

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Оцінка ефективності діяльності персоналу в системі КРІ

за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю
«НІКО МЕГАПОЛІС», с. Гора

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

Ковальчук Інни
Сергіївни

Науковий керівник –
докт. екон. наук, доцент

Богма Олена
Сергіївна

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

Блакита Ганна
Владиславівна

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ КРІ ПІДПРИЄМСТВА	6
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ КРІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС»	14
2.1. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС».....	14
2.2. Оцінка персоналу підприємства ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС».....	26
2.3. Аналіз ключових показників ефективності діяльності персоналу підприємства ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС».....	32
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ КРІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС»	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сьогоднішній день одним з основоположних інструментів виміру встановлених перед підприємством цілей й базовим індикатором результативності його діяльності є система Key Performance Indicator (KPI) або система ключових показників ефективності, яка використовується менеджментом з метою максимізації ефективності й результативності управління корпоративними ресурсами в ключових областях діяльності підприємства: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал.

При цьому забезпечення повноцінної реалізації ключових показників ефективності підприємства знаходиться в безпосередній залежності від ефективності діяльності персоналу підприємства, що й відображає той факт, що ефективність управління персоналом виступає однією з чотирьох груп в системі KPI підприємства. Зазначене актуалізує необхідність ретельного дослідження підходів до проведення оцінки ефективності діяльності персоналу в системі KPI вітчизняних підприємств.

Ступінь розроблення проблеми. Проблемам пошуку найбільш адекватних сучасним умовам методів оцінки ефективності діяльності персоналу підприємства присвячені наукові праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених та практиків. Так, вказана проблематики висвітлена, зокрема у роботах: Г. Беккера, О. Виханського, Н. Гавкалової, Н. Губіної, С. Карташова, А. Кибанова, В. Кір'ян, І. Колисниченко, Ю. Никитина, К. Норріса, І. Петенко, В. Смачило, Г. Уманця, Я. Фитценца та ін. Поряд із цим, подальшої розробки потребують питання пов'язані з оцінкою ефективності діяльності персоналу вітчизняних підприємств в системі їх KPI; підвищенням ефективності діяльності персоналу на основі оцінки ключових показників його ефективності.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є вивчення та узагальнення теоретико-методичних і практичних підходів до оцінки ефективності діяльності

персоналу в системі КРІ підприємства з метою підвищення ефективності діяльності персоналу.

Відповідно до встановленої мети було сформульовано та вирішено наступні завдання:

- дослідження теоретико-методичних засад оцінки ефективності діяльності персоналу в системі КРІ підприємства;
- аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства;
- оцінка персоналу підприємства;
- аналіз показників ефективності діяльності персоналу підприємства;
- обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності персоналу в системі КРІ підприємства.

Об'єктом дослідження є процес оцінки ефективності діяльності персоналу в системі КРІ підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти підвищення ефективності діяльності персоналу підприємства на основі її оцінки в системі КРІ підприємства.

Емпіричною базою дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «НІКО МЕГАПОЛІС», яке зареєстровано за адресою: Київська обл., Бориспільській р-н, с. Гора, вул. Бориспільська, буд. 22. Основним видом діяльності підприємства за КВЕД є: 45.11 Продаж автомобілів і легких моторних транспортних засобів. Чистий дохід підприємства у 2020 році становив 9208474 тис. грн, обсяг чистого прибутку – 1118285 тис. грн, обсяг активів станом на 31.12.2020 року складає 8503198 тис. грн, а обсяг власного капіталу – 3748269 тис. грн.

Методи дослідження. У роботі використані загальні і спеціальні методи та підходи. Методи теоретичного узагальнення, критичного та системного аналізу було використано при дослідженні теоретико-методичних оцінки ефективності діяльності персоналу в системі КРІ. Методи горизонтального та вертикального

аналізу, абстрактно-логічного зв'язку, коефіцієнтний підхід, статистичні та аналітичні методи були застосовані при дослідженні основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства та оцінювання ефективності діяльності його персоналу. Для наочного подання результатів були застосовані графічні методи. Для обґрунтування системи пропозицій з підвищення ефективності діяльності персоналу в системі KPI підприємства використано методи узагальнення, структурно-логічного аналізу й системний підхід.

Практичне значення дослідження. За результатами випускної кваліфікаційної роботи було розроблено систему рекомендацій для підвищення ефективності діяльності персоналу в системі KPI підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань оцінки та підвищення ефективності діяльності персоналу, інтернет-ресурси, дані фінансової звітності підприємства.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження була опублікована стаття «Кадрова стратегія підприємства: особливості формування та ключові показники ефективності» у збірнику «Економіка і фінанси підприємства : зб. наук. ст. студ. заочної форми навчання / відп. ред. Г. В. Блакита. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. Ч. 2. С. 38–43.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Роботу викладено на 54 сторінках друкованого тексту, що включає 22 таблиці, 2 рисунки. Список використаних джерел включає 51 найменування, які займають 6 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ КРІ ПІДПРИЄМСТВА

В ринкових умовах господарювання управління підприємством являє собою складний процес, що потребує оперативної розробки й реалізації обґрунтованих на основі аналізу величезного обсягу фінансової та іншої інформації управлінських рішень. Сучасний бізнесмен (керівник підприємства) повинен вміти не лише швидко розв'язувати наявні проблеми, але й своєчасно нейтралізувати можливі загрози, спрямовуючи підприємство в сторону нових можливостей та перспектив розвитку, що являє собою запоруку досягнення встановлених на відповідний період цілей. При цьому, одним з найважливіших інструментів виміру встановлених цілей й ключовим показником результатів діяльності підприємства являє собою система Key Performance Indicator (KPI) або ключових показників ефективності, яка допомагає керівництву підприємств максимізувати ефективність й результативність управління корпоративними ресурсами в ключових областях діяльності підприємства.

Відзначимо, що на сьогоднішній день не існує єдиної загальноприйнятої системи ключових показників ефективності підприємства. Однак, аналізу наукової літератури дозволяє зробити висновок щодо того, що найчастіше KPI групуються за 4 основними сферами діяльності підприємства: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал (рис. 1.1).

Як бачимо з рис. 1.1, в системі ключових показників ефективності виділяють чотири основні їх групи: фінансові показники, показники активності клієнтів, показники ефективності бізнес-процесів, показники ефективності управління персоналом (формування, використання, освіта та розвиток людських ресурсів підприємства).

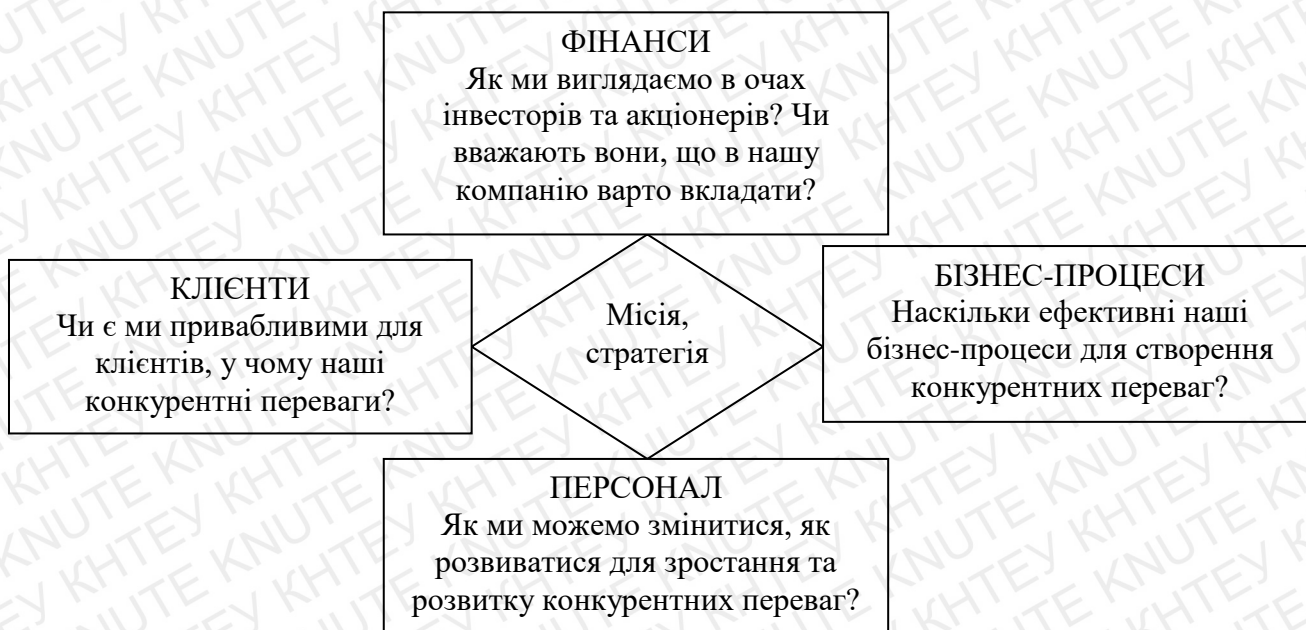


Рис. 1.1. Система ключових показників ефективності підприємства [34, с. 15]

Перелік найбільш використовуваних у світовій практиці КРІ наведено в табл. А.1 додатку А.

