

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **Управління ефективністю праці на підприємстві**

за матеріалами ТОВ «ТФ «РУДЬ»

Студента 2 курсу 1 м групи,  
спеціальності 051 «Економіка»,  
спеціалізації «Економіка та  
безпека бізнесу»  
заочної форми навчання

Ярмола Ірина  
Валеріївна

Науковий керівник –  
канд. екон. наук, доц.

Жук Олена  
Сергіївна

Гарант освітньої програми  
д-р екон. наук, проф.

Блакита Ганна  
Владиславівна

Київ 2020

## **ЗМІСТ**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....</b>                    | <b>6</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТОВ «ТФ «РУДЬ» .....</b>  | <b>16</b> |
| 2.1. Оцінка обсягу, складу та руху персоналу підприємства.....   | 16        |
| 2.2. Визначення кваліфікаційного рівня персоналу підприємства. ....  | 22        |
| 2.3. Динаміка використання робочого часу на підприємстві .....   | 28        |
| 2.4. Діагностика фонду заробітної плати підприємства.....  | 30        |
| 2.5. Продуктивність праці працівників підприємства та оцінка основних факторів, що впливають на неї .....          | 35        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНОСТЮ ПРАЦІ НА ТОВ «ТФ «РУДЬ» .....</b> | <b>40</b> |
| <b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....</b>  | <b>57</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>  | <b>60</b> |
| <b>ДОДАТКИ.....</b>  | <b>66</b> |

## ВСТУП

Для здійснення ефективної економічної діяльності підприємства необхідна достатня кількість висококваліфікованих працівників, а також ефективне управління ними. Саме оптимальне використання персоналу є одним із головних чинників покращення ефективної діяльності підприємства. Обов'язковою умовою функціонування підприємства є поєднання персоналу із засобами виробництва, яке забезпечує процес діяльності. Рівень розвитку персоналу безпосередньо відбивається на економічних показниках роботи підприємства. Зростання соціального розвитку сприяє зростанню обсягів діяльності, якості виробництва та обслуговування. Також досягнення цілей соціального розвитку зводиться не лише до сфери діяльності окремого підприємства, але і до рівня розвитку національної економіки. Все вищевказане ще раз підкреслює високий ступінь актуальності обраної теми роботи.

Визначення показників результативності використання трудових ресурсів на підприємствах є одним із головних завдань як для забезпечення стабільності функціонування системи управління, так і для формування загальної стратегії розвитку. Важливе значення в оцінюванні ефективності використання персоналу з практичної точки зору визначається у формуванні певної сукупності індикаторів успішності розвитку компанії. Така система індикаторів необхідна підприємствам для формування раціональних управлінських рішень з метою досягнення та підвищення ефективності діяльності. Ефективність використання персоналу також має прямий вплив не лише на результати роботи окремо взятих підприємств, але і на економіку в цілому. Зростання цінності та доданої вартості праці створює передумови для підвищення рівня життя населення, збільшення економічного потенціалу держави.

Формування механізму управління ефективністю праці відіграє значну роль у побудові системи підтримки та прийняття управлінських рішень. Індикатори ефективності персоналу можуть бути використані для реалізації таких важливих функцій управління як контроль та мотивація. Мотивація

ґрунтується на затвердженні цільових індикаторів розвитку підприємства (або виконання певних бізнес-процесів), відповідно до яких відбувається преміювання працівників.

Проблеми управління ефективністю праці досліджували такі вчені, як: В. С. Венедіктов, І.М. Прибиткова, Я.Ю. Кондратьєв, Ю.І. Римаренко, В.І. Олефір, А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, І.О. Бланк, В.А. Ковальов, Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш, М.Я. Коробов, П.Є. Подрушняк та інші. Особливої актуальності набувають питання удосконалення підходів до управління господарською діяльністю шляхом обґрунтування значень прогностичних показників, що характеризують ефективність використання трудових ресурсів.

*Метою* випускної кваліфікаційної роботи є вивчення та теоретичне узагальнення аспектів дослідження практики управління ефективністю праці на підприємстві ТОВ «ТФ «РУДЬ».

У відповідності до мети в процесі роботи були розв'язані такі *завдання*:

- обґрунтовано теоретико-методичні основи управління ефективністю праці на підприємстві;
- здійснено оцінку обсягу, складу та руху персоналу підприємства;
- наведено визначення кваліфікаційного рівня персоналу підприємства;
- розглянуто динаміку використання робочого часу на підприємстві;
- проведено діагностику фонду заробітної плати підприємства;
- оцінено показники продуктивності праці працівників підприємства та основні фактори, що впливають на неї;
- здійснено обґрунтування пропозицій щодо удосконалення управління ефективністю праці на ТОВ «ТФ «РУДЬ».

*Об'єктом дослідження* є процеси, пов'язані з управлінням ефективністю праці на підприємстві.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методологічні та прикладні аспекти управління ефективністю праці підприємства ТОВ «ТФ «РУДЬ».

*Емпіричною базою* дослідження є ТОВ «ТФ «РУДЬ». Досліджуване підприємство ТОВ «ТФ «РУДЬ» здійснює свою діяльність відповідно до законодавства України та на умовах і у відповідності до чинних договорів.

Для досягнення поставленої в роботі мети використовуватиметься система загальнонаукових та спеціальних *методів дослідження*. На основі системно-аналітичного методу зроблене теоретичне узагальнення наукових концепцій, розробок і пропозицій провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем управління ефективністю праці підприємства. Економіко-статистичні методи (аналіз рядів динаміки та показників структури, екстраполяція, індексний аналіз) використовувалися для проведення дослідження динаміки показників ефективності праці. Факторно-аналітичні методи використовувались для оцінки впливу окремих чинників на зміну результативності управління персоналом підприємства. В цілому застосування даних методів дає змогу більш доступно розкрити обрану тему для дослідження.

*Інформаційними джерелами* для проведення досліджень є: законодавчі документи, що регламентують діяльність підприємств, спеціальна література з даної проблеми, матеріали бухгалтерської та статистичної ТОВ «ТФ «РУДЬ», матеріали особистих досліджень.

*Практична значущість* роботи полягає у визначенні конкретних підходів щодо удосконалення управління ефективністю праці досліджуваного підприємства ТОВ «ТФ «РУДЬ»

*Апробація результатів дослідження*. Результати наукового дослідження були оприлюднені у науковій статті на тему: «Управління ефективністю праці на підприємстві» у збірнику наукових статей студентів. Ч1. Економіка підприємства, 2020 р.

Структурно випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 50 найменувань та додатків. Обсяг роботи становить 57 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Функціонування будь-якого суб'єкту господарювання передбачає використання певного набору виробничих ресурсів, одним з яких виступає людська праця. Саме трудові ресурси є головним та базовим чинником розвитку економічних процесів. Від ефективності залучення та використання персоналу в значній мірі залежать результати роботи підприємства, його здатність до економічного зростання. Тому, важливою складовою системи управління на підприємстві є формування методичних підходів до оцінювання ефективності використання кадрів.

Розкриваючи зміст управління ефективністю праці на підприємстві, пропонуємо розглянути основні її сутнісні ознаки. Варто відмітити, що у науковій літературі досить часто дається визначення понять «ефективність використання персоналу», «продуктивність праці», «ефективність праці» з огляду на те, що вони, на думку багатьох авторів, є синонімами. Тому, розглядаючи наведене поняття, доцільно здійснити теоретичний аналіз наукових підходів до трактування змісту ефективності праці, який представлено у табл. 1.1.

В економічній літературі присутня велика кількість досліджень, які присвячені вивченню проблем оцінюванню ефективності діяльності підприємств, зокрема використання персоналу. Однак, подальшого розвитку потребують питання щодо розробки комплексних підходів до удосконалення методичних підходів оцінювання результативності використання людських ресурсів в межах формування ефективної системи управління підприємством.

Емпіричний підхід до ефективності використання трудових ресурсів пропонують науковці Ерзін С. [47], Грант А. [48], Матенде С., Огао П. [50]. Вони звертають увагу на критерії питомих показників віддачі праці персоналу в межах виробничих процесів. Центральне місце в системі оціночних

показників при цьому займає рівень продуктивності праці. У доповнення до наведеного Семін І.Є. [36] під ефективністю праці розуміє певний обсяг виробленої продукції (наданих послуг), який припадає на одиницю часу або ж одного працівника.

Таблиця 1.1

### Характеристика наукових підходів до визначення поняття «ефективність праці» підприємства

| Автор  | Поняття «ефективність праці»   |
|--|--|
| 1  | 2  |
| Ерзін С. [47], Грант А. [48], Матенде С., Огао П. [50] | результативність використання трудових ресурсів, яка визначається отриманням підприємством додаткових економічних вигод від використання праці персоналу   |
| Семін І.Є. [36]  | абсолютний вимірник результатів праці (витрат часу) персоналу на виконання певних виробничих операцій  |
| Віятник І. В., Андрушків Б.М. [7]                      | міра результатів, які отримує підприємство (організація) внаслідок використання праці найманих працівників у відповідних визначених умовах, які можуть бути порівняні з показниками віддачі від роботи персоналу за інших умов |
| Бабчинська О.І., Мідляр А.К. [1]                       | рівень отримання результатів (ефекту) від праці працівників підприємства, що співвідносить з витратами на залучення та утримання трудових ресурсів   |
| Драган О.І. [16]                                       | якісна та кількісна характеристика ефекту, який отримується підприємством за умови залучення трудових ресурсів   |
| Чобіток В. І., Волощенко А. В. [42]                    | комплексний результат використання інструментів та засобів систематичного управлінського впливу на використання персоналу у бізнес-процесах організації, що забезпечують неперервність її розвитку                             |
| Хитра О.В. [41], Юдіна М.І. [45]                       | ефект від використання персоналу, що виражений як у вартісній формі, так і у зміні якісних параметрів розвитку підприємства  |

Джерело: Складено автором на основі [47, 48, 50, 36, 7, 1, 16, 41, 42, 45]

Основні змістовні характеристики ефективності праці виділяють також Віятник І. В., Андрушків Б.М. [7], тощо. Наведені автори розглядають зміст ефективності праці з позиції порівняльного підходу. На нашу думку, альтернативою в даному аспекті виступають різні види діяльності. За основу оцінки ефективності взято порівняльну перевагу між фактичними та можливими результатами окремих видів діяльності або процесів. У доповнення

Бабчинська О.І., Мідляр А.К. [1] характеризують показники ефективності праці як міру досягнення мети окремих процесів або видів діяльності підприємства за умови найменших витрат трудових ресурсів [1]. Дане визначення характеризує поняття ключових показників ефективності лише з точки зору ресурсного підходу.

На наш погляд, орієнтація лише на емпіричний підхід та показники віддачі трудових ресурсів є не зовсім повною та потребує певного уточнення. Зокрема, ефективність праці може виражатися не лише через показники виробітку (обсягу виробництва продукції (надання послуг) на одного працівника), але і через порівняння витрат за умов застосування різних варіантів організації виробничого процесу. Так, Драган О.І. [16] підходить до визначення змісту ефективності праці, застосовуючи якісний підхід, що дозволяє врахувати не лише кількісні результати діяльності підприємства, а й певні якісні параметри його роботи [16].

Вітчизняні дослідники Чобіток В. І. та Волощенко А. В. [42] підходять до визначення ефективності праці з точки зору формування індикаторів результативності окремих операцій, які виконуються працівниками. З цією метою вони пропонують використовувати відношення результатів бізнес-процесів до вартості утримання та мотивації персоналу, який приймає участь в наведених бізнес-процесах. На думку Хитрої О.В. [41], показники ефективності праці можуть виражати як певний результат (ефект) або ж бути відносним співвідношенням між результативними та ресурсними (витратними) показниками.

Як відзначає Юдіна М.І. [45], характеристика ефективності праці, зокрема мотивації трудових ресурсів, пов'язана з наступними особливостями [13, с. 225]: складність визначення ефекту через те, що він не завжди повністю залежить від підрозділів чи осіб, ефективність роботи яких необхідно виміряти. На думку вченої ефективність діяльності в чистому виразі визначити неможливо, оскільки результат діяльності є результатом взаємодії всіх ресурсів підприємства. Ефект господарювання може мати вигляд ідей, виміряти які у



практичній діяльності дуже важко, оскільки він залежить від таких організаційно-економічних, соціальних та інших показників, які неможливо виміряти кількісно.

Проведений аналіз деяких сучасних наукових джерел, які адресовані проблематиці методичних аспектів ефективності праці, дозволяє сформулювати певні узагальнення стосовно змісту досліджуваного поняття:

1) Ефективність праці рядом авторів характеризується з позицій ресурсного підходу. Він дозволяє виявити залежність результатів роботи персоналу від ресурсів, які були використані для організації виробничого процесу.

2) Найбільш поширеним індикатором оцінки, відповідно до ресурсного підходу, є показник продуктивності праці. Проте, ресурс праці не є єдиним у процесі забезпечення роботи підприємства. Тому наведений підхід не є повним та потребує уточнення.

3) Відповідно до порівняльного підходу, ефективність праці розглядається через призму порівняння витрат на залучення трудових ресурсів за різних умов організації виробничого процесу. Проте, даний підхід розглядає можливість використання праці досить однобоко, акцентуючи увагу лише на показниках витрат праці.

Отже, підсумовуючи наведені вище підходи до визначення змісту ефективності праці персоналу, можна сказати, що вони розкривають ресурсний (витратний) та порівняльний аспекти. Ресурсний підхід у формуванні ефективності використання персоналу може бути представлений у вигляді наступної математичної формули:

$$E_{\text{перс}} = \frac{P}{OB_{\text{перс}}} \rightarrow \max \quad (1.1)$$

де,  $E_{\text{перс}}$  – ефективність використання персоналу;  $P$  – результати господарської діяльності, який отримано від використання персоналу;  $OB_{\text{перс}}$  – витрати, які понесені для залучення персоналу.

Порівняльний підхід до визначення змісту ефективності використання персоналу відображається наступним чином:

$$E_{\text{перс}} = \frac{P_{\text{факт}}}{P_{\text{можл}}} \rightarrow \text{min} \quad (1.2)$$

де,  $E_{\text{перс}}$  – ефективність використання персоналу;  $P_{\text{факт}}$  – фактичні результати від використання персоналу підприємства;  $P_{\text{можл}}$  – потенційно можливі результати від використання персоналу підприємства, які можуть бути отримані за відповідних умов.

Враховуючи ряд ознак управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, варто відмітити, що воно характеризується отримання певних позитивних результатів, які можуть бути виражені у покращенні фінансового стану та зростанні ринкової вартості.

На основі цього можемо обґрунтувати складові управління ефективністю праці (рис. 1.1).

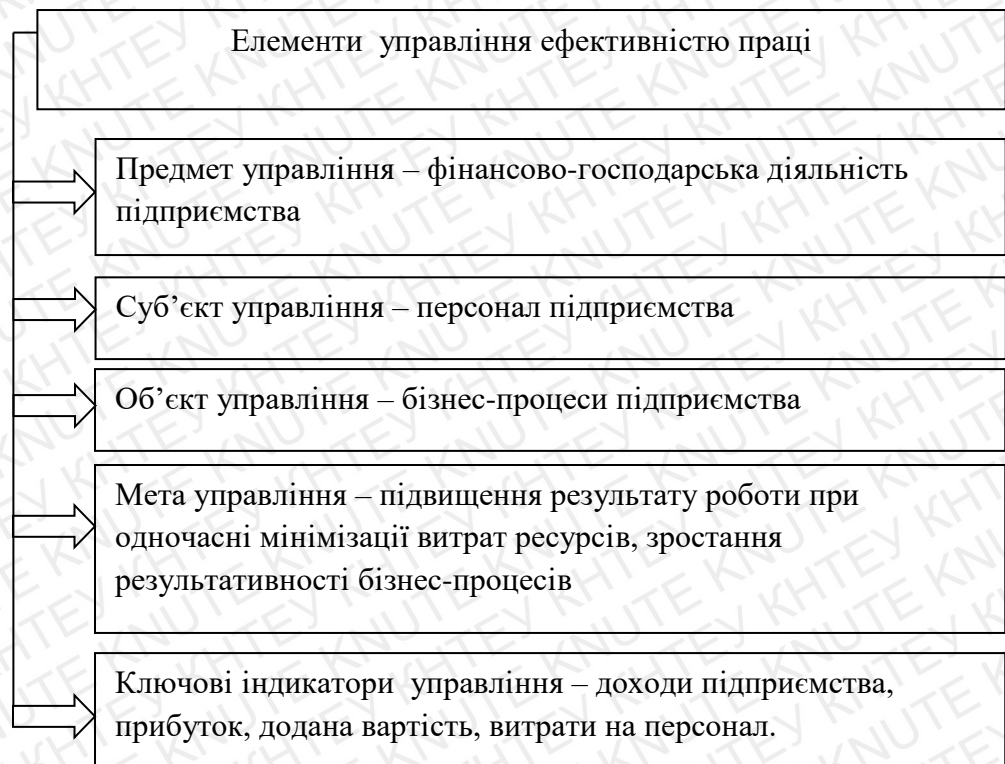


Рис. 1.1. Складові системи управління ефективністю праці підприємства

Джерело: Складено автором на основі [41]

Надалі пропонуємо обґрунтувати особливості управління ефективністю праці. З цією метою розглянемо такі складові управління як інформаційне забезпечення оцінки ефективності використання персоналу, систему критеріїв оцінювання та підходи до оптимізації моделей управління з використанням відповідних індикаторів ефективності.

Управління ефективністю використання персоналу, з точки зору процесного підходу, характеризується певними цілями (загальними та специфічними) (рис. 1.2).

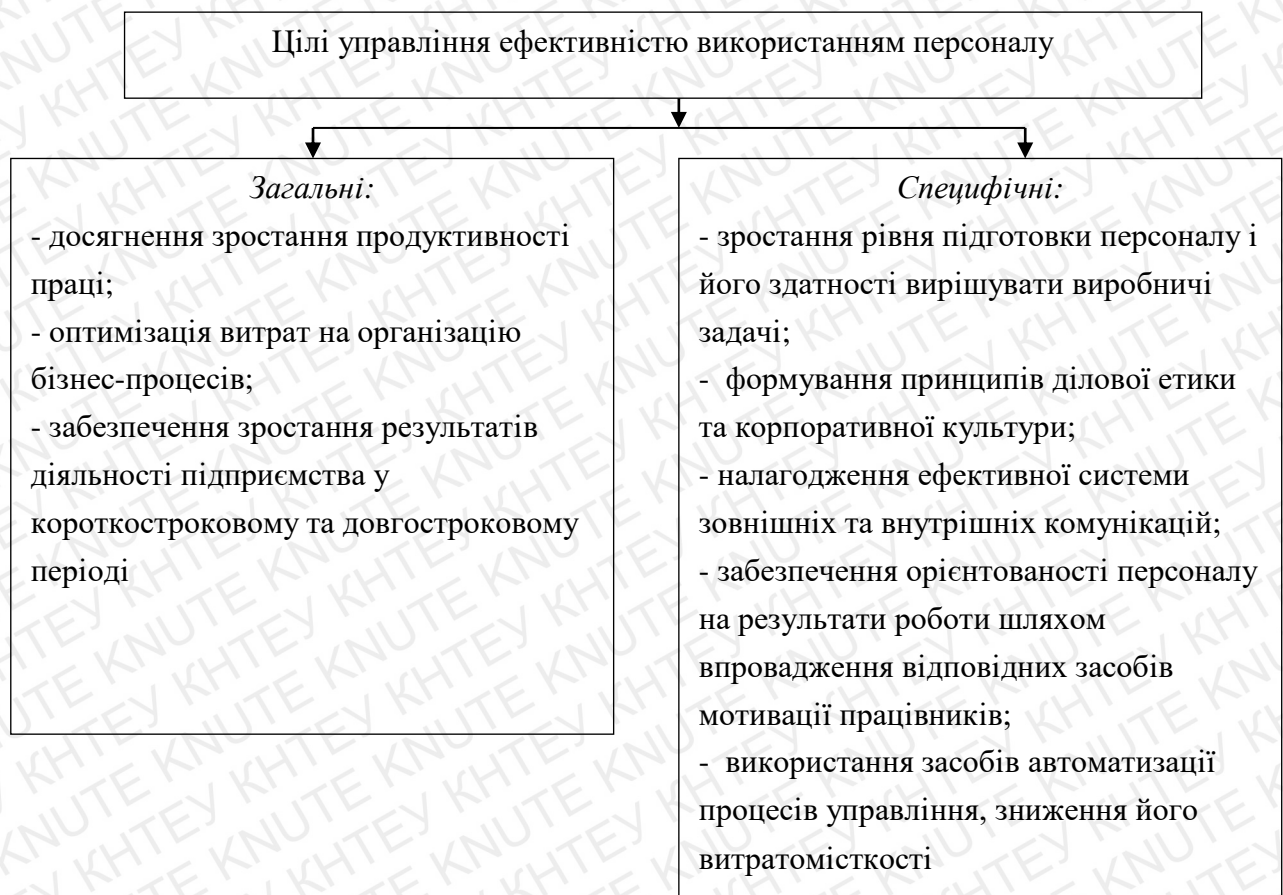


Рис. 1.2. Основні цілі управління ефективністю використання персоналу

*Джерело: Складено автором на основі [46]*

Предметом формування системи управління ефективністю праці підприємства для усіх суб'єктів є різні сфери його діяльності, різною ж є мета та відповідне інформаційне забезпечення для аналізу. ТОП-менеджмент підприємств здійснює оцінювання з метою виявлення резервів зростання

ринкової спроможності, оптимізації системи управління комерційною, технологічною, фінансовою та логістичною діяльністю. Результати оцінки результативності використання трудових ресурсів застосовуються для прийняття управлінських рішень в напрямку зміни як ринкової стратегії, так і оптимізації окремих бізнес-процесів [19].

