом підвищення інтенсивності праці. Основний же шлях підвищення ефективності праці - зростання її продуктивності на базі впровадження науково - технічного прогресу, вдосконалення організації праці і управління. Всі інші показники є

приватними (витрати по заробітній платі і інш.), вони залежать від рівня і динаміки продуктивності праці. Оберненою величиною продуктивності праці є трудомісткість.

Продуктивність праці може вимірюватися натуральними, умовно-натуральними і вартісними методами.

Систему натуральних показників доцільно будувати з урахуванням функціонального розподілу праці. Звідси витікає необхідність розробки на рівні підприємства двох підсистем показників продуктивності праці: 1) для працівників, зайнятих завершенням процесу виробництва в сфері обігу. Тут найбільш приємним є натуральний метод вимірювання об'єму виконаних робіт; 2) для працівників, зайнятих зміною форм вартості. Можливість же застосування натурального методу вимірювання об'єму виконаних робіт обмежена рамками підприємства і окремих категорій торгових працівників.

При натуральному методі обліку рівень продуктивності вимірюється як частка від розподілу об'єму виконаних робіт в натуральному вираженні на сумарні витрати часу.

Основні переваги вартісного методу полягають в простоті розрахунку, наявності всієї необхідної інформації. Однак вартісний метод рівня і динаміки продуктивності праці в торгівлі дає менш достовірні результати.

Вартісний облік об'ємів діяльності торговельного підприємства, як відомо, характеризується об'ємом товарообороту.

Найбільше поширення для обчислення продуктивності праці має об'єм роздрібного товарообороту в порівнянних цінах. Відношення товарообороту до середньооблікової чисельності торгових працівників прийнято називати рівнем продуктивності.

Розрахунок продуктивності праці по порівнянному товарообороту характеризує реальні зміни затрат живої праці.

Неправомірно розглядати ефективність живої праці у відриві від умов його продуктивної сили. Матеріальною основою зростання продуктивності праці є його фондозброєність. Це означає, що із зменшенням фондозброєності

праці знаряддями і іншими засобами знижуються їх технічний рівень, продуктивність праці. У зв'язку з цим показники ефективності використання живої праці необхідно аналізувати спільно з показниками ефективності використання матеріалізованої праці: фондозброєність, фондівіддачі, фондоемкістю і оборотністю.

Зростання продуктивності праці - найважливіший показник ефективності використання живої праці. Для досягнення економії персоналу на цій основі підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання заробітної плати і чисельність працівників, а також фондоозброєності праці.

Необхідно також визначити ефективність стимулювання персоналу, тобто оцінити співвідношення між обсягом витрат на оплату праці та наслідками трудових зусиль персоналу, відповісти на запитання - чи принесли зміни в рівні оплати праці необхідний економічний ефект для підприємств та його власників?

Для оцінки ефективності стимулювання персоналу прийнято визначати та порівнювати в динаміці значення таких аналітичних показників.

1. Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та рівнем середньої заробітної плати або коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та товарооборотом.

2. Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та доходами підприємства.

3. Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та прибутком підприємства.

4. Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та ринковою вартістю підприємства (його капіталу).

Розрахунок значень коефіцієнтів ефективності стимулювання персоналу наведена у табл. 2.16.

## Коефіцієнти ефективності стимулювання персоналу

Показники ефективності	2020 р.
Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та товарооборотом	1,32
Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та доходами підприємства	1,08
Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та прибутком підприємства	4,98
Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та ринковою вартістю підприємства (його капіталом)	0,51
Загальний індекс ефективності стимулювання персоналу	1,9

З розрахованих даних видно, що коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та товарооборотом в 2020 році склав 1,32, коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та доходами підприємства склав 1,08, коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та прибутком підприємства в 2020 році склав 4,98, коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та ринковою вартістю підприємства в 2020 році склав 0,51. Діагностика значень коефіцієнтів ефективності стимулювання персоналу наведена у табл. 2.17.

Використовуючи дані таблиці 2.17 можна зробити висновок, що система матеріального стимулювання персоналу не враховує зростання продуктивності праці, зростання оплати праці за підвищення обсягів діяльності.

Відповідно зростає питома вага виплат на оплату праці в складі доходів, що призводить до погіршення фінансування інших напрямків витрат та зменшення отримання прибутку.

Таблиця 2.17

Діагностика значення коефіцієнтів ефективності стимулювання персоналу  
ТОВ «Айрін»

Показники ефективності	Значення коефіцієнта	
	Більше 1	Менше 1
Коефіцієнт співвідношення між: 1. Темпом зростання ФОТ та товарооборотом	Система матеріального стимулювання персоналу не враховує зростання продуктивності праці, зростання оплати праці не “зароблено” зростанням обсягів діяльності	Система матеріального стимулювання праці персоналу забезпечує зростання продуктивності праці
2. Темпом зростання ФОТ та доходом	Зростання оплати праці не має під собою необхідного економічного підґрунтя – зростання джерела здійснення витрат Відповідно зростає питома вага виплат на оплату праці в складі доходів, що призводить до погіршення фінансування інших напрямків витрат та зменшення отримання прибутку	Система матеріального стимулювання орієнтована тільки не тільки на зростання товарообороту, а на зростання доходів, як від реалізації товарів, так і від здійснення інших видів діяльності
3. Темпом зростання ФОТ та прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	Порушується необхідний баланс між економічними інтересами працівників підприємства (в зростанні рівня оплати) та інтересами підприємства (в зростанні прибутку та забезпеченні фінансових умов самофінансування розвитку)	Система матеріального стимулювання персоналу забезпечує зростання прибутку та економію поточних витрат підприємства
4. Темпом зростання ФОТ та ринковою вартістю підприємства	Зростання виплат на оплату праці не відповідає економічним інтересам власників, оскільки їх інтереси, пов'язані із зростанням ринкової вартості підприємства, реалізується меншою мірою	Система матеріального стимулювання персоналу спрямована на досягнення стратегічної мети діяльності підприємства

Таким чином, система матеріального стимулювання персоналу забезпечує зростання прибутку та економію поточних витрат підприємства.

Інтегральний позазник ефективності управління персоналом підприємства

$$I_{EUP} = 1,4$$

Таблиця 2.18

Критерії інтегрального показника ефективності управління персоналом підприємства

Рівень ефективності управління персоналом	Значення інтегрального показника ефективності управління персоналом
Недопустимий рівень	0 – 0,20
Кризовий рівень	0,21 – 0,50
Низький рівень	0,51 – 0,70
Середній рівень	0,71 – 0,99
Високий рівень	Більше 1,0

Розрахований інтегральний показник ефективності управління персоналом підприємства на підприємстві лдорівнює 1,4, що свідчить про високий рівень ефективності використання персоналу підприємства.

Використання інтегрального показника дає змогу об'єктивно оцінити заходи зі стимулювання персоналу за допомогою запропонованої системи оцінювання ефективності управління персоналом.

Зростання виплат на оплату праці не відповідає економічним інтересам власників, оскільки їх інтереси, пов'язані із зростанням ринкової вартості підприємства, реалізується меншою мірою.

### Висновки до 2 розділу:

Проведено аналіз внутрішнього середовища підприємства, що дає керівництву можливість оцінити внутрішні ресурси і можливості компанії. Так, негативний вплив на підприємство робить недосконалість оподаткування,

зокрема жорстка податкова політика, що проводиться державою, непомірно високі податки, складність отримання податкових пільг, кредитів, субсидій. Найбільш значимі сильні сторони підприємства повинні стати основою стратегії. З іншого боку, гарна стратегія повинна зводити до мінімуму негативний вплив слабких сторін підприємства на його стратегічний стан.

Аналіз руху кадрів показав, що коефіцієнт обороту по звільненню та коефіцієнт плинності кадрів за 2020 рік незначно зросли. Коефіцієнт постійності кадрів протягом 2019 – 2020 рр. не змінився. Коефіцієнт загального обороту робочої сили зріс, а значить підприємству необхідно розробити заходи щодо зниження плинності, оскільки надмірно висока плинність робочої сили негативно впливає на ефективність роботи підприємства.

Аналіз наявності і використання робочих місць показав, що коефіцієнт використання робочих місць збільшився на 0,1, та коефіцієнт зменшення робочих місць також збільшився на 0,1, оскільки кількість робочих місць скоротилась в 2020 років порівнянні з 2019 роком.

Аналіз використання робочого часу в ТОВ «Айрін» показав що втрати робочого часу на 1-го робітника за рік в 2019 році склали 15,59 годин, а в 2020 році - 80,56 годин, але всі ці втрати робочого часу пов'язані з нез'явленням з поважних причин (по хворобі).

Аналіз продуктивності праці показав зниження продуктивності праці робітників ТОВ «Айрін» в 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 16,85 %.

Рівень фонду оплати праці зріс в 2020 році в порівнянні з 2019 роком, оскільки рівень мінімальної заробітної плати в Україні збільшився до 4723 гривень. І як наслідок – зросла як середньорічна заробітна плата 1 робітника – на 18,92 тис.грн., так і середньомісячна заробітна плата 1-го робітника відповідно на 1576,6 грн.

Аналіз впливу трудових факторів на товарооборот в ТОВ «Айрін» показав, що скорочення середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Айрін» на 2 чоловік спричинило зменшення товарообороту на 1419,4 тис. грн,

а зниження продуктивності праці 1 працівника спричинило зменшення товарообороту на 556,4 тис. грн.

Аналіз ефективності використання фонду оплати праці свідчить про те, що між темпами зміни товарообороту, прибутку і фонду оплати праці склалися не дуже сприятливі співвідношення. При зменшенні товарообороту на 13,52%, прибутку на 77,13%, продуктивності труда на 16,85 %, фонд оплати праці підвищився на 14,0 %, а рівень його підвищився на 3,38 %. Оскільки темпи росту фонду оплати праці випереджають темпи росту основних показників господарської діяльності, то фонд оплати праці використовується неефективно.

Оцінка ефективності стимулювання персоналу показала, що коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та товарооборотом в 2020 році склав 1,32, коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та доходами підприємства склав 1,08, коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та прибутком підприємства в 2020 році склав 4,98, коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та ринковою вартістю підприємства в 2020 році склав 0,51.



## РОЗДІЛ 3.

### ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ

#### 3.1. Розробка стратегії управління персоналом підприємства.

Основним структурним елементом системи стратегічного управління підприємством є стратегія управління персоналом. Задачі стратегії управління персоналом як функціональної підсистеми стратегії підприємства враховують специфіку діяльності підприємства та націлені на комплексне розв'язання проблем підприємства (рис. 3.1).