При цьому вважаємо за доцільне відзначити, що на сьогоднішній день аксіомою для власника будь-якого бізнесу виступає той факт, що саме людські ресурси являють собою один з ключових ресурсів підприємства. У ХХІ ст. базові засади стратегічного управління людськими ресурсами вже стали невід'ємною складовою вітчизняної практики управління. Зазначене можна пояснити тим фактом, що стратегія управління людськими ресурсами являє собою один з основних інструментів управління ефективністю діяльності суб'єкта господарювання та досягнення ним стратегічних цілей корпоративного рівня.

В умовах ринкової економіки, яка характеризується загостренням конкуренції та мінливістю й непередбачуваністю умов зовнішнього середовища господарювання, саме людський ресурс, тобто персонал підприємства являє собою основною рушійною силою ефективності діяльності та сталого розвитку будь-якого підприємства. Від рівня кваліфікації, навичок та професіоналізму

персоналу суб'єкта господарювання безпосередньо залежать виконання встановлених завдань, інноваційна активність, швидкість та повнота розв'язку виникаючих проблем, якість продукції, робіт, послуг підприємства, здатність в повному обсязі реалізовувати головну мету підприємства. Тож забезпечення повноцінної реалізації ключових показників ефективності підприємства знаходиться в безпосередній залежності від ефективності діяльності персоналу підприємства, що й відображає той факт, що ефективність управління персоналом виступає однією з чотирьох груп в системі КРІ підприємства.

Відтак зупинимося більш детально на розгляді підходів до оцінки персоналу в системі КРІ підприємства.

Так, успішне вирішення проблеми підвищення ефективності діяльності персоналу підприємств на основі її оцінювання зумовлює необхідність дослідження сутності поняття «персонал підприємства» (табл. Б.1 додатку Б).

З табл. Б.1 можна зробити висновок, що термін персонал застосовують відносно певної сукупності людей, а не окремого працівника, він включає всіх штатних працівників підприємства не залежно від посади, рівня кваліфікації, віку та характеру виконуваних функцій, обов'язковою умовою застосування вказаного терміну є наявність офіційних, оформлених відповідного до діючого законодавства трудових відносин між працівниками та роботодавцем в особі уповноваженого органу.

Зауважимо, що оцінка ефективності діяльності персоналу являє собою одну з найважливіших складових системи управління персоналом підприємства поряд зі стратегічним HR-менеджментом, кадровим обліком, мотивацією персоналу та формуванням організаційної культури підприємства (рис. 1.2).

Зазначене пов'язано з тим фактом, що оцінка ефективності діяльності персоналу являє собою інструмент аналізу кількісних та якісних характеристик персоналу потенціалу підприємства, його сильних і слабких сторін, а також засіб підвищення індивідуальних трудових здібностей працівника й зростання його кваліфікаційного рівня.



Рис. 1.2. Місце оцінки персоналу в системі управління персоналом підприємств [32, с. 26]

Оскільки результати оцінки визначають положення працівника на виробництві і перспективу його кар'єрного росту, то вони є важливим мотиваційним фактором підвищення трудової діяльності і відношення до праці. Оцінка роботи персоналу є процесом збору, аналізу і оцінки інформації про те, як працівники виконують доручену роботу, і з'ясування того, в якому ступені їх робоча поведінка, робочі показники і індивідуальні характеристики відповідають встановленим вимогам. Отже, оцінка персоналу об'єднує всі елементи системи управління персоналом в єдине ціле [29, с. 138].

Як складова системи управління персоналом підприємств оцінка ефективності діяльності персоналу відіграє ряд важливих функцій:

- адміністративна, яка передбачає, що ґрунтуючись на результатах оцінки керівники приймають відповідні управлінські рішення у кадровій площині: переміщення, підвищення по посаді, звільнення, залучення додаткових працівників тощо;

- інформативна, яка передбачає, що результати оцінки являють собою інформаційний базис щодо кількісних, якісних та результативних показників складу і роботи персоналу підприємства;

- мотиваційна, яка передбачає, що оцінка персоналу являє собою основу для впровадження відповідної системи мотивації на підприємстві [24].

В сучасних умовах можна виділити три основні підходи до оцінки ефективності діяльності персоналу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні підходи до оцінки ефективності діяльності персоналу підприємства

Підхід до оцінки персоналу	Зміст підходу до оцінки
<i>ресурсний</i> (Балабанова Л.В., Дідур К.М., Кириченко О.А., Скопилатов І.О., Федулова Л.І. та ін.)	передбачає, що основними оцінними характеристиками персоналу є персональні характеристики, рівень кваліфікації, досвіду роботи, відповідність займаній посаді. Тобто здійснюється оцінювання працівника як представника трудових ресурсів підприємства з відповідними характеристиками
<i>результативний</i> (Завіновська Г.Т., Сівашенко Т.В., Данюк В.М. та ін.)	передбачає оцінку персоналу виходячи з оцінки результатів його роботи, коли базовим параметром оцінки виступає рівень досягнення встановлених завдань
<i>змішаний</i> (Головатий М.Ф., Лукашевич М.П., Дмитренко Г.А, Колот А.М. та ін.)	ґрунтується на поєднанні двох попередніх підходів, коли оцінку персоналу проводять з урахуванням особистих кваліфікаційних характеристик, досвіду роботи та результативних показників в ході реалізації встановлених завдань.

Примітка. Джерело : складено автором з урахуванням [32]

Вважаємо, що найбільш прийнятним виступає третій підхід до оцінки, який дає змогу оцінити реальні результати як окремих працівників, так і персоналу підприємства в цілому, а також враховує той факт, що на ефективність діяльності працівників здійснює безпосередній вплив сукупність їх особистих та якісних характеристик.

При цьому вважаємо за доцільне відзначити, що, як свідчить проведене дослідження, однією з проблем вітчизняних підприємств в галузі управління персоналом є саме недостатня увага керівництва до впровадження науково-обґрунтованого оцінювання ефективності діяльності персоналу, зокрема, через нестачу знань та навичок оцінки, чи взагалі відсутність аналізу результатів праці, що чинить несприятливий вплив на зростання КРІ підприємства.

Відтак розглянемо основні показники, які доцільно визначати в ході застосування методу КРІ для оцінки ефективності діяльності працівників підприємств.

Перелік найбільш загальних індикаторів та показники оцінки ефективності діяльності персоналу підприємств відповідно до методу KPI наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Загальні індикатори та показники оцінки ефективності діяльності персоналу підприємств відповідно до методу KPI

Група KPI	Загальна характеристика групи KPI	Показники KPI	Блокуючі показники KPI
1 група	Показники KPI ґрунтуються на основних результативних показниках діяльності підприємства в цілому	1) темп зростання валового та чистого прибутку; 2) рівень рентабельності діяльності, продажу, персоналу; 3) приріст фінансових результатів на одного працівника; 4) темп зростання грошового потоку; 5) платіжна дисципліна з дебіторської та кредиторської заборгованості; 6) частка доходу та прибутковості від нових продуктів та послуг; 7) середні витрати на клієнта	1) відсутність прибутку у звітному періоді; 2) низький рівень рентабельності діяльності (пороговий рівень 10 %)
2 група	Показники KPI ґрунтуються на показниках, що пов'язані з часткою ринку та обсягами продаж	1) частка продукції на ринку; 2) обсяги продаж; 3) кількість нових постійних клієнтів; 4) кількість нових освоєних ринків	Зниження обсягів продаж в порівнянні з аналогічним періодом минулого року
3 група	Показники KPI ґрунтуються на оцінці рівня виконання поставлених перед працівником цілей (нормативів)	Планові нормативи обсягів виконання роботи	% виконання планових нормативів < 100 %

Примітка. Джерело : [31; 32]

Основні показники оцінки ефективності діяльності персоналу підприємств відповідно до методу KPI наведено в табл. 1.3.