Оцінка ефективності використання персоналу може здійснюватися як незалежними зовнішніми експертами, так і ТОП-менеджментом самої компанії (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Суб'єкти, предмет та інформаційне забезпечення управління ефективністю праці**

| Суб'єкт оцінки    | Предмет оцінки  | Мета оцінки   | Інформаційне забезпечення   |
|-------------------|---|---|---|
| Топ-менеджмент    | Всі сфери функціонування підприємства (комерційна, фінансово-господарсько-технологічна, соціальна, фінансова, інформаційна, тощо) | Підвищення конкурентоздатності, ефективності діяльності | Внутрішня управлінська звітність підприємства   |
| Зовнішні експерти |   | Оцінка конкурентоздатності, ринкової вартості           | Загальнодоступна публічна інформація (обсяги реалізації, чисельність працюючих, прибуток, активи, соціальна політика, тощо) |

*Джерело: Складено автором на основі [16]*

В цілому управління ефективністю праці є складовою частиною загального комплексу менеджменту, який забезпечує виконання таких функцій як планування, організацію, мотивацію, керівництво і контроль. На основі вищевикладеного було розроблено та запропоновано певну послідовність етапів формування системи управління ефективністю праці, які наведено на рис. 1.3.

Наведені на рис. 1.3 етапи є універсальними та можуть уточнюватися для окремо взятих підприємств. Оцінювання та аналіз організаційної підсистеми

дає можливість визначити основні переваги та недоліки управління персоналом.

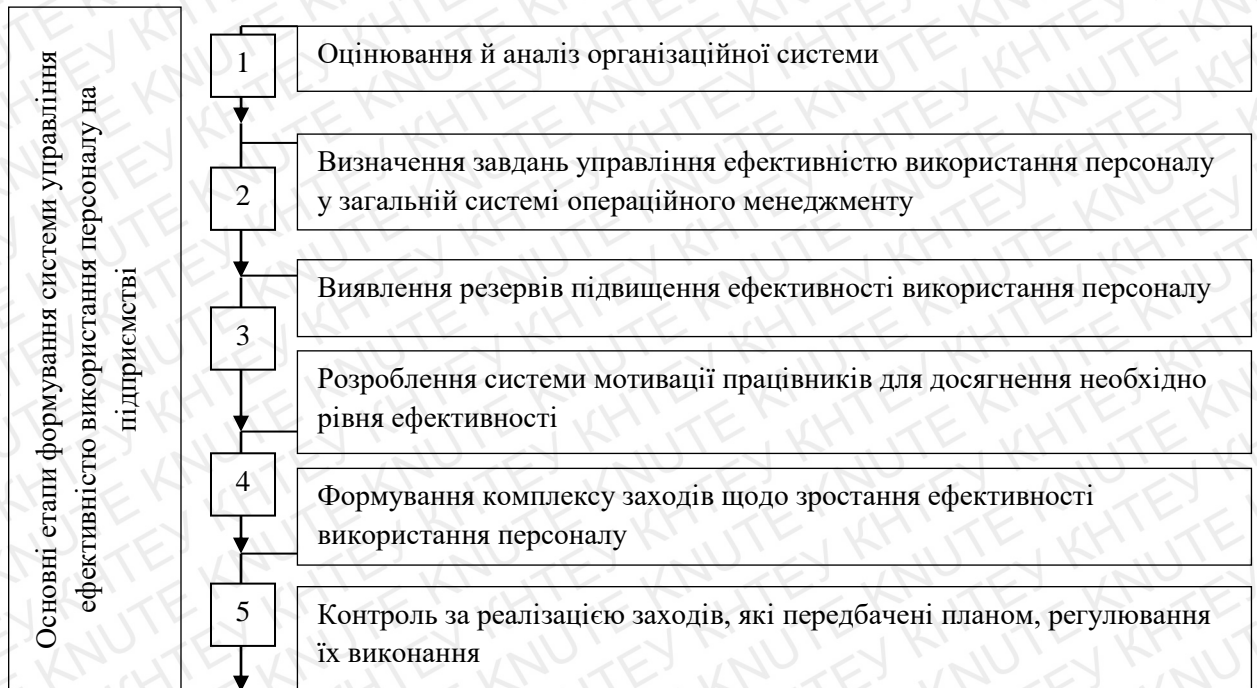


Рис. 1.3. Основні етапи формування системи управління ефективністю праці на підприємстві

*Джерело: Складено автором на основі [7,48]*

Визначення завдань управління ефективністю праці у загальній системі операційного менеджменту дозволяє сформувати перелік цілей та критеріїв їх досягнення, які передбачають удосконалення бізнес-процесів на підприємстві.

Процес використання персоналу передбачає наявність певних резервів, що характерні для організації системи управління. За результатами аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства здійснюється виявлення резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Формування ефективної системи управління персоналом є неможливим без відповідної мотивації. Тому на четвертому етапі передбачається її розроблення для досягнення необхідно рівня ефективності як окремих бізнес-процесів, так і підприємства в цілому.

На п'ятому етапі варто передбачити формування комплексу заходів щодо зростання ефективності використання персоналу. Ці заходи розробляються за

результатами визначення завдань розвитку системи управління та проведення організаційного аналізу. Контроль за реалізацією заходів, які передбачені планом, регулювання їх виконання, є завершальним етапом, що дозволяє оцінити їх результативність.

Особливістю управління ефективністю праці є врахування процесного підходу до формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства. Операційна система є за своєю суттю складним набором окремих факторів виробництва та засобів управління ними, що поєднані між собою комунікаційними каналами.

Відсутність належного рівня розвитку та функціонування системи управління персоналом можна розглядати в якості одного з наслідків недостатньо розвинених і сформованих бізнес-процесів [41]. Велике значення в процесі формування системи управління і його впливу на різні аспекти організації праці безпосередньо мають умови праці в компанії. Наявність в організації конфліктних відносин може негативно позначитися як на формуванні системи управління, так і на вже нормах і цінностях колективу. Велике значення при цілеспрямованому формуванні системи управління відіграє врахування інтересів і цінностей співробітників.

З одного боку, керівництво може спиратися на них при впровадженні норм системи управління персоналом. З іншого боку, вони можуть бути використані в якості мотивації при освоєнні норм системи управління. Таким чином, заробітна плата може бути використана в якості стимулу для застосування принципів реформування системи управління на практиці [47].

Рівень реалізації трудової дисципліни на практиці є значущим компонентом системи управління, який, згідно з різними поглядами [1-5], оцінюється нижче середнього. Колективні заходи, особливо організовані у позаробочий час, є провідними способами закріплення системи управління. Однак часто вони носять епізодичний характер. Впровадження принципів системи управління краще здійснювати через організаційні збори персоналу, що підвищує ймовірність того, що пропаговані керівництвом норми і цінності

не будуть залишатися тільки на папері, а будуть сприйматися співробітниками належним чином.

Важливим елементом формування системи управління є демократичний стиль керівництва. Наявність в організації конфліктних відносин може негативно позначитися як на формуванні системи управління, так і на вже усталених нормах і цінностях, проте згідно з результатами дослідження дана проблема не має такого широкого поширення в організаціях. При цьому велике значення при цілеспрямованому формуванні системи управління керівництвом має врахування інтересів і цінностей співробітників [42].

Для ефективного вирішення завдань з формування системи управління ефективністю праці на підприємстві ряд авторів [22, 45, 50, 18, 29] пропонують проведення діагностики використання ресурсного потенціалу, зокрема, можливостей персоналу. При цьому, система управління ефективністю праці на підприємстві тісно пов'язана із залученням потенціалу працівників для досягнення єдиних цілей і завдань.

Отже, на основі узагальнення, ми прийшли до висновку, що поняття «ефективність праці» слід розглядати як комплексний результат використання інструментів та засобів систематичного управлінського впливу на використання персоналу у бізнес-процесах організації, що забезпечують неперервність її розвитку. Визначення теоретичних основ управління ефективністю праці передбачає визначення відповідної методології, яка дозволяє отримати наукове обґрунтування управлінським рішенням, що виробляються та приймаються з метою зростання економічного ефекту від використання праці персоналу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТОВ «ТФ «РУДЬ»

#### 2.1. Оцінка обсягу, складу та руху персоналу підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Торгова фірма «Рудь» (надалі ТОВ «ТФ «РУДЬ») є дочірньою компанією підприємства ПАТ «Житомирський маслозавод». Основними видами діяльності підприємства є такі: організація виробництва морозива, масла та заморожених напівфабрикатів; реалізація продукції через дилерську та дистрибуторські мережі; організація складської логістики для просування продукції на ринку. На сьогоднішній день підприємство ТОВ «ТФ «РУДЬ» володіє двома сучасними складськими комплексами, класу «А», які відповідають всім вимогам безпечного зберігання і обробки продукції заморозки. Підприємство пропонує виробникам послуги дистрибуції по роздрібних торговельних мережах міста Києва та області. Використовуючи 10-річний досвід і створений налагоджений механізм поставок підприємство має можливість розподілити продукцію згідно існуючого попиту. Місія підприємства полягає у забезпеченні мешканців України якісним морозивом і замороженими продуктами.

Розглянемо показники обсягу, складу та руху персоналу, які визначають особливості середовища формування трудових ресурсів досліджуваного підприємства: показники складу та структури персоналу (за функціональним призначенням, за статтю, за освітою)

Відповідно до даних внутрішньої управлінської інформації за складом відповідно до функціонального призначення можна виділити наступні категорії працівників підприємства:

- адміністративно-управлінський персонал (керівники та спеціалісти);
- операційний персонал (оперативний та обслуговуючий персонал).

Динаміку чисельності працівників підприємства у розрізі категорій персоналу за критерієм функціонального призначення наведено у табл. 2.1. У



2018 році кількість працівників управлінського персоналу зменшилась на 35 осіб (-8,0%), а численність працівників операційного персоналу скоротилася на 2 особи (-0,4%).

Таблиця 2.1

**Динаміка обсягу трудових ресурсів ТОВ «ГФ «РУДЬ» у 2017-2019 рр.**

| Показник  | 2017 р. |       | 2018р. |       | 2019 р. |       | Відхилення, (+/-)  |                    |                    |
|---|---------|-------|--------|-------|---------|-------|--------------------|--------------------|--------------------|
|   | осіб    | %     | осіб   | %     | осіб    | %     | 2018 р. до 2017 р. | 2019 р. до 2018 р. | 2019 р. до 2017 р. |
| Середньоспівкова чисельність персоналу, в тому числі: | 928     | 100   | 891    | 100   | 962     | 100   | -37                | 71                 | 34                 |
| - керівники   | 195     | 21,03 | 134    | 15,08 | 135     | 14,02 | -61                | 1                  | -60                |
| - спеціалісти   | 241     | 26,04 | 267    | 30,01 | 231     | 23,89 | 26                 | -36                | -10                |
| - службовці   | 195     | 21,08 | 169    | 19,05 | 202     | 21,04 | -26                | 33                 | 7                  |
| - робітники   | 297     | 31,85 | 321    | 35,89 | 394     | 41,05 | 24                 | 73                 | 97                 |

Протягом досліджуваного періоду в загальній структурі персоналу за функціональним призначенням переважала частка управлінського персоналу (табл. 2.1).

Необхідно відмітити тенденцію до постійного скорочення частки адміністративно-управлінського персоналу в загальному складі персоналу підприємства. Так, у 2017 році частка працівників адміністративно-управлінського персоналу становила 47%, у 2018-му – 45%, у 2019-му році – 38%.

Динаміку чисельності працівників підприємства у розрізі категорій персоналу за гендерною ознакою наведено у табл. 2.2. У 2018 році чисельність чоловіків в складі персоналу зменшилась на 21 особу (-2,8%), а чисельність жінок знизилась на 16 осіб (-9,1%). У 2019 році чисельність чоловіків зросла на 96 осіб (+13,1%), а чисельність жінок скоротилася на 25 осіб (-15,6%).

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності та складу персоналу ТОВ «ТФ «РУДЬ» за гендерною ознакою у 2017-2019 рр.**

| Категорії                        | Роки |      |      | Відхилення     |                   |                |                   |
|----------------------------------|------|------|------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|
|                                  | 2017 | 2018 | 2019 | 2018 / 2017    |                   | 2019 / 2018    |                   |
|                                  |      |      |      | Абсолютне, +/- | Темпи приросту, % | Абсолютне, +/- | Темпи приросту, % |
| Загальна чисельність працівників | 928  | 891  | 962  | -37            | -4,08             | 71             | 8,04              |
| 1. Чоловіки                      | 752  | 731  | 827  | -21            | -2,84             | 96             | 13,12             |
| 2. Жінки                         | 176  | 160  | 135  | -16            | -9,11             | -25            | -15,65            |

Аналізуючи гендерну структуру персоналу ТОВ «ТФ «РУДЬ», можна сказати, що вона протягом трьох років мала тенденцію до коливання (рис. 2.1).

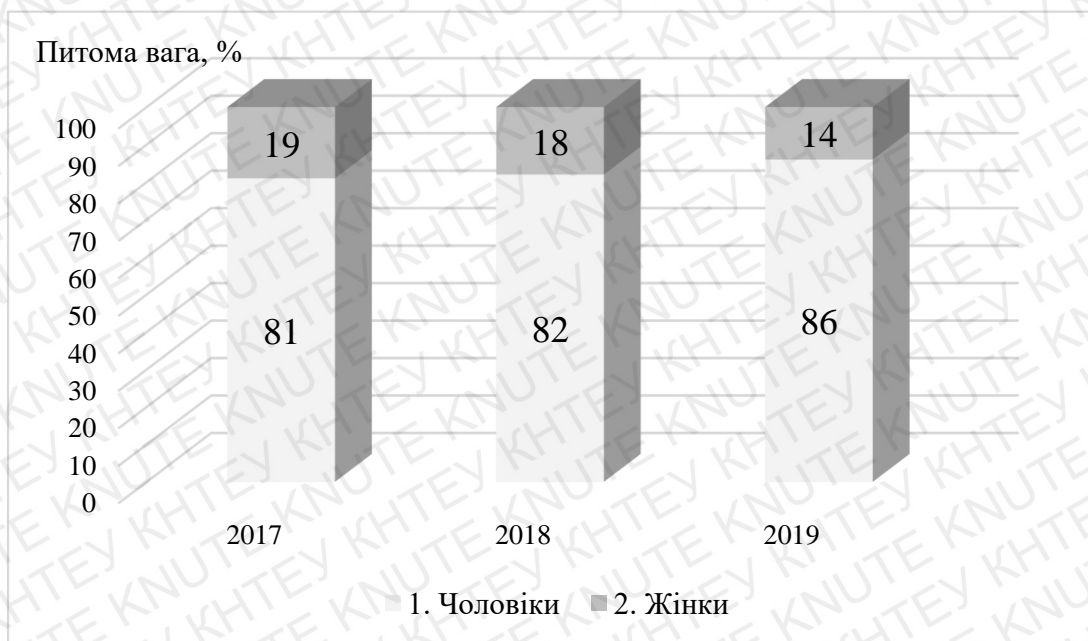


Рис. 2.1. Динаміка структури персоналу ТОВ «ТФ «РУДЬ» за гендерною ознакою у 2017-2019 рр., %

Зростання чисельності чоловіків у 2019 році було обумовлене набором додаткових працівників робітничих спеціальностей (вантажники, водії авто та підйомних механізмів), а скорочення чисельності жінок було зумовлено скороченням адміністративно-управлінського персоналу, зокрема зменшенням

кількості працівників бухгалтерії, частину з яких становили жінки. У 2017 році частка чоловіків у структурі персоналу складала 81%, а жінок - 19%; у 2018 році – 82% і 18% відповідно; у 2019 році – 86% і 14%.

Динаміку чисельності та складу персоналу підприємства за віковою структурою наведено в таблиці 2.4. У 2017-2019 рр. чисельність працівників віком від 20 до 40 років була домінуючою. У 2018 році чисельність працівників віком 20-30 років зменшилась на 57 осіб, а чисельність персоналу віком 30-40 років – зменшилась на 5 осіб.

Таблиця 2.3

**Динаміка чисельності та складу персоналу ТОВ «ТФ «РУДЬ» за віковим складом у 2017-2019 рр.**

| Категорії                        | Роки |      |      | Відхилення     |                   |                |                   |
|----------------------------------|------|------|------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|
|                                  |      |      |      | 2018 / 2017    |                   | 2019 / 2018    |                   |
|                                  | 2017 | 2018 | 2019 | Абсолют-не,+/- | Темпи приросту, % | Абсолют-не,+/- | Темпи приросту, % |
| Загальна чисельність працівників | 928  | 891  | 962  | -37            | -4,05             | 71             | 8,03              |
| 1. до 20 років                   | 9    | 9    | 10   | 0              | 0,01              | 1              | 11,12             |
| 2. від 20 до 30 років            | 511  | 454  | 500  | -57            | -11,21            | 46             | 10,11             |
| 3. від 30 до 40 років            | 213  | 208  | 250  | -5             | -2,32             | 42             | 20,22             |
| 4. від 40 до 50 років            | 93   | 107  | 115  | 14             | 15,14             | 8              | 7,53              |
| 5. від 50 до пенсії              | 56   | 57   | 58   | 1              | 1,84              | 1              | 1,85              |
| 6. пенсіонери                    | 46   | 56   | 29   | 10             | 21,72             | -27            | -48,23            |

У 2019 році чисельність працівників віком 20-30 років зросла на 46 осіб, а чисельність персоналу віком 30-40 років – збільшилась на 42 особи. Аналізуючи дані таблиці 2.3 та рис. 2.2, можна зробити висновок, що персонал підприємства є відносно молодим. Частка осіб віком від 20 до 30 років у 2017 році становила 55%, а у 2018 та 2019 роках – 51% та 52% відповідно. Частка осіб віком від 30 до 40 років у 2017 році становила 23%, а у 2018 та 2019 роках – 23% та 26% відповідно.

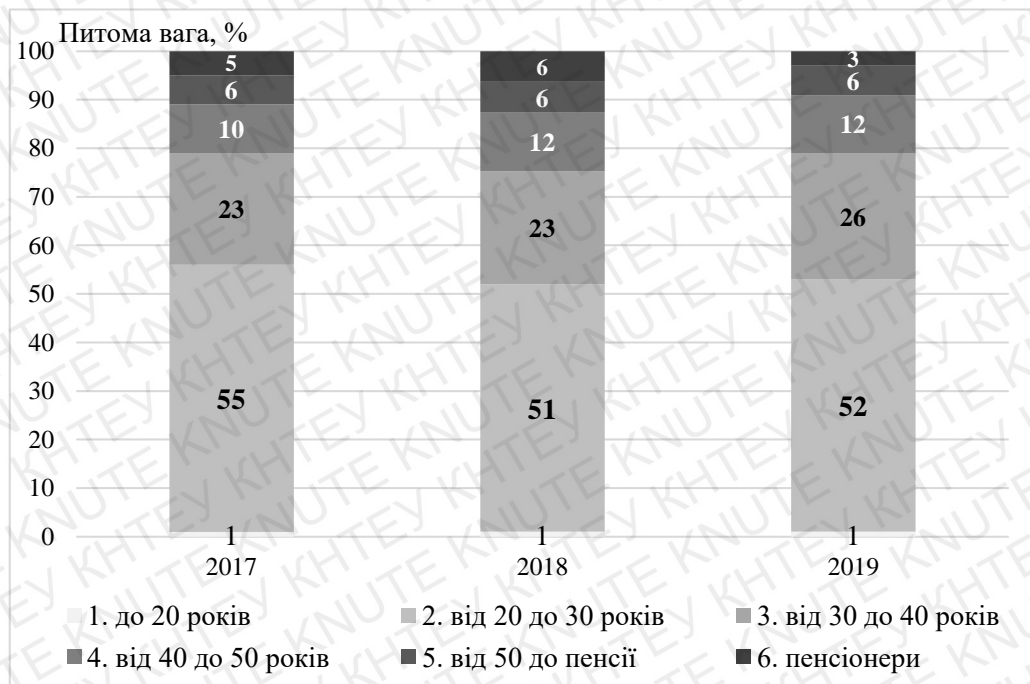


Рис. 2.2. Структура персоналу ТОВ «ТФ «РУДЬ» за віком у 2017-2019 рр., %

Частка осіб від 40 років і до пенсійного віку становила у 2017 році 10%, у 2018 та 2019 роках – по 12%. Таким чином, можна зробити висновок про незначне старіння персоналу підприємства у 2017 та 2018 роках, хоча у 2019 році змін у віковій структурі персоналу не спостерігалось.