Основні задачі стратегії управління персоналом
<ul style="list-style-type: none"> <li>• визначення місця й ролі підсистеми управління персоналом як невід'ємної частини загальної системи управління, яка має забезпечувати підприємство кваліфікованими кадрами у достатній кількості;</li> <li>• система формування персоналу, яка має враховувати природу “людського ресурсу”, що розвивається та впливає на розвиток підприємства;</li> <li>• формування системи підготовки фахівців орієнтованих на специфіку діяльності підприємства;</li> <li>• управління персоналом як поєднання стратегічної і поточної діяльності, комплексного розв'язання проблем оплати праці та дисципліни праці, безпеки та гігієни праці;</li> <li>• формування ефективних комунікацій, що базуються на позитивних стосунках як на підприємстві, так і за його межами;</li> <li>• формування системи планів і програм розвитку персоналу підприємства, які сприяють розв'язанню поточних потреб.</li> </ul>

Рис.3.1. Задачі стратегії управління персоналом підприємства.

Стратегія управління персоналом охоплює основні напрями кадрової діяльності, а саме: відбір, просування та розстановка кадрів за ключовими позиціями підприємства; оцінка персоналу; формування системи винагороди, яка забезпечує адекватну компенсацію та мотивацію персоналу на всіх рівнях; розвиток персоналу, що включає механізм підвищення кваліфікації та просування службовими сходами.

Однак, через складні умови господарювання, більшість вітчизняних підприємств не використовують кращі світові та вітчизняні тенденції щодо стратегічного управління персоналом

Основними складовими стратегії управління персоналом є:

- 1) добіру і навчання (добір, навчання персоналу і організація безперервного навчання);
- 2) винагорода і мотивація (формування корпоративних цінностей, оцінювання персонального внеску в загальні результати);
- 3) формування трудових відносин (участь персоналу в управлінні і відносини із профспілками);
- 4) навчання і перекваліфікації.

Вплив факторів внутрішнього середовища та можливих змін необхідно враховувати при розробці стратегії управління персоналом. Необхідно також враховувати результати аналізу сильних і слабких сторін трудового потенціалу. Сам процес розробки та реалізації стратегії управління персоналом відбувається у межах системи, яка враховує комплекс функцій. Основні елементи стратегії управління персоналом представлені на рис.3.2.[5].

Формування стратегії управління персоналом базується на оцінці досягнутого рівня управління підприємством та прогнозування його стану. На основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства визначаються критерії бажаного стану, що знаходить своє відображення у системі стратегічних цілей управління персоналом і формуванні на їх основі стратегічних напрямів управління персоналом підприємства.

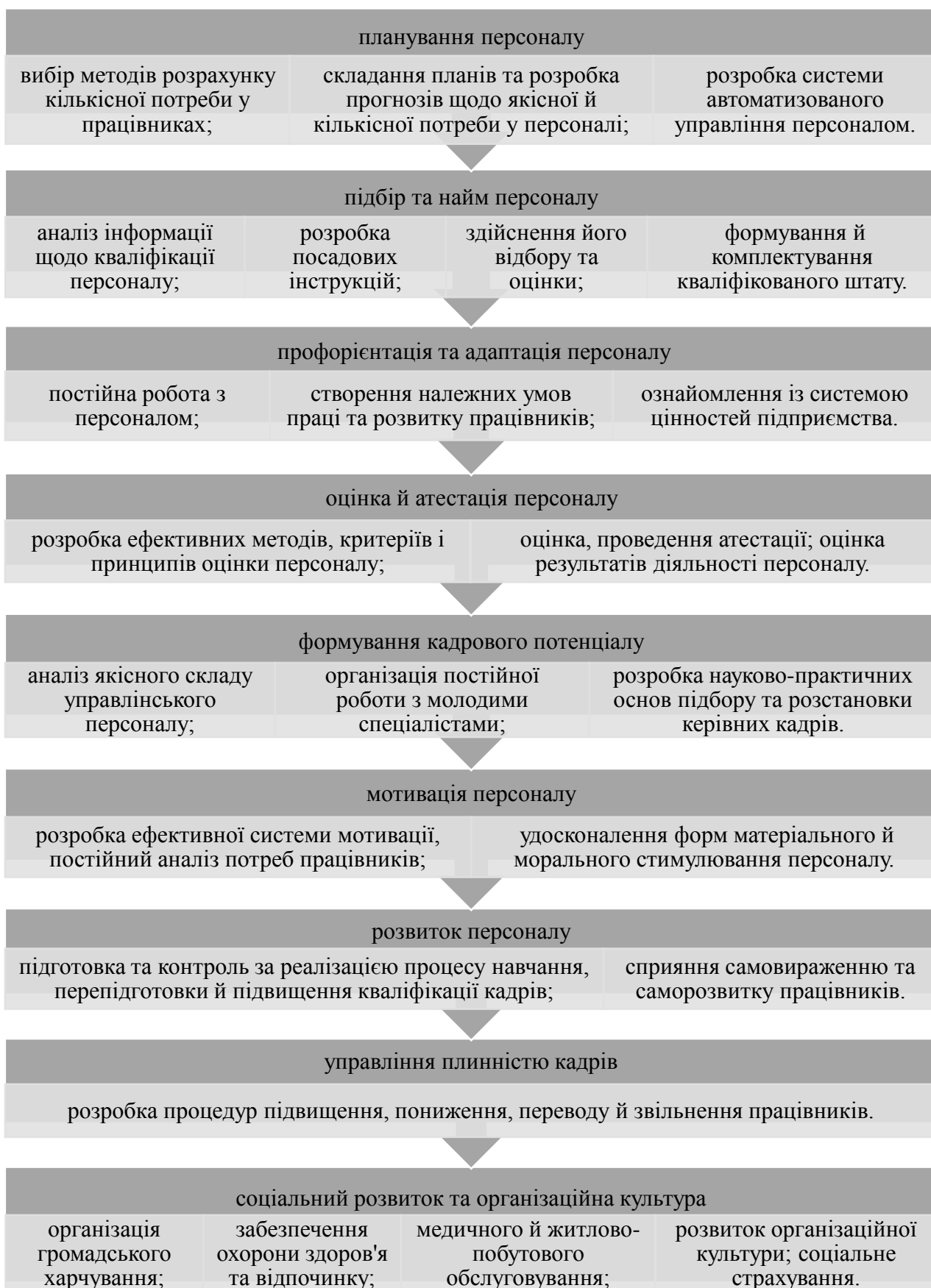


Рис.3.2. Основні елементи стратегії управління персоналом

До базових принципів стратегії персоналу пропонується віднести такі:  
розвиток персоналу, здатного забезпечити конкурентні переваги;  
стимулювання впливу соціально-економічних факторів на кінцеві показники ефективності діяльності підприємства;  
визначення оптимальної величини довгострокових інвестицій у розвиток стратегічного управління персоналом;  
застосування системи показників оцінки рівня компетентності;  
забезпечення соціального партнерства і довіри між роботодавцем і персоналом.

Формування стратегії управління персоналом має свою особливість, тому як якості кожного працівника відрізняються. Специфіка людських ресурсів полягає в тому, що пріоритет мають психологічні фактори, мотивація і стимулювання людської діяльності. Працівники наділені свідомістю мислення і інтелектом, тому їхня реакція на управління активами емоційно осмислена, а не пасивно механічна. Людські ресурси здатні до постійного розвитку, а процес взаємодії між підприємством і людськими ресурсами є двосторонній. Ефективність використання людських ресурсів, при неправильному використанні, зменшується швидше, в порівнянні з іншими видами ресурсів.

Аналіз теорії стратегічного управління персоналом, дозволив розробити схему формування стратегії управління персоналом (рис.3.3).

Виходячи із місії та діючої конкурентної стратегії підприємства слід визначити основні задачі в сфері управління персоналом, тільки потім провести комплексну діагностику кількісних характеристик персоналу. Із проведеного аналізу формуються конкретні вимоги та задачі до розвитку та управління персоналом, на основі чого розробляється стратегія управління персоналом, яка є підґрунтям для розробки функціональних програм управління персоналом, стосовно всіх напрямів кадрової роботи. Далі здійснюється безпосередній процес реалізації стратегії управління персоналом та контроль за її виконанням.



Рис.3.3. Схема формування стратегії управління персоналом

На сучасному етапі ефективне використання персоналу підприємства є головним фактором досягнення бізнес-успіху та перемоги в конкурентній боротьбі. Але, це досягається при умові, що поточне і стратегічне управління персоналом відповідає обраній стратегії підприємства.

Загальна конкурентна стратегія підприємства забезпечує стратегічну відповідність, а стратегія управління персоналом має відповідати задачам і цілям підприємства. Фахівці з управління персоналом підкреслюють, що термін “стратегічна відповідність” означає розробку такої стратегії управління людськими ресурсами, яка узгоджується з конкурентною стратегією підприємства та сприяє її реалізації [70].

Особливість стратегії управління персоналом полягають в тому, що вона тісно пов'язана з конкурентною та загальнокорпоративною стратегіями підприємства. Навіть досконалий стратегічний план може стати тільки купою доповідей, якщо він не пов'язаний з персоналом підприємства, яке залучено до здійснення стратегії [12]. Відповідність стратегії управління персоналом підприємств стосується як оптимального сполучення практичних підходів в управлінні підприємством і персоналом, так і забезпечення відповідності умовам зовнішнього середовища[2]. Забезпечення стратегічної відповідності здійснюється шляхом вертикальної та горизонтальної інтеграції.

Вертикальна інтеграція – це зовнішня відповідність, що забезпечує зв'язок між конкурентною стратегією та стратегією управління персоналом [2]. Оскільки різні рівні формулювання стратегії можуть ускладнювати процес прийняття рішення щодо стратегії управління персоналом, яка б найбільше відповідала конкурентним стратегіям забезпечення вертикальної інтеграції має певні труднощі.

Для поліпшення процесу вертикальної інтеграції стратегії управління персоналом з конкурентною стратегією, Уокером [68] запропонована корисна аналітична модель, що складається із трьох типів процесів:

Перший – інтегрований процес. Розглядає стратегію управління персоналом як одну з функціональних стратегій в межах конкурентної стратегії підприємства.

Другий – процес відповідності. Стратегія управління персоналом розробляється одночасно з конкурентною стратегією підприємства і підвищує вірогідність їх взаємопроникнення і отримання цілісного або взаємопов'язаного результату.

Третій – ізольований процес. Він передбачає розробку самостійного плану дій щодо персоналу.

Горизонтальна інтеграція, досягається завдяки розробці цілісної, добре узгодженої сукупності взаємопов'язаних та взаємно підтримуючих напрямів політики і практики в сфері людських ресурсів. Внутрішня відповідність

досягається шляхом використання загальноприйнятих процесів (наприклад, аналізу компетентності), що встановлює загальні вихідні норми і дозволяє управляти ефективністю на основі визначення ролей, розвитку персоналу і систем винагороди. Імовірність внутрішньої інтеграції підвищується, якщо менеджери з персоналу поділяють загальні цінності в питаннях кадрової політики. Цей процес ґрунтується на концепції «поєднання».

«Поєднання» – це розробка і реалізація взаємопов'язаних, взаємодоповнюючих, взаємно посилюючих практичних дій в області людських ресурсів[70].