**Основні показники оцінки ефективності діяльності персоналу
підприємства відповідно до методу КРІ**

Назва показника	Формула для визначення	Стратегічна мета
Коефіцієнт завантаження персоналу	Час, витрачений на виробництво / Загальний час до готовності продукції	Підвищення ефективності операцій
Прибутковість одного співробітника	Чистий прибуток / Чисельність працівників	Підвищення прибутковості
Продуктивність праці	Чистий дохід / загальний час на виробництво	Підвищення ефективності операцій
Рівень плинності персоналу	Чисельність звільнених з причин, не пов'язаних з виробництвом / Чисельність працівників	Підвищення ефективності операцій
Частка висококваліфікованих працівників	Чисельність висококваліфікованих працівників / Чисельність працівників	Підвищення продуктивності праці
Рівень доходу на одного співробітника	Чистий дохід / Чисельність працівників	Підвищення прибутковості
Динаміка продуктивності праці	Продуктивність праці звітного періоду / Продуктивність праці минулого періоду	Підвищення ефективності операцій
Індикатор якості праці	Кількість виробленої продукції без браку / Загальна кількість виробленої продукції	Підвищення ефективності операцій
Коефіцієнт від'ємної характеристики праці	Кількість виробленої продукції з браком / Загальна кількість виробленої продукції	Підвищення ефективності операцій
Динаміка підвищення якості праці	Кількість виробленої продукції без браку звітного періоду / Кількість виробленої продукції без браку минулого періоду	Підвищення продуктивності праці

Примітка. Джерело : [31]

Також вважаємо за доцільне навести систему КРІ для кадрової служби, яка відображає безпосередній зв'язок між відповідними діями з управління персоналом та об'єктивними показниками ефективності персоналу підприємства (додаток В).

На основі проведення оцінки ефективності діяльності персоналу підприємств сформулюється система заходів, спрямована на підвищення ефективності діяльності персоналу у наступному періоді. Для узагальнюючої оцінки ефективності впровадження системи заходів підвищення ефективності діяльності персоналу пропонується використовувати наступні показники [32, с. 188]:

$$\text{Динаміка продуктивності праці} = \frac{\text{Обсяг виробництва валової продукції}}{\text{Чисельність працівників}} \quad (1.1)$$

$$\text{Коефіцієнт плинності кадрів} = \frac{\text{Чисельність звільнених працівників за власним бажанням чи з інших причин, не пов'язаних з скороченням виробництва}}{\text{Середньоспискова чисельність працівників}} \quad (1.2)$$

$$\text{Ефективність локальних стратегічних змін} = \frac{\text{Динаміка показника витрати на персонал}}{\text{Динаміка показника продуктивності праці}} \quad (1.3)$$

$$\text{Загальна ефективність стратегічних змін} = \frac{\text{Динаміка показника витрати на персонал}}{\text{Динаміка показника рівня рентабельності діяльності підприємства}} \quad (1.4)$$

На нашу думку, використання описаних вище показників дає змогу не лише оцінити кінцеву результативність запровадженої системи стратегічних заходів з підвищення ефективності діяльності персоналу змін, але й здійснювати постійний моніторинг проміжних результатів.

В цілому слід відзначити, що важливість вивчення проблем управління, формування, використання та оцінки ефективності діяльності персоналу підприємства пояснюється тим, що в умовах ринкової економіки саме персонал являє собою основу стабільного функціонування підприємства, реалізації його економічних інтересів й забезпечення досягнення встановлених значень ключових показників ефективності (КПІ) відповідного суб'єкта господарювання.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ КРІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС»

2.1. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС»

Аналітична частина роботи виконана за матеріалами ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС», створене у 2013 р., яке сьогодні являє собою офіційний дилерський центр з продажу автомобілів відомих брендів.

В структуру ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» входять 8 великих автосалонів та сервісних центрів у Києві і Київській області: Mitsubishi Motors НІКО МЕГАПОЛІС, Citroen НІКО МЕГАПОЛІС, Mazda НІКО МЕГАПОЛІС, Fiat НІКО МЕГАПОЛІС, Suzuki НІКО МЕГАПОЛІС, Ford НІКО МЕГАПОЛІС, Renault НІКО МЕГАПОЛІС, Opel НІКО МЕГАПОЛІС, а також технологічний сервісний центр Техно Мегаліс.

Окрім надання повного комплексу послуг з продажу автомобілів ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» надає наступні види послуг: гарантійне і післягарантійне технічне обслуговування, продаж оригінальних запасних частин, продаж аксесуарів, послуги шинного готелю, кузовні та ремонтні роботи, фарбування авто і деталей, ремонтно-відновлювальні роботи, оцінка автомобіля, Trade-in, лізинг, страхування, позашляховий тест-драйв.

З метою економічної характеристики господарської діяльності аналізованого підприємства варто визначити особливості формування його доходів, витрат, прибутку, майнового потенціалу та рівня ефективності його використання, які суттєво впливають на ключові показники ефективності підприємства (за даними фінансової звітності, наведеної в додатку Г). Тож першим кроком проаналізуємо динаміку обсягу активів за 2018–2020 рр. наведено в табл. 2.1.

Динаміка обсягу активів ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» у 2018-2020 рр.

Показники	На кінець 2018 р.	На кінець 2019 р.	На кінець 2020 р.	2019/2018 р.		2020/2019 р.	
				Абс. приріст тис. грн	Темп росту, %	Абс. приріст тис. грн	Темп росту, %
Загальна величина майна підприємства, тис. грн	3829733	8245623	8503198	4415890	215,3	257575	103,1
Необоротні активи, тис. грн	1021386	1231380	1593541	209994	120,6	362161	129,4
- у % до майна	0,27	0,15	0,19	-0,12		0,14	
Оборотні активи, тис. грн	2808347	7014243	6909657	4205896	249,8	-6404586	98,5
- у % до майна	0,73	0,85	0,81	0,12		-0,04	

Розрахунки, проведені в табл. 2.1 показують, що динаміка загальної величини майна ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» протягом 2018–2020 рр. мала стабільну тенденцію до щорічного зростання. Так, в 2019 р. порівняно з 2018 р. на підприємстві відбулось збільшення аналізованого показника на 115,3%, на кінець 2020 р. зафіксовано подальше його зростання на 3,1%.

В структурі активів підприємства спостерігаємо певні коливання. Так, на кінець 2019 р. на підприємстві відбувається збільшення розміру необоротних активів на 20,6% з одночасним збільшенням розміру оборотних активів на 149,8%. При цьому, на кінець 2020 р. відбулось зростання необоротних на 29,4% проти скорочення оборотних активів на 1,5%. Як бачимо, протягом всього періоду частка оборотних активів істотно перевищувала частку необоротних (15% і 19% необоротних активів проти 85% і 81% оборотних активів), що пов'язано з особливостями діяльності аналізованого підприємства.

Протягом усього періоду спостереження найбільшу питому вагу у складі необоротних активів становлять основні засоби, хоча й спостерігається тенденція до її щорічного зменшення: з 99,7% у 2018 до 64,9% у 2019 р. та до 54,8% у 2020 р. Наявні у підприємства основні засоби знаходяться в досить непоганому стані з точки зору можливостей їх подальшого використання, адже знос основних засобів становить 27,6%–39,6% у 2018–2020 рр.

Щодо динаміки та структури оборотних активів, відзначимо, що найбільшою за питомою вагою складовою оборотних активів ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» є дебіторська заборгованість, яка неістотно коливається в межах 86%–81% з тенденцією до щорічного зменшення. Також слід звернути увагу на той факт, що у складі дебіторської заборгованості підприємства найбільшу питому вагу протягом всього періоду займає саме товарна дебіторська заборгованість (97,3%, 97,7% та 95,3% відповідно на кінець 2018 р., 2019 р. та 2020 р.), що вказує на активне надання підприємством товарних кредитів та збільшує ризик падіння або втрати платоспроможності ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» у разі, якщо покупці не вчасно або не в повному обсязі будуть розраховуватися за продукцію, придбану на умовах товарного кредиту.