У 2019 році частка постійних робітників на підприємстві становила 54%, з яких 50% працювали за основним місцем роботи та 4% працювали за сумісництвом. Частка тимчасових працівників склада 46%, з яких 34% працювали за контрактом і 12% працювали за трудовою угодою.

Важливим аспектом аналізу персоналу є оцінка показників руху трудових ресурсів, які наведені в табл. 2.4. Як свідчать дані таблиці 2.6 у 2017 році фактично кількість прийнятих працівників була меншою за кількість звільнених. Коефіцієнт плинності кадрів у 2017 році склав 0,09 пунктів, коефіцієнт оновлення персоналу - 2,48 пункти.

У 2018 році чисельність прийнятих працівників була значно вищою за чисельність звільнених. Внаслідок цього дещо зросло значення показника плинності кадрів до 0,10, а також у 2,5 рази збільшився рівень оновлення персоналу підприємства.

Таблиці 2.4

**Динаміка показників руху персоналу ТОВ «ТФ «РУДЬ» у 2017-2019 рр.**

| Показник  | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | 2019 р. до    |      |
|---|---------|---------|---------|---------------|------|
|   |         |         |         | 2017 р. (+/-) |      |
|   |         |         |         | +/-           | %    |
| Прийнято працівників, осіб                            | 23      | 78      | 36      | 13            | -    |
| Звільнено працівників, осіб                           | 60      | 7       | 10      | -50           | -    |
| Середньоспискова чисельність персоналу, а тому числі: | 928     | 891     | 962     | 34            | 3,72 |
| Коефіцієнти:  |         |         |         |               | -    |
| - обороту з приймання                                 | 0,02    | 0,09    | 0,04    | 0,01          | -    |
| - обороту зі звільнення                               | 0,06    | 0,01    | 0,01    | -0,05         | -    |
| - стабільності кадрів                                 | 0,91    | 0,90    | 0,95    | 0,04          | -    |
| - плинності кадрів                                    | 0,09    | 0,10    | 0,05    | -0,04         | -    |
| - динаміки чисельного складу                          | 0       | -4,0    | 8,0     | 8,02          | -    |

Однак, за рахунок того, що у 2018 році кількість персоналу була меншою за даний показник за 2017 рік, коефіцієнт динаміки чисельності персоналу мав від'ємне значення – -4%. У 2019 році чисельність прийнятих працівників була вищою за чисельність звільнених на 26 осіб. У 2019 році зменшилось значення показника плинності кадрів до 0,05, а також знизився показник обороту з приймання персоналу підприємства. Внаслідок того, що у 2019 році кількість персоналу була вищою за даний показник за 2018 рік, коефіцієнт динаміки чисельного складу персоналу мав додатне значення - 8%.

В цілому можна говорити про те, що динаміка показників руху персоналу у 2018-2019 рр. свідчила про зниження коливання його чисельності, що є позитивним індикатором політики розвитку підприємства.

Отже, у 2019 році кількість працівників управлінського персоналу також скоротилася на 35 осіб (-8,7%), а численність працівників операційного персоналу зросла на 106 осіб (+21,6%). У 2017-2019 рр. чисельність працівників віком від 20 до 40 років була домінуючою. Частка постійних

працівників була домінуючою і коливалася в межах 54-56%. Персонал підприємства є відносно молодим. Частка осіб від 40 років і до пенсійного віку становила у 2017 році 10%, у 2018 та 2019 роках – по 12%. У 2017 році частка чоловіків у структурі персоналу складала 81%, а жінок - 19%; у 2018 році – 82% і 18% відповідно; у 2019 році – 86% і 14%.

## 2.2. Визначення кваліфікаційного рівня персоналу підприємства.

Для оцінки кваліфікаційного рівня персоналу підприємства необхідно врахувати такі критерії як освіта, професійно-кваліфікаційний рівень та трудовий стаж.

Динаміку структури персоналу підприємства за складом професійної кваліфікації наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

### Динаміка чисельності та складу персоналу ТОВ «ТФ «РУДЬ» за рівнем професійної кваліфікації у 2017-2019 рр.

| Категорії                             | Роки |      |      | Відхилення     |                   |                |                   |
|---------------------------------------|------|------|------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|
|                                       |      |      |      | 2018 / 2017    |                   | 2019 / 2018    |                   |
|                                       | 2017 | 2018 | 2019 | Абсолютне, +/- | Темпи приросту, % | Абсолютне, +/- | Темпи приросту, % |
| Загальна чисельність працівників      | 928  | 891  | 962  | -37            | -4,02             | 71             | 8,04              |
| 1. Спеціалісти вищої кваліфікації     | 74   | 98   | 77   | 24             | 32,45             | -21            | -21,42            |
| 2. Спеціалісти середньої кваліфікації | 158  | 143  | 125  | -15            | -9,54             | -18            | -12,64            |
| 3. Висококваліфіковані робітники      | 269  | 249  | 327  | -20            | -7,42             | 78             | 31,32             |
| 4. Кваліфіковані робітники            | 204  | 214  | 221  | 10             | 4,91              | 7              | 3,32              |
| 5. Некваліфіковані робітники          | 223  | 187  | 212  | -36            | -16,13            | 25             | 13,41             |

Динаміку структури за рівнем професійної кваліфікації у 2017-2019 рр. наведено на рис. 2.3. У структурі персоналу упродовж 2017-2019 рр. переважала частка висококваліфікованих працівників.

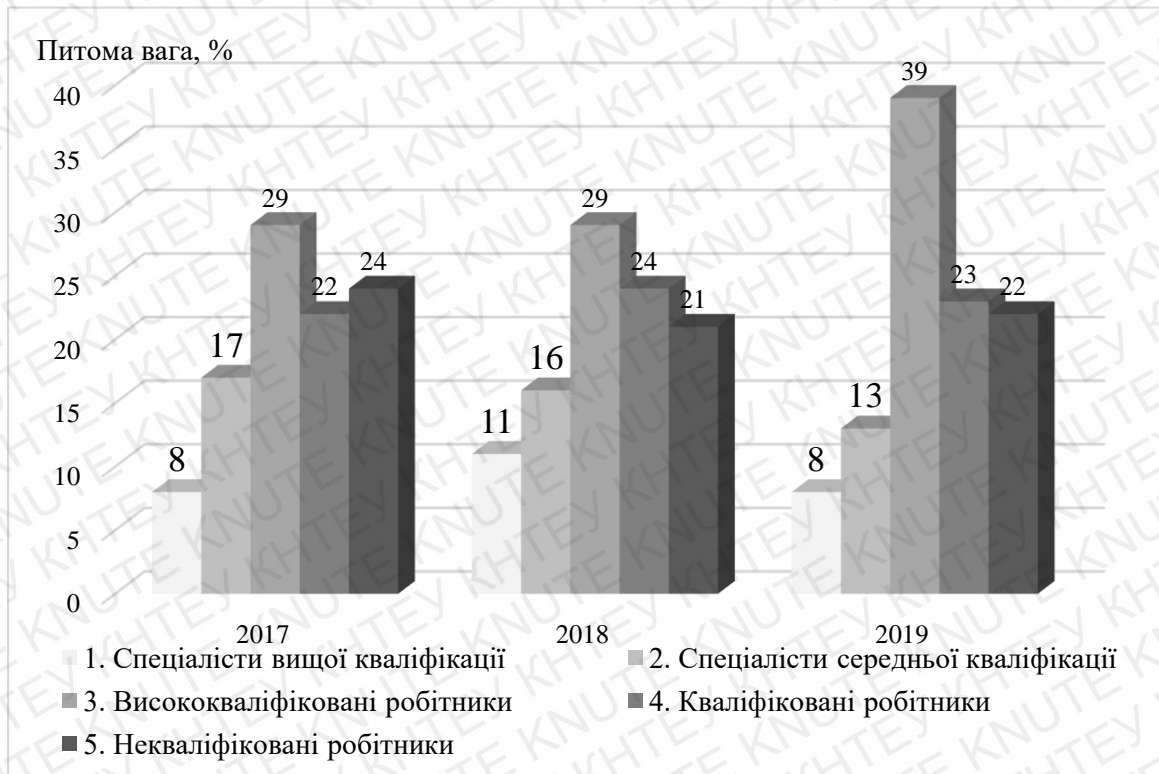


Рис. 2.3. Структура персоналу ТОВ «ТФ «РУДЬ» за рівнем професійної кваліфікації у 2017-2019 рр.

В загальній структурі персоналу підприємства спостерігалися наступні тенденції:

- чисельність спеціалістів вищої кваліфікації у 2017 році становила 74 особи, у 2018 році вона зросла на 24 особи і становила 98 осіб, у 2019 році – зменшилась на 21 особу і склала 77 осіб;

- чисельність спеціалістів середньої кваліфікації у 2017 році становила 158 особи, у 2018 році вона зменшилась на 15 осіб і становила 143 особи, у 2019 році – зменшилась на 18 осіб і склала 125 осіб;

- чисельність висококваліфікованих робітників у 2017 році становила 269 осіб, у 2018 році вона зменшилась на 20 осіб і становила 249 осіб, у 2019 році – зросла на 78 осіб і склала 327 осіб;

- чисельність кваліфікованих робітників у 2017 році становила 204 особи, у 2018 році вона зросла на 10 осіб і становила 214 осіб, у 2019 році – зросла на 7 осіб і склала 221 особу;

- чисельність некваліфікованих робітників у 2017 році становила 223 особи, у 2018 році вона зменшилась на 36 осіб і становила 187 осіб, у 2019 році – зросла на 25 осіб і склала 212 чоловік.

У 2017 році частка висококваліфікованих працівників складала 8%, у 2018 році – 11%, у 2019 році – 8%. Сукупна частка кваліфікованих та некваліфікованих працівників складала у 2017 році 46%, у 2018 році 45%, у 2019 році – 45%.

Динаміку чисельності працівників ТОВ «ГФ «РУДЬ» за трудовим стажем наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка структури персоналу ТОВ «ГФ «РУДЬ»  
за стажем у 2017-2019 рр.**

| Категорії                        | Роки |      |      | Відхилення         |                         |                         |                      |
|----------------------------------|------|------|------|--------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------|
|                                  |      |      |      | 2018 / 2017        |                         | 2019 / 2018             |                      |
|                                  | 2017 | 2018 | 2019 | Абсолют-<br>не,+/- | Темпи<br>приросту,<br>% | Абсо-<br>лют-<br>не,+/- | Темпи<br>приросту, % |
| Загальна чисельність працівників | 928  | 891  | 962  | -37                | -4,02                   | 71                      | 8,02                 |
| 1. до 5 років                    | 65   | 53   | 67   | -12                | -17,75                  | 14                      | 26,01                |
| 2. від 5 до 10 років             | 380  | 330  | 375  | -51                | -13,42                  | 46                      | 13,84                |
| 3. від 10 до 15 років            | 232  | 232  | 250  | 0                  | -0,13                   | 18                      | 8,05                 |
| 4. від 15 до 20 років            | 65   | 80   | 77   | 15                 | 23,41                   | -3                      | -4,02                |
| 5. від 20 до 25 років            | 56   | 53   | 58   | -2                 | -4,04                   | 4                       | 8,04                 |
| 6. понад 25 років                | 130  | 143  | 135  | 13                 | 9,72                    | -8                      | -5,52                |

У складі персоналу підприємства упродовж всього аналізованого періоду домінувала частка працівників з трудових стажем 5-15 років. У 2018 році



чисельність працівників з трудовим стажем 5-10 років зменшилась на 51 особу, а чисельність працівників зі стажем 10-15 років – майже не змінилася (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка структури персоналу ТОВ «ТФ «РУДЬ»  
за трудовим стажем у 2017-2019 рр.**

| Категорії                        | Роки |        |      |        |      |        | Абсолютна зміна по структурі, % |       |
|----------------------------------|------|--------|------|--------|------|--------|---------------------------------|-------|
|                                  | 2017 |        | 2018 |        | 2019 |        |                                 |       |
|                                  | Осіб | %      | Осіб | %      | Осіб | %      |                                 |       |
| Загальна чисельність працівників | 928  | 100,00 | 891  | 100,00 | 962  | 100,00 | -                               | -     |
| 1. до 5 років                    | 65   | 6,11   | 53   | 6,02   | 67   | 7,03   | -1,02                           | 1,01  |
| 2. від 5 до 10 років             | 380  | 41,15  | 330  | 37,06  | 375  | 39,01  | -4,07                           | 2,05  |
| 3. від 10 до 15 років            | 232  | 25,02  | 232  | 26,25  | 250  | 26,02  | 1,06                            | 0,06  |
| 4. від 15 до 20 років            | 65   | 7,32   | 80   | 9,68   | 77   | 8,08   | 2,05                            | -1,07 |
| 5. від 20 до 25 років            | 56   | 6,25   | 53   | 6,19   | 58   | 6,05   | 0,05                            | 0,03  |
| 6. понад 25 років                | 130  | 14,15  | 143  | 14,62  | 135  | 13,38  | 2,06                            | -2,08 |

У 2019 році чисельність працівників з трудовим стажем 5-10 років зросла на 46 осіб, а чисельність працівників зі стажем 10-15 років – зросла на 18 осіб. Чисельність працівників зі стажем більше 15 років у 2017-2019 рр. не мала визначеної тенденції. Зокрема, у 2018 році кількість працівників зі стажем 15-20 років зросла на 15 осіб, а у 2019 році – зменшилась на 3 особи.

З даних таблиці 2.7 можемо спостерігати, що найбільшу частку в загальній структурі персоналу підприємства складають працівники зі стажем від 5 до 15 років. Кількість працівників зі стажем від 5 до 10 років у 2017 році становила 380 осіб (41%). У 2018 році кількість працівників даної категорії зменшилась на 50 осіб і становила 330 осіб (37%). У 2019 році кількість працівників зі стажем від 5 до 10 років зросла на 2 особи і становила 375 осіб (39%).

Кількість працівників зі стажем від 10 до 15 років у 2017 році становила 232 особи (25%). У 2018 році кількість працівників даної категорії залишилась незмінною. У 2019 році кількість працівників зі стажем від 10 до 15 років зросла на 18 осіб (26%).

Динаміку чисельності працівників підприємства у розрізі категорій персоналу за рівнем освіти наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка чисельності та складу персоналу ТОВ «ТФ «РУДЬ» за рівнем освіти у 2017-2019 рр.**

| Категорії персоналу              | Роки |      |      | Відхилення      |                   |                 |                   |
|----------------------------------|------|------|------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|
|                                  |      |      |      | 2018 / 2017     |                   | 2019 / 2018     |                   |
|                                  | 2017 | 2018 | 2019 | Абсолют-не, +/- | Темпи приросту, % | Абсолют-не, +/- | Темпи приросту, % |
| Загальна чисельність працівників | 928  | 891  | 962  | -37             | -4,02             | 71              | 8,03              |
| 1. Вища освіта                   | 362  | 294  | 289  | -68             | -18,83            | -5              | -1,72             |
| 2. Неповна вища                  | 28   | 27   | 29   | -1              | -3,66             | 2               | 7,41              |
| 3. Середня спеціальна            | 473  | 498  | 577  | 25              | 5,31              | 79              | 15,97             |
| 4. Середня технічна              | 9    | 27   | 29   | 18              | 200,05            | 2               | 7,45              |
| 5. Середня                       | 56   | 45   | 38   | -11             | -19,64            | -7              | -15,62            |

У 2018 році чисельність працівників з вищою освітою зросла на 68 осіб. (-18,8%), а чисельність працівників з середньою спеціальною освітою зросла на 25 осіб (+5,3%). У 2019 році чисельність працівників з вищою освітою зменшилась на 5 осіб (-1,7%), а чисельність працівників з середньою спеціальною освітою зросла на 79 осіб (+15,9%).

В цілому скорочення чисельності працівників з вищою освітою було пов'язане зі скороченням чисельності адміністративно-управлінського персоналу, в складі якого переважала частка працівників підприємства переважно з вищою освітою.

Структуру персоналу за освітньо-кваліфікаційним рівнем наведено на рис. 2.4. Як свідчать дані рис. 2.4, на досліджуваному підприємстві досить значною є частка працівників з вищою та середньою спеціальною освітою. Протягом досліджуваного періоду спостерігалася тенденція до постійного зменшення частки працівників з вищою освітою (що було зумовлене зменшенням чисельності працівників АУП) та зростанням частки працівників з

середньою спеціальною освітою (чисельність працівників операційного персоналу постійно зростала).



Рис. 2.4. Структура персоналу ТОВ «ТФ «РУДЬ» за освітньо-кваліфікаційним рівнем у 2017-2019 рр., %

Питома вага працівників з вищою освітою у 2018 році зменшилась на 6%, а працівників з середньою спеціальною – зросла на 5%. Питома вага працівників з вищою освітою у 2019 році зменшилась на 3%, а працівників з середньою спеціальною – зросла на 4%.

Отже, підсумовуючи дане питання, можна сказати, що в загальній структурі персоналу спостерігається наявність значної частини молодих працівників з середнім стажем роботи. Основною структурною ланкою кадрового потенціалу підприємства є апарат управління, який складається переважно з осіб від 30 до 45 років з вищим рівнем освіти та вищим рівнем професійної кваліфікації. Напрямки подальшого стратегічного розвитку персоналу підприємства визначаються насамперед реалізацією заходів з професійного удосконалення та підвищення рівня кваліфікованості персоналу.

### 2.3. Динаміка використання робочого часу на підприємстві

Проаналізуємо показники динаміки використання робочого часу досліджуваного підприємства. Важлив здійснити порівняння продуктивності праці та середньої заробітної плати одного працівника (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

#### Динаміка використання робочого часу на ТОВ «ТФ «РУДЬ» за 2017-2019 роки

| Показники  | 2017  | 2018  | 2019  | Середнє відхилення +/- | Темп приросту за 2017-2019 рр., % +/- | Ум. позн |
|--|-------|-------|-------|------------------------|---------------------------------------|----------|
| 1.Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 928   | 891   | 962   | 17,02                  | 3,78                                  | ЧР       |
| 2. Відпрацьовано одним працівником               |       |       |       |                        |                                       |          |
| - днів   | 251   | 251   | 248   | -1,53                  | -1,28                                 | Д        |
| - годин  | 2004  | 2003  | 1986  | -9,03                  | -0,94                                 | ЛГр      |
| 3.Середня тривалість робочого дня, год.          | 8     | 8     | 8     | 0,01                   | 0,01                                  | Т        |
| 4.Продуктивність праці, тис.грн./ос.             | 387,1 | 626,6 | 657,5 | 135,24                 | 69,92                                 | ПрП      |
| 5.Середня заробітна плата, тис.грн./ос.          | 3,52  | 4,21  | 5,55  | 1,56                   | 59,71                                 | СЗП      |

Як свідчать дані табл. 2.9, у 2017-2019 рр. можна було спстерігати зростання як продуктивності праці, так і заробітної плати. При цьому продуктивність праці збільшилась на 69,9%, а середня заробітна плата зросла на 59,7%. Зростання середньооблікової чисельності персоналу складало 3,7%. Це свідчить про те, що відбулося зростання результативності використання трудових ресурсів підприємства.

Для пдальшого проведення аналізу фонду робочого часу було розраховано вплив факторів зміни чисельності працівників та робочого часу на формування балансу робочого часу в ТОВ «ТФ «РУДЬ» за 2018-2019 роки (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Вплив факторів зміни чисельності працівників та робочого часу на формування балансу робочого часу в ТОВ «ТФ «РУДЬ» за 2018-2019 роки**

| Показники   | 2018    | 2019      |          | Відхилення +/-        |                                      |
|---|---------|-----------|----------|-----------------------|--------------------------------------|
|   |         | за планом | фактичне | від плану (гр.3-гр.2) | від попереднього періоду (гр.2-гр.1) |
| 1. Середньооблікова чисельність робітників, осіб          | 891     | 955       | 962      | 7,02                  | 71,32                                |
| 2. Відпрацьовано одним робітником:                        |         |           |          |                       |                                      |
| 2.1. днів   | 251     | 240       | 248      | 8,33                  | -3,20                                |
| 2.2. годин (р.2.1 · гр.3)                                 | 2003    | 1920      | 1984     | 64,25                 | -19,23                               |
| 3. Середня тривалість робочого дня, год (гр.2.2 · гр.2.1) | 8       | 8         | 8        | 0                     | 0                                    |
| 4. Фонд робочого часу, тис. год (р.1 · р.2.2)             | 1789,14 | 1833,61   | 1908,63  | 75,02                 | 119,53                               |

З результатів проведених розрахунків можемо зробити висновки про те, що у 2019 році було перевиконано план по формуванню балансу робочого часу на 75 тис.грн за рахунок зростання середньооблікової чисельності працівників на 7 осіб та збільшення кількості робочих днів. У 2019 році порівняно з 2018 роком сформований баланс робочого часу збільшився на 119,5 тис.грн за рахунок зростання середньооблікової чисельності працівників на 71 особу. При цьому відбулося зниження кількості робочих днів на 3 дні що вплинуло на зменшення фонду робочого часу.

Отже, проведена оцінка використання фонду робочого часу на підприємстві свідчить про значну її залежність від середньої кількості робочих днів та тривалості робочої зміни. Тому, пошук можливостей скорочення технологічних простоїв і перерв персоналу може розглядатися як альтернатива зростання ефективності використання робочого часу персоналу.