Забезпеченню інтеграції стратегії управління персоналом та конкурентної стратегії підприємства сприяють методи сучасного менеджменту. Вони використовуються в рамках різних моделей управління персоналом, серед яких найчастіше застосовуються: модель формування високої відданості; модель формування високої ефективності; модель максимального залучення; модель стратегічного навчання; модель формування стрижневих компетентностей [2]. Ці методи мають забезпечувати високий рівень внутрішньої задоволеності працівників своїм становищем на підприємстві. Тільки в такому випадку стратегічні цілі, задачі підприємства і кадрового менеджменту будуть їм не байдужі.

Забезпечення відповідності між стратегією управління персоналом та конкурентною стратегією підприємства має підвищити рівень його конкурентоспроможності, що в сучасних умовах є рушійною силою розвитку суспільства. Перешкоджають досягненню внутрішньої відповідності проблеми, які можуть бути викликані наступними причинами:

- у практиків відсутнє розуміння потреби активного досягнення інтеграції;
- некомпетентність менеджерів;
- протидія персоналу змінам.

Під протидією розуміють складне явище поведінки, що викликає непередбачені проблеми, додаткові витрати та нестійкість процесу стратегічних змін на підприємстві.

Сила опору змінам визначається:  
ступенем невідповідності організаційної структури і культури майбутнім змінам;  
тривалістю періоду і швидкістю проведення змін;  
загрозою втрати престижу і влади для керівників;  
наслідками змін для підприємства в цілому та відношенням більшості її співробітників до проблеми виживання підприємства.

Під час стратегічних змін відбуваються зміни трьох важливих компонентів ( рис.3.4).

зміна стратегії, що забезпечує випуск нової продукції і нові ринки;

зміна компетентності підприємства, включаючи систему, структуру, вміння, знання, навички;

зміна поведінки персоналу, включаючи норми, поняття, цінності, моделі світу і розподіл влади.

Рис.3.4. Стратегічні зміни на підприємстві.

І.Ансофф вказує, що послідовність цих змін впливає на протидію. Впровадження стратегії проходить без протидії, якщо вносити зміни в поведінку персоналу до того, як вони торкнуться організаційних основ. Після того як персонал підтримав нову стратегію, а компетентність керівників досягла необхідного рівня, впровадження стратегії проходить без протидії [1].

Таким чином, протидія буде мінімальною, якщо зміни здійснюють в такій послідовності: поведінка, організаційні основи, стратегія. Оскільки поведінка є елементом культури підприємства, а поведінка персоналу повинна відповідати основним принципам культури, на нашу думку, це також вказує на взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу та конкурентної стратегії підприємства, що і зазначає фундаментальна концепція стратегічного управління персоналом.



Отже, в сучасних умовах, впровадження стратегічного управління персоналом підприємства є нагальною необхідністю. Поряд з удосконаленням поточного управління персоналом доцільно впроваджувати стратегічне управління та забезпечувати відповідність з конкурентною стратегією, а це є запорукою успішного функціонування підприємств в складних ринкових умовах. Стратегічний підхід до персоналу може і повинен бути реалізований, виключно, в середовищі, де вже впроваджені конкурентні стратегії.

### **3.2. Планування персоналу підприємства**

План з праці торговельного підприємства є невід'ємною частиною загального плану господарсько-фінансової діяльності підприємства. Метою його розробки є визначення необхідної чисельності та складу персоналу підприємства, а також планування коштів на стимулювання праці.

Загальна логіка та послідовність розробки плану з праці наведена на рис.

#### **3.1.**

Розглянемо суть та методику проведення кожного етапу роботи.

#### **I. Створення інформаційної бази планування**

Інформаційною базою для розробки плану з праці торговельного підприємства є:

- матеріали аналізу стану використання трудових ресурсів, продуктивності праці та ефективності стимулювання персоналу торговельного підприємства;

- матеріали дослідження та прогнозування кон'юнктури ринку праці в регіоні діяльності торговельного підприємства;

- законодавчі та підзаконні акти, що регулюють трудові відносини та встановлюють державні гарантії з питань праці та її оплати, прогноз очікуваних змін;

- стратегічний план розвитку торговельного підприємства та розроблений на його основі план товарообороту на майбутній період;
- інформація про режим роботи підприємства, розміри торговельної площі, кількість робочих місць тощо.

Означені матеріали мають бути детально вивчені з метою підготовки безпосередньо до процесу планування.

Планові розрахунки починають з обґрунтування потреби підприємства в персоналі на майбутній період.

## II. Планування чисельності персоналу торговельного підприємства

Планування чисельності персоналу може здійснюватися трьома методами:

- нормативним методом на базі розробки норм витрат праці для виконання окремих робіт та операцій;
- методом техніко-економічних розрахунків на базі визначення кількості робочих місць та розробки планового балансу робочого часу;
- факторно-аналітичним методом на базі аналізу фактичного використання робочого часу й динаміки персоналу та пошуку резервів скорочення наявної чисельності персоналу.

Нормування витрат праці на виконання окремих операцій та видів робіт передбачає розробку та використання на торговельних підприємствах системи норм праці, до складу якої входять норми чисельності, норми часу, норми виробітку, норми обслуговування та інше.

Норми чисельності розробляються з метою визначення нормативної кількості робітників, необхідних для виконання певних обсягів роботи. Норми чисельності диференціюються за спеціалізацією підрозділів підприємства (в зв'язку з різною трудомісткістю реалізації окремих товарних груп), обсягу товарообороту та розміру торгової площі (при зростанні товарообороту та площі норми чисельності коригуються, при зменшенні - зростають, що обумовлено необхідністю наявності персоналу на робочих місцях незалежно від обсягів товарообороту), дотримання певних нормативних значень зони

обслуговування торгівлі норми чисельності доцільно розробляти у підприємстві оскільки дане підприємство являється великим спеціалізованим торговельним підприємством, що має широку регіональну мережу філіалів.

Норми часу визначають необхідні витрати часу одного чи групи робітників на виконання певних обсягів роботи (в розрахунку на певну одиницю роботи). Вони використовуються, як правило, на допоміжних операціях торговельно-технологічного процесу - фасування товарів, навантажувально-розвантажувальні роботи, складування та інше.

Норми виробітку визначають обсяги робіт (реалізації товарів та послуг) у вартісному або натуральному вимірі, які повинні бути використані одним чи групою робітників протягом певного періоду. Норми виробітку на підприємствах торгівлі використовуються для нормування праці основних категорій торговельно-оперативних працівників (продавців, контролерів-касірів та інше).

Норми обслуговування визначають кількість одиниць обладнання, площі, робочих місць, які повинні обслуговуватися одним чи групою робітників протягом певного часу (зміни, робочого дня). На підприємствах торгівлі вони використовуються для окремих професій допоміжних робітників (механіків, прибиральників абощо).

Розробка норм здійснюється шляхом хронометражу, фотографії робочого часу та фотохронометражу.

Планування чисельності робітників нормативним методом здійснюється так:

1. Виходячи з розробленого плану товарообороту, визначається обсяг реалізації товарів, обсяг фасувальних та навантажувально-розвантажувальних робіт, кількість робочих місць та інші вартісні та натуральні показники, які використовуються для визначення норм (далі - базові показники).

2. Розроблені норми праці множаться на базові показники.

Результат розрахунку визначає нормативну чисельність відповідної категорії чи групи персоналу підприємства.

Більш поширеним методом розрахунку планової чисельності є метод техніко-економічних розрахунків. Він застосовується для визначення потреби підприємства в продавцях, контролерах, контролерах-касирах та інших робітниках торговельної зали.

В основі цього методу лежить кількість робочих місць робітників окремих професій та режим роботи підприємства, які дозволяють розрахувати наявну та середньооблікову чисельність відповідної категорії персоналу.

Наявна чисельність — це кількість робітників, які щоденно повинні бути на роботі для забезпечення заповнення віх передбачених робочих місць впродовж усього часу роботи торговельного підприємства, норми часу, норми виробітку, норми обслуговування та інше. з врахуванням витрат часу на здійснення підготовчо-заклучних операцій (розкладання товарів, підрахунок та задача торгової виручки, прибирання робочого місця та таке інше).

Середньооблікова чисельність характеризує загальну кількість працівників, потрібних підприємству, з врахуванням відпусток, хвороб, а також інших невиходів на роботу з поважних причин. Вона визначається шляхом коригування наявної чисельності на коефіцієнт заміщення тимчасово відсутніх працівників, який розраховується як співвідношення номінального фонду робочого часу в періоді та планового фонду робочого часу одного працівника з урахуванням планових неявок з поважних причин.

Потреба в інших категоріях персоналу (керівниках, спеціалістах, допоміжному персоналі) визначається, як правило, факторно-аналітичним методом на базі вивчення фактичного завантаження персоналу, ліквідації непродуктивних втрат робочого часу, впровадження рекомендацій з наукової організації праці, нових інформаційних технологій, удосконалення схем документообігу і таке інше.

За результатами розрахунку планової чисельності на підприємствах складається штатний розклад. У ньому в одиницях (або долях одиниці, якщо притягнення робітників планується на неповний робочий день (неділю) або за

сумісництвом) фіксується потреба в робітниках окремих посад, професій, рівнів кваліфікації.

### III. Формування (коригування) чисельності персоналу.

Розроблений штатний розклад порівнюється з фактичною наявністю працівників відповідних професій, посад та рівнів кваліфікації.

Якщо порівняння вказує на додаткову потребу в персоналі, то розпочинають розробку програми притягнення персоналу. У ній визначають організаційні заходи для добору необхідних працівників на ринку праці, їх підготовки у відповідних учбових закладах або безпосередньо на виробництві, адаптації прийнятих робітників та інше. Якщо для проведення цих заходів потрібні спеціальні кошти, то окремо розробляється бюджет (план) їх виділення та використання.

Додаткова потреба в персоналі може бути задоволена також за рахунок мобілізації резервів підвищення продуктивності праці, які не були враховані при плануванні чисельності, а також за рахунок суміщення професій, розширення зон обслуговування, тобто не вдаючись до збільшення чисельності персоналу підприємства. Якщо такі можливості існують, то вони реалізуються в першу чергу.

Якщо чисельність персоналу, врахована розробленим штатним розкладом, менша за фактичний персонал підприємства (надлишок персоналу), то розробляють програму та бюджет вивільнення робітників.

Ліквідація надлишку персоналу може бути досягнута шляхом:

- припинення найму (вакантні місця не займаються);
- розриву або не продовження по закінченню строку тимчасових трудових угод;
- припинення сумісництва професій та посад;
- дострокового виходу на пенсію (перед пенсійний персонал);
- заохочення плинності кадрів шляхом надання допомоги співробітникам у пошуках роботи;
- першочергового скорочення пенсіонерів, сумісників;

- звільнення робітників (з дотриманням соціальних гарантій відносно часу сповіщення про звільнення, сплати вихідної допомоги).

Якщо надлишок персоналу носить короткостроковий характер, то доцільно зберегти тимчасовий надлишок працівників.

Це може бути досягнуто шляхом:

- перенесення часу роботи та відпусток;
- скороченням часу понаднормової роботи та роботи у вихідні та святкові дні;
- дозволу неоплачуваних неявок та відпусток;
- дозволу роботи неповний робочий день (тиждень);
- введення неповного робочого дня з частковою компенсацією втрати заробітної плати.