Також відзначимо, що розмір запасів ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» має тенденцію до постійного зростання – на 124,1 % на кінець 2019 р. порівняно з 2018 р. та ще на 145,7% на кінець 2020 р. порівняно з 2019 р., в структурі запасів підприємства у 2018–2020 рр. основну питому вагу займають виробничі запаси (68,7% та 69,0% відповідно), а у 2020 р. – товари (61,5%). При цьому, при постійному збільшенні розміру запасів (як виробничих, так і товарів) спостерігається відповідне збільшення протягом 2019–2020 рр. чистого доходу від реалізації, валового та чистого прибутку. Тож тенденція до збільшення запасів цілком узгоджується з тенденцією до збільшення обсягів чистого доходу від реалізації й прибутку через збільшення обсягів наданих послуг.

На кінець 2020 р. також спостерігаємо збільшення грошових коштів більше ніж у 3 рази, що поряд із скороченням дебіторської заборгованості за товарами на 7,6% порівняно з 2019 р. вказує на стабілізацію зі збутом продукції підприємства та покращення платіжно-розрахункової дисципліни, що здійснює позитивний вплив на КРІ аналізованого підприємства.

Динаміку обсягу капіталу за 2018–2020 рр. наведено в табл. 2.2.

Як бачимо з табл. 2.2, на зростання величини капіталу протягом 2019 р. насамперед вплинуло збільшення джерел позикових коштів, темп росту яких склав 258,7%, порівняно зі станом на кінець 2018 р. величина позикових

коштів підприємства зростає більше ніж у 2,5 рази, відповідно, на кінець 2019 р. позичкові кошти займали понад 67% у загальній величині капіталу. У 2020 р. величина позикових коштів зменшилася на 14,5%, а їх питома вага склала 55,9% (зменшилася на 11,5 в.п.).

Таблиця 2.2

Динаміка обсягу капіталу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» у 2018–2020 рр.

Показники	На кінець 2018 р.	На кінець 2019 р.	На кінець 2020 р.	2019/2018 р.		2020/2019 р.	
				Абс. приріст тис. грн	Темп росту, %	Абс. приріст тис. грн	Темп росту, %
Всього капітал, тис. грн.	3829733	8245623	8503198	4415890	215,3	257575	103,1
Власні кошти, тис. грн	1680558	2686070	3748269	1005512	159,8	1062199	139,5
- у % до всіх джерел коштів	43,9	32,6	44,1	-11,3		+11,5	
Зобов'язань, тис. грн.	2149175	5559553	4754929	3410378	258,7	-804624	85,5
- у % до всіх джерел коштів	56,1	67,4	55,9	+11,3		-11,5	
довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	183313	219912	240831	36599	120,0	20919	109,5
- у % до джерел позикових коштів	8,5	4,0	5,1	-4,5		1,1	
поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	1965862	5339641	4514098	3373779	171,6	-825543	84,5
- у % до джерел позикових коштів	91,5	96,0	94,9	4,5		-1,1	

Щодо динаміки власного капіталу, він демонструє стійку тенденцію до щорічного зростання – на 37,4% та на 39,5% відповідно на кінець 2019 р. та 2020 р. На кінець періоду питома вага власних коштів складає 44,1, тобто збільшується на 11,5 в.п. порівняно зі станом на кінець 2019 р., що слід оцінювати позитивно. Однак, враховуючи той факт, що позичкові кошти протягом всього аналізованого періоду займають понад 50% у загальній величині капіталу, слід констатувати надмірну залежність ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» від зовнішніх джерел фінансування та існування ризику втрати фінансової стійкості та платоспроможності підприємством. Протягом всього періоду найбільшу питому вагу у складі власного капіталу займає нерозподілений прибуток –79–92% – з тенденцією до щорічного зростання, що позитивно характеризує КРІ аналізованого підприємства.

Загальна величина зобов'язань характеризується не стійкою тенденцією – зростання на 58,7% на кінець 2019 р. з подальшим зменшенням на 14,5% на кінець 2020 р. При цьому частка довгострокових зобов'язань у загальній величині позикових коштів протягом всіх років вкрай незначна і складає лише 8,5%, 4% та 5,1% відповідно у 2018, 2019 та 2020 рр., отже в структурі джерел позикових коштів ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» майже відсутні довгострокові пасиви. Відповідно, протягом всього періоду частка поточних зобов'язань складала більше 90%. Таким чином, слід зробити висновок, що розподіл джерел зобов'язань ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» протягом всього періоду є досить загрозливим з наявністю певної позитивної динаміки змін на кінець 2020 р., на що вказує зменшення поточних зобов'язань на 15,5%.

Враховуючи, що в системі оцінки результативності підприємства ключову роль займає оцінка фінансових індикаторів розвитку, а управління фінансами, рівень фінансової незалежності й платоспроможності впливають на ключові показники ефективності підприємства, далі перейдемо до цієї складової аналізу.

Динаміка основних фінансових показників ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка основних фінансових показників ТОВ «НІКО
МЕГАПОЛІС» у 2018–2020 рр., (тис. грн.)**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Темп росту, %	
				2019/2018 р.	2020/2019 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	4460790	8585404	9208474	192,5	107,3
Собівартість реалізованої продукції	(3857416)	(7140283)	(7755143)	185,1	108,6
Валовий прибуток	603374	1445121	1453331	239,5	100,6
Фінансовий результат від операційної діяльності	466180	1320303	1394408	283,2	105,6
Фінансовий результат до оподаткування	444013	1292067	1361933	291,0	105,4
Чистий фінансовий результат	364317	1058783	1118285	290,6	105,6

Вивчення табл. 2.3 дозволяє зробити висновок щодо наявності досить стійкої динаміки змін всіх аналізованих показників у часі. При цьому, найкраща для ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» ситуація спостерігалася протягом 2019 р., коли відбувається суттєве зростання всіх аналізованих показників. Так, обсяг чистого доходу зростає на 92,5%, розмір валового прибутку – більше ніж у 2 рази, прибутку від операційно діяльності, прибутку до оподаткування та чистого прибутку – майже у 3 рази, що є дуже позитивною тенденцією. Протягом 2020 р. всі показники також зростають, проте темп їх зростання порівняно з 2019 р. суттєво уповільнився та не перевищував 7%.

Враховуючи той факт, що одними з найбільш вагомим індикаторів ефективності управління фінансами є показники рентабельності капіталу, проведемо аналіз зазначених показників в табл. 2.4 (інші показники рентабельності будуть розраховані нами в наступних розділах).

Таблиця 2.4

**Динаміка показників рентабельності капіталу ТОВ «НІКО
МЕГАПОЛІС» у 2018–2020 рр., %**

Показник, %	На кінець 2018 р.	На кінець 2019 р.	На кінець 2020 р.	2019/2018 р.		2020/2019 р.	
				Абс. приріст	Темп росту, %	Абс. приріст	Темп росту, %
Рентабельність капіталу (активів)	9,5	12,8	13,2	3,3	134,7	0,4	103,1
Рентабельність власного капіталу	21,7	39,4	29,8	17,7	181,6	-9,6	75,6
Рентабельність позичкового капіталу	17,0	19,0	23,5	2	111,8	4,5	123,7

Як бачимо з табл. 2.4, протягом всього періоду відбувається покращення ефективності використання підприємством майна і джерел його формування, на що вказує щорічне зростання майже всіх аналізованих показників за виключенням рентабельності власного капіталу у 2020 р. Так відбувається збільшення рентабельності загального капіталу на 34,7% та на 3,1% у 2019 р. та у 2020 р., рентабельності власного капіталу на 81,6% у 2019 р. та рентабельності позичкового капіталу на 11,8% та на 23,7% у 2019 р. та у 2020 р., що, враховуючи тенденцію до зростання як загального розміру

капіталу, так і його складових, має оцінюватися позитивно. Щодо зменшення рентабельності власного капіталу у 2020 р. на 24,4%, це пояснюється суттєвим перевищенням темпів зростання власного капіталу (142,1%), над темпами зростання чистого прибутку (105,6%).