#### 2.4. Діагностика фонду заробітної плати підприємства.

Основний акцент в організації праці на ТОВ «ГФ «РУДЬ» зроблений на систему матеріального стимулювання: оплата праці використовується як найважливіший чинник стимулювання сумлінної роботи, практикується стимулювання через призначення премій та їх позбавлення.

Фінансово-економічні фактори зростання ефективності кадрової політики на ТОВ «ГФ «РУДЬ» визначають основні тенденції розвитку фінансових можливостей підприємства, одночасно відзеркалюючи результати роботи персоналу та формуючись базис для покращення умов його матеріального стимулювання. Показники динаміки витрат на оплату праці у розрізі основної та додаткової заробітної плати наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

#### Формування фонду оплати праці ТОВ «ГФ «РУДЬ» у 2017-2019 рр.

| Показники  | Роки      |           |           | Абсолютний приріст, тис.грн |             | Темп приросту, % |             |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------------------------|-------------|------------------|-------------|
|  | 2017      | 2018      | 2019      | 2018 / 2017                 | 2019 / 2018 | 2018 / 2017      | 2019 / 2018 |
| 1.Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 928       | 891       | 962       | -37                         | 71          | -4,26            | 8,12        |
| 2.Середня місячна заробітна плата, тис.грн./ос.  | 3,52      | 4,21      | 5,55      | 0,75                        | 1,36        | 19,44            | 32,12       |
| 3. Фонд оплати праці, тис.грн.                   | 39 070,04 | 44 803,04 | 63 899,06 | 5733,16                     | 19096,21    | 15,15            | 43,02       |
| - основна заробітна плата                        | 30084,01  | 33602,02  | 46007,04  | 3518,05                     | 12405,05    | 12,11            | 37,05       |
| - додаткова заробітна плата                      | 8 986,03  | 11 201,02 | 17 892,02 | 2215,11                     | 6691,16     | 25,08            | 60,01       |

У 2017 році обсяг фонду оплати праці становив 39070 тис.грн. У 2018 році відбулося зростання фонду оплати праці на 5732 тис.грн або на 14,7%, у тому числі в частині основної заробітної плати фонд оплати праці збільшився на 3518 тис.грн або на 11,7%, а в частині додаткової заробітної плати – на 2214 тис.грн або на 24,6%.

У 2019 році відбулося зростання фонду оплати праці на 19097 тис.грн або на 42,6%, у тому числі в частині основної заробітної плати фонд оплати праці збільшився на 12406 тис.грн або на 36,9%, а в частині додаткової заробітної плати – на 6691 тис.грн або на 59,7%.

У структурі фонду оплати праці домінувала основна заробітна плата, однак упродовж 2017-2019 рр. можна було спостерігати тенденцію до поступового зростання частки додаткової заробітної плати (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Структура фонду оплати праці на підприємстві ТОВ «ТФ «РУДЬ» у 2017-2019 рр., %

Також доцільно порівняти середній рівень заробітної плати, продуктивності праці на досліджуваному підприємстві та в цілому по галузі роздрібної торгівлі (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Динаміка середньої заробітної плати в Україні, в галузі,  
на підприємстві ТОВ «ТФ «РУДЬ» за 2017-2019 рр.**

| Рік  | Мінімальна зарплата в Україні, грн | Середня заробітна плата в галузі, грн. | Середня заробітна плата на ТОВ «ТФ «РУДЬ», грн |
|------|------------------------------------|--|--|
| 2017 | 3200,00                            | 4035,00                                | 3508,00  |
| 2018 | 3723,00                            | 4567,00                                | 4190,00  |
| 2019 | 4173,00                            | 6144,00                                | 5535,00  |

Виходячи з даних, наведених у табл. 2.12, можемо стверджувати, що середньомісячна заробітна плата на підприємстві ТОВ «ТФ «РУДЬ» була вищою за мінімальний розмір, а однак дещо меншою за показники середньої зарплати по Україні та галузі (молокопереробна промисловість).

Проведемо оцінювання впливу факторів на зміну фонду оплати праці ТОВ «ТФ «РУДЬ» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Розрахунок впливу факторів на зміну фонду оплати праці ТОВ «ТФ  
«РУДЬ»**

| Показник  | Роки      |           |           | Абсолютний приріст, тис.грн |             | Темп приросту, % |             |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------------------------|-------------|------------------|-------------|
|   | 2017      | 2018      | 2019      | 2018 / 2017                 | 2019 / 2018 | 2018 / 2017      | 2019 / 2018 |
| Фонд оплати праці, тис.грн.                               | 39 070,00 | 44 803,01 | 63 899,12 | 5 733,02                    | 19 096,17   | 15,08            | 43,06       |
| Кількість працівників, чол..                              | 928       | 891       | 962       | -37,02                      | 71,05       | -4,02            | 8,06        |
| Середня заробітна плата, тис. грн на 1-г працівника в мім | 3,52      | 4,21      | 5,55      | 0,75                        | 1,36        | 19,48            | 32,15       |
| Зміна фонду оплати праці за рахунок:                      | X         | x         | x         | x                           | x           | x                | x           |
| - зміни кількості працівників                             | X         | -1557,72  | 3570,21   | x                           | x           | x                | x           |
| - зміни середньої заробітної плати                        | X         | 7290,7    | 15525,8   | x                           | x           | x                | x           |
| Загальна зміна фонду оплати праці                         | X         | 5 733     | 19 096    | x                           | x           | x                | x           |

Як свідчать дані табл. 2.13, у 2017-2018 рр. загальна зміна фонду оплати праці складала 5733 тис.грн, тому числі за рахунок зменшення кількості працівників фонд оплати праці скоротився на 1557,7 тис.грн, а за рахунок зростання середньої місячної заробітної плати на 0,7 тис.грн обсяг фонду



оплати праці зріс на 7290,7 тис.грн.

У 2018-2019 рр. загальна зміна фонду оплати праці складала 19096 тис.грн, тому числі за рахунок зростання кількості працівників фонд оплати праці зріс на 3570,2, а за рахунок зростання середньої річної заробітної плати на 1,3 тис.грн обсяг фонду оплати праці зріс на 15525,8 тис.грн.

Проведемо оцінку впливу факторів рентабельності витрат на оплату праці, фонду оплати праці та чисельності працівників на показник прибутковості роботи персоналу підприємства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Зміна прибутковості роботи персоналу залежно від зміни рівня рентабельності витрат на оплату праці, фонду оплати праці та чисельності працівників у 2017-2019 рр.**

| Показник   | Роки  |          |          | Відхилення абсолютне |           |
|--|---|----------|----------|----------------------|-----------|
|  | 2017  | 2018     | 2019     | 2018/2017            | 2019/2018 |
| Середньооблікова чисельність працівників (СОЧ), чол.   | 928   | 891      | 962      | -37                  | 71        |
| Чистий прибуток (ЧП), тис.грн.   | 11599,00  | 13326,11 | 14215,01 | 1727,11              | 889,10    |
| Фонд оплати праці персоналу, тис.грн   | 39070,00  | 44802,00 | 63899,00 | 5732,00              | 19097,00  |
| Рівень рентабельності витрат на оплату праці ( $R_{оп} = \text{ЧП} / \text{ВОП} * 100$ ), %      | 29,69   | 29,74    | 22,25    | 0,06                 | -7,50     |
| Прибуток у розрахунку на 1-го працівника ( $\Pi_{п} = \text{ЧП} / \text{СОЧ}$ ), тис.грн. / чол. | 12,50   | 15,00    | 14,80    | 2,50                 | -0,28     |
| Зміна прибутковості роботи персоналу, тис. грн. за рахунок:                                      |   |          |          |                      |           |
| - чисельності працівників  | $\Delta \Pi_{\text{соч}} = \text{ВОП}_{n-1} * R_{опn-1} / \text{СОЧ}_n - \text{ВОП}_{n-1} * R_{опn-1} / \text{СОЧ}_{n-1}$ |          |          | 0,62                 | -1,27     |
| - фонду оплати праці   | $\Delta \Pi_{\text{воп}} = \text{ВОП}_n * R_{опn-1} / \text{СОЧ}_n - \text{ВОП}_{n-1} * R_{опn-1} / \text{СОЧ}_n$         |          |          | 1,86                 | 4,85      |
| - рентабельності витрат на оплату праці  | $\Delta \Pi_{\text{роп}} = \text{ВОП}_n * R_{опn} / \text{СОЧ}_n - \text{ВОП}_n * R_{опn-1} / \text{СОЧ}_n$               |          |          | 0,02                 | -3,84     |
| Загальна зміна прибутковості роботи персоналу, тис. грн.   | $\Delta \Pi_{\text{п}} = \Delta \Pi_{\text{чп}} + \Delta \Pi_{\text{воп}} + \Delta \Pi_{\text{роп}}$                      |          |          | 2,52                 | -0,21     |

У 2018 році порівняно з 2017-м роком прибутковість роботи персоналу за рахунок зниження середньооблікової чисельності працівників на 37 осіб зросла на 0,6 тис.грн, за рахунок зростання фонду оплати праці на 5732 тис.грн. прибутковість роботи персоналу зросла на 1,8 тис.грн, за рахунок зростання рентабельності фонду оплати праці на 0,06 %. прибутковість роботи персоналу зросла на 0,02 тис.грн.

У 2019 році порівняно з 2018-м роком прибутковість роботи персоналу за рахунок зростання середньооблікової чисельності працівників на 71 осіб скоротилася на 1,2 тис.грн, за рахунок зростання фонду оплати праці на 19097 тис.грн. прибутковість роботи персоналу зросла на 4,8 тис.грн, за рахунок зниження рентабельності фонду оплати праці на 7,5%. прибутковість роботи персоналу зменшилась на 0,2 тис.грн.

Рациональне використання робочої сили багато в чому залежить від економного і ефективного використання фонду заробітної плати (табл. 2.15).

Таблиці 2.15

**Показники оцінки результативності використання фонду оплати праці на підприємстві ТОВ «ГФ «РУДЬ» у 2017-2019 рр.**

| Категорії  | Роки |      |      | Відхилення     |                   |                |                   |
|--|------|------|------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|
|  |      |      |      | 2018 / 2017    |                   | 2019 / 2018    |                   |
|  | 2017 | 2018 | 2019 | Абсолютне, +/- | Темпи приросту, % | Абсолютне, +/- | Темпи приросту, % |
| Зарплатовіддача, грн.. (Дохід / Витрати на з/п)  | 9,2  | 12,5 | 9,9  | 3              | 35,55             | -2,61          | -20,63            |
| Рентабельність витрат на утримання персоналу (чистий прибуток / витрати на з/п * 100%) | 29,7 | 29,7 | 22,2 | -              | -                 | -7,58          | -                 |

Як свідчать дані табл. 2.15, у 2017 році фактично середньооблікова чисельність працівників становила 928 осіб. При цьому зарплатовіддача становила 9,2 грн доходу в розрахунку на 1 грн. заробітної плати, рентабельність витрат на утримання персоналу склала 29,7%.

Отже, у 2018 році фактично середньооблікова чисельність працівників була меншою за аналогічний показник попереднього року на 37 осіб. Таким чином, під впливом зміни доходів підприємства та чисельності працівників у 2018 році показник зарплатовіддачі фактично був вищим на 3 грн або на 35,5%, рентабельність утримання персоналу залишилась незмінною. Основним чинником зростання рентабельності та прибутковості використання персоналу була продумана політика управління витратами, яка дозволила знизити рівень витрат на оплату праці підприємства. У 2019 році показник середньооблікової чисельності працівників був вищим за аналогічний показник попереднього року на 71 особу. Під впливом зміни доходів підприємства та чисельності працівників у 2019 році показник зарплатовіддачі був меншим на 2,6 грн або на 20,6% порівняно з аналогічним показником попереднього року, рентабельність утримання персоналу зменшилась на 7,5%.

## 2.5. Продуктивність праці працівників підприємства та оцінка основних факторів, що впливають на неї

Для оцінки ефективності праці працівників на підприємстві доцільно провести аналіз продуктивності праці та віддачі від результатів праці та фонду заробітної плати (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

### Динаміка основних показників ефективності праці ТОВ «ТФ «РУДЬ» за 2017-2019 роки

| № з/п | Показники                             | 2017   | 2018   | 2019   | Відхилення,<br>%<br>2018/2017<br>рр. | Відхилення,<br>%<br>2019/2018<br>рр. |
|-------|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| 1     | Чистий дохід, тис. грн.               | 359187 | 558282 | 632551 | 55,42                                | 13,34                                |
| 2     | Валовий прибуток, тис.грн             | 126071 | 163195 | 199417 | 29,44                                | 22,22                                |
| 3     | Чистий фінансовий результат, тис.грн. | 11599  | 13326  | 14215  | 14,98                                | 6,76                                 |
| 4     | Фонд оплати праці, тис. грн.          | 39070  | 44802  | 63899  | 14,75                                | 42,64                                |

Продовження табл. 2.16

| № з/п | Показники   | 2017  | 2018  | 2019  | Відхилення,<br>%<br>2018/2017<br>рр. | Відхилення,<br>%<br>2019/2018<br>рр. |
|-------|---|-------|-------|-------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| 5     | Чисельність працівників, чол.                               | 928   | 891   | 962   | -4,02                                | 8,06                                 |
| 6     | Продуктивність праці, грн./чол.                             | 387,1 | 626,6 | 657,5 | 61,95                                | 4,92                                 |
| 7     | Фонд оплати праці на 1 грн. валового прибутку               | 0,31  | 0,27  | 0,32  | -11,43                               | 16,73                                |
| 8     | Фонд оплати праці на 1 грн. прибутку, тис.грн.              | 3,37  | 3,36  | 4,50  | -0,28                                | 33,74                                |
| 9     | Фонд оплати праці на 1 працівника, тис.грн./чол.            | 42,12 | 50,39 | 66,44 | 19,47                                | 32,11,                               |
| 10    | Чистий фінансовий результат на 1 працівника, тис.грн / чол. | 12,54 | 15,07 | 14,85 | 19,76                                | -1,28                                |
| 11    | Дохід на 1 грн. ФОП, тис.грн.                               | 9,25  | 12,54 | 9,94  | 35,57                                | -20,63                               |
| 12    | Валовий прибуток на 1 грн. ФОП, тис.грн.                    | 3,23  | 3,60  | 3,17  | 12,92                                | -14,34                               |

Отже, як свідчать дані табл. 2.16, у 2018 році порівняно з 2017 роком продуктивність праці збільшилась на 61,9 %, а фонд оплати праці на 1-го працівника зріс на 19,4%. Зростання продуктивності праці було зумовлене збільшенням обсягу чистого доходу в аналізованому періоді, що вплинуло на збільшення собівартості реалізації, але також вплинуло на зростання накладних витрат – в т.ч. і фонду оплати праці, однак це зростання мало менші темпи динаміки, порівняно з продуктивністю праці. Внаслідок цього обсяг чистого прибутку на 1-го працівника в даному періоді мав тенденцію до зростання на 19,7 тис.грн. Аналогічним чином було спричинене і зниження показника зарплатовіддачі (відношення доходу до витрат на оплату праці) на 35,5 %.

У 2019 році порівняно з 2018 році спостерігалось зростання продуктивності праці та фонду оплати праці на 1-го працівника відповідно на 4,9% та 32,1%, Внаслідок цього обсяг чистого прибутку на 1-го працівника в

даному періоді мав тенденцію до скорочення на 1,2%. Аналогічним чином було спричинене і зниження показника зарплатовіддачі (відношення доходу до витрат на оплату праці) на 20,6.

Також проведемо оцінку узагальнюючих показників ефективності управління трудовими ресурсами підприємства (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

**Оцінка ефективності управління трудовими ресурсами ТОВ «ТФ «РУДЬ»  
за 2017-2019 роки**

| №  | Показники   | Умовні позначення                                       | Період      |             | Зміна у 2017-2019 рр. |             |
|----|---|---|-------------|-------------|-----------------------|-------------|
|    |   |   | 2018 / 2017 | 2019 / 2018 | Абсолютна, пунктів    | Відносна, % |
| 1. | Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та доходом   | $K1 = \frac{\Delta \text{ФОП}}{\Delta \text{Тоб}}$      | 0,26        | 3,20        | 2,94                  | 1110,65     |
| 2. | Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та чистим прибутком                                | $K2 = \frac{\Delta \text{ФОП}}{\Delta \text{ЧП}}$       | 0,99        | 6,39        | 5,40                  | 548,45      |
| 3. | Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та валовим прибутком                               | $K3 = \frac{\Delta \text{ФОП}}{\Delta \text{ВП}}$       | 0,50        | 1,92        | 1,42                  | 285,56      |
| 4. | Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання обсягів доходу та зростанням фонду оплати праці                       | $K4 = \frac{\Delta \text{ТО}}{\Delta \text{ФОП}}$       | 3,78        | 0,31        | -3,47                 | -91,75      |
| 5. | Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання чистого прибутку та зростанням фонду оплати праці                     | $K5 = \frac{\Delta \text{ЧП}}{\Delta \text{ФОП}}$       | 1,01        | 0,16        | -0,86                 | -84,67      |
| 6. | Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням фонду оплати праці                 | $K6 = \frac{\Delta \text{Пр.}}{\Delta \text{ФОП}}$      | 4,22        | 0,12        | -4,10                 | -97,35      |
| 7. | Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням розміру середньої заробітної плати | $K7 = \frac{\Delta \text{Пр.}}{\Delta \text{Ср. з/пл}}$ | 3,18        | 0,15        | -3,03                 | -95,26      |

Характеризуючи дані показників таблиці 2.17, можна стверджувати, що в цілому протягом 2017-2019 років негативна тенденція до зростання

можливостей покриття витрат на оплату праці за рахунок доходу від основної діяльності, про що свідчить зростання коефіцієнтів співвідношення між обсягом доходу та витратами на плату праці. Також негативним є зменшення у 2018-2019 рр. співвідношення темпів зростання чистого прибутку та фонду оплати праці, що свідчить про зниження рівня ефективності управління персоналом. Негативну динаміку також мали показники співвідношення темпів зростання продуктивності праці та фонду оплати праці.

Надалі проаналізуємо вплив на продуктивність праці персоналу та його прибутковість таких факторів як рівень результативності використання матеріально-технічної бази та рівень фондоозброєності персоналу. Відповідні розрахунки наведено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

**Зміна продуктивності праці за рахунок зміни результативності використання матеріально-технічної бази та рівня фондоозброєності персоналу у 2017-2019 рр.**

| Показник   | Роки  |           |           | Відхилення абсолютне |           |
|--|---|-----------|-----------|----------------------|-----------|
|  | 2017  | 2018      | 2019      | 2018/2017            | 2019/2018 |
| 1  | 2   | 3         | 4         | 5                    | 6         |
| Середньооблікова чисельність працівників (СОЧ), чол.                         | 928   | 891       | 962       | -37                  | 71        |
| Чистий дохід (ЧД), тис.грн.  | 359187,00   | 558282,00 | 632551,00 | 199095,00            | 74269,00  |
| Обсяг основних засобів (ОЗ), тис.грн   | 33184,04  | 32438,13  | 34731,10  | -746,11              | 2293,02   |
| Рівень фондоозброєності персоналу ( $\Phi_o = \text{ОЗ} / \text{СОЧ}$ ), грн | 35,81   | 36,42     | 36,14     | 0,68                 | -0,31     |
| Рівень фондovіддачі обладнання ( $\Phi_v = \text{ЧД} / \text{ОЗ}$ ), грн     | 10,82   | 17,27     | 18,23     | 6,47                 | 1,05      |
| Продуктивність праці, тис.грн (ПП = ЧД / СОЧ). / чол.                        | 387,12  | 626,62    | 657,55    | 240,45               | 31,02     |
| Зміна продуктивності роботи персоналу, тис. грн. за рахунок:                 |   |           |           |                      |           |
| - фондоозброєності персоналу   | $\Delta \text{ПП}_{\Phi_o} = \Phi_{o_n} * \Phi_{v_{n-1}} - \Phi_{o_{n-1}} * \Phi_{v_{n-1}}$ |           |           | 7,02                 | -5,23     |
| - фондovіддачі роботи обладнання   | $\Delta \text{ПП}_{\Phi_v} = \Phi_{o_n} * \Phi_{v_n} - \Phi_{o_n} * \Phi_{v_{n-1}}$         |           |           | 232,56               | 36,25     |

Продовження табл. 2.18

| 1   | 2  | 3 | 4 | 5      | 6     |
|---|--|---|---|--------|-------|
| Загальна зміна продуктивності роботи персоналу, тис. грн. | $\Delta\Pi\Pi = \Delta\Pi\Pi_{\Phi_0} + \Delta\Pi\Pi_{\Phi_B}$ |   |   | 239,53 | 31,02 |

Як свідчать дані, наведені у табл. 2.22, у 2018 році за рахунок зростання рівня фондоозброєності персоналу на 0,6 тис.грн / чел. показник продуктивності праці зріс на 7,0 тис.грн., а за рахунок зниження рівня фондівіддачі роботи обладнання на 6,4 грн (в розрахунку на 1 грн вартості основних засобів) показник продуктивності праці збільшився на 232,5 тис.грн.

У 2019 році за рахунок зниження рівня фондоозброєності персоналу на 0,3 тис.грн / чел. показник продуктивності праці зменшився на 5,2 тис.грн., а за рахунок збільшення рівня фондівіддачі роботи обладнання на 1,0 грн (в розрахунку на 1 грн вартості основних засобів) показник продуктивності праці зріс на 36,2 тис.грн.