Планування потреби персоналу ТОВ «Айрін», як важлива функція управління персоналом включає визначення кількості робітників, розрахунок поточної і довгострокової потреби персоналу.

Персонал підприємства – це сукупність робітників різних категорій зайнятих виробничою діяльністю, спрямовану на одержання прибутку та задоволення своїх матеріальних потреб.

Метою планування персоналу в підприємстві є задоволення у 2021 році потреби у кадрах, відповідної кваліфікації за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел.

При плануванні потреби у персоналі варто врахувати:

- загальну оцінку попиту і пропозиції персоналу у регіоні;
- оцінку робочої сили і професійно – кваліфікаційного складу персоналу з точки зору потреби в кваліфікаційних кадрах;
- основні положення трудового законодавства, що охоплюють процедуру наймання на роботу, звільнення, визначення рівня заробітної плати, додаткових виплат і можливий рівень їх зростання.

Планування коштів на оплату праці здійснюється на базі розробленого штатного розкладу та прийнятої на підприємстві системи матеріального стимулювання праці персоналу.

Планування розміру фонду оплати праці здійснюється за наступними напрямками:

I. Основна оплата праці. Потреба в коштах для виплати основної заробітної платні працівникам торговельного підприємства, праця яких оплачується почасово, визначається шляхом множення штатної чисельності персоналу на встановлений розмір посадового окладу (місячної тарифної ставки). Додатково слід враховувати коефіцієнт невиходу на роботу в зв'язку з тимчасовою непрацездатністю, який склався на підприємстві, оскільки витрати на сплату лікарських листів фінансуються за рахунок соціального страхування.

Планування коштів для оплати праці працівників-відрядників здійснюється, виходячи з встановлених відрядних розцінок за одиницю реалізації товарів та інших видів робіт та планового обсягу їх здійснення.

Для робітників, що працюють за контрактом, при проведенні планових розрахунків враховуються зобов'язання роботодавця, передбачені контрактом.

## II. Додаткова оплата праці.

Потреба в коштах для сплати додаткової заробітної платні здійснюється в розрізі її основних видів.

1. На сплату премій за поточними результатами господарської діяльності — виходячи з розроблених розмірів і шкали преміювання планового розміру основної заробітної платні.

2. На сплату доплат та надбавок - виходячи з розмірів їх встановлення та кількості робітників, для яких вони встановлені.

3. На оплату виконання разових робіт за договорами цивільно-правового характеру (ремонт інвентаря, побілка, пофарбування, експертиза та таке інше) - виходячи з переліку робіт, на які притягуються робітники, що не перебувають в штаті підприємства, з урахуванням періодичності та ринкової ціни їх виконання.

4. На сплату щорічних, додаткових та спеціальних відпусток -в порядку, передбаченому Законом України "Про відпустки", виходячи з загальної тривалості їх надавання та існуючої (планової) середньої заробітної платні.

5. На придбання спецодягу та інших предметів, які залишаються В особистому користуванні - виходячи з планової ціни їх придбання, встановлених строків служби та чисельності відповідних категорій персоналу.

6. Інші виплати - виходячи з їхнього розміру.

Для поглиблених розрахунків додаткова заробітна платня може плануватися, виходячи з існуючого або цільового співвідношення між основною та додатковою оплатою праці.

III. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Потреба в засобах для здійснення заохочувальних та компенсаційних виплат здійснюється за такими основними видами:

1. Преміальні виплати за спеціальними системами - виходячи з розробленого положення та з урахуванням їх періодичності, масовості сплати й середнього розміру премій.

2. Одноразові заохочення та матеріальна допомога - виходячи з відповідного розміру з урахуванням середнього розміру та числа необхідних виплат.

3. Премії за підсумками роботи за рік, за вислугою років та стажем роботи згідно з розробленим положенням, виходячи з планового розміру основної та додаткової заробітної платні, планового розміру прибутку та встановленої частки його використання з цією метою.

Виходячи з того, що підприємство намітило у наступному році впровадити стратегію розвитку, яка дозволить підвищити товарооборот підприємства на 25 %, сума його повинна скласти 12109 тис.грн.

Розрахунок планової чисельності робітників підприємства може виконуватися на основі кількості робочих місць. Другий метод використовується звичайно для визначення потреби в персоналі, що здійснює безпосереднє обслуговування покупців. При розрахунку їхньої чисельності



виходять із встановленого в торговому залі нормативу робочих місць робітників окремих професій та режиму роботи магазину.

При розробці програми АРМу “Праця та заробітна плата” прогнозування чисельності працівників ТОВ «Айрін» було проведено на основі економіко-статистичного методу з використанням трьох варіантів розрахунку.:

Варіант I. На основі коефіцієнту еластичності чисельності робітників від реалізації продукції:

а) Коефіцієнт еластичності чисельності робітників від товарообороту. Розрахунок здійснювався за формулою:

$$K_E = \left( \frac{\text{Чсер}1 - \text{Чсер}0}{\text{Чсер}0} \right) / \left( \frac{T1 - T0}{T0} \right) \quad (3.1)$$

де  $K_E$  – коефіцієнт еластичності чисельності робітників від товарообороту;

$\text{Чсер}_0, \text{Чсер}_1$  – середньооблікова чисельність звітного та минулого років відповідно;

$T_1, T^0$  – товарооборот звітного та минулого років.

$$K_E = \left( \frac{13 - 15}{15} \right) / \left( \frac{9687,4 - 11201,9}{11201,9} \right) = 0,96 \quad (3.2)$$

б) Темп приросту чисельності робітників. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$\Delta Z_{\text{ч}} = K_E \cdot \Delta t_T \quad (3.3)$$

де  $\Delta Z_{\text{ч}}$  – темп приросту чисельності робітників;

$\Delta t_T$  – темп зростання (зниження) товарообороту в плановому році згідно зі стратегією розвитку підприємства.

$$\Delta Z_{\text{ч}} = 0,96 * 25 = 24 (\%)$$

в) Розрахунок прогнозованої середньооблікової чисельності робітників підприємства здійснюється за формулою:

$$Z_{ч} = \Delta Z_{ч} + 100 \quad (3.4)$$

де  $Z_{ч}$  – чисельність робітників прогнозна.

$$Z_{ч} = 13 * 1,24 = 16 \text{ (чел.)}$$

Варіант II. На основі індексу трудомісткості товарообороту:

а) Індекс трудомісткості товарообороту. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$\Delta Z_{ч} = K_E \cdot \Delta t_T \quad (3.5)$$

$$I_{TP} = (100 \pm \Delta P_T) / 100 \quad (3.6)$$

де  $I_{TP}$  – індекс трудомісткості товарообороту;

$\Delta P_T$  – зниження (зростання) рівня затрат товарообороту згідно зі стратегією розвитку підприємства.

$$I_{TP} = (100 - 10) / 100 = 0,9$$

б) Індекс зміни чисельності робітників підприємства розраховується за формулою:

$$I_{ч} = I_T * I_{TP} \quad (3.7)$$

де  $I_{ч}$  – індекс чисельності робітників підприємства;

$I_T$  – індекс товарообороту.

$$I_{ч} = 1,25 * 0,9 = 1,13$$

в) Темп зміни чисельності робітників підприємства

$$Z_{ч} = I_{ч} * 100 = 1,13 * 100 = 113,0 \text{ (\%)}$$

г) Розрахунок прогнозованої середньооблікової чисельності робітників:

$$13 * 113 / 100 = 15 \text{ (чел.)}$$

Варіант III. На основі прогнозу темпу зміни продуктивності труда:

а) Індекс зміни чисельності робітників підприємства розраховується за формулою:

$$I_q = I_T * I_{III} \quad (3.8)$$

де  $I_{III}$  – індекс зміни продуктивності труда у плановому періоді.

б) Темп зміни чисельності робітників підприємства

$$Z_q = I_q * 100 \quad (3.9)$$

Або може використовуватися прогнозна продуктивність труда ( $III_{пл}$ ). Тоді розрахунок виконується за формулою:

$$Ч_{пл} = T_{пл} / III_{пл} \quad (3.10)$$

З урахуванням розширення торгівлі і скорочення втрат робочого часу у наступному році планується підвищити продуктивність праці на 15 %. Індекс чисельності складе 1,09 (1,25 / 1,15), прогнозна чисельність – 14 чол. (13 \* 1,09)

На підставі запропонованих методів побудовано таблицю 3.1 «Планування чисельності робітників на плановий період», та таблицю 3.2 «Обґрунтування чисельності на плановий період».

Впровадження автоматизованої системи аналізу показників з праці та заробітної плати допомагає знизити витрати часу економістів планово – економічного відділу ТОВ «Айрін» і дозволить уникнути неефективної ручної праці по обробці документів бухгалтерської та статистичної звітності, підвищити точність розрахунків.

Таблиця 3.1

## Планування чисельності робітників на 2021 рік

Планування чисельності на основі коефіцієнта еластичності робітників від обсягів товарообороту	
Показники	Значення
Коефіцієнт еластичності чисельності	0,96
Темп приросту товарообороту (прогноз), %	25
Темп зміни чисельності, %	24
Чисельність робітників планова, чол.	16
Планування чисельності на основі індексу трудомісткості реалізації товарів та послуг	
Показники	Значення
Індекс трудомісткості реалізації	0,9
Індекс зміни виручки (прогноз)	1,250
Індекс чисельності	1,13
Чисельність робітників планова, чол.	15
Планування чисельності на основі прогнозного темпу зміни продуктивності праці	
Показники	Значення
Індекс продуктивності праці	1,15
Індекс зміни чисельності	1,09
Чисельність робітників планова, чол.	14

Як видно із розрахованих прогнозних даних (таблиця 3.1) темп приросту товарообороту ТОВ «Айрін» на 2021 рік складає 25%

Планова чисельність на основі коефіцієнта еластичності робітників від обсягів реалізації від реалізації складає 16 чоловік, тобто вона повинна збільшитися на 3 чоловіка.

Планова чисельність на основі індексу трудомісткості реалізації товарів та послуг складає 15 чоловік, тобто вона повинна збільшитись на 2 чоловіка.

Планова чисельність на основі прогнозного темпу зміни продуктивності праці складає 14 чоловік, тобто вона повинна збільшитись на 1 чоловіка.

Таблиця 3.2

## Обґрунтування планової чисельності ТОВ «Айрін» на 2021 рік

Варіанти прогнозу	Середньооблікова чисельність робітників (прогноз), чол.	Плановий рік у % до звітнього року		
		Товарооборот, тис. грн.	Середньо-облікова чисельність, чол.	Продуктивність труда 1-го робітника, тис. грн.
1. На основі коефіцієнту еластичності чисельності робітників від товарообороту	16	125	123,1	101,6
2. На основі індексу трудомісткості виручки	15	125	115,4	108,3
3. На основі прогнозного темпу зміни продуктивності праці	14	125	107,7	116,1

Із таблиці 3.2 видно, що найбільш оптимальним варіантом являється чисельність робітників 14 чоловік, оскільки за умови зростання товарообороту на 25 %, продуктивність праці повинна зрости на 16,1 % (це близько до стратегічних цілей підприємства), при цьому чисельність повинна збільшитися на 7,7 %. Тобто, за оптимальний для підприємства слід визначити метод розрахунку чисельності персоналу на основі прогресивного темпу зміни продуктивності праці.