Далі оцінимо такий показник ефективності, як рівень доходності капіталу підприємства ($R_{ДК}$) за формулою 2.1 [23]:

$$R_{ДК} = \frac{AB + ЧП}{ВБ} \cdot 100\%, \quad (2.1)$$

де АВ – амортизаційні відрахування за період, що розглядався, тис. грн.;

ЧП – чистий прибуток за період, що розглядався, тис. грн.;

ВБ – величина капіталу за період, що розглядався, тис. грн.

$$R_{ДК2018} = (129234 + 364317) : 3829733 \times 100 = 12,9\%$$

$$R_{ДК2019} = (99864 + 1058783) : 8245623 \times 100 = 14,1\%$$

$$R_{ДК2020} = (119436 + 1118285) : 8503198 \times 100 = 14,6\%$$

Як бачимо, проведені розрахунки підтверджують щорічне підвищення ефективності управління фінансами ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС», про що свідчить щорічне збільшення рівня доходності капіталу – на 9,3% та на 3,5% відповідно на кінець 2019 р. та 2020 р.

Підкреслимо, що індикатором ефективності управління фінансами підприємства виступає платоспроможність. Розпочнемо її оцінку з аналізу показника доходності поточних зобов'язань ($R_{ДПЗ}$) (формула 2.2) [23]:

$$R_{ДПЗ} = \frac{ЧП + АВ}{ПЗ} \cdot 100\%, \quad (2.2)$$

Де ПЗ – сума поточних зобов'язань за період, що розглядався, тис. грн.

$$R_{ДПЗ2018} = (129234 + 364317) : 1965862 \times 100 = 25,1\%$$

$$R_{ДПЗ2019} = (99864 + 1058783) : 5339641 \times 100 = 21,7\%$$

$$R_{ДПЗ2020} = (119436 + 1118285) : 4514098 \times 100 = 27,4\%$$

Як бачимо з проведених розрахунків, спостерігається зниження аналізованого показника на 13,5% на кінець 2019 р. внаслідок збільшення поточних зобов'язань більше ніж у 2,5 рази порівняно зі станом на кінець 2018 р. На кінець 2020 р. відбувається зростання показника на 26,3%, що пояснюється скороченням розміру поточних зобов'язань (на 15,4%) при зростанні розміру чистого прибутку (на 5,7%) порівняно зі станом на кінець 2019 р. Таким чином, на кінець 2020 р. внаслідок зростання прибутковості та зменшення залежності від зовнішніх короткострокових джерел фінансування ризик втрати платоспроможності підприємства зменшився, що позитивно характеризує ефективність діяльності підприємства в аспекті управління фінансами.

Продовжимо оцінку платоспроможності підприємства на основі аналізу ліквідності. Розпочнемо з оцінки ліквідності балансу (табл. Д.1 додатку Д).

За даними табл. Д.1 можна зробити висновок, що наведений баланс підприємства протягом 2018–2020 рр. не є цілком ліквідним:

2018 рік -	A1 < П1	2019 рік -	A1 < П1	2020 рік -	A1 < П1
	A2 > П2		A2 > П2		A2 < П2
	A3 > П3		A3 > П3		A3 > П3
	A4 < П4		A4 < П4		A4 > П4

Так, протягом всього періоду спостерігається стабільне не виконання на аналізованому підприємстві першої умови ліквідності, тобто протягом 2018–2020 рр. наявні грошові кошти та їх еквіваленти є меншими за розмір термінових зобов'язань ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» на 1930114 тис грн., 5330622 тис. грн та 4126232 тис. грн. відповідно на кінець 2018 р., 2019 р. та 2020 р. При цьому, на кінець 2020 р. платіжна нестача зменшується на 22,6% або на 1204390 тис. грн.

Щодо інших умов ліквідності – спостерігаємо їх стабільне виконання протягом аналізованого періоду. Так, виконання другої умови свідчить про достатність активів, що швидко реалізуються, для покриття короткострокової заборгованості. Однак, виконання цієї умови не варто сприймати однозначно позитивно через повну відсутність у підприємства короткострокових кредитів,

що й призвело до того, що воно залучає для фінансування власної діяльності найбільш термінові пасиви, насамперед, кредиторську заборгованість. Виконання третьої умови ліквідності вказує на достатність активів, які повільно реалізуються для покриття довгострокових пасивів, однак, знов таки цей факт не слід оцінювати однозначно позитивно через те, що ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» протягом 2018–2020 рр. майже не залучає довгострокові зобов'язання, фінансуючи себе за рахунок кредиторської заборгованості.

Щодо стабільного виконання четвертої умови, то цей факт свідчить про виконання на ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» мінімальної умови фінансової стійкості, за якої власний капітал перевищує необоротні активи, та наявність в аналізованого підприємства власних оборотних коштів.

Доповнимо аналіз розрахунком коефіцієнтів ліквідності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Коефіцієнти ліквідності ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» у 2018–2020 рр.

Показник	Напрямок позитивних змін	На кінець 2018 р.	На кінець 2019 р.	На кінець 2020 р.	2020 / 2019 абс. прир.
Показник поточної ліквідності (покриття)	Збільшення; Норма 2,0-2,5 критичне значення $K_{л.п} = 1$	1,43	1,31	1,53	0,22
Коефіцієнт ліквідності швидкої	Збільшення; Норма 0,7–0,8	1,25	1,13	1,26	0,13
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	Збільшення; має бути $K_{л.а.} = 0,2-0,3$	0,02	0,002	0,06	0,058

Аналіз табл. 2.5 доводить значне погіршення ліквідності підприємства на кінець 2019 р. з подальшим покращенням ситуації на кінець аналізованого періоду, про що свідчить не тільки збільшення всіх показників ліквідності, але їх відповідність нормативним значенням (за виключенням коефіцієнта абсолютної ліквідності), що свідчить про зниження загрози фінансовій стабільності підприємства та покращення ефективності управління його фінансами. При цьому, негативним явищем слід вважати не відповідність нормі протягом всього періоду значень показника абсолютної ліквідності. Навіть при його збільшенні на

кінець 2020 р. у 30 разів його значення залишається заниженим – при нормі погашення 20–30% поточних боргів за рахунок грошових коштів ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» може погасити лише 6% своїх поточних боргів за рахунок найбільш ліквідних активів, що генерує значний ризик втрати підприємством платоспроможності. Хоча відзначимо, що вказаний факт ще не дає підстави робити висновок про цілковиту неможливість розрахунків, адже як правило всі кредитори одночасно не звертаються з вимогами до повернення боргів.

Збільшення на кінець 2020 р. коефіцієнту швидкої ліквідності на 11,5%. Та його суттєве перевищення норми свідчать про те, що розмір ліквідних активів та активів, що швидко реалізуються, в достатньому розмірі покриває короткострокові зобов'язання, що доводить можливість повного розрахунку за поточними зобов'язаннями у разі виникнення критичних обставин. Щодо зростання коефіцієнту покриття на 16,8% на кінець 2020 р. та його майже відповідності нормі (2,0), це вказує на наявність власного капіталу в обороті та можливість оплати поточних зобов'язань за рахунок поточних активів.

Таким чином, за результатом проведеної оцінки слід зробити висновок, що на кінець 2020 р. ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» у короткостроковій перспективі в цілому можна вважати платоспроможним, що позитивно характеризує ефективність управління його фінансами.

Аналіз фінансової стійкості проведено в табл. Е.1 додатку Е.

Як бачимо з табл. Е.1, аналізоване підприємство протягом всього періоду має абсолютну фінансову стійкість. Це означає, що для забезпечення запасів підприємство використовує лише власний оборотний капітал й у нього немає потреби залучати довгострокові кредити та короткострокові позики, отже за даною ознакою платоспроможність підприємства є абсолютною.

Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості доповнимо аналізом основних часткових показників фінансової стійкості (табл. 2.6).

Як бачимо з табл. 2.6, фінансова стійкість ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» на кінець 2020 р. має стійку тенденцію до підвищення, підприємство збільшує економічну незалежність, зменшує залежність від зовнішніх джерел

фінансування. Однак, несприятливим фактором залишається невідповідність майже всіх показників нормативним значенням (протягом аналізованого періоду), що пов'язано, перш за все, із тим, що підприємство має значний розмір поточних зобов'язань, серед яких найбільша питома вага припадає на кредиторську заборгованість (більше ніж 90% щорічно).