Отже, у 2019 році порівняно з 2018 році спостерігалось зростання продуктивності праці та фонду оплати праці на 1-го працівника відповідно на 4,9% та 32,1%, Внаслідок цього обсяг чистого прибутку на 1-го працівника в даному періоді мав тенденцію до скорочення на 1,2%. Аналогічним чином було спричинене і зниження показника зарплатовіддачі (відношення доходу до витрат на оплату праці) на 20,6. Основними чинниками, які здійснюють вплив на результати роботи персоналу є рівень фондоозброєності, рівень фондівіддачі роботи обладнання, рівень результативності використання фонду оплати праці з метою матеріального стимулювання працівників. У 2019 році продуктивність праці зросла на 3 тис.грн / чел, у тому числі за рахунок зростання чистих доходів підприємства продуктивність праці збільшилась на 83,4 тис.грн / чел., а за рахунок зростання чисельності працівників показник продуктивності праці знизився на 52,4 тис.грн / чел.

### РОЗДІЛ 3

## ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНОСТЮ ПРАЦІ НА ТОВ «ТФ «РУДЬ»

Для удосконалення управління ефективністю праці на підприємстві ТОВ «ТФ «РУДЬ» варто розглянути напрями удосконалення основних бізнес-процесів, зокрема підвищення їх результативності. Оскільки формування ефективності праці підприємства має універсальний, динамічний і інтегрований характер, то досягнення оптимальних показників в роботі окремих категорій персоналу полягає у поєднанні концептуальних положень управління, збалансованої системи діагностики бізнес-процесів та прогнозування управління компетенціями і якістю персоналу.

Для підвищення ефективності праці на підприємстві варто сформувати план дій, що дозволить покроково здійснювати заплановані заходи розвитку операційної діяльності, встановивши конкретні строки виконання та відповідальних осіб, тобто дозволить забезпечувати контроль виконання поставлених завдань, організовувати моніторинг досягнення окремих параметрів розвитку, їх відповідність плану на окремих етапах. Реалізація заходів удосконалення управління ефективністю праці передбачає покращення роботи підприємства в таких напрямках:

- ресурсний напрямок – відповідно до цього напрямку необхідно розробити шляхи удосконалення організації праці персоналу через впровадження у практику інструментів операційного контролінгу, який дозволить відслідковувати ефективність використання персоналу у окремих бізнес-процесах;
- удосконалення системи мотивації персоналу, що створить передумови для підвищення продуктивності праці;
- зростання рівня контролю за результатами роботи окремих категорій персоналу – даний напрямок передбачає обґрунтування заходів з моніторингу і



впровадження нових технологій автоматизації управлінського обліку трудових ресурсів.

На основі вищевикладеного було сформовано структурну схему напрямів удосконалення управління ефективністю праці (рис. 3.1)

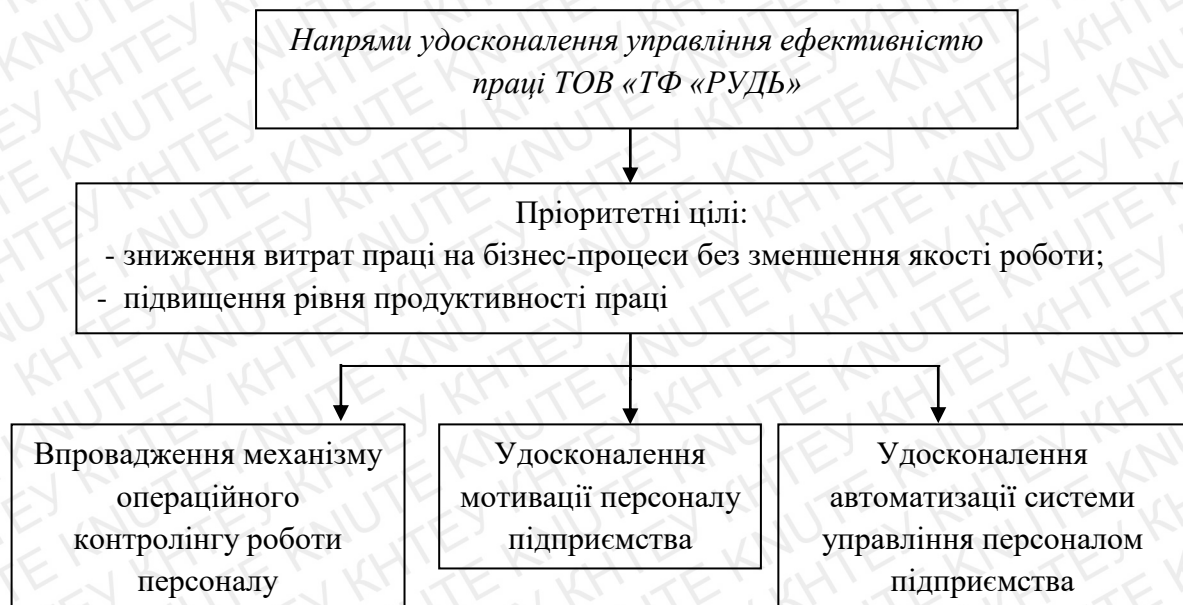


Рис. 3.1. Напрями удосконалення управління ефективністю праці ТОВ «ТФ «РУДЬ»

### 1. Впровадження механізму операційного контролінгу роботи персоналу

Підвищення ефективності використання персоналу в ході здійснення господарської діяльності підприємства має на меті скорочення обсягу витрат на оплату праці в частині змінних витрат за рахунок досягнення економії робочого часу та витрачених ресурсів у розрізі різних бізнес-процесів. Удосконалення операційних бізнес-процесів пропонуємо здійснити з використанням механізму операційного контролінгу. В ході розробки та впровадження системи операційного контролінгу роботи персоналу на ТОВ «ТФ «РУДЬ» ми пропонуємо враховувати наступні ключові особливості:

- механізм операційного контролінгу має передбачати чітку систему КРІ працівників та можливість швидкої аналітичної обробки економічної інформації;

- можливість здійснювати постійний збір даних про результати основних бізнес процесів по окремих відділах та працівниках;
- система операційного контролінгу повинна мати можливість впроваджувати нові процедури та методи збору і обробки інформації, а також методи управління персоналом;
- має бути повністю незалежною від тої чи іншої служби підприємства та звітувати безпосередньо вищому керівництву.

Для формування та впровадження у дію механізму операційного контролінгу роботи персоналу варто передбачити відповідний плани-графік заходів, що дає можливість оцінити часові орієнтири запропонованих заходів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Графік реалізації заходів з впровадження системи операційного контролінгу роботи персоналу ТОВ «ТФ «РУДЬ» у 2020 році**

| №   | Заходи   | Графік реалізації |            |               |              |              | Тривалість, днів |
|-----|--|-------------------|------------|---------------|--------------|--------------|------------------|
|     |  | Січень 2020       | Лютий 2020 | Березень 2020 | Квітень 2020 | Травень 2020 |                  |
| 1   | 2  | 3                 | 4          | 5             | 6            | 7            | 8                |
| 1   | <i>Створення концепції операційного контролінгу роботи персоналу</i>                         | 11                | -          | -             | -            | -            | 11               |
| 1.1 | Оцінка окремих бізнес-процесів   | 5                 | -          | -             | -            | -            | 5                |
| 1.2 | Визначення можливих резервів скорочення витрат робочого часу на окремі операції              | 6                 | -          | -             | -            | -            | 6                |
| 2   | <i>Формування механізму системи операційного контролінгу роботи персоналу</i>                | 4                 | 15         | 10            | 3            | 4            | 36               |
| 2.1 | Визначення відповідальних та постановка завдань  | 4                 | -          | -             | -            | -            | 4                |
| 2.2 | Розробка оптимізованої моделі використання трудових ресурсів в рамках різних бізнес-процесів | -                 | 5          | -             | -            | -            | 5                |
| 2.3 | Визначення вузьких місць   | -                 | 8          | 8             | -            | -            | 16               |

Продовження табл. 3.1

| 1   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7 | 8  |
|-----|--|----|----|----|----|---|----|
| 2.4 | Визначення напрямків впровадження резервів підвищення ефективності бізнес-процесів | -  | 2  | 2  | 3  | 4 | 11 |
| 3   | <i>Інформатизація управління бізнес-процесами</i>                                  | -  | 4  | 22 | 18 | 3 | 47 |
| 3.1 | Формування семантичного ядра управління бізнес-процесами                           | -  | 4  | 4  | -  | - | 8  |
| 3.2 | Відлаштування алгоритму моніторингу бізнес-процесів в ERP-системі                  | -  | -  | 18 | 18 | - | -  |
| 3.3 | Тестування оновленої моделлю керування бізнес-процесами                            | -  | -  | -  | -  | 3 | 3  |
|     |  | 15 | 19 | 32 | 21 | 7 | 94 |

Як видно з даних табл. 3.1, на впровадження системи операційного контролінгу роботи персоналу на підприємстві потрібно буде в цілому 94 робочих дні, у тому числі: створення концепції операційного контролінгу роботи персоналу – 11 днів; формування механізму системи операційного контролінгу – 36 днів; інформатизація управління бізнес-процесами – 47 днів.

Для формування механізму операційного контролінгу роботи персоналу ТОВ «ТФ «РУДЬ» пропонуємо скористатися послугами спеціалізованої консалтингової компанії, яка спеціалізується на аудиті систем управління та формуванні пропозицій по їх вдосконаленню. Пропонуємо звернутися до однієї з відомих аудиторських компаній - «АТ Консалтинг», яка надає послуги аудиту бізнес-процесів. Вартість послуг цієї компанії сьогодні на ринку є нижчою, порівняно з її основним конкурентом у сфері аудиту бізнес-процесів PWC Ukraine (PricewaterhouseCoopers Ukraine). На сьогодні вартість послуг «АТ Консалтинг» для підприємства може скласти 50-70 у.о. за зміну роботи одного фахівця (8 год). За основу для розрахунків приймемо середнє значення – 60 у.о. (за курсом НБУ 28,5 грн / дол). Виходячи з денної вартості послуг аудиторської

компанії можемо сформувавши бюджет витрат на впровадження механізму операційного контролінгу роботи персоналу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Бюджет фінансування заходів з впровадження системи операційного контролінгу роботи персоналу ТОВ «ТФ «РУДЬ» у 2020 р.**

| №   | Заходи   | Графік фінансування        |                           |                              |                              |                             | Бюджет,<br>тис.грн |
|-----|--|----------------------------|---------------------------|------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------|
|     |  | Січень<br>2020,<br>тис.грн | Лютий<br>2020,<br>тис.грн | Березень<br>2020,<br>тис.грн | Квітень<br>2020,<br>тис. грн | Травень<br>2020,<br>тис.грн |                    |
| 1   | 2  | 3                          | 4                         | 5                            | 6                            | 7                           | 8                  |
| 1   | <i>Створення концепції операційного контролінгу роботи персоналу</i>                         | 17,92                      | -                         | -                            | -                            | -                           | 17,92              |
| 1.1 | Оцінка окремих бізнес-процесів   | 8,17                       | -                         | -                            | -                            | -                           | 8,17               |
| 1.2 | Визначення можливих резервів скорочення витрат робочого часу на окремі операції              | 9,84                       | -                         | -                            | -                            | -                           | 9,84               |
| 2   | <i>Формування механізму системи операційного контролінгу роботи персоналу</i>                | 6,57                       | 24,48                     | 16,33                        | 4,94                         | 6,52                        | 58,84              |
| 2.1 | Визначення відповідальних та постановка завдань  | 6,54                       | -                         | -                            | -                            | -                           | 6,54               |
| 2.2 | Розробка оптимізованої моделі використання трудових ресурсів в рамках різних бізнес-процесів | -                          | 8,12                      | -                            | -                            | -                           | 8,12               |
| 2.3 | Визначення вузьких місць   | -                          | 13,01                     | 13,01                        |                              |                             | 26,02              |
| 2.4 | Визначення напрямків впровадження резервів підвищення ефективності бізнес-процесів           | -                          | 3,38                      | 3,33                         | 4,91                         | 6,52                        | 18,14              |
| 3   | <i>Інформатизація управління бізнес-процесами</i>  | 0,02                       | 6,51                      | 35,83                        | 29,31                        | 4,90                        | 76,57              |
| 3.1 | Формування семантичного ядра управління бізнес-процесами                                     | -                          | 6,52                      | 6,52                         | -                            | -                           | 13,04              |

Продовження табл. 3.2

| 1   | 2   | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8      |
|-----|---|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 3.2 | Відлаштування алгоритму моніторингу бізнес-процесів в ERP-системі | -     | -     | 29,32 | 29,32 | -     | 58,54  |
| 3.3 | Тестування оновленого моделлю керування бізнес-процесами          | -     | -     | -     | -     | 4,91  | 4,91   |
|     |   | 24,46 | 30,92 | 52,06 | 34,12 | 11,41 | 152,85 |

Як свідчать дані табл. 3.2, на реалізацію заходів з впровадження системи операційного контролінгу роботи персоналу необхідним буде бюджет витрат в сумі 152,8 тис.грн, який підприємство має сплатити консалтинговій компанії «АТ Консалтинг». Впровадження операційного контролінгу персоналу, на думку керівництва підприємства, дасть можливість знизити обсяги фонду оплати праці мінімум на 5% та підвищити рівень продуктивності праці на цю ж величину.

## 2. Вдосконалення системи мотивації працівників

Діюча система матеріального стимулювання має такі слабкі сторони:

- не дозволяє в повній мірі реалізовувати функцію мотивації працівників операційного персоналу, оскільки система формування додаткової заробітної плати є недиференційованою;
- негнучкість системи додаткового матеріального стимулювання відносно отриманих результатів роботи операційного персоналу;
- відсутність чіткої системи преміювання працівників адміністративно-управлінського персоналу.

Таким чином, на досліджуваному підприємстві існує досить висока необхідність в диференціації системи оплати праці та вдосконалення системи преміювання працівників за результатами їх роботи. Завдання вдосконалення системи оплати праці успішно вирішуються за рахунок впровадження гнучких систем оплати праці. Розглянемо, як подібна система може бути застосована на досліджуваному нами підприємстві ТОВ «ТФ «РУДЬ», а також принципи

реалізації даної системи оплати праці для керівників і службовців, керівників підрозділів. Оскільки зарплата за підсумки роботи у більшості співробітників, особливо у керівників і провідних фахівців, в гнучких безтарифних системах складає значну частку в ставці, номенклатура та кількість планових показників у системі стимулювання мають особливе значення.

Тому для різних категорій керівників і службовців ТОВ «ТФ «РУДЬ» необхідно встановити не тільки комплексні планові показники-завдання, але і вимірювані вартісні, і на основі даних критеріїв підводити узагальнюючі підсумки. Такими для гнучкої безтарифної системи встановимо:

- по підприємству в цілому - обсяг реалізації, прибутковість;
- для відділу постачання та збуту - обсяг реалізації, кількість нових контрактів та укладених договорів, якість обслуговування клієнтів;
- для фінансового відділу та обслуговуючих працівників виконання функціональних обов'язків.

Визначимо систему пріоритетів для оцінки праці управлінського персоналу і службовців ТОВ «ТФ «РУДЬ». Для зручності розрахунків пропонуємо використовувати коефіцієнти. При цьому розрахунок нарахувань має проводитися за наступним принципом:

- 100% виконання плану (обсягу реалізації товарів) відповідає 100% нарахуванню відповідного компоненту зарплати.

Плановий мінімум відповідає 0% нарахувань. Тоді розрахунок гнучкої безтарифної заробітної плати для керівників і рядових працівників ТОВ «ТФ «РУДЬ» згідно обраним вище критеріям узагальнимо за допомогою табл. 3.3.

Для того, щоб працівник хотів працювати на підприємстві, спочатку ставка окладу (заробітної плати керівників і рядових працівників) повинна бути вища від середньої заробітної плати відповідного фахівця, що склалася в галузі або даному виді економічної діяльності на 30-40%. Це буде значним стимулом для того, щоб працівник мав бажання працювати на даному підприємстві. Незважаючи на економічний спад в Україні та зниження рівня зайнятості, все ж таки спостерігається дефіцит висококваліфікованих фахівців певних

спеціальностей. Це зумовлює необхідність підприємству встановлювати дещо вищий рівень оплати праці, ніж по галузі.

Таблиця 3.3

**Основні характеристики гнучкої системи оплати праці для персоналу  
ТОВ «ТФ «РУДЬ»**

| Категорії персоналу                | Коефіцієнти до заробітної плати з врахування результатів роботи |                         |                                     |                                    |
|------------------------------------|---|-------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
|                                    | Підсумки роботи по підприємстві в цілому (виконання плану)      | Підсумки роботи відділу | Виконання функціональних обов'язків | Підсумки роботи пов'язаною відділу |
|                                    | Від 0,1 до 0,8  | 0,01-0,5                | 0,01-0,5                            | 0,01-0,2                           |
| Керівники                          | 0,8   | 1                       | 0,5                                 | -                                  |
| Менеджери комерційного відділу     | 0,3   | -                       | 0,5                                 | 0,1                                |
| Працівники логістичних підрозділів | 0,15  | 0,4                     | 0,1                                 | -                                  |
| Працівники допоміжного персоналу   | 0,3   | -                       | 0,2                                 | 0,1                                |

Критерії, що наведені у табл. 3.3, є стандартними та визначаються відповідно до політики кадрового управління на самому підприємстві. Принцип диференціації формування системи оцінки критеріїв роботи персоналу при гнучкій системі оплати праці є однаковим для всіх подібних систем, а критерії визначаються для кожного підприємства в індивідуальному порядку експертним шляхом.

На нашу думку, оптимізація системи мотивації праці має сприяти збільшенню продуктивності персоналу. На основі опитування спеціалістів підприємства дійшли висновку, що рівень продуктивності праці може збільшитися на 10-12%, внаслідок чого можливе скорочення постійних витрат на 10-12%. Впровадження резервів з удосконалення системи мотивації праці не потребує додаткових витрат, оскільки передбачає більш раціональний розподіл наявного фонду оплати праці без його збільшення.

*3. Удосконалення автоматизації системи управління персоналом підприємства*

В процесі удосконалення управління ефективністю праці на ТОВ «ТФ «РУДЬ» пропонуємо здійснити обґрунтування для впровадження засобів автоматизації, які дозволять підприємству в режимі онлайн здійснювати моніторинг результатів роботи окремих працівників та підрозділів, цінювати плінність кадрів та ризики виникнення їх дефіциту на різних ділянках операційних бізнес-процесів. З цією метою варто враховувати наступні ключові моменти:

- система управління ефективністю праці повинна бути максимально гнучкою, забезпечувати широкий функціонал;
- система управління має бути зручною в обслуговуванні та налаштуваннях;
- вартість системи має відповідати розумним цільовим межам;
- логістична система має інтегруватися з обліковими модулями а системами звітності підприємства.

На сьогодні на ринку можна запропонувати декілька ERP-систем, які мають подібні функціональні характеристики. Порівняння цих систем наведено у табл. 3.4.

*Таблиця 3.4*

**Функціональні та економічні характеристики систем з управління бізнес-процесами та ресурсами (у т.ч. персоналом)**

| Критерії системи  | 1С:8.3<br>«Управління<br>кадрами» | АХАРТА   | Microsoft<br>Dynamics |
|---|-----------------------------------|----------|-----------------------|
| Вартість системи, тис.грн   | 250                               | 800-1200 | 380-750               |
| Наявність модуля управління персоналом                              | +                                 | +        | +                     |
| Можливість створювати дашборди з елементами аналітики КРІ персоналу | -                                 | +        | +                     |
| Можливість кастомізації звітів з праці                              | +                                 | +        | +                     |

На сьогодні, як свідчать дані табл. 3.4, в цілому найбільш широкий функціонал для управління персоналом має система АХАРТА. Це повнофункціональна система управління великими холдингами та корпораціями. Мінімальна версія цієї системи, яка може бути орієнтована на



удосконалення процедур управління різними ресурсами компанії, у т.ч. персоналом, коштує від 800 до 1200 тис.грн та додатково необхідно витратити 450 тис.грн на її налаштування для ТОВ «ТФ «РУДЬ». Дана система є набагато кращою ніж поточна система «ІТ-Підприємство» українського розробника. Проте вона має досить високу вартість.

Система 1С: 8.3 «Управління персоналом» являє собою додатковий модуль, який передбачає управління різними сервісними процесами на рівні ERP-системи. Однак, його функціонал є відносно примітивним по відношенню до АХАРТА. Така система є недорогою у придбанні та експлуатації, проте вона не зможе надати переваг в управлінні виробничими функціями компанії порівняно з поточною системою «ІТ-Підприємство». Недоліком цієї системи є відсутність механізмів для налаштування дашбордів з КРІ персоналу. Також іншим вагомим недоліком системи є її вразливість до вірусів, а також слабкі можливості для захисту конфіденційності інформації.

Програмний комплекс Microsoft Dynamics, виконаний на основі Microsoft DataBase Management, має широкі можливості для свого впровадження на досліджуваному підприємстві та оптимізації основних бізнес-процесів управління кадрами, пов'язаних з транспортною логістикою, документооборотом, комунікаціями з постачальниками, веденням обліку запасів, тощо. Microsoft Dynamics є бюджетним варіантом, порівняно з системою АХАРТА.