Проведені розрахунки свідчать, що підприємству для досягнення у плановому періоді стратегічної мети треба підвищити чисельність персоналу на 2 чоловік, тобто на 15,4%. Це дозволить досягти оптимального товарообороту і підвищити ефективність діяльності в цілому.

Таким чином, досягнення нових інформаційних технологій необхідно використовувати в практичній господарській діяльності ТОВ «Айрін», що дозволить накопичувати інформацію та ефективно її використовувати у процесу прийняття управлінських рішень.

### **3.3. Шляхи підвищення ефективності використання персоналу підприємства на підставі вдосконалення оплати праці**

Персонал підприємства не є постійною величиною. Навпаки його кількісний та якісний склад постійно змінюється під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів.

Подібні зміни не завжди означають збільшення чи збереження персоналу на постійному рівні. Впровадження нової техніки, технології, призупинення продажу певного виду товару може знизити попит як на окремі категорії працівників, так і на робочу силу в цілому.

Слід відмітити, що невідповідність трудового потенціалу потребам підприємства є серйозною проблемою. В деяких колективах досить хворобливо сприймають програми реконструкції підприємства під нові технології, відсутня зацікавленість в освоєнні нових спеціальностей. Подібні явища визначають можливі два крайніх випадки: або кваліфікаційний рівень персоналу є низьким і гальмує впровадження нових досягнень, або рівень персоналу високий, але не створені умови ефективного його використання чи вивільнення. Все це вимагає коригування кадрової політики для попередження негативних ситуацій. Для цього потрібно розробити ряд заходів оптимізації кількості персоналу. При цьому може бути така ситуація:

- потрібна кількість працівників більша фактичної, що передбачає додатковий набір їх зі сторони;
- потрібна і фактична кількість працівників збігається, але не відповідає за структурними елементами (за категоріями, спеціальностями, в підрозділах, у професійних групах);
- потрібна кількість менша від реальної потреби, що передбачає її скорочення.

Тому аналіз ситуації потрібно проводити, виходячи з конкретних проблем. Всі дії підприємства з оптимізації чисельності персоналу зводяться до наступного:

- скорочення працівників або їх набір зі сторони;
- організаційні переміщення працівників;
- перенавчання та підвищення кваліфікації;
- лізинг персоналу (тимчасовий найом робочої сили через відповідні організації).

Ця форма вигідна для підприємства, оскільки не ускладнює процес звільнення працівників.

Оптимізацію чисельності персоналу у випадку структурної невідповідності проводять методом:

- переміщення працівників на робочих місцях;
- зміни робочих місць з ініціативи адміністрації або самих працівників;
- збереження працівників при їх недовикористання.

Заповнення робочих місць власними працівниками обходиться дешевше підприємству, сприяє професійному їх росту.

Слід відмітити, що скорочення чисельності є складним процесом як для працівників, так і для підприємства і вимагає ефективного управління та особливої уваги.

Наслідки непередуманого скорочення працівників можуть відчуватись протягом багатьох років у вигляді недовіри до керівництва. Управління скороченням персоналу вимагає узгоджених дій лінійних керівників відділу кадрів.

Перш ніж приступити до звільнення працівників, потрібно використати ряд менш жорстоких способів, а саме:

- переведення частини працівників на неповний робочий час. Це дозволить зберегти кваліфікаційних працівників;
- звільнення за власним бажанням. Керівництво повинно стимулювати добровільне звільнення шляхом одноразової виплати та сприяти пошукам нової роботи.

Якщо ці заходи не вирішують проблеми вивільнення зайвої робочої сили, підприємство вимушене розробити програми звільнення. При розробці і реалізації даної програми необхідно:

- дотримуватись трудового законодавства, в протилежному випадку підприємство може понести значні фінансові збитки і втратити імідж;
- дотримуватись принципу справедливості та поваги до тих працівників, яких звільняють;
- розробити чіткі і максимально об'єктивні критерії підбору працівників, які будуть скорочені. Такими критеріями можуть бути: ліквідація робочих місць, стаж роботи в підприємстві, дисциплінарні покарання.
- надавати точну і повну інформацію про причини звільнення, критерії підбору, компенсації звільненим працівникам, перспективи повернення в підприємство. При цьому потрібно виявити максимальну чесність і відкритість, повагу і такт до працівників, яких звільняють. Безпосередня участь керівників вищого рівня в аналізі даної інформації, зустрічах з працівниками пом'якшує процес скорочення персоналу;
- надати звільненим працівникам допомогу по видачі матеріальної компенсації і сприяти працевлаштуванню.

Дуже важливо, щоб працівники розуміли, що підприємство цінує свій персонал і в силу можливостей піклується про нього, навіть у момент скорочення чисельності, оскільки потреби організації в персоналі змінюється як в бік зменшення, так і в бік збільшення.

Відділу кадрів необхідно створити банк даних на працівників, що звільнились. У випадку збільшення потреби у персоналі ці працівники мають бути першими кандидатами на робочі місця, вони знають підприємство, мають досвід і кваліфікацію.

На основі розрахунку планової чисельності працівників складається штатний розклад і проводиться розрахунок фонду оплати праці.

Планування фонду оплати праці проходить в наступній послідовності:



1. На основі штатного розкладу визначається фонд заробітної плати по ставках і окладах для всіх робітників підприємства.

2. Визначається можлива сума премій з урахуванням передбачених на підприємстві умов преміювання.

3. Виключаються виплати по хворобі, які проводяться за рахунок відрахувань в фонд соціального страхування (відрахування в цей фонд зменшують на суму оплати лікарняних листків).

4. Передбачаються деякі суми виплат для сумісників, працівників за договорами підряду, тобто для працівників необлікового складу.

Фонд заробітної платні може розраховуватися на основі нормативного методу по формулі :

$$\Phi ЗП_{пл} = \frac{T_{пл} * N_{\phi}}{100}, \quad (3.11)$$

де  $T_{пл}$  – плановий обсяг товарообороту;

$N_{\phi}$  - норматив витрат заробітної платні в %, розрахований по формулі:

$$N_{\phi} = \frac{\Phi ЗП_{зв}}{Тзв} * \frac{100 + \Delta t_{зП_{пл}}}{100 + \Delta t_{ПП_{пл}}} * 100, \quad (3.12)$$

де  $\Phi ЗП_{зв}$ ,  $Тзв$  - фонд заробітної платні і товарооборот звітного періоду, грн.;

$\Delta t_{зП_{пл}}$ ,  $\Delta t_{ПП_{пл}}$  – плановий приріст середньої заробітної платні і продуктивності труда, %.

Виходячи з того, що плановий приріст середньої заробітної платні в плановому періоді складе 9 %, а зростання продуктивності праці складе 15,0% (дотримується критерій ефективності стимулювання), то підставивши дані у формулу одержимо

$$N_{\phi} = (1275,05/9687,4) * [(100+9,0)/(100+15)] = 13,3\%$$

Отже, величина фонду оплати праці в планованому році складе

$$(12109 * 13,3 / 100) = 1610,5 \text{ тис.грн.}$$

Проаналізуємо фінансові можливості підприємства з формування фонду оплати праці, а при необхідності - збільшення його розмірів.

Для отримання аналітичного висновку з цього питання необхідно розрахувати та проаналізувати в динаміці систему показників:

1. Темп зростання доходів підприємства.
2. Частку витрат на оплату праці в складі доходів торговельного підприємства (зарплатомісткість доходів).
3. Частку витрат на оплату праці персоналу, що займається основою діяльністю, пов'язаною з закупівлею, зберіганням та реалізацією товарів, в обсязі доходів підприємства від здійснення торговельної діяльності.
4. Частка витрат на оплату праці в складі валових витрат підприємства (зарплатомісткість витрат).
5. Частка витрат на матеріальне заохочення персоналу у складі чистого прибутку підприємства.

Для діагностики розрахованих показників та динаміки їх зміни доцільно використати інформацію, наведену у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Показники оцінки фінансових можливостей ТОВ «Айрін» з формування фонду оплати праці

Показники	2020 р.	2021 р.	Відхилення
Темп зростання доходів підприємства, %	-	137,5	137,5
Зарплатомісткість доходів	0,1	0,27	0,08
Частка витрат на оплату праці персоналу, що займається основною діяльністю в обсязі доходів підприємства від здійснення торговельної діяльності	0,14	0,20	0,06
Зарплатомісткість витрат	0,25	0,24	-0,01
Частка витрат на матеріальне заохочення персоналу в складі чистого прибутку підприємства	0,05	0,04	-0,01

Формування фонду оплати труда ТОВ «Айрін» займає другорядне місце серед напрямків використання доходів підприємства. Це свідчить про добре фінансове забезпечення витрат на оплату праці.

Фінансові можливості ТОВ «Айрін» з формування ФОТ погіршуються. Визначений рівень оплати праці та розміри ФОТ можуть стати на перешкоді фінансуванню інших потреб підприємства.

Частка витрат на оплату праці персоналу, що займається основною діяльністю в обсязі доходів підприємства від здійснення торговельної діяльності свідчить про добре фінансове забезпечення торговельної діяльності.

Витрати на здійснення оплати праці займають незначне місце в складі валових витрат. ТОВ «Айрін» має можливість забезпечити їх стабільне фінансування.

Описана послідовність та методика проведення аналізу формування та використання персоналу торговельного підприємства дозволить розробити обґрунтовані пропозиції з удосконалення формування, використання та стимулювання працівників підприємства.

Витрати на оплату праці зростають повільніше за інші види поточних витрат, підприємство має відносну економію поточних витрат, яка може бути використана для збільшення ФОТ.

У процесі розподілу та використання чистого прибутку в підприємстві витрати на заохочення персоналу займають другорядне місце.

ТОВ «Айрін» змінює пропорції використання чистого прибутку та віддає перевагу фінансуванню розвитку підприємства.

Складений у таблиці 3.7 план по труду на наступний рік дозволяє наглядно побачити всі зміни, які пропонуються підприємству для досягнення стратегічної мети

Таблиця 3.7

## План по труду на 2021 рік

Показники	2020 р.	2021 р.	Темп зміни, %
1. Товарооборот, тис.грн.	9687,4	12109,0	125,0
2. Середньооблікова чисельність робітників, чол	13	14	107,7
3. Продуктивність труда, тис.грн.	745,2	864,93	116,1
4. Фонд оплати труда, тис.грн.	1275,05	1610,5	126,4
5. Рівень фонду оплати труда, %	14,0	13,3	95,0
6. Середньорічна зарплата 1 робітника, грн.	8173,4	9590,0	117,3

Перехід до ринкової економіки суттєво підвищує роль та місце "людського фактора", оскільки саме робітники підприємства, їх творчий підхід до праці, високий професіоналізм та майстерність забезпечують необхідне зростання продуктивності праці, якості послуг та продукції підприємства, а відповідно і досягнення цільових, господарських та фінансових показників діяльності. Тому управління персоналом підприємства є необхідною функціональною стратегією, успіх якої є запорукою високих результатів підприємницької діяльності, конкурентоздатності та динамічного розвитку підприємства.