Таблиця 2.6

Динаміка часткових показників фінансової стійкості ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» у 2018–2020рр.

Коефіцієнт	Граничне значення	На кінець 2018 р.	На кінець 2019 р.	На кінець 2020 р.	2020 / 2019 абс. прир.
Коефіцієнт фінансової незалежності	$\geq 0,5$	0,44	0,33	0,44	0,11
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$\leq 0,5$	0,56	0,67	0,56	-0,11
Коефіцієнт фінансування	> 1	0,78	0,48	0,79	0,31
Коефіцієнт фінансового левериджу	$< 0,25$	0,11	0,08	0,06	-0,02
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	–	0,91	0,96	0,95	-0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	2,28	3,07	2,27	-0,8
Коефіцієнт фінансової стійкості	–	0,49	0,35	0,47	0,12

Запозичений капітал підприємства протягом всього періоду перевищує наявні обсяги власних коштів, з тенденцією до зростання у 2019 р. з подальшим зниженням на кінець 2020 р. Відповідно коефіцієнт автономії та коефіцієнт фінансування на кінець 2020 р. збільшуються відповідно на 33,3% та 64,6%, хоча й виходять за межі гранично допустимого рівня, що свідчить про недостатню фінансову самостійність та незалежність ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» стосовно зовнішніх джерел фінансування. Відповідно, на кінець 2020 р. спостерігаємо зменшення коефіцієнтів концентрації позикового капіталу та фінансової залежності відповідно на 16,4% та 26,1%, що доводить зменшення ступеню участі позикового капіталу у формуванні активів підприємства й, відповідно, ступеню залежності підприємства від зовнішніх кредиторів.

Надвисокі значення коефіцієнту короткострокової заборгованості (понад 90% протягом періоду) та низькі значення коефіцієнту фінансового левериджу

(6% на кінець 2020 р. при тенденції до щорічного зменшення) доводять, що для фінансування господарської діяльності аналізоване підприємство використовує переважно поточну заборгованість, що загострює ризик втрати фінансової незалежності та платоспроможності.

Закінчимо оцінку ефективності управління фінансами ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» аналізом оборотності його капіталу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка показників оборотності капіталу ТОВ «НІКО
МЕГАПОЛІС» у 2018–2020 рр.**

Показник, %	Формула	На кінець 2018 р.	На кінець 2019 р.	На кінець 2020 р.	2020/2019 р.	
					Абс. приріст	Темп росту, %
Коефіцієнт оборотності капіталу (загальний)	Чистий дохід / Середньорічна вартість капіталу	1,45	1,42	1,10	-0,32	77,5
Капіталомісткість загальна	Середньорічна вартість капіталу / Чистий дохід	0,69	0,70	0,91	0,21	130,0
Тривалість одного обороту капіталу	360 / Коефіцієнт оборотності капіталу	248,3	253,5	327,3	73,8	129,1

Як бачимо з табл. 2.7, спостерігається щорічне зниження ефективності використання капіталу за показниками оборотності, про що свідчить щорічне зниження коефіцієнту оборотності (на 2,1% та на 22,5% відповідно на кінець 2019 р. та 2020 р.), що вказує на зменшення віддачі у вигляді отриманого чистого доходу від використання капіталу. Відповідно, відбувається зростання загальної капіталомісткості на 1,4% та на 30,0% на кінець 2019 р. та 2020 р., що вказує на збільшення обсягу залучення коштів для отримання кожної гривні чистого доходу (з 70 коп. у 2019 р. до 91 коп. у 2020 р.). Нарешті відбувається збільшення тривалості одного обороту капіталу на 5 днів та майже 74 дні відповідно на кінець 2019 р. та 2020 р., що вказує на зниження ефективності управління фінансами ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» з погляду ділової активності.

Наступним кроком перейдемо до аналізу ефективності персоналу в системі КРІ аналізованого підприємства.

2.2. Оцінка персоналу підприємства ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС»

Аналіз ефективності діяльності персоналу в системі КРІ ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» розпочнемо з проведення оцінка персоналу на основі ресурсного підходу, який передбачає, що основними оцінними характеристиками персоналу є персональні характеристики, рівень кваліфікації, досвіду роботи, відповідність займаній посаді, тож проведемо аналіз за параметрами, що характеризують різноманітні аспекти професійної успішності працівників підприємства.

Розпочнемо дослідження з аналізу складу і структури персоналу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка складу і структури персоналу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» у 2018-2020 рр.

Показник	За рік						Абсолютний приріст, осіб	
	2018		2019		2020		2019/ 2018	2020/ 2019
	осіб	%	осіб	%	осіб	%		
1. Чисельність штатних працівників, в т.ч.:	735	100	906	100	780	100	171	-126
2. Залежно від функцій								
2.1. робітники	293	39,9	377	41,6	335	42,9	84	-42
2.2. керівники	68	9,3	96	10,6	79	10,1	28	-17
2.3. спеціалісти й фахівці	251	34,1	303	33,4	265	34,0	52	-38
2.4. службовці	123	16,7	130	14,3	101	12,9	7	-29
3. За статтю								
4.1. чоловіки	577	78,5	718	79,2	607	77,8	141	-111
4.2. жінки	158	21,5	188	20,8	173	22,2	30	-15
4. За віком								
5.1. до 30 років	124	16,9	150	16,6	133	17,1	26	-17
5.2. від 30 до 50 років	481	65,4	522	57,6	468	60,0	41	-54
5.3. від 50 років	130	17,7	234	25,8	179	22,9	104	-55

Як бачимо з табл. 2.8, чисельність працівників аналізованого підприємства зростає на 171 особу або на 23,3 у 2019 р. з подальшим зменшенням на 126 осіб або на 13,9% у 2020 р. Відповідно, якщо у 2019 р. відбувається збільшення кількості працівників за кожною категорією, то у 2020 р. навпаки чисельність працівників по кожній категорії зменшується. При

цьому структура персоналу за категоріями залишається відносно постійною протягом аналізованого періоду: 40–43% робітники, 9–10,5% керівники, 33,5–34% фахівці та спеціалісти й 13–17% службовці.

В структурі персоналу за статтю протягом всього періоду переважають чоловіки: 78–79% проти 21–22% жінок, що пов'язано зі спеціалізацією підприємства, адже автомобілі є традиційно чоловічим бізнесом. У віковій структурі переважають працівники середнього віку (від 30 до 50 років), які займають 57,5–65,5%, на другому місці знаходяться працівники від 50 років (17,5–26%), тож аналізоване підприємство віддає перевагу працівникам із значним досвідом роботи.

На ефективність діяльності персоналу будь-якого підприємства суттєвий вплив здійснює рівень його освіти. Відтак, проаналізуємо освітній рівень працівників ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Характеристика персоналу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» за рівнем освіти у 2018-2020 рр.

Показник	За рік						Абсолютний приріст, осіб	
	2018		2019		2020		2019/ 2018	2020/ 2019
	осіб	%	осіб	%	осіб	%		
1. Чисельність штатних працівників, осіб, в т.ч.:	735	100	906	100	780	100	171	-126
– магістри, спеціалісти (вища освіта)	391	53,2	476	52,5	434	55,6	85	-42
– бакалаври (неповна вища освіта)	111	15,1	147	16,2	118	15,1	36	-29
– інші рівні освіти (середня спеціальна і загальна середня)	233	31,7	283	31,2	228	29,2	50	-55
– раціоналізатори (не залежно від рівня освіти)	29	3,9	42	4,6	35	4,5	13	-7
2. Рівень освіченості*	1,14	–	1,11	–	1,25	–	-0,03	0,15

* розраховується як відношення чисельності працівників, що мають вищу освіту до чисельності працівників з іншими видами освіти (неповною вищою, середньою спеціальною, загальною середньою, без освіти)

Як бачимо з табл. 2.9, в структурі персоналу за рівнем освіти переважають працівники з вищою освітою: 52,5–55,% протягом періоду зі збільшення за

питомою вагою на 3,4 в.п. у 2020 р. Працівники з неповною вищою освітою займають 15–16% в структурі персоналу, інші рівні освіти мають 29–31,5% при зменшенні за питомою вагою на 2,0 в.п. у 2020 р. Відповідно протягом всього періоду значення рівня освіченості перевищує 1 при збільшенні на 13,3% у 2020 р., що вказує на переважання в структурі персоналу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» працівників з вищою освітою та має оцінюватися позитивно. Також бачимо наявність на аналізованому підприємстві раціоналізаторів, що справляє позитивний вплив на ефективність діяльності персоналу, при цьому їх питома вага у 2018–2020 рр. не перевищує 5%.