Виходячи з вищевикладеного, оптимальним рішенням для підприємства буде продукт Microsoft Dynamics. Для впровадження нової системи доцільно передбачити відповідні плани-графіки заходів, що передбачають визначення центрів відповідальності та основні етапи робіт (табл. 3.5).

Як видно з даних табл. 3.5, для впровадження нової інформаційної системи «Microsoft Dinamics» на підприємстві потрібно буде в цілому 115 днів, у тому числі: підготовчий етап впровадження системи – 18 днів; розробка концепції провадження системи – 68 днів; впровадження логістичної системи – 29 днів.

Таблиця 3.5

**Організаційний план реалізації заходів з впровадження системи для управління бізнес-процесами та ресурсами (у т.ч. персоналом) на ТОВ «ГФ «РУДЬ» у 2020 році**

| №   | Основні завдання                              | Період впровадження, днів |            |               |              |              | Тривалість робіт, днів |
|-----|---|---------------------------|------------|---------------|--------------|--------------|------------------------|
|     |   | Січень 2020               | Лютий 2020 | Березень 2020 | Квітень 2020 | Травень 2020 |                        |
| 1   | 2   | 3                         | 4          | 5             | 6            | 7            | 8                      |
| 1   | <i>Підготовчий етап впровадження системи</i>  | 18                        | 0          | 0             | 0            | 0            | 18                     |
| 1.1 | Здійснення аналізу бізнес-середовища          | 12                        |            |               |              |              | 12                     |
| 1.2 | Розробка документації з впровадження системи  | 6                         |            |               |              |              | 6                      |
| 2   | <i>Розробка концепції провадження системи</i> | 4                         | 20         | 20            | 20           | 4            | 68                     |
| 2.1 | Формування проектної команди                  | 4                         |            |               |              |              | 4                      |
| 2.2 | Формування фінансової структури підприємства  |                           | 2          |               |              |              | 2                      |
| 2.3 | Збір вимог до функціональних характеристик    |                           | 8          | 8             |              |              | 16                     |
| 2.4 | Розробка технічної документації               | -                         | 10         | 12            | 20           | 4            | 46                     |
| 3   | Впровадження логістичної системи              | -                         | 4          | 13            | 9            | 3            | 29                     |
| 3.1 | Інсталювання та розгортання модулів           | -                         | 4          | 4             | -            | -            | 8                      |
| 3.2 | Налаштування системи                          | -                         | -          | 9             | 9            | -            | 18                     |
| 3.3 | Навчання персоналу та запуск системи в роботу | -                         | -          | -             | -            | 3            | 3                      |
|     |   | 22                        | 24         | 33            | 29           | 7            | 115                    |

Для виконання робіт підприємству слід звернутися до відповідної ІТ-компанії, яка спеціалізується на наданні послуг з впровадження ERP-системи.

Вартість витрат на впровадження буде включати не лише витрати на придбання системи (1580 тис.грн), але і додаткові витрати з впровадження. Вартість послуг з впровадження тарифікується в середньому на рівні 7 дол / год. Для реалізації запропонованих заходів передбачено відповідний бюджет, який наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Бюджету впровадження системи для управління бізнес-процесами та ресурсами (у т.ч. персоналом) на ТОВ «ТФ «РУДЬ» у 2020 році**

| <i>Стаття витрат</i>                     | <i>Пояснення</i>  | <i>Сума, тис.грн</i> |
|--|---|----------------------|
| Придбання інформаційної системи, тис.грн | З табл. 3.4<br>Буде обрано часткову комплектацію, з акцентом на функції управління персоналом         | 380,05               |
| Вартість налаштування системи, тис.грн   | З табл. 3.5:<br>115 днів * 8 год * 7 дол/год = 6440 дол. або 183,5 тис.грн (за курсом 28,5 дол / грн) | 183,56               |
| Разом                                    | -   | 563,64               |

Отже, загальний обсяг бюджету на впровадження нової системи з управління персоналом складе 563,6 тис.грн, включаючи вартість самої системи та її налаштування.

Прогнозування ефективності запропонованих заходів передбачає виконання 2-х етапів: визначення прогнозних показників формування фінансових результатів з урахуванням пропозицій та без їх врахування, оцінка різниці між перспективним та ретроспективним варіантами прогнозу; прогнозування показників здійснення експортної діяльності підприємства.

Прогнозування ефективності впровадження запропонованих заходів на ТОВ «ТФ «РУДЬ» варто проводити використовуючи в якості вихідних даних фінансову звітність за звітний період (2017-2019 рр). Для формування прогнозних розрахунків спочатку варто навести зведену таблицю з можливими

результатами та витратами на впровадження усіх запропонованих заходів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Можливі результати та витрати на впровадження заходів з удосконалення управління ефективністю праці на ТОВ «ТФ «РУДЬ»**

| Назва заходу  | Вплив заходу на результати роботи підприємства  | Витрати по реалізації заходу, тис.грн   |
|---|---|---|
| Удосконалення системи мотивації персоналу                                   | Впровадження даного заходу не потребуватиме додаткових капітальних вкладень   | Скорочення (економія) постійних витрат (адміністративні, збутові та інші операційні витрати) на 1%. |
| Впровадження системи операційного контролінгу роботи персоналу              | Вартість витрат на формування системи операційного контролінгу та інформатизацію управління бізнес-процесами складе 152,5 тис.грн | Скорочення (економія) змінних витрат (собівартість виробленої та реалізованої продукції) на 1%      |
| Впровадження нової ERP-системи для управління ресурсами (у т.ч. персоналом) | Впровадження заходу передбачатиме необхідність у капітальних інвестиціях в сумі 563,6 тис.грн                                     |   |

Базуючись на звітних даних про формування доходів, витрат і фінансових результатів, варто оцінити, як вплинуть запропоновані заходи на формування чистого фінансового результату (прибутку). Варто спрогнозувати обсяги фінансових результатів досліджуваного підприємства на основі ретроспективних тенденцій, тобто без врахування заходів з удосконалення діяльності підприємства. Оскільки обсяги доходів та витрат підприємства ТОВ «ТФ «РУДЬ» мають стабільну тенденцію до помірнього зростання, то доцільно при прогнозуванні використати статистичний метод прогнозування.

Для прогнозування фінансових показників ТОВ «ТФ «РУДЬ» використаємо методологію екстраполяції, за якої висновки про значення прогнозних показників у майбутніх періодах робляться на основі вивчення їх динаміки у попередніх періодах. Необхідним елементом при цьому є побудова

та аналіз так званого ряду динаміки, який класифікує значення показників у часі у розрізі окремих періодів та описує динаміку їх розвитку. Для прогнозування показників звіту про фінансові результати на 2020-2022 рр., спочатку спрогнозуємо ключовий показник - обсяг чистого доходу. Для цього використовуємо середньорічний темп зростання, який розрахуємо за формулою:

$$\bar{T}_p = \sqrt[n-1]{\frac{Y_n}{Y_1}}, \quad (3.1)$$

де  $Y_n$  - значення кінцевого рівня ряду;  $Y_1$  – значення початкового рівня ряду;  $n$  – тривалість досліджуваного періоду.

У табл. 3.7 наведено розрахунок проміжних показників, які використовуються для визначення прогнозних значень звіту про фінансові результати.

Таблиця 3.7

**Проміжні показники, що використовуються для прогнозування фінансових результатів ТОВ «ТФ «РУДЬ»**

| Стаття   | Роки:     |           |           | Ланцюговий темп зростання у 2019 / 2018 рр. | Рівень показника у чистому доході |
|--|-----------|-----------|-----------|---|-----------------------------------|
|  | 2017      | 2018      | 2019      |   |                                   |
| 1  | 2         | 3         | 4         | 5   | 6                                 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 359187,00 | 558282,00 | 632551,00 | 1,00  | -                                 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 233116,00 | 395087,00 | 433134,00 | -   | 0,68                              |
| Інші операційні доходи   | 2017,00   | 1342,00   | 3561,00   | -   | 0,01                              |
| Адміністративні витрати  | 11156,00  | 12277,00  | 17093,0   | -   | 0,03                              |
| Витрати на збут  | 100144,00 | 133360,00 | 166121,00 | -   | 0,26                              |
| Інші операційні витрати  | 2541,00   | 3257,00   | 2974,00   | -   | 0,01                              |

Виходячи з даних табл. 3.7, було визначено прогнозовані фінансові результати діяльності підприємства на 2019-2022 рр. Результати розрахунків наведено у табл. 3.8

Таблиця 3.8

**Прогноз фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «ГФ  
«РУДЬ» у 2020 – 2022 рр. (без урахування пропозицій), тис.грн\***

| Показники  | Факт          | Пояснення   | Прогноз       |               |               |                |
|--|---------------|---|---------------|---------------|---------------|----------------|
|  | 2019          |   | 2020          | 2021          | 2022          | 2023           |
| 1  | 2             | 3   | 4             | 5             | 6             | 7              |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), ЧД | 632551,0<br>0 | Прогнозний обсяг доходу знайдено на основі середнього темпу росту | 716700,1<br>2 | 812044,0<br>3 | 920071,1<br>0 | 1042469<br>,12 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), СВ   | 433134,3<br>2 | Визначено на основі середнього рівня витрат у доходах             | 490742,1<br>0 | 556026,0<br>5 | 629995,4<br>6 | 713804,<br>38  |
| Валовий прибуток, ВП   | 199417,2<br>5 | ВП = ЧД - СВ  | 225958,2<br>1 | 256017,0<br>2 | 290076,1<br>4 | 328665,<br>00  |
| Інші операційні доходи, ІД   | 3561,54       | знайдено на основі середнього темпу росту                         | 3200,32       | 3625,88       | 4108,08       | 4654,13        |
| Адміністративні витрати, АВ  | 17093,75      | Визначено на основі середнього рівня витрат у доходах             | 18738,25      | 21231,21      | 24056,32      | 27256,5<br>4   |
| Витрати на збут, ВЗ  | 166121,2<br>0 |   | 184779,6<br>1 | 209360,1<br>8 | 237212,1<br>4 | 268769,<br>87  |
| Інші операційні витрати, ІОВ                                       | 2974,02       | знайдено на основі середнього темпу росту                         | 4056,23       | 4596,47       | 5207,24       | 5900,50        |
| Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток, ФР       | 16790,01      | ФР = ВП + ІД – АВ – ВЗ - ІОВ                                      | 21584,14      | 24455,58      | 27709,62      | 31395,1<br>2   |
| Інші доходи, Діф   | 1538,06       | Зміни не прогножуються  | 1538,06       | 1538,06       | 1538,06       | 1538,06        |
| Фінансові витрати, ФВ  | 881,08        | Зміни не прогножуються  | 881,08        | 881,08        | 881,08        | 881,08         |
| Інші витрати, ІВ   | 177,03        | Зміни не прогножуються  | 177,17        | 177,17        | 177,17        | 177,17         |
| Фінансовий результат до оподаткування, ФРоп                        | 17270,14      | ФРоп = ФР + Дук + Діф + Ід – ФВ – Вук - ІВ                        | 22064,07      | 24935,11      | 28189,13      | 31875,1<br>5   |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток, Пп                          | 3055,13       | Визначено на рівні 18% від оподаткованої бази                     | 3972,03       | 4488,20       | 5074,32       | 5737,28        |
| Чистий фінансовий результат: прибуток, ЧП                          | 14215,07      | ЧП = ФРоп - Пп  | 18092,06      | 20447,31      | 23115         | 26137,3<br>0   |

Обсяги прогнозу витрат визначено виходячи з рівня відповідної статті витрат у чистому доході. За результатами проведених розрахунків можемо побачити, що прогнозовані показники ефективності роботи підприємства у плановому періоді матимуть позитивні значення, оскільки тенденції до екстраполяції прибутку будуть перекладені на майбутній період. Варто відмітити, що для таких показників як інші фінансові доходи та фінансові витрати зміни не прогножуються. Це пояснюється тим, що наведені показники

не залежать від операційної діяльності і не піддаються методиці статистичного прогнозування. Тому для 2020-2023 рр. приймаємо значення наведених показників на рівні 2019 року.

У плановому періоді передбачається наявність оподаткування прибутку на рівні 18%. Виходячи з даних табл. 3.7 та табл. 3.8 спрогнозуємо фінансові результати підприємства з урахуванням визначених резервів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Прогноз фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «ТФ «РУДЬ» у 2020 – 2022 рр. (з урахуванням запропонованих заходів), тис.грн.**

| Показники  | Факт      | Пояснення   | Прогноз   |           |           |            |
|--|-----------|---|-----------|-----------|-----------|------------|
|  | 2019      |   | 2020      | 2021      | 2022      | 2023       |
| 1  | 2         | 3   | 4         | 5         | 6         | 7          |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), ЧД | 632551,00 | Прогнозний обсяг доходу знайдено на основі середнього темпу росту | 716700,12 | 812044,47 | 920071,32 | 1042469,10 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), СВ   | 433134,32 | Визначено на основі середнього рівня витрат у доходах             | 490742,10 | 550466,12 | 623695,30 | 706666,21  |
| Валовий прибуток, ВП   | 199417,25 | ВП = ЧД - СВ  | 225958,21 | 261578,18 | 296376,13 | 335803,32  |
| Інші операційні доходи, ІД   | 3561,54   | знайдено на основі середнього темпу росту                         | 3200,32   | 3625,98   | 4108,55   | 4654,67    |
| Адміністративні витрати, АВ  | 17093,75  | Визначено на основі середнього рівня витрат у доходах             | 18738,25  | 204126,66 | 231282,41 | 262049,36  |
| Витрати на збут, ВЗ  | 166121,20 |   | 184779,61 | 4481,24   | 5077,54   | 5752,62    |
| Інші операційні витрати, ІОВ                                       | 2974,02   | знайдено на основі середнього темпу росту                         | 4056,23   | 23844,84  | 27016,14  | 30610,45   |
| Витрати на удосконалення управління персоналом                     | 0,00      | ВУП   |           | 716,54    |           |            |
| Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток, ФР       | 16790,01  | ФР = ВП + ІД – АВ – ВЗ – ІОВ - ВФС                                | 21584,14  | 32036,30  | 37109,47  | 42045,12   |

Продовження табл. 3.9

| 1   | 2        | 3  | 4        | 5        | 6        | 7        |
|---|----------|--|----------|----------|----------|----------|
| Інші доходи, Діф                            | 1538,06  | Зміни не прогноуються  | 1538,06  | 1538,06  | 1538,06  | 1538,06  |
| Фінансові витрати, ФВ                       | 881,08   | Зміни не прогноуються  | 881,08   | 881,08   | 881,08   | 881,08   |
| Інші витрати, ІВ                            | 177,17   | Зміни не прогноуються  | 177,17   | 177,17   | 177,17   | 177,17   |
| Фінансовий результат до оподаткування, ФРоп | 17270,17 | $\text{ФРоп} = \text{ФР} + \text{Дук} + \text{Діф} + \text{Ід} - \text{ФВ} - \text{Вук} - \text{ІВ}$ | 22064,01 | 31800,12 | 37589,54 | 42525,62 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток, Пп   | 3055,51  | Спрогнозовано на рівні 18% від бази оподаткування  | 3972,03  | 5724,15  | 6766,13  | 7655,24  |
| Чистий фінансовий результат: прибуток, ЧП   | 14215,19 | $\text{ЧП} = \text{ФРоп} - \text{Пп}$  | 18092,20 | 26076,25 | 30823,32 | 34871,87 |

Таким чином, у 2021-2023 роках буде спостерігатися зростаюча тенденція у динаміці фінансових результатів, що буде зумовлено впливом заходів, спрямованих на покращення управління ефективністю праці на підприємстві. У 2021 році прогнозований фінансовий результат складе 26076 тис.грн, у 2022 році підприємство отримає чистий прибуток в сумі 30823 тис.грн (він суттєво зросте), а у 2023 році – чистий прибуток в сумі 34871 тис.грн.

Таким чином, в даному параграфі нами було обґрунтовано основні напрями удосконалення управління ефективністю праці ТОВ «ТФ «РУДЬ». Основними напрямками удосконалення управління ефективністю праці визначено такі: удосконалення системи мотивації персоналу, впровадження системи операційного контролінгу роботи персоналу, впровадження нової ERP-системи для управління ресурсами (у т.ч. персоналом). Бюджет витрат на впровадження наведених заходів складе 716 тис.грн. У 2021 році економічний ефект внаслідок впровадження заходів з удосконалення управління ефективністю праці становитиме 5629 тис.грн, у 2022 році – 7708 тис.грн, у 2023 році – 8734 тис.грн.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, проведене дослідження теоретичних засад та практичних особливостей управління ефективністю праці на підприємстві дозволяє сформулювати наступні висновки:

Поняття «ефективність праці» слід розглядати як комплексний результат використання інструментів та засобів систематичного управлінського впливу на використання персоналу у бізнес-процесах організації, що забезпечують неперервність її розвитку. Визначення теоретичних основ управління ефективністю праці передбачає визначення відповідної методології, яка дозволяє отримати наукове обґрунтування управлінським рішенням, що виробляються та приймаються з метою зростання економічного ефекту від використання праці персоналу.

У 2019 році кількість працівників управлінського персоналу також скоротилася на 35 осіб (-8,7%), а численність працівників операційного персоналу зросла на 106 осіб (+21,6%). У 2017-2019 рр. чисельність працівників віком від 20 до 40 років була домінуючою. Частка постійних працівників була домінуючою і коливалася в межах 54-56%. Персонал підприємства є відносно молодим. Частка осіб від 40 років і до пенсійного віку становила у 2017 році 10%, у 2018 та 2019 роках – по 12%. У 2017 році частка чоловіків у структурі персоналу складала 81%, а жінок - 19%; у 2018 році – 82% і 18% відповідно; у 2019 році – 86% і 14%.

У загальній структурі персоналу спостерігається наявність значної частини молодих працівників з середнім стажем роботи. Основною структурною ланкою кадрового потенціалу підприємства є апарат управління, який складається переважно з осіб від 30 до 45 років з вищим рівнем освіти та вищим рівнем професійної кваліфікації. Напрямки подальшого стратегічного розвитку персоналу підприємства визначаються насамперед реалізацією заходів з професійного удосконалення та підвищення рівня кваліфікованості персоналу.

Проведена оцінка використання фонду робочого часу на підприємстві свідчить про значну її залежність від середньої тривалості робочої зміни. Тому, пошук можливостей скорочення технологічних простоїв і перерв персоналу може розглядатися як альтернатива зростання ефективності використання робочого часу персоналу.

У 2018 році фактично середньооблікова чисельність працівників була меншою за аналогічний показник попереднього року на 37 осіб. Таким чином, під впливом зміни доходів підприємства та чисельності працівників у 2018 році показник зарплатовіддачі фактично був вищим на 3 грн або на 35,5%, рентабельність утримання персоналу залишилась незмінною. Основним чинником зростання рентабельності та прибутковості використання персоналу була продумана політика управління витратами, яка дозволила знизити рівень витрат на оплату праці підприємства. У 2019 році показник середньооблікової чисельності працівників був вищим за аналогічний показник попереднього року на 71 особу. Під впливом зміни доходів підприємства та чисельності працівників у 2019 році показник зарплатовіддачі був меншим на 2,6 грн або на 20,6% порівняно з аналогічним показником попереднього року, рентабельність утримання персоналу зменшилась на 7,5%.

Проаналізовано основні фактори, що впливають на продуктивність праці персоналу досліджуваного підприємства. Основними чинниками, які здійснюють вплив на результати роботи персоналу є рівень фондоозброєності, рівень фондівіддачі роботи обладнання, рівень результативності використання фонду оплати праці з метою матеріального стимулювання працівників. У 2019 році продуктивність праці зросла на 3 тис.грн / чел, у тому числі за рахунок зростання чистих доходів підприємства продуктивність праці збільшилась на 83,4 тис.грн / чел., а за рахунок зростання чисельності працівників показник продуктивності праці знизився на 52,4 тис.грн / чел. У 2019 році за рахунок зниження рівня фондоозброєності персоналу на 0,3 тис.грн / чел. показник продуктивності праці зменшився на 5,2 тис.грн., а за рахунок збільшення рівня фондівіддачі роботи обладнання на 1,0 грн (в розрахунку на 1 грн вартості

основних засобів) показник продуктивності праці зріс на 36,2 тис.грн.