В умовах ринкової економіки формування персоналу підприємства відбувається на ринку праці, який являє собою сукупність ринкових відносин, що складаються з приводу попиту та пропозиції на працю.

Попит на працю на макрорівні є функцією від розвитку виробничих сил, галузей та підприємств народного господарства. Зростання обсягів діяльності призводить до зростання попиту на працю, розвитку науково-технічного прогресу - зменшення потреби в найманих працівниках, "витискаючи" їх машинами та обладнанням. Зростання уваги до якості продукції (робіт, послуг), ускладнення виробничих та фінансових відносин, засобів та предметів праці обумовлюють зростання попиту на кваліфікований персонал, призводять до певних структурних змін на ринку праці.

Обсяги залучення праці та вимоги до якості персоналу формуються на рівні підприємства, виходячи з його інтересів та виробничих потреб.

Пропозиція праці формується під впливом демографічних та соціально-політичних факторів. Основними принципами формування пропозиції праці в умовах ринку є:

- свобода вибору професії та спеціальності;
- добровільність праці;
- добровільність вступу до трудових відносин з конкретним підприємством;
- встановлення певних вимог до санітарних та психофізіологічних умов праці;
- рівень мінімальної заробітної плати;
- законодавчо регламентована тривалість праці та відпочинку, в тому числі відпустки, що оплачуються;
- соціальні гарантії соціально незахищеним верствам населення (молоді, пенсіонерам, інвалідам), жінкам що мають дітей;
- державна пенсійна політика (розмір пенсії, пенсійний ценз);
- державна політика з питання зайнятості (розмір допомоги по безробіттю, умови та тривалість її виплати);
- соціальні гарантії при звільненні з ініціативи підприємства.

Перелічені інструменти державного регулювання суттєво впливають на попит та пропозицію праці.

Співвідношення попиту та пропозиції обумовлює можливість та ціну формування (поповнення) персоналу підприємства в певний проміжок часу.

Основною метою управління персоналом в ТОВ «Айрін» є забезпечення мінімізації витрат підприємства на формування та утримання персоналу та максимізація результатів від їх використання.

Досягнення основної мети управління персоналом в ТОВ «Айрін» потребує розв'язання таких завдань:

1. Формування чисельності та складу працівників підприємства, які відповідають специфіці його діяльності та здатні забезпечити реалізацію завдань його розвитку.

2. Вибір найбільш ефективних форм залучення персоналу підприємством.

3. Створення необхідних організаційних та економічних умов для поєднання економічних інтересів працівників з інтересами підприємства та його власників.

4. Забезпечення високих та сталих темпів зростання продуктивності та ефективності праці.

5. Пошук та застосування ефективних форм мотивації та матеріального стимулювання праці персоналу.

Розв'язання поставлених завдань здійснюється в процесі формування, використання та стимулювання персоналу підприємства.

Підвищення ефективності використання персоналу ТОВ «Айрін» передбачає:

- створення необхідних умов для ефективної праці;
- визначення ефективної форми організації праці;
- формування системи контролю, оцінки кількості та якості праці;
- створення умов для мобілізації наявних резервів та зростання продуктивності праці.

В процесі управління стимулюванням персоналу необхідно:

- визначити найбільш ефективні форми та системи оплати праці;
- забезпечити економічну зацікавленість кожного працівника в зростанні індивідуальних результатів праці та ефективності діяльності підприємства" в цілому;

- обґрунтувати розмір посадових окладів та відрядних розцінок, враховуючи кон'юнктуру ринку праці та фінансові можливості підприємства;

- забезпечити формування фондів грошових коштів для систематичної та ритмічної сплати заробітної платні, інших стимулюючих виплат;
- обґрунтувати доцільність та забезпечити реалізацію інших (негрошових) форм додаткового стимулювання персоналу.

Ефективність використання персоналу підприємства залежить певною мірою від існуючої системи матеріального стимулювання праці. Тому перехід до ринкової економіки, зміна організаційно-правового статусу підприємства, його стратегічних цілей та завдань передбачає здійснення радикальних змін в питаннях оплати та стимулювання праці робітників.

Матеріальне стимулювання праці ТОВ «Айрін» в умовах ринкової економіки повинно базуватися на таких принципах:

По-перше, оплата праці робітників підприємства є ціною їх робочої сили. Оскільки робоча сила, як і інші фактори виробництва, є товаром, вона має вартість та споживчу вартість.

Вартість робочої сили визначається, вартістю благ та послуг, необхідних робітникові для відновлення його спроможності до праці. Споживча вартість визначається ступенем корисності його професії, рівнем кваліфікації, ставленням до праці.

Ціна робочої сили залежить від кон'юнктури ринку робочої сили - основного джерела формування персоналу підприємства. Рівень оплати праці та його зміни визначаються співвідношенням робочої сили та попитом на неї.

По-друге, ціна робочої сили, а відповідно, і заробітна платня робітників мають мінімальну межу, що регулюється державою через встановлення та періодичне змінювання мінімальної заробітної плати.

По-третє, основою організації оплати праці та регулятором відмінностей в рівні заробітної плати робітників різноманітних кваліфікацій та складності робіт є тарифна система, яка включає тарифні сітки, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні довідники та кваліфікаційні характеристики.

Тарифна система оплати праці використовується для розподілу робіт залежно від їх складності, а працівників - залежно від їх кваліфікації та за розрядами тарифної сітки.

Посадові оклади службовцям встановлює власник або уповноважений ним орган відповідно до посади та кваліфікації працівника. За результатами атестації власник або уповноважений ним орган має право змінювати посадові оклади службовцям у межах затверджених у встановленому порядку мінімальних та максимальних розмірів окладів на відповідній посаді.

По - четверте, в умовах ринкової економіки оплата праці найманих бітників здійснюється за результатами затраченої ними праці, її кості та якості, з урахуванням наслідків та економічного ефекту господарської діяльності підприємств.

Розмір заробітної плати залежить від складності та умов роботи, що виконується, професійно-ділових якостей працівника, результатів праці та господарської діяльності підприємства (установи, організації) і максимальним розміром не обмежується.

Джерелом коштів на оплату праці працівників підприємств є частина доходу та інші кошти, одержані внаслідок їх господарської діяльності.

В - п'яте, в умовах ринкової економіки значно підвищується роль значення систем договірною регулювання питань оплати праці.

По - шосте, враховуючи високу соціальну значущість оплати праці, в соціально орієнтованій ринковій економіці застосовуються заходи державного регулювання її розміру.

Всі інші аспекти стимулювання праці на підприємстві - вибір форм та систем оплати праці, затвердження окладів, розцінок, визначення умов та розмірів преміювання, побудова системи додаткового стимулювання трудової активності робітників, розміри стимулюючих, компенсаційних та гарантійних виплат, вибір ефективних форм розподілу колективного заробітку в виробничих бригадах з урахуванням особистого внеску та інше - визначається



підприємством самостійно з урахуванням господарської доцільності та фінансових можливостей.

Отже, озробка системи матеріального стимулювання персоналу торговельного підприємства повинна передбачати проведення: розробки системи матеріального стимулювання праці робітників торговельного підприємства, вибору форм та систем організації заробітної плати, обґрунтування тарифних ставок та окладів, формування системи додаткового стимулювання праці.

### **Висновки до розділу 3.**

Метою планування персоналу в підприємстві є задоволення в 2021 році потреби у кадрах, відповідної кваліфікації за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел.

При плануванні потреби у персоналі варто врахувати:

- загальну оцінку попиту і пропозиції персоналу у регіоні;
- оцінку робочої сили і професійно – кваліфікаційного складу персоналу з точки зору потреби в кваліфікаційних кадрах;
- основні положення трудового законодавства, що охоплюють процедуру наймання на роботу, звільнення, визначення рівня заробітної плати, додаткових виплат і можливий рівень їх зростання.

Прогнозування чисельності працівників ТОВ «Айрін» було проведено на основі економіко-статистичного методу з використанням трьох варіантів розрахунку: на основі коефіцієнту еластичності чисельності робітників від товарообороту, на основі індексу трудоємкості товарообороту та на основі прогнозу темпу зміни продуктивності труда.

Планова чисельність на основі коефіцієнта еластичності робітників від обсягів реалізації від реалізації складає 16 чоловік, тобто вона повинна збільшитися на 3 чоловіка.

Планова чисельність на основі індексу трудомісткості реалізації товарів та послуг складає 15 чоловік, тобто вона повинна збільшитись на 2 чоловіка.

Планова чисельність на основі прогнозного темпу зміни продуктивності праці складає 14 чоловік, тобто вона повинна збільшитись на 1 чоловіка.

Найбільш оптимальним варіантом являється чисельність робітників 14 чоловік, оскільки за умови зростання товарообороту на 25 % , продуктивність праці повинна зрости на 16,1 % ( це близько до стратегічних цілей підприємства), при цьому чисельність повинна збільшитися на 7,7 %. Тобто, за оптимальний для підприємства слід визначити метод розрахунку чисельності персоналу на основі прогресивного темпу зміни продуктивності праці..

Проведені розрахунки свідчать, що підприємству для досягнення у плановому періоді стратегічної мети треба підвищити чисельність персоналу на 2 чоловік, тобто на 15,4%. Це дозволить досягти оптимального товарообороту і підвищити ефективність діяльності в цілому.

Визначено, що фінансові можливості ТОВ «Айрін» з формування ФОТ погіршуються. Визначений рівень оплати праці та розміри ФОТ можуть стати на перешкоді фінансуванню інших потреб підприємства.

Частка витрат на оплату праці персоналу, що займається основною діяльністю в обсязі доходів підприємства від здійснення торговельної діяльності свідчить про добре фінансове забезпечення торговельної діяльності.

Витрати на здійснення оплати праці займають незначне місце в складі валових витрат. ТОВ «Айрін» має можливість забезпечити їх стабільне фінансування.

Розробка системи матеріального стимулювання персоналу підприємства повинна передбачати проведення: розробки системи матеріального стимулювання праці робітників торговельного підприємства, вибору форм та систем організації заробітної плати, обґрунтування тарифних ставок та окладів, формування системи додаткового стимулювання праці.

## ВИСНОВКИ

Праця є діяльність людини, людей, що володіє трьома основними ознаками: усвідомленість дій, енерговитратність, наявністю корисного, суспільно визнаного результату.

Праця - категорія соціально-економічна. Суть праці як соціального явища можна виразити в наступних функціях:

- 1) створення суспільного багатства, тобто нових матеріальних і духовних благ;
- 2) вплив за допомогою трудового потенціалу на суспільний устрій;
- 3) виконання ролі міри споживання;
- 4) зв'язок зі сферою самовираження і самоствердження людини.