Враховуючи важливість інвестування в розвиток персоналу на підприємстві для підвищення ефективності його діяльності, важливим напрямом аналізу персоналу є аналіз показників підвищення кваліфікації (кількість та питома вага працівників, що пройшли професійне навчання або підвищили кваліфікацію та ін.). Аналіз їх динаміки дозволяє інтерпретувати достатність обсягів інвестування у персонал з метою удосконалення рівню професійних знань, навичок, умінь, здібностей [41]. В цілому важливість вказаного напрямку аналізу пов'язана з тим, що розвиток персоналу є одним з важливих напрямів підвищення ефективності його діяльності на підприємстві.

Показники підвищення кваліфікації працівників ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Динаміка показників підвищення кваліфікації персоналу
ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» у 2018-2020 рр.**

Показник	За рік			Абсолютний приріст	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
1	2	3	4	5	6
1. Підвищення кваліфікації, навчання, опанування нових навичок всього, осіб, в т.ч.:	206	305	254	99	-51
1.1. підвищили кваліфікацію, осіб, з них:	172	270	232	98	-38
– робітники	106	147	139	41	-8

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6
– керівники	13	32	20	19	-12
– спеціалісти й фахівці	50	86	69	36	-17
– службовці	3	5	4	2	-1
1.2. опановано нові навички безпосередньо на підприємстві (робітники), осіб	10	13	8	3	-5
1.3. проходили навчання в навчальних закладах без відриву від виробництва (вечірня і заочна форма навчання), осіб, в т.ч.:	24	22	14	-2	-8
– у професійно-технічних	16	13	10	-3	-3
– вищих	8	9	4	1	-5
2. Коефіцієнт професійного розвитку (відношення чисельності працівників, які підвищили кваліфікацію до чисельності штатних працівників на кінець року) * 100	0,28	0,34	0,33	0,06	-0,01

Як бачимо з табл. 2.10, загальна кількість працівників, які підвищили кваліфікацію за різними напрямками збільшується на 99 осіб або на 48,1% у 2019 р. з подальшим зменшенням на 51 особу або на 16,7% у 2020 р. При цьому на позитивну оцінку заслуговує той факт, що у 2019–2020 рр. коефіцієнт професійного розвитку перевищує 30%, тож третина персоналу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» в цей період удосконалювала рівень професійних знань, навичок, умінь, здібностей, що здійснює позитивний вплив на ефективність діяльності працівників аналізованого підприємства.

Відзначимо, що склад працівників підприємства не є стабільною величиною через скорочення штатів, звільнення за власним бажанням чи з інших причин, виходом на пенсію, зміною посад працівників в межах структурних підрозділів, наймом нових працівників тощо. Відтак, ефективність діяльності працівників підприємства залежить від руху робочої сили. Динаміка показників руху робочої сили ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» наведена в табл. 2.11.

Як бачимо з табл. 2.11, на аналізованому підприємстві спостерігається зростання середньооблікової чисельності персоналу у 2019 р. з подальшим її зменшенням у 2020 р. Відповідно, кількість звільнених у 2019 р. є меншою за кількість прийнятих – 30 осіб проти 201 особи, а у 2020 р. бачимо зворотну

тенденцію – 141 звільнена особа проти 15 прийнятих. Внаслідок такого стану справ коефіцієнт обороту з приймання є більшим за коефіцієнт обороту з вибуття у 2019 р. (22,2% проти 3,3%), а у 2020 р. навпаки коефіцієнт обороту з вибуття суттєво перевищує коефіцієнт обороту з приймання (18,1% проти 1,9%).

Таблиця 2.11

Динаміка показників руху робочої сили ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» у 2018-2020 рр.

Показник	За рік			Абсолютний приріст	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	735	906	780	171	-126
2. Прийнято на роботу протягом року, осіб	45	201	15	156	-186
3. Вибуло працівників, осіб, зокрема:	15	30	141	15	111
– за власним бажанням;	9	17	47	8	30
– через вихід на пенсію;	2	5	7	3	2
– за порушення трудової дисципліни	1	2	5	1	3
– через скорочення штатів з виробничих причин;	3	6	82	3	76
4. Кількість працівників, які пропрацювали один рік і більше, осіб	670	675	560	5	-115
5. Чисельність за штатним розкладом, осіб	739	910	782	171	-128
6. Коефіцієнт обороту з приймання, %	6,1	22,2	1,9	16,1	-20,3
7. Коефіцієнт обороту з вибуття, %	2,0	3,3	18,1	1,3	14,8
8. Коефіцієнт плинності кадрів, %	1,6	2,6	7,6	1,0	4,9
9. Коефіцієнт постійності кадрів, %	91,2	74,5	71,8	-16,7	-2,7
10. Укомплектованість підприємства кадрами, %	99,5	99,6	99,7	0,1	0,2
11. Коефіцієнт стабільності кадрів, %	98,0	96,7	81,9	-1,3	-14,8

Основною причиною вибуття працівників у 2020 р. є скорочення штатів з виробничих причин, що пов'язано з тим фактом, що підприємство проводило реструктуризацію, було автоматизовано певну кількість бізнес-процесів, проведено перерозподіл посадових обов'язків як відповідь на виклики глобальної пандемії та внаслідок незадоволеності керівників компанії виконанням співробітниками своїх посадових обов'язків. При цьому, якщо у 2018–2019 рр. плинність кадрів не перевищує 3%, то у 2020 р. вона збільшується майже у 3 рази, хоча й залишається в допустимих нормах (5-8%),

однак щорічне її зростання може мати негативний вплив на ефективність діяльності персоналу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС».

На негативну оцінку з точки зору ефективності діяльності персоналу підприємства також заслуговує щорічне зменшення коефіцієнту постійності кадрів – на 18,3 в.п. та 3,6 в.п. відповідно у 2019 р. та 2020 р., що вказує на зменшення питомої ваги працівників, що стабільно працюють на підприємстві, адже це, поряд із збільшенням плинності, може чинити несприятливий вплив на продуктивність праці персоналу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС». Позитивний вплив на ефективність діяльності персоналу підприємства чинить той факт, що протягом всього періоду укомплектованість підприємства кадрами перевищує 99%. Позитивної оцінки також заслуговує коефіцієнт стабільності кадрів, який показує стабільність колективу підприємства та протягом 2018–2020 рр. перевищує 80%, хоча й має тенденцію до зменшення на 15,3 в.п. на кінець 2020 р.

Враховуючи той факт, що на ефективність діяльності персоналу підприємства впливає трудова дисципліна, доповнимо попередній аналіз розрахунком наступних коефіцієнтів [41], динаміка яких наведена в табл. 2.12:

- коефіцієнт трудової дисципліни персоналу, який відображає рівень дотримання працівниками внутрішнього розпорядку і розраховується як одиниця мінус відношення часу неявок на роботу з неповажних причин до фактично відпрацьованого фонду робочого часу;
- коефіцієнт абсентеїзму, який характеризує відсоток непродуктивних витрат робочого часу працівниками як з поважних, так і з неповажних причин.

Як бачимо з табл. 2.12, оптимального значення коефіцієнту трудової дисципліни (яке дорівнює одиниці), протягом досліджуваного періоду жодного разу не було досягнуто, що вказує на існування неявок на роботу без поважних причин та, відповідно, звільнення працівників за порушення трудової дисципліни. Однак, на позитивну оцінку з погляду ефективності діяльності персоналу підприємства заслуговує той факт, що вказаний коефіцієнт не відповідає нормі лише на 0,002–0,007, хоча й має тенденцією до щорічного

зменшення на 0,2% та на 0,3% відповідно у 2019 р. та у 2020 р. що вказує на збільшення часу неявок на роботу з неповажних причин.