Було обґрунтовано основні напрями удосконалення управління ефективністю праці ТОВ «ТФ «РУДЬ». Основними напрямками удосконалення управління ефективністю праці визначено такі: удосконалення системи мотивації персоналу, впровадження системи операційного контролінгу роботи персоналу, провадження нової ERP-системи для управління ресурсами (у т.ч. персоналом). Бюджет витрат на впровадження наведених заходів складає 716 тис.грн. У 2021 році економічний ефект внаслідок впровадження заходів з удосконалення управління ефективністю праці становитиме 5629 тис.грн, у 2022 році – 7708 тис.грн, у 2023 році – 8734 тис.грн.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Бабчинська О.І., та ін. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу / О.І. Бабчинська, А.К. Мідляр // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. 2016. № 9. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151>.
2. Тарнавський М. І., та ін. Структурно-функціональне моделювання органу управління персоналом на підприємстві / М. І. Тарнавський, Р. Д. Бала // Ефективна економіка. 2018. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2018/160.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/160.pdf)
3. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Т. 19. № 2. Тернопіль: видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. С. 13–19.
4. Білявська Ю.В. Сутність та механізм реалізації системного підходу у прийнятті управлінських рішень / Ю.В. Білявська // Матеріали Міжнар. науково-практ. інтернет-конф. «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи» (м. Львів (Україна), 28 листопада 2018 р.). – Львів: ВНЗ МАУП, 2018. – С. 94-95
5. Бойчук Н.Я. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу / Н.Я. Бойчук, К. С. Малинка // Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2016. - №17. – С. 54-62
6. Бреус С.В. Збалансована система показників: формування з перспективою забезпечення економічної безпеки вищих навчальних закладів / С.В. Бреус // Науковий вісник Полісся, 2017. - №4. – С. 104-107
7. Віятик І. В., Андрушків Б.М. Особливості управління персоналом на підприємстві в умовах нестабільності. «Інноваційний розвиток: стратегічний погляд у майбутнє»: матеріали Шостої Всеукраїнської науково-практичної конференції ТНТУ, 2017. С. 20

8. Вовк В.М., та ін. Оцінка можливостей інформаційних систем в аналізі бізнес-процесів / В.М. Вовк, А. Кістер // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка.,2014. - С. 486–494.
9. Волчек Р.М., та ін. Аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень: навчальний посібник для бакалаврів, магістрів та спеціалістів усіх напрямків підготовки / Р.М. Волчек, А.Л., А.В. Коверда. - Одеса: ОНЕУ, 2016. - 105 с.
10. Гопкало О.І. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства: принципи, цілі, задачі / О.І. Гопкало [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://eaf.nmu.org.ua>
11. Грішнова О.А., та ін. Механізм ефективного розвитку підприємства / О.А. Грішнова, О.В. Василик //Вісник Прикарпатського університету. Економіка. – 2013. – Вип. 6. – С. 22–27.
12. Гудзь О.Є. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні підприємств / О.Є. Гудзь // Вісник НТУ, 2017. - №2. – С. 35-39
13. Довбня С.Б., та ін. Формування системи збалансованих показників промислового підприємства / А.С. Волошина, С.Б. Довбня // Економіка і суспільство, 2017. - №13. – С. 446-452
14. Довгань Л.Є. Формування механізму розвитку ефективного управління ефективністю праці на підприємстві / Л.Є. Довгань, Г.О. Дудукало // Національний технічний університет України «КПІ». – 2012. - №2. – С. 134-141
15. Драган О. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / О.І. Драган. // Економіка. Управління. Інновації. - 2014. - № 1. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2014\\_1\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_36).
16. Драган О.І. Управління персоналом і економіка праці: теорія та практика: колективна монографія. Київ: ВД «Вініченко». 2014. 298 с.
17. Духонина О. Управление предприятиями в современных условиях / О. Духонина, П. Горянский // Финансовая газета. Региональный выпуск, 2015. - № 10. - С. 96-99.

18. Запара Л. А. Основні підходи до управління: еволюція і перспективи / Л. А. Запара // Агросвіт. - 2015. - № 20. - С. 16-22
19. Заярна Н. М. Роль збалансованої системи показників результативності діяльності в системі антикризового управління ефективністю праці на підприємстві / Н. М. Заярна, С. С. Заник, М. Ю. Нечесанов // Молодий вчений. - 2017. - № 11. - С. 1159-1163
20. Ким У. Чен, Моборн Р. Стратегия «голубого океана» ; пер. с англ. / Ким У. Чен, Моборн Р - М. : НІРРО, 2005. - 727 с.
21. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління ефективністю праці на підприємстві у сучасних умовах / І. В. Кононова // Прометей. - 2013. - № 1. - С. 146-151.
22. Кривов'язюк І. В. Сутність та класифікаційні підходи до видової характеристики стратегічних можливостей підприємства / І. В. Кривов'язюк, Р. М. Стрільчук // Економічний форум. - 2016. - № 4. - С. 150-157. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2016\\_4\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_4_23).
23. Лисенко Т.І., та ін. Системний підхід до управління підприємства / Т.І. Лисенко, І.В. Усіченко // Економіка і суспільство, 2018. - №15. - С. 376-383
24. Ляшенко Г. П. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства) / Г. П. Ляшенко, В. М. Дерев'яно // Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). - 2014. - № 1. - С. 23-31.
25. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління / В. С. Мазур // Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення, 2016. - №2 - С. 178-183.
26. Митяй О.В. Концепція механізму розвитку підвищення ефективності діяльності підприємства / О.В. Митяй // Економіка: реалії часу, 2013. - №2(7). – С. 39-46

27. Мошек Г. Є. Вплив типів управлінських рішень на ефективність діяльності виробничих підприємств / Г. Є. Мошек, А. С. Соломко, М. М. Ковальчук // Бизнес-Информ. – 2013. – № 5. – С. 264-269.

28. Нивен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / Нивен Пол Р. ; [пер. з англ.; за наук. ред. М. Горського]. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 256 с

29. Поплавська Ж.В. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку./ Ж.В. Поплавська, А.С. Полянська [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>

30. Підкамінний І.М. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства / І.М. Підкамінний, В.С. Ціпуринда // Ефективна економіка, 2011. - №3. - [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=480>

31. Пітерс Т., Уотерман Р. Модель McKinsey 7S: ключевые элементы микросреды организации / Менеджмент, 2014 URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str314.html>

32. Пічугіна М. А. Створення динамічної системи економічної безпеки підприємства / М. А. Пічугіна, О. В. Матвійчук // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2014. - № 11. - С. 571-577

33. Потриваєва Н.В. Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств. Ефективна економіка. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5092>.

34. Рачинська Г. В. Актуальні аспекти управління малим і середнім бізнесом в Україні / Г. В. Рачинська, Г. Р. Коpecь // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. - 2015. - № 815. - С. 240-247. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP\\_2015\\_815\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2015_815_32).

35. Савицька Г.В. Економіка підприємства : моногр. / Г.В Савицька. – Харків : ХНУХТ, 2014. – 478 с.
36. Семін І.Є. Управління персоналом промислових підприємств з іноземними інвестиціями. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2016. № 847. С. 254-260
37. Стрільчук Р. М. Трансформація теорії управління стратегічними можливостями підприємства / Р. М. Стрільчук // Актуальні проблеми економіки. - 2014. - № 7. - С. 42-48. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2014\\_7\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_7_7).
38. Устенко А. О. Система управління ефективністю праці на підприємстві / А. О. Устенко // Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка. - 2014. - Вип. 10. - С. 96-103.
39. Фісуненко П.А. Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства / П.А. Фісуненко // Вісник соціально-економічних досліджень, 2013. - №1 (48). – С. 300-305
40. Харченко В. А. Системний підхід до стратегічного управління ефективністю праці на підприємстві / В. А. Харченко // Економічний вісник Донбасу. - 2013. - № 1. - С. 157-160.
41. Хитра О.В. Саморозвиток працівників, самоорганізація праці та самоменеджмент як передумови складності системи управління персоналом. Причорноморські економічні студії. 2017. №23. С. 155-160
42. 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
43. Швець В.М. Анализ эффективности системы управления предприятием / В.М. Швець // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2012. - №5. – С. 42-48
44. Шкода Н.П. Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства / Н.П. Шкода // Вісник



Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля, 2014. - №1. – С. 208-211

45. Юдіна М.І. Особливості управління персоналом на сучасних промислових підприємствах. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. №27. С. 139-142

46. Янковий О.Г. Комплексне прогнозування взаємопов'язаних економічних показників підприємства. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали четвертої Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 18 вересня 2015 року). Одеса: Атлант, 2015. С. 264–266.

47. Ersin S. Creating the Enterprise Management System. Business Analysis. 2019. №8. URL: <https://denetik.com/en/creating-the-enterprise-management-system/>

48. Grant A. How to Build a Corporate Culture That Leads to Success. Personio. 2019. URL: <https://www.personio.com/blog/corporate-culture/>

49. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.- Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996. – 328 p.

50. Matende, S., Oga, P. Enterprise Resource Planning (ERP) System Implementation: A Case for User Participation. Procedia Technology, 2014. №9, P.518-526.

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

## Фінансова звітність за 2017-2019 рр.

|   |  |                           |                |
|---|--|---------------------------|----------------|
| Підприємство  | Товариство з обмеженою відповідальністю «Торгова фірма «Рудь»                          | Дата (рік, місяць, число) | КОДИ           |
| Територія   | Святошинський район  | за ЄДРПОУ                 | 2020   01   01 |
| Організаційно-правова форма господарювання  | Товариство з обмеженою відповідальністю  | за КОАТУУ                 | 32106398       |
| Вид економічної діяльності  | Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами | за КОПФГ                  | 8038600000     |
| Середня кількість працівників <sup>1</sup>  | 962  | за КВЕД                   | 240            |
| Адреса, телефон   | проспект ПЕРЕМОГИ, буд. 148/1, м. КИЇВ, 03179, тел.: 0444239104                        |                           | 46.39          |
| Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками) |  |                           |                |
| Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):   |  |                           |                |
| за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку   |  |                           | V              |
| за міжнародними стандартами фінансової звітності  |  |                           | -              |

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2019 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

| АКТИВ   | Код рядка   | На початок звітного періоду (без аудиту) | На кінець звітного періоду |
|---|-------------|--|----------------------------|
| 1   | 2           | 3  | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>   |             |  |                            |
| Нематеріальні активи  | 1000        | 78                                       | 59                         |
| первісна вартість   | 1001        | 259                                      | 259                        |
| накопичена амортизація  | 1002        | (181)                                    | (200)                      |
| Незавершені капітальні інвестиції   | 1005        | 5 546                                    | 5 843                      |
| Основні засоби  | 1010        | 30 689                                   | 38 773                     |
| первісна вартість   | 1011        | 47 777                                   | 60 443                     |
| знос  | 1012        | (17 088)                                 | (21 670)                   |
| інвестиційна нерухомість  | 1015        | -  | -                          |
| первісна вартість   | 1016        | -  | -                          |
| знос  | 1017        | -  | -                          |
| Довгострокові біологічні активи   | 1020        | -  | -                          |
| Довгострокові фінансові інвестиції:<br>які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030        | -  | -                          |
| інші фінансові інвестиції   | 1035        | -  | -                          |
| Довгострокова дебіторська заборгованість  | 1040        | -  | -                          |
| Відстрочені податкові активи  | 1045        | -  | -                          |
| Інші необоротні активи  | 1090        | -  | -                          |
| <b>Усього за розділом I</b>   | <b>1095</b> | <b>36 313</b>                            | <b>44 675</b>              |
| <b>II. Оборотні активи</b>  |             |  |                            |
| Заласи  | 1100        | 9 066                                    | 13 701                     |
| Виробничі запаси  | 1101        | 275                                      | 388                        |
| Незавершене виробництво   | 1102        | -  | -                          |
| Готова продукція  | 1103        | -  | -                          |
| Товари  | 1104        | 8 791                                    | 13 313                     |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги  | 1125        | 54 544                                   | 76 594                     |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами                                     | 1130        | 1 641                                    | 9 703                      |
| з бюджетом  | 1135        | 2 364                                    | 2 379                      |
| у тому числі з податку на прибуток  | 1136        | 2 363                                    | 2 378                      |
| Інша поточна дебіторська заборгованість   | 1155        | 28                                       | 44                         |
| Поточні фінансові інвестиції  | 1160        | -  | -                          |
| Гроші та їх еквіваленти   | 1165        | 89                                       | 367                        |
| Готівка   | 1166        | -  | -                          |
| Рахунки в банках  | 1167        | 89                                       | 367                        |
| Витрати майбутніх періодів  | 1170        | 502                                      | 685                        |
| Інші оборотні активи  | 1190        | 135                                      | 152                        |
| <b>Усього за розділом II</b>  | <b>1195</b> | <b>68 369</b>                            | <b>103 625</b>             |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>                                 |             |  |                            |
| Баланс  | 1200        | -  | -                          |
|   | 1300        | 104 682                                  | 148 300                    |

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
"ТОРГОВА ФІРМА "РУДЬ"**  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

| КОДИ     |    |    |
|----------|----|----|
| 2020     | 01 | 01 |
| 32106398 |    |    |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2019 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

| Стаття  | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року (без аудиту) |
|---|-----------|-------------------|--|
| 1   | 2         | 3                 | 4  |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2000      | 632 551           | 558 282  |
| Чисті зароблені страхові премії   | 2010      | -                 | -  |
| Премії підписані, валова сума   | 2011      | -                 | -  |
| Премії, передані у перестраховання  | 2012      | -                 | -  |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума  | 2013      | -                 | -  |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                            | 2014      | -                 | -  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2050      | (433 134)         | (395 087)  |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами   | 2070      | -                 | -  |
| <b>Валовий :</b>  |           |                   |  |
| прибуток  | 2090      | <b>199 417</b>    | <b>163 195</b>                                       |
| збиток  | 2095      | -                 | -  |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                       | 2105      | -                 | -  |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                    | 2110      | -                 | -  |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума   | 2111      | -                 | -  |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                               | 2112      | -                 | -  |
| Інші операційні доходи  | 2120      | 3 561             | 1 342  |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             | 2121      | -                 | -  |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і с/г продукції                     | 2122      | -                 | -  |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                          | 2123      | -                 | -  |
| Адміністративні витрати   | 2130      | (17 093)          | (12 277)   |
| Витрати на збут   | 2150      | (166 121)         | (133 360)  |
| Інші операційні витрати   | 2180      | (2 974)           | (3 257)  |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181      | -                 | -  |
| Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      | -                 | -  |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                               |           |                   |  |
| прибуток  | 2190      | <b>16 790</b>     | <b>15 643</b>  |

|   |      |         |         |
|---|------|---------|---------|
| збиток  | 2195 | -       | -       |
| Інші фінансові доходи                         | 2220 | -       | -       |
| Інші доходи                                   | 2240 | 1 538   | 2 211   |
| Фінансові витрати                             | 2250 | (881)   | (867)   |
| Інші витрати                                  | 2270 | (177)   | (854)   |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> |      |         |         |
| прибуток                                      | 2290 | 17 270  | 16 133  |
| збиток  | 2295 | -       | -       |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток         | 2300 | (3 055) | (2 807) |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>           |      |         |         |
| прибуток                                      | 2350 | 14 215  | 13 326  |
| збиток  | 2355 | -       | -       |

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті                     | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року (без аудиту) |
|----------------------------------|-------------|-------------------|--|
| 1                                | 2           | 3                 | 4  |
| Матеріальні затрати              | 2500        | 16 927            | 16 863   |
| Витрати на оплату праці          | 2505        | 63 899            | 44 802   |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510        | 13 626            | 9 661  |
| Амортизація                      | 2515        | 7 311             | 4 935  |
| Інші операційні витрати          | 2520        | 84 425            | 72 633   |
| <b>Разом</b>                     | <b>2550</b> | <b>186 188</b>    | <b>148 894</b>                                       |

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

| Назва статті   | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року (без аудиту) |
|--|-----------|-------------------|--|
| 1  | 2         | 3                 | 4  |
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600      | -                 | -  |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605      | -                 | -  |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610      | -                 | -  |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615      | -                 | -  |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650      | -                 | -  |

Керівник




Сташкевич Ігор Євгенович

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "РУДЬ"

Територія: Україна

Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності: неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

| КОДИ           |  |
|----------------|--|
| 2019   01   01 |  |
| 32106398       |  |
| 8038600000     |  |
| 240            |  |
| 46.39          |  |

Середня кількість працівників: 891

Адреса, телефон: 03179, м. Київ, прсп. Перемоги, 148/1

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

|   |  |
|---|--|
| V |  |
|   |  |

**БАЛАНС**  
(Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2018 р.

Форма № 1

Код за  
ДКУД

1801001

| АКТИВ  | Код рядка   | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1  | 2           | 3                           | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>  |             |                             |                            |
| Нематеріальні активи   | <b>1000</b> | 136                         | 78                         |
| первісна вартість  | <b>1001</b> | 259                         | 259                        |
| накопичена амортизація   | <b>1002</b> | -123                        | -181                       |
| Незавершені капітальні інвестиції  | <b>1005</b> | 4955                        | 5546                       |
| Основні засоби   | <b>1010</b> | 34 187                      | 30 689                     |
| первісна вартість  | <b>1011</b> | 42 164                      | 47 777                     |
| > знос   | <b>1012</b> | -7 977                      | -17 088                    |
| Інвестиційна нерухомість   | <b>1015</b> | -                           | -                          |
| Первісна вартість інвестиційної нерухомості  | <b>1016</b> | -                           | -                          |
| Знос інвестиційної нерухомості   | <b>1017</b> | -                           | -                          |
| Довгострокові біологічні активи  | <b>1020</b> | -                           | -                          |
| Первісна вартість довгострокових біологічних активів                               | <b>1021</b> | -                           | -                          |
| Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів                          | <b>1022</b> | -                           | -                          |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі | <b>1030</b> |                             |                            |
| інших підприємств  |             | -                           | -                          |
| інші фінансові інвестиції  | <b>1035</b> | -                           | -                          |
| Довгострокова дебіторська заборгованість   | <b>1040</b> | -                           | -                          |
| Відстрочені податкові активи   | <b>1045</b> | -                           | -                          |
| Г удвіл  | <b>1050</b> | -                           | -                          |
| Відстрочені аквізиційні витрати  | <b>1060</b> | -                           | -                          |

|   |             |               |                |
|---|-------------|---------------|----------------|
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах             | <b>1065</b> | -             | -              |
| Інші необоротні активи  | <b>1090</b> | -             | -              |
| <b>Усього за розділом І</b>   | <b>1095</b> | <b>39 278</b> | <b>36 313</b>  |
| <b>ІІ. Оборотні активи</b>  |             |               |                |
| Запаси  | <b>1100</b> | 9 122         | 9 066          |
| Виробничі запаси  | <b>1101</b> | 389           | 275            |
| Незавершене виробництво   | <b>1102</b> |               |                |
| "отова продукція  | ПОЗ         |               |                |
| Товари  | <b>1104</b> | 8 733         | 8 791          |
| Поточні біологічні активи   | <b>1110</b> | -             | -              |
| Депозити перестраховання  | <b>1115</b> | -             | -              |
| Векселі одержані  | <b>1120</b> | -             | -              |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | <b>1125</b> | 41 194        | 54 544         |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами        | <b>1130</b> | 1 021         | 1 641          |
| з бюджетом  | <b>1135</b> | 1 523         | 2364           |
| у т.ч. з податку на прибуток  | <b>1136</b> | 1518          | 2363           |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів        | <b>1140</b> | -             | -              |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків    | <b>1145</b> | -             | -              |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | <b>1155</b> | 32            | 28             |
| Поточні фінансові інвестиції  | <b>1160</b> | -             | -              |
| Гроші та їх еквіваленти   | <b>1165</b> | 254           | 89             |
| Готівка   | <b>1166</b> |               |                |
| Рахунки в банках  | <b>1167</b> | 254           | 89             |
| Витрати майбутніх періодів  | <b>1170</b> | 95            | 502            |
| Частка перестраховика у страхових резервах                              | <b>1180</b> | -             | -              |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань                     | <b>1181</b> | -             | -              |
| резервах збитків або резервах належних виплат                           | <b>1182</b> | -             | -              |
| резервах незароблених премій  | <b>1183</b> | -             | -              |
| інших страхових резервах  | <b>1184</b> | -             | -              |
| Інші оборотні активи  | <b>1190</b> | 97            | 135            |
| <b>Усього за розділом ІІ</b>  | <b>1195</b> | <b>53 338</b> | <b>68 369</b>  |
| <b>ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | 1200        | -             | -              |
| Баланс  | <b>1300</b> | <b>92 616</b> | <b>104 682</b> |

| <b>ПАСИВ</b>                                    | Код рядка | На початок звітнього періоду | На кінець звітнього періоду |
|---|-----------|------------------------------|-----------------------------|
| <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>                     | <b>4</b>                    |
| <b>І. Власний капітал</b>                       |           |                              |                             |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                | 1400      | 47                           | 47                          |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401      | -                            | -                           |
| Капітал у дооцінках                             | 1405      | -                            | -                           |
| Додатковий капітал                              | 1410      | -                            | -                           |

|  |             |               |                |
|--|-------------|---------------|----------------|
| Емісійний дохід  | 1411        | -             | -              |
| Накопичені курсові різниці   | 1412        | -             | -              |
| Резервний капітал  | 1415        | -             | -              |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)  | 1420        | 29 178        | 38 256         |
| Неоплачений капітал  | 1425        | -             | -              |
| Вилучений капітал  | 1430        | -             | -              |
| Інші резерви   | 1435        | -             | -              |
| <b>Усього за розділом I</b>  | <b>1495</b> | <b>29 225</b> | <b>38 303</b>  |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>   |             |               |                |
| Відстрочені податкові зобов'язання   | 1500        | -             | -              |
| Довгострокові кредити банків   | 1510        | -             | -              |
| Інші довгострокові зобов'язання  | 1515        | -             | -              |
| Довгострокові забезпечення   | 1520        | -             | -              |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу  | 1521        | -             | -              |
| Цільове фінансування   | 1525        | -             | -              |
| <b>Усього за розділом II</b>   | <b>1595</b> | -             | -              |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>  |             |               |                |
| Короткострокові кредити банків   | 1600        | 786           | 1117           |
| Векселі видані   | 1605        | -             | -              |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями                                   | 1610        | -             | -              |
| товари, роботи, послуги  | 1615        | 59 886        | 62 233         |
| розрахунками з бюджетом  | 1620        | 522           | 556            |
| у тому числі з податку на прибуток   | 1621        | -             | -              |
| розрахунками зі страхування  | 1625        | 103           | 161            |
| розрахунками з оплати праці  | 1630        | 512           | 610            |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами   | 1635        | 14            | 38             |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками   | 1640        | -             | -              |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків  | 1645        | -             | -              |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю  | 1650        | -             | -              |
| Поточні забезпечення   | 1660        | 1367          | 1367           |
| Доходи майбутніх періодів  | 1665        | -             | -              |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків   | 1670        | -             | -              |
| Інші поточні зобов'язання  | 1690        | 201           | 297            |
| <b>Усього за розділом III</b>  | <b>1695</b> | <b>63 391</b> | <b>66 379</b>  |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> |             |               |                |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>   | <b>1800</b> | -             | -              |
| <b>Баланс</b>  | <b>1900</b> | <b>92 616</b> | <b>104 682</b> |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2018 р.**