Характер праці як категорія науки про працю являє собою відносини між агентами праці, тобто учасниками трудового процесу. Праця по характеру може бути: примусовою; добровільною. Процес праці включає три основних елементи: 1) предмет праці; 2) витрати живої праці; 3) засоби праці.

Формування персоналу підприємства - особлива стадія, в процесі якої закладаються основа його інноваційного потенціалу і перспективи подальшого розвитку. Мета формування персоналу - звести до мінімуму втрати, зумовлені неспівпаданням потенційних здібностей до праці що формуються в процесі навчання і особистих якостей людей з можливостями їх використання при виконанні конкретних видів робіт.

За звітний період в ТОВ «Айрін» зменшилася чисельність працівників на 2 чоловіка. Також потрібно зазначити, що намітилася тенденція до зменшення продуктивності праці як у фактичних так і у порівняних цінах на 16,85 % та 4,97 % відповідно.

Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами дозволив зробити наступні висновки:

Скорочення чисельності персоналу на 2 чоловіка відбулось за рахунок зменшення кількості торгово – оперативного персоналу.

Скорочення торгово –оперативного персоналу відбулось за рахунок продавців третьої категорії – на два чоловіка.

Усі звільнені робітники підприємства звільнились за власним бажанням. В колективі панує висока трудова дисципліна, а тому звільнень з причини порушення трудової дисципліни на підприємстві не було.

Коефіцієнт загального обігу робочої сили зріс, а значить підприємству необхідно розробити заходи щодо зниження плинності, оскільки надмірно висока плинність робочої сили негативно впливає на ефективність роботи підприємства.

Аналіз наявності і використання робочих місць на підприємстві дозволив зробити висновок що коефіцієнт використання робочих місць збільшився на 0,1, оскільки кількість робочих місць скоротилась в 2020 р. в порівнянні з 2019 р.

Аналіз використання робочого часу в ТОВ «Айрін» показав що втрати робочого часу на 1-го робітника за рік в 2019 році склали 15,59 годин, а в 2020 році -80,56 годин, але всі ці втрати робочого часу пов'язані з хворобою робітників, тобто з поважних причин.

Аналіз продуктивності праці і фонду заробітної плати показав, що на підприємстві простежується зменшення продуктивності праці робітників. Ця тенденція відноситься і до продуктивності праці торгово-оперативних робітників при скороченні чисельності робітників продуктивність їх труда знизилася в порівняльних цінах на 5,1 відсотків.

Рівень фонду оплати праці зріс в 2020 році в порівнянні з 2019 роком, оскільки рівень мінімальної заробітної плати в Україні збільшився до 4723 гривень. І як наслідок – зросла як середньорічна заробітна плата 1 робітника, так і середньомісячна заробітна плата 1-го робітника.

Скорочення середньоблікової чисельності працівників ТОВ «Айрін» на 2 чоловіка спричинило зменшення товарообороту на 1419,4 тис. грн, а зниження продуктивності праці 1 працівника скоротило його ще на 556,4 тис. грн.

При зменшенні товарообороту на 13,52%, прибутку на 77,13%, продуктивності труда на 16,85 %, фонд оплати праці збільшився на 14,0 %, а рівень його в процентах до товарообороту підвищився на 3,38 %. Оскільки темпи росту фонду оплати праці випереджають темпи росту основних показників господарської діяльності, то фонд оплати праці використовується неефективно.

З метою підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Айрін» необхідно провести ряд заходів:

Метою планування персоналу в підприємстві є задоволення в 2021 році потреби у кадрах, відповідної кваліфікації за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел.

При плануванні потреби у персоналі варто врахувати:

- загальну оцінку попиту і пропозиції персоналу у регіоні;
- оцінку робочої сили і професійно – кваліфікаційного складу персоналу з точки зору потреби в кваліфікаційних кадрах;
- основні положення трудового законодавства, що охоплюють процедуру наймання на роботу, звільнення, визначення рівня заробітної плати, додаткових виплат і можливий рівень їх зростання.

При розробці програми прогнозування чисельності ТОВ «Айрін» було використано економіко-статистичний метод планування з використанням трьох варіантів розрахунків:

Планова чисельність на основі коефіцієнта еластичності робітників від обсягів товарообороту складає 16 чоловік, тобто вона повинна підвищитися на 3 чоловіка.

Планова чисельність на основі індексу трудомісткості реалізації товарів та послуг складає 15 чоловік, тобто вона повинна зрости на 2 чоловіка.

Виходячи з того, що індекс продуктивності праці складає 1,15, індекс зміни чисельності – 1,09. Планова чисельність на основі прогнозного темпу зміни продуктивності праці складає 14 чоловік, тобто вона повинна збільшитись на 1 чоловіка.

Найбільш оптимальним варіантом являється чисельність робітників 14 чоловік, оскільки за умови зростання товарообороту на 25%, продуктивність праці повинна зрости на 16,1 %, при цьому чисельність підвищиться на 7,7 %.

Досягнення нових інформаційних технологій необхідно використовувати в практичній господарській діяльності ТОВ «Айрін», що дозволить накопичувати інформацію та ефективно її використовувати у процесі прийняття управлінських рішень.

Формування ФОТ ТОВ «Айрін» займає перше місце серед напрямків використання доходів підприємства. Це свідчить про добре фінансове забезпечення витрат на оплату праці.

Необхідно покращити фінансові можливості підприємства з формування ФОТ.

Частка витрат на оплату праці персоналу, що займається основною діяльністю в обсязі доходів підприємства від здійснення торговельної діяльності свідчить про добре фінансове забезпечення торговельної діяльності.

Витрати на оплату праці зростають повільніше за інші види поточних витрат, підприємство має відносну економію поточних витрат, яка може бути використана для збільшення ФОТ. У процесі розподілу та використання чистого прибутку в підприємстві витрати на заохочення персоналу займають другорядне місце.

Основною метою управління персоналом на підприємстві є забезпечення мінімізації витрат підприємства на формування та утримання персоналу та максимізація результатів від їх використання.

Досягнення основної мети управління трудовими ресурсами у ТОВ «Айрін» потребує розв'язання таких завдань:

1. Формування чисельності та складу працівників підприємства, які відповідають специфіці його діяльності та здатні забезпечити реалізацію завдань його розвитку.

2. Вибір найбільш ефективних форм залучення трудових ресурсів.

3. Створення необхідних організаційних та економічних умов для поєднання економічних інтересів працівників з інтересами підприємства та його власників.

4. Забезпечення високих та сталих темпів зростання продуктивності та ефективності праці.

5. Пошук та застосування ефективних форм мотивації та матеріального стимулювання праці персоналу.

Розв'язання поставлених завдань дозволить підвищити якість процесів формування, використання та стимулювання персоналу підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф: сокр.пер.с англ./науч.ред. и авт.предисл. Л.И.Евенко.- М.: Экономика, 1989. с. 519
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг: пер. с англ. М.:ИНФРА М, 2002. 328 с. (Серия «Менеджмент для лидера»).
3. Бала Р.Д., Тарнавський М.І. 2018. Структурно-функціональне моделювання органу управління персоналом на підприємстві. *Ефективна економіка*.URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2018/160.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/160.pdf).
4. Балабанова Л. В. *Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія*.Донецьк : ДонНУЕТ.2010.
5. Балановська Т. І. *Менеджмент персоналу в АПК України*: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.02; Нац. аграр. ун–т. 1999/ К., 19 с.
6. Бей Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів/ *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С.93-101. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2019\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_2_12).
7. Белік В. Д. Функціональний підхід до формування системи управління персоналом підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*, 2014. №45, С. 54–57.
8. Білорус Т. В. *Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія*. Ірпінь.2007
9. Буднік М. М., Медяна Л. С. Формування ефективної системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, 2015. №3(2), с. 25–30.
10. Бузько І. Р., Вартанова О. В., Надьон Г. О., Крупко В. І., Безсмертна В. В. *Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія*. Луганськ. 2009.
11. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М. *Управління персоналом*. 2-ге видання. К. : Центр учбової літератури. 2009



12. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) / Х. Виссема: пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1996.-288с.

13. Вишня Т. В. Ефективність використання персоналу та сучасні напрями розвитку менеджменту персоналу. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2014. №9. С. 296–299.

14. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2004. №7(2), С. 149–153.

15. Воронкова В. Г. *Кадровий менеджмент*. К.: ВД «Професіонал». 2004.

16. Гирман А. П., Новиков В. А. Оценка персонала на предприятии: некоторые теоретические и методологические аспекты. *Бізнес Інформ*. 2017. №3. С. 400–404.

17. Гриньова В. М., Ястремська О. М. *Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства: монографія*. Х.: ХНЕУ. 2006.

18. Грідін О. В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*, 2017. №188. С. 228–236.

19. Грیشнова О.А. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості і нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2. С. 52-57. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu\\_2016\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2016_2_14).

20. Дейнека А. В. *Стратегия управления персоналом организации: учебное пособие*. Краснодар : КИМП и М. 2009.

21. Данилевич Н. , Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. №3 (64). С. 147-156. [URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32485>].

22. Дорошенко К. А. Ефективність управління персоналом в організації.

*Технології та дизайн*, 2015. №3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/td\\_2015\\_3\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2015_3_17)

23. Економіка підприємництва: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л.В. Фролової. Одеса. Бондаренко О.М. 2020. 708 с.

24. Залознова Ю. С. Розвиток системи управління персоналом вугільних шахт Аавтореф. дис. д-ра екон. наук. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2011. 32 с.

25. Захарчин Г. М., Поплавська Ж. В. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*, 2017. №4, С. 125-133.

26. Ивашкевич Дж. М., Лобанов А. А. *еловеческие ресурсы управления: основы управления персоналом*. М. : Дело. 2004.

27. Каличева Н. Є., Стецюк М. І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 195–198.

28. Карковська В. Я. Забезпечення кадрової безпеки на основі оцінювання управлінського персоналу. *Державно-управлінські студії*, 2017. №1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/deruprs\\_2017\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/deruprs_2017_1_6)

29. Климчук А. О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. №1. С. 42–45.

30. Кузьмін О. Є., Процик І. С., Передало Х. С., Комарницька Б. Б. *Управління персоналом: навч.-метод. посіб.* Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2011.

31. Кушнір Л. В., Вербенко Е. Б. Анализ существующих методических подходов к оценке эффективности управления персоналом. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2017. №2, С. 99–111.

32. Лебедева В. К., Ковальчук Г. К., Васюченко А. М. Управління трудовими ресурсами регіону в умовах економічної кризи. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2016. №1. С. 99–108.

33. Лисак В. Ю., Ткачук В. В., Олійник О. С. Менеджментперсоналу підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 6. С. 67–70.

34. Лутай Л. А., Козицька Г. В., Шпандарук В. О. *Управління персоналом підприємства в умовах реструктуризації : монографія*. Донецьк. 2011.
35. Маслов Є. В. *Управління персоналом підприємства*. М. :ИНФРА-М. 2010.
36. Мельникова К. В. . Кадрова логістика в системі сучасного управління трудовими ресурсами. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2016. №17(3). С. 58–60.
37. Меркулов М. М. Сучасна еволюція теорії управління персоналом. *Інноваційна економіка*. 2016. №5–6. С. 122–126.
38. Михайлева Е. Г., Недогонов Д. В., Митина А. Н., Пастухова О. В. *Управление персоналом в ракурсе современных социальных трансформаций : монография*. Харьков : Щедра садиба плюс. 2013.
39. Нечева Н. В. Економічна сутність управління трудовими ресурсами підприємств санаторно–курортного комплексу. *Вісник Дніпропетровського університету. Сер. : Економіка*. 2014. т. 22, вип. 8(2). С. 136–140.
40. Никифоренко В. Г. *Управління персоналом*. Навчальний посібник. Одеса: Атлант.2013.
41. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти. Харків: ХНАМГ. 2016. 215 с.
42. Огієнко С. О., Бочкова К. М. Формування оптимального підходу щодо управління кадрами залежно від змін на торговельному підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. №2(1). С. 152– 158.
43. Оксененко С. П. *Управління персоналом промислового підприємства в умовах ринкових відносин*. Автореф. дис. канд. екон. наук. Харк.держ. екон. ун–т. Харків. 2004. 20 с.
44. Олійник О.С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом спиртових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №4. С. 513–516.
45. Поєдинцева В. В. *Управління персоналом на малих та середніх підприємствах*. Автореф. дис. канд. екон. наук. Харк. держ. екон. ун–т. Харків,

2004. 18 с.

46. Позднякова Л. О., Білецька Д. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2015. №158(1). С. 51–56.

47. Пойманова А. С. . Удосконалення управління персоналом: узгодження кадрової політики, її економічний зміст та стратегії розвитку. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2016. №2. С. 410–419.

48. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. №41. С. 116–120.

49. Рябцева О. Є., Рябцев О. О. Сучасні методи оцінювання ефективності діяльності відділу управління персоналом. *Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко–технологічний університет»*. 2016. №1. С. 102–107.

50. Семенов В.Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. №5. С. 147–154.

51. Сербиновский, Б. Ю. *Управление персоналом*. М.: Дашкови КО. 2007.

52. Синельник В. В. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління персоналом підприємства. Автореф. дис. канд. екон. наук. НАН України. Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2008. 20 с.

53. Соколов В. Г. Визначення сутності поняття «технологія менеджменту персоналу». *Теорія та практика державного управління*. 2016. № 2. С. 191–198.

54. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2017. №4. С. 61–65.

55. Трегулова І. П. *Організація ефективного управління персоналом підприємств туристичного бізнесу*. Автореф. дис. канд. екон. наук. Тавр. нац. ун-т ім. В.І.Вернадського. Сімферополь. 2008. 20 с.

56. Чернова Л. П. Інноваційні підходи до управління персоналом: стратегія для України. *Збірник наукових праць Черкаського державного*

технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2014. №37(3). С. 79–82.

57. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. №50. С. 313–318.

58. Швець І. Б. та ін. *HR–менеджмент: проблеми, стратегії та перспективи: монографія*. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ».2013

59. Digital Transformation and the Evolution Of HR Trends URL: <http://infosystems.mu/digital-transformation-and-the-evolution-of-hr-trends>.

60. Measuring the Information Society Report 2015. *International Telecommunication Union (ITU)*. URL: <https://www.itu.int/en/ITUUD/Statistics/Documents/publications/misr2015/MISR2015-w5.pdf>

61. Measuring the Information Society Report 2016. *International Telecommunication Union (ITU)*. URL: <https://www.itu.int/en/ITUUD/Statistics/Documents/publications/misr2016/MISR2016-w4.pdf>

62. Measuring the Information Society Report 2017. *International Telecommunication Union (ITU)*. URL: [https://www.itu.int/en/ITUUD/Statistics/Documents/publications/misr2017/MISR2017\\_Volume1.pdf](https://www.itu.int/en/ITUUD/Statistics/Documents/publications/misr2017/MISR2017_Volume1.pdf)

63. The Global Competitiveness Report 2015-2016. *World Economic Forum*. URL: [http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Compitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Compitiveness_Report_2015-2016.pdf)

64. The Global Competitiveness Report 2016-2017. *World Economic Forum*. URL: [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

65. The Global Competitiveness Report 2017-2018. *World Economic Forum*. URL: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>

66. The Global Competitiveness Report 2018. *World Economic Forum*. URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/country-economy-profiles/#economy=UKR>

67. The Global Competitiveness Report 2019. *World Economic Forum* : вебсайт. URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2019/economy-profiles/#economy=UKR>

68. The UN Global The UN Global E-Government Development Index. *theUnited Nations Department of Economic and Social Affairs*. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/>

69. Waker, J.W. *Human Resource Strategy* / J.W. Waker.- New York: McGraw-Hill, 1999.

70. Wright, P. M. Towards a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management / P.M.Wright, S.A.Snell // *Academy of Management Review*. 1998. vol.23, p. 756-722.

## **ДОДАТКИ**

**Додаток А**  
Основні показники господарської діяльності підприємства

№	Показники	Од. вим.	2019 рік	2020 рік	Відхилення	Темп зміни,%
1	2	3	4	5	6	7
1.	Товарооборот, тис. грн.					
	в поточних цінах	тис. грн.	11201,9	9687,4	-1514,5	86,48
	в порівняних цінах	тис. грн.	11201,9	9226,1	-1975,8	72,06
2.	Дохід від реалізації товарів чистий					
	у сумі	тис. грн.	2044,3	2161,3	117,0	105,68
	Рівень доходу	%	18,25	22,31	4,05	122,21
3.	Витрати обігу					
	у сумі	тис. грн.	1885,3	2124,5	139,20	112,67
	рівень витрат обігу	%	16,83	21,93	5,10	130,30
4.	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування					
	у сумі	тис. грн.	159,0	36,8	-122,2	22,87
	рівень	%	1,42	0,38	-1,05	26,45
5.	Чистий прибуток					
	у сумі	тис. грн.	130,4	30,18	-100,22	25,00
	рівень	%	1,16	0,31	-0,71	28,91
6.	Середньорічна вартість необоротних активів	тис. грн.	2550,50	6690,35	4130,85	261,98
7.	Середньорічна вартість оборотних активів	тис. грн.	5901,10	10918,60	5017,50	185,45
8.	Середньооблікова чисельність робітників	чол.	15	13	-2,00	92,00
9.	Фонд оплати праці	тис. грн.	1187,4	1275,05	+87,65	107,4
	Рівень фонду оплати праці	%	10,6	14,0	+3,4	132,1
10.	Середньомісячна з/п	грн.	6596,8	8173,4	+1576,6	123,9
11.	Рентабельність ресурсів	%	3,34	0,39	-2,96	11,53
12.	Фондовіддача	грн.	5,17	1,71	-3,47	33,01
13.	Фондомісткість	грн.	0,19	0,59	0,39	302,95
14.	Фондовооруженність	грн.	10,22	29,10	18,88	284,76
15.	Рентабельність основних засобів	%	5,17	0,49	-4,67	9,54



## Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6	7
16.	Рентабельність оборотних активів	%	22,34	3,01	-19,32	13,48
17.	Оборотність оборотних активів	дні	16,09	34,51	18,42	214,45
18.	Продуктивність праці	тис.грн.	746,8	745,2	-1,6	83,15
19.	Прибуток чистий на одного робітника	тис.грн.	8,65	2,32	-6,33	27,17
20.	Товарооборот на 1грн ФОП	грн.	9,43	7,60	-1,83	89,94
21.	Прибуток на 1 грн ФОП	грн.	0,16	0,04	-0,12	26,00

## Додаток Б

## Матриця SWOT-аналізу.ТОВ «Айрін»

	Можливості:	Загрози:
	1. Зміна рекламних технологій 2. Розвиток інформаційної галузі 3. Поява нових постачальників 4. Зниження цін на сировину й готову продукцію 5. Зниження податків та митних зборів 6. Удосконалювання менеджменту 7. Удосконалювання технології виробництва 8. Вихід на нові ринки	1. Збої в поставках продукції 2. Ріст темпів інфляції 3. Зміна рівня цін 4. Скачки курсів валют 5. Ріст податків і мита 6. Посилення конкуренції 7. Ріст безробіття 8. Погіршення політичного стану 9. Націоналізація бізнесу 10. Поява нових підприємств на ринку
Сильні сторони:	«Сила й можливості»	«Сила та загрози»
1. Достовірний моніторинг ринку 2. Налагоджена збутова мережа 3. Різноманітний асортимент продукції 4. Високий контроль якості 5. Висока рентабельність 6. Ріст оборотних коштів 7. Висока кваліфікація персоналу 8. Гарна мотивація персоналу 9. Достатня популярність	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вихід на нові ринки, розширення асортименту, додавання супутніх товарів і послуг дозволить підвищити наявність фінансових засобів;</li> <li>• достатня популярність буде сприяти виходу на нові ринки;               <ul style="list-style-type: none"> <li>• кваліфікація персоналу, контроль якості, невідале поведження конкурентів і розвиток рекламних технологій дадуть можливість встигнути за ростом ринку;</li> <li>• чітка стратегія дозволить використати всі можливості</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• посилення конкуренції, політика держави, інфляція й ріст податків, зміна смаків споживачів вплинуть на проведення стратегії;</li> <li>• поява конкурентів викличе додаткові витрати фінансових ресурсів;</li> <li>• популярність захистить від товарів-субститутів і додасть переваг у конкуренції;</li> <li>• достовірний моніторинг виявить зміни смаків споживачів</li> </ul>
Слабкі сторони:	«Слабкість та можливості»	«Слабкість та загрози»
4. Немає ясних стратегічних напрямків 5. Недолік управлінського таланта і глибини володіння проблемами 6. Нижче середнього маркетингові здібності; 4. Небажання фінансувати необхідні зміни в стратегії 5. Відсутність служби маркетингу на підприємстві 6. Недосконала цінова політика 7. Не використовуються прогресивні засоби збуту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• погана рекламна політика створить затримки при виході на нові ринки, розширенні асортименту, доповненні додаткових супутніх продуктів і послуг;</li> <li>• неучасть персоналу в прийнятті рішень і недостатній контроль виконання розпоряджень при зниженні безробіття може привести до саботажу;</li> <li>• зниження рівня цін, розмірів податків і мит при збереженні середнього рівня цін дозволить одержувати наддоходи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• поява нових конкурентів, низький рівень сервісу й середній рівень цін погіршить конкурентну позицію;</li> <li>• несприятлива політика держави може привести до виходу з галузі;</li> <li>• непродумана рекламна політика не утримає покупців при зміні їхніх смаків;</li> <li>• неповна завантаженість виробничих потужностей при зростанні темпів інфляції й стрибків у курсах валют може привести до банкрутства підприємства</li> </ul>