Форма № 2

Код за  
ДКУД

1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття  | Код   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-------|-------------------|---|
|   | рядка |                   |   |
| 1   | 2     | 3                 | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2000  | 558 282           | 359 187                                 |
| Чисті зароблені страхові премії   | 2010  | -                 | -                                       |
| Премії підписані, валова сума   | 2011  | -                 | -                                       |
| Премії, передані у перестраховання  | 2012  | -                 | -                                       |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума  | 2013  | -                 | -                                       |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                            | 2014  | -                 | -                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2050  | -395 087          | -233 116                                |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами   | 2070  | -                 | -                                       |
| Валовий:  | 2090  |                   |   |
| прибуток  |       | 163 195           | 126 071                                 |
| збиток  | 2095  | ( - )             | ( - )                                   |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                       | 2105  | -                 | -                                       |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                    | 2110  | -                 | -                                       |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума   | 2111  | -                 | -                                       |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                               | 2112  | -                 | -                                       |
| Інші операційні доходи  | 2120  | 1 342             | 2 017                                   |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             | 2121  | -                 | -                                       |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції   | 2122  | -                 | -                                       |
| Адміністративні витрати   | 2130  |                   |   |
| Витрати на збут   | 2150  | -12 277           | -11 156                                 |
| Інші операційні витрати   | 2180  | -133 360          | -100 144                                |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181  | -3 257            | -2 541                                  |
| Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182  | -                 | -                                       |
| Фінансовий результат від операційної діяльності:                                      | 2190  | -                 | -                                       |
| прибуток  |       |                   |   |
| збиток  | 2195  | 15 643            | 14 247                                  |
| Доход від участі в капіталі   | 2200  | ( - )             | ( - )                                   |
| Інші фінансові доходи   | 2220  | -                 | -                                       |
| Інші доходи   | 2240  | -                 | -                                       |
| Дохід від благодійної допомоги  | 2241  | 2211              | 844                                     |



|   |      |        |        |
|---|------|--------|--------|
| Фінансові витрати   | 2250 | -      | -      |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255 | -867   | -352   |
| Інші витрати  | 2270 | (-)    | (-)    |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті       | 2275 | -854   | -85    |
| Фінансовий результат до оподаткування:                          | 2290 | -      | -      |
| прибуток  |      |        |        |
| збиток  | 2295 | 16 133 | 14 654 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | -      | -      |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | -2807  | -3 055 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 2350 | 13 326 | 11 599 |
| збиток  | 2355 | (-)    | (-)    |

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття  | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1   | 2         | 3                 | 4                                       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      | -                 | -                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      | -                 | -                                       |
| Накопичені курсові різниці  | 2410      | -                 | -                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      | -                 | -                                       |
| Інший сукупний дохід  | 2445      | -                 | -                                       |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | -                 | -                                       |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      | -                 | -                                       |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      | -                 | -                                       |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350,2355 та 2460)                      | 2465      | 13 326            | 11 599                                  |

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті                     | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-----------|-------------------|---|
| 1                                | 2         | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні затрати              | 2500      | 16 863            | 10 350                                  |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 44 802            | 39 070                                  |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 9 661             | 8 331                                   |
| Амортизація                      | 2515      | 4 935             | 4 470                                   |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 72 633            | 51 620                                  |
| Разом                            | 2550      | 148 894           | 113 841                                 |

Керівник




Шашкевич Ігор Євгенович

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "РУДЬ"

Територія: Україна

Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності: неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

за  
ЄДРПОУ

за  
КОАТУУ

за  
КОПФГ

за  
КВЕД

|                |  |
|----------------|--|
| КОДИ           |  |
| 2018   01   01 |  |
| 32106398       |  |
| 8038600000     |  |
| 240            |  |
| 46.39          |  |

Середня кількість працівників: 928

Адреса, телефон: 03179, м. Київ, прсп. Перемоги, 148/1

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

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

**БАЛАНС**  
(Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2017 р.

Форма № 1

Код за  
ДКУД

1801001

| АКТИВ  | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| 1  | 2         | 3                           | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>  |           |                             |                            |
| Нематеріальні активи   | 1000      | 185                         | 136                        |
| первісна вартість  | 1001      | 259                         | 259                        |
| накопичена амортизація   | 1002      | -74                         | -123                       |
| Незавершені капітальні інвестиції  | 1005      | 4102                        | 4955                       |
| Основні засоби   | 1010      | 32 181                      | 34 187                     |
| первісна вартість  | 1011      | 35 128                      | 42 164                     |
| знос   | 1012      | -2 947                      | -7 977                     |
| Інвестиційна нерухомість   | 1015      | -                           | -                          |
| первісна вартість інвестиційної нерухомості  | 1016      | -                           | -                          |
| знос інвестиційної нерухомості   | 1017      | -                           | -                          |
| Довгострокові біологічні активи  | 1020      | -                           | -                          |
| Первісна вартість довгострокових біологічних активів                               | 1021      | -                           | -                          |
| Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів                          | 1022      | -                           | -                          |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі |           |                             |                            |
| інших підприємств  | 1030      | -                           | -                          |
| інші фінансові інвестиції  | 1035      | -                           | -                          |
| Довгострокова дебіторська заборгованість   | 1040      | -                           | -                          |
| Відстрочені податкові активи   | 1045      | -                           | -                          |
| Г удвіл  | 1050      | -                           | -                          |
| Відстрочені аквізиційні витрати  | 1060      | -                           | -                          |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах                        | 1065      | -                           | -                          |
| Інші необоротні активи   | 1090      | -                           | -                          |

|  |             |               |               |
|--|-------------|---------------|---------------|
| Усього за розділом I   | <b>1095</b> | <b>36 468</b> | <b>39 278</b> |
| <b>II. Оборотні активи</b>   |             |               |               |
| Запаси   | 1100        | 7 451         | 9 122         |
| Виробничі запаси   | 1101        | 301           | 389           |
| Незавершене виробництво  | 1102        |               |               |
| Готова продукція   | ПОЗ         |               |               |
| Товари   | 1104        | 7 150         | 8 733         |
| Поточні біологічні активи  | 1110        | -             | -             |
| „епозити перестраховання   | 1115        | -             | -             |
| Векселі одержані   | 1120        | -             | -             |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги     | 1125        | 32 187        | 41 194        |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами     | 1130        | 988           | 1 021         |
| з бюджетом   | 1135        | 1941          | 1 523         |
| у т.ч. з податку на прибуток   | 1136        | 1936          | 1518          |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів     | 1140        | -             | -             |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків | 1145        | -             | -             |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                              | 1155        | 16            | 32            |
| Поточні фінансові інвестиції   | 1160        | -             | -             |
| Гроші та їх еквіваленти  | 1165        | 91            | 254           |
| Г отівка   | 1166        |               |               |
| Рахунки в банках   | 1167        | 91            | 254           |
| Витрати майбутніх періодів   | 1170        | 107           | 95            |
| Частка перестраховика у страхових резервах                           | 1180        | -             | -             |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань                  | 1181        | -             | -             |
| резервах збитків або резервах належних виплат                        | 1182        | -             | -             |
| резервах незароолених премій   | 1183        | -             | -             |
| інших страхових резервах   | 1184        | -             | -             |
| Інші оборотні активи   | 1190        | 86            | 97            |
| Усього за розділом II  | <b>1195</b> | <b>42 867</b> | <b>53 338</b> |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття     | <b>1200</b> | -             | -             |
|  | <b>1300</b> | <b>79 335</b> | <b>92 616</b> |

| <b>ПАСИВ</b>                                    | <b>Код рядка</b> | <b>На початок звітного періоду</b> | <b>На кінець звітного періоду</b> |
|---|------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>1</b>  | <b>2</b>         | <b>3</b>                           | <b>4</b>                          |
| <b>I. Власний капітал</b>                       |                  |                                    |                                   |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                | 1400             | 47                                 | 47                                |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401             | -                                  | -                                 |
| Капітал у дооцінках                             | 1405             | -                                  | -                                 |
| Додатковий капітал                              | 1410             | -                                  | -                                 |
| Емісійний дохід                                 | 1411             | -                                  | -                                 |
| Накопичені курсові різниці                      | 1412             | -                                  | -                                 |

|  |             |               |               |
|--|-------------|---------------|---------------|
| Резервний капітал  | 1415        | -             | -             |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)  | 1420        | 25 147        | 29 178        |
| Неоплачений капітал  | 1425        | -             | -             |
| Вилучений капітал  | 1430        | -             | -             |
| Інші резерви   | 1435        | -             | -             |
| <b>Усього за розділом I</b>  | <b>1495</b> | <b>25 194</b> | <b>29 225</b> |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>   |             |               |               |
| Відстрочені податкові зобов'язання   | 1500        | -             | -             |
| Пенсійні зобов'язання  | 1505        | -             | -             |
| Довгострокові кредити банків   | 1510        | -             | -             |
| Інші довгострокові зобов'язання  | 1515        | -             | -             |
| Довгострокові забезпечення   | 1520        | -             | -             |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу  | 1521        | -             | -             |
| Цільове фінансування   | 1525        | -             | -             |
| Благодійна допомога  | 1526        | -             | -             |
| <b>Усього за розділом II</b>   | <b>1595</b> | -             | -             |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>  |             |               |               |
| Короткострокові кредити банків   | 1600        | 521           | 786           |
| Векселі видані   | 1605        | -             | -             |
| Поточна кредиторська заборгованість за:<br>довгостроковими зобов'язаннями                                    | 1610        | -             | -             |
| товари, роботи, послуги  | 1615        | 51 137        | 59 886        |
| розрахунками з бюджетом  | 1620        | 418           | 522           |
| у тому числі-з податку на прибуток   | 1621        | -             | -             |
| розрахунками зі страхування  | 1625        | 87            | 103           |
| розрахунками з оплати праці  | 1630        | 344           | 512           |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними<br>авансами  | 1635        | 85            | 14            |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з<br>учасниками  | 1640        | -             | -             |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх<br>розрахунків   | 1645        | -             | -             |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою<br>діяльністю   | 1650        | -             | -             |
| Поточні забезпечення   | 1660        | 1367          | 1367          |
| Доходи майбутніх періодів  | 1665        | -             | -             |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків   | 1670        | -             | -             |
| Інші поточні зобов'язання  | 1690        | 182           | 201           |
| <b>Усього за розділом III</b>  | <b>1695</b> | <b>54 141</b> | <b>63 391</b> |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами,<br/>утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | -             | -             |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>   | <b>1800</b> | -             | -             |
| <b>Баланс</b>  | <b>1900</b> | <b>79 335</b> | <b>92 616</b> |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2017 р.**

Форма № 2

Код за  
ДКУД

1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття   | Код          | За звітний<br>період | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року |
|--|--------------|----------------------|---|
|  | <b>рядка</b> |                      |   |
| <b>1</b>   | <b>2</b>     | <b>3</b>             | <b>4</b>  |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                       | 2000         | 359 187              | 294 125   |
| Чисті зароблені страхові премії  | 2010         | -                    | -   |
| Премії підписані, валова сума  | 2011         | -                    | -   |
| Премії, передані у перестраховання   | 2012         | -                    | -   |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                       | 2013         | -                    | -   |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                           | 2014         | -                    | -   |
| Собівартість реалізованої продукції (уварів, робіт, послуг)                          | 2050         | -233 116             | -181 088  |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами  | 2070         | -                    | -   |
| <b>Валовий:</b>  |              |                      |   |
| прибуток   | 2090         | 126 071              | 113 037   |
| збиток   | 2095         | (-)                  | (-)   |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                      | 2105         | -                    | -   |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                   | 2110.        | -                    | -   |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума  | 2111         | -                    | -   |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                              | 2112         | -                    | -   |
| Інші операційні доходи   | 2120         | 2 017                | 1 547   |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю            | 2121         | -                    | -   |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції  | 2122         | -                    | -   |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                         | 2123         |                      |   |
| Адміністративні витрати  | 2130         | -11 156              | -9 055  |
| фати на збут   | 2150         | -100 144             | -94 473   |
| Інші операційні витрати  | 2180         | -2 541               | -1 984  |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю          | 2181         | -                    | -   |
| Вифати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182         | -                    | -   |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                              |              |                      |   |
| прибуток   | 2190         | 14 247               | 9 072   |
| збиток   | 2195         | (-)                  | (-)   |
| Доход від участі в капіталі  | 2200         | -                    | -   |

|   |      |        |       |
|---|------|--------|-------|
| Інші фінансові доходи   | 2220 | -      | -     |
| Інші доходи   | 2240 | 844    | 121   |
| Дохід від благодійної допомоги                                  | 2241 | -      | -     |
| Фінансові витрати   | 2250 | -352   | -287  |
| Вфати від участі в капіталі                                     | 2255 | (-)    | (-)   |
| Інші витрати  | 2270 | -85    | -92   |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті       | 2275 | -      | -     |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                   |      |        |       |
| прибуток  | 2290 | 14 654 | 8 814 |
| збиток  | 2295 | -      | -     |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | -3 055 | -2807 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 2350 | 11 599 | 6 007 |
| збиток  | 2355 | (-)    | (-)   |

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття  | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1   | 2         | 3                 | 4                                       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      | -                 | -                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      | -                 | -                                       |
| Накопичені курсові різниці  | 2410      | -                 | -                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      | -                 | -                                       |
| Інший сукупний дохід  | 2445      | -                 | -                                       |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | -                 | -                                       |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      | -                 | -                                       |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      | -                 | -                                       |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350,2355 та 2460)                      | 2465      | 11 599            | 6 007                                   |

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті                     | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-----------|-------------------|---|
| Матеріальні затрати              | 2500      | 10 350            | 11 950                                  |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 39 070            | 31 748                                  |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 8 331             | 6 846                                   |
| Амортизація                      | 2515      | 4 470             | 3 497                                   |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 51 620            | 51 471                                  |
| Разом                            | 2550      | 113 841           | 105 512                                 |

Керівник




Сташкевич Ігор Євгенович

## ДОДАТОК Б

ТОВ «ТФ РУДЬ»

Період: 01.01.2017 – 31.12.2019

## УПРАЛІНСЬКИЙ ЗВІТ "ПЕРСОНАЛ"

| №   | ПОКАЗНИКИ  | од. вим. | 2017 рік | 2018 рік | 2019 рік |
|-----|--|----------|----------|----------|----------|
|     | Загальна чисельність працівників                     | осіб     | 928      | 891      | 962      |
|     | <b><i>у т.ч. за функціональним призначенням</i></b>  |          |          |          |          |
| 1   | Адміністративно-управлінський персонал               | осіб     | 436      | 401      | 366      |
| 1.1 | Керівники  | осіб     | 195      | 134      | 135      |
| 1.2 | Спеціалісти  | осіб     | 241      | 267      | 231      |
| 2   | Операційний персонал                                 | осіб     | 492      | 490      | 596      |
| 2.1 | Оперативний персонал                                 | осіб     | 297      | 321      | 394      |
| 2.2 | Обслуговуючий персонал                               | осіб     | 195      | 169      | 202      |
|     | <b><i>у т.ч. за гендерною ознакою</i></b>            |          |          |          |          |
| 1   | Чоловіки   | осіб     | 752      | 731      | 827      |
| 2   | Жінки  | осіб     | 176      | 160      | 135      |
|     | <b><i>у т.ч. за віком</i></b>                        |          |          |          |          |
| 1   | до 20 років  | осіб     | 9        | 9        | 10       |
| 2   | від 20 до 30 років                                   | осіб     | 511      | 454      | 500      |
| 3   | від 30 до 40 років                                   | осіб     | 213      | 208      | 250      |
| 4   | від 40 до 50 років                                   | осіб     | 93       | 107      | 115      |
| 5   | від 50 до пенсії                                     | осіб     | 56       | 57       | 58       |
| 6   | пенсіонери   | осіб     | 46       | 56       | 29       |
|     | <b><i>у т.ч. за характером трудових відносин</i></b> |          |          |          |          |
| 1   | Постійні   | осіб     | 510      | 499      | 519      |
| 1.1 | За основним місцем роботи                            | осіб     | 473      | 463      | 481      |
| 1.2 | За сумісництвом                                      | осіб     | 37       | 36       | 38       |
| 2   | Тимчасові  | осіб     | 418      | 392      | 443      |
| 2.1 | За контрактом  | осіб     | 334      | 294      | 327      |
| 2.2 | За трудовою угодою                                   | осіб     | 84       | 98       | 116      |
|     | <b><i>у т.ч. за рівнем освіти</i></b>                |          |          |          |          |
| 1   | Вища освіта  | осіб     | 362      | 294      | 289      |
| 2   | Неповна вища   | осіб     | 28       | 27       | 29       |
| 3   | Середня спеціальна                                   | осіб     | 473      | 498      | 577      |

|                                      |                                    |      |     |     |     |
|--------------------------------------|------------------------------------|------|-----|-----|-----|
| 4                                    | Середня технічна                   | осіб | 9   | 27  | 29  |
| 5                                    | Середня                            | осіб | 56  | 45  | 38  |
| <b>у т.ч. за рівнем кваліфікації</b> |                                    |      |     |     |     |
| 1                                    | Спеціалісти вищої кваліфікації     | осіб | 74  | 98  | 77  |
| 2                                    | Спеціалісти середньої кваліфікації | осіб | 158 | 143 | 125 |
| 3                                    | Висококваліфіковані робітники      | осіб | 269 | 249 | 327 |
| 4                                    | Кваліфіковані робітники            | осіб | 204 | 214 | 221 |
| 5                                    | Некваліфіковані робітники          | осіб | 223 | 187 | 212 |

**у т.ч. за тривалістю трудового стажу**

|   |                    |      |     |     |     |
|---|--------------------|------|-----|-----|-----|
| 1 | до 5 років         | осіб | 65  | 53  | 67  |
| 2 | від 5 до 10 років  | осіб | 380 | 330 | 375 |
| 3 | від 10 до 15 років | осіб | 232 | 232 | 250 |
| 4 | від 15 до 20 років | осіб | 65  | 80  | 77  |
| 5 | від 20 до 25 років | осіб | 56  | 53  | 58  |
| 6 | понад 25 років     | осіб | 130 | 143 | 135 |

|   |   |         |      |      |      |
|---|---|---------|------|------|------|
| <b>Показники використання робочого часу</b> |   |         |      |      |      |
| 1   | Кількість календарних днів                                  | днів    | 365  | 365  | 365  |
| 2   | Кількість святкових та вихідних днів                        | днів    | 116  | 115  | 115  |
| 3   | Кількість робочих днів                                      | днів    | 249  | 250  | 250  |
| 4   | Середня фактична тривалість робочої зміни одного працівника | годин   | 7,9  | 8,1  | 8    |
| 5   | Неявки з дозволу адміністрації та лікарняні                 | чол-дні | 1542 | 1385 | 1345 |
| 6   | Кількість прийнятих працівників                             | осіб    | 23   | 78   | 36   |
| 7   | Кількість звільнених працівників                            | осіб    | 60   | 7    | 10   |

|                                |  |         |        |        |        |
|--------------------------------|--|---------|--------|--------|--------|
| <b>Витрати на оплату праці</b> |  |         |        |        |        |
| 1                              | Фонд оплати праці, тис.грн                           | тис.грн | 39 070 | 44 802 | 63 899 |
| <b>у т.ч.:</b>                 |  |         |        |        |        |
| 2                              | - основна заробітна плата                            | тис.грн | 30084  | 33602  | 46007  |
| 3                              | - додаткова заробітна плата                          | тис.грн | 8 986  | 11 201 | 17 892 |
| 4                              | Витрати на соціальні відрахування на заробітну плату | тис.грн | 8 331  | 9 661  | 13 626 |
| 5                              | Разом витрати на оплату праці                        | тис.грн | 47 401 | 54 463 | 77 525 |

Керівник




Сташкевич Ігор Євгенович