Таблиця 2.12

**Динаміка коефіцієнтів трудової дисципліни та абсентеїзму
ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» у 2018-2020 рр.**

Показник	За рік			Абсолютний приріст	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
1. Фактично відпрацьований фонд робочого часу, год	1213640	1542927	1070784	329287	-472143
2. Час неявок на роботу з неповажних причин, год	2427	6172	7495	3744	1324
3. Коефіцієнт трудової дисципліни	0,998	0,996	0,993	-0,002	-0,003
4. Коефіцієнт абсентеїзму (відсутності на робочому місці)	0,19	0,15	0,39	-0,04	0,24

При цьому, занепокоєння викликає зменшення обсягу фактично відпрацьованого часу у 2020 р. – на 472143 год. або на 30,6% поряд із збільшенням коефіцієнту абсентеїзму до рівня 39% проти значення 15% у 2019 р. внаслідок введення локдауну через глобальну пандемію.

Наступним кроком перейдемо до аналізу ключових показників ефективності діяльності персоналу аналізованого підприємства.

2.3. Аналіз ключових показників ефективності діяльності персоналу підприємства ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС»

Відзначимо, що загальні індикатори та показники оцінки ефективності діяльності персоналу підприємств відповідно до методу КРІ було нами розглянуто в першому розділі кваліфікаційної роботи (табл. 1.3).

Відтак, першим кроком проаналізуємо ключові показники ефективності персоналу, які ґрунтуються на основних результативних показниках діяльності підприємства в цілому (табл. 2.13).

**Аналіз ключових показників ефективності персоналу ТОВ «НІКО
МЕГАПОЛІС», які ґрунтуються на основних результативних показниках
діяльності у 2018–2020 рр.**

Показник	За рік			Абсолютний приріст	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
Темп зростання валового прибутку, %	99,96	239,51	100,57	139,55	-138,94
Темп зростання прибутку від операційної діяльності, %	136,77	283,22	105,61	146,45	-177,60
Темп зростання чистого прибутку, %	145,40	290,62	105,62	145,22	-185,00
Рентабельність продажу, %	13,53	16,83	15,78	3,31	-1,05
Рентабельність продукції, %	15,64	20,24	18,74	4,60	-1,50
Рентабельність діяльності, %	8,17	12,33	12,14	4,17	-0,19
Приріст прибутку від реалізації на одного працівника, тис. грн / особу	-0,34	929,08	10,53	929,42	-918,55
Приріст прибутку від операційної діяльності на одного працівника, тис. грн / особу	170,53	942,74	95,01	772,22	-847,73
Приріст чистого прибутку на одного працівника, тис. грн / особу	154,77	766,52	76,28	611,75	-690,23
Темп зростання грошового потоку, %	595,00	-301,37	155,20	-896,37	456,57
Платіжна дисципліна з дебіторської заборгованості	2425746	6039692	5664779	5797116	-374913
Платіжна дисципліна з кредиторської заборгованості	1627865	4476020	4019940	2848155	-456080
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	1,49	1,35	1,41	-0,14	0,06
Прибутковість персоналу підприємства	3,86	5,26	5,65	1,40	0,40

Як бачимо з табл. 2.13, найгірша ситуація з погляду ефективності діяльності персоналу у розрізі основних результативних показників діяльності підприємства спостерігалась у 2018 р., найвищу ефективність персоналу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» мало у 2019 р., на що вказує не лише значні темпи зростання більшості показників порівняно з 2018 р., але й набуття ними найвищих значень за весь аналізований період. У 2020 р. більшість аналізованих

показників продовжує демонструвати позитивні зміни, тож ефективність персоналу за даними табл. 2.13 продовжує зростати, проте слід відзначити суттєве уповільнення темпів зростання й зміни показників порівняно з 2019 р.

Так, бачимо щорічне зростання всіх аналізованих фінансових результатів діяльності підприємства, однак якщо у 2019 р. валовий прибуток, прибуток від операційної діяльності та чистий прибуток збільшуються на 139,5%, 183,2% та 190,6% відповідно порівняно з 2018 р., то у 2020 р. їх темп зростання уповільнюється, на що вказує збільшення вказаних показників лише на 0,6% та 5,6% (для операційного та чистого прибутку) відповідно. Відтак, максимальних значень рентабельність набуває саме у 2019 р., при цьому відбувається зростання рентабельності продажу, рентабельності продукції та рентабельності діяльності на 24,4 в.п., 29,4 в.п. та 51,0 в.п. відповідно порівняно з 2018 р. проти незначного падіння вказаних показників на 6,2 в.п., 7,4 в.п. та 1,5 в.п. у 2020 р. порівняно з 2019р., тож у 2020 р. з кожної гривні чистого доходу та собівартості підприємств отримує 0,15 грн та 0,18 грн валового прибутку (проти 0,16 грн та 0,20 грн у 2019 р.), при цьому віддача від кожної гривні чистого доходу у вигляді чистого прибутку у 2019–2020 рр. складає 0,12 грн проти 0,08 грн у 2018 р. Також слід відзначити відсутність протягом 2019–2020 рр. блокуючих показники КРІ персоналу, до яких відносять, насамперед, відсутність прибутку у звітному періоді та низький рівень рентабельності (менше 10 %).

Відповідно у 2019 р. бачимо найвищі темпи зростання й максимальні значення приросту валового прибутку, прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку на одного співробітника – 2733,6 рази, 5,5 рази та 5,0 разів відповідно порівняно з 2018 р., у 2020 р. вказані показники продовжують свою позитивну динаміку змін, хоча й зменшуються на 98,9%, 89,9% та 90,1% відповідно порівняно з 2019 р.

У 2019 р. темп зростання грошового потоку має від'ємне значення внаслідок від'ємного значення чистого руху грошових коштів (зменшення на 53807 тис. грн порівняно з 2018 р.) через значні витрати на купівлю необоротних активів. Проте, у 2020 р. ситуація покращується, відбувається зростання чистого

руху грошових коштів на 55807 тис. грн або на 55,2% порівняно з 2019 р. внаслідок зростання чистого руху коштів від операційної діяльності майже в 1,3 рази, що позитивно характеризує КРІ персоналу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС».

У 2020 р. відбувається покращення платіжної дисципліни з дебіторської та кредиторської заборгованостей, на що вказує їх зменшення на 6,2% та на 10,2% відповідно порівняно з 2019 р. (проти зростання у 2019 р. на 149,0% та на 175,0% відповідно порівняно з 2018 р.). Також слід відзначити, що протягом 2018–2020 рр. ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» дотримувалося політики перевищення розміру дебіторської заборгованості над розміром кредиторської, що свідчить про іммобілізацію власного капіталу в дебіторську заборгованість. Зазначене є більш прийнятним ніж зворотна ситуація, за якої відбувається перевищення розміру кредиторської заборгованості над розміром дебіторської, адже такий стан вказує на недостатність власного капіталу та утримання коштів кредиторів для фінансування виробничої діяльності, що також позитивно характеризує КРІ персоналу аналізованого підприємства.

В системі КРІ персоналу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» також слід позитивно відзначити щорічне зростання прибутковості персоналу, яка відображає суму чистого прибутку, отриману від 1 грн. фонду оплати праці – на 36,2% та на 7,5% у 2019 р. та у 2020 р. відповідно, що вказує на те, що з кожної гривні витрат на оплату праці підприємство отримує 3,9 грн, 5,3 грн та 5,7 грн чистого прибутку відповідно у 2018 р., 2019 р. та у 2020 р., що пов'язано з тим, що зростання чистого прибутку випереджає зростання витрат на оплату праці: 290,6% проти 213,3% у 2019 р. та 105,6% проти 98,2% у 2020 р.

Наступним кроком проаналізуємо ключові показники ефективності персоналу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС», які ґрунтуються на показниках, що пов'язані з обсягами продажу (табл. 2.14).

Як бачимо з табл. 2.14, найгірша ситуація з погляду ефективності діяльності персоналу у розрізі показників, які пов'язані з обсягами продажу спостерігалась у 2018 р., найвищу ефективність персоналу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» мало у 2019 р.

Аналіз ключових показників ефективності персоналу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС», які ґрунтуються на показниках, що пов'язані з обсягами продажу у 2018–2020 рр.

Показник	За рік			Абсолютний приріст	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
Темп зростання чистого доходу, %	99,57	192,46	107,26	92,9	-85,21
Приріст доходу від реалізації на одного працівника, тис. грн / особу	-26,48	4552,55	798,81	4579,04	-3753,8
Кількість нових постійних клієнтів	36	57	63	21	6
Кількість нових напрямів діяльності	–	1	1	1	0

Так, бачимо зростання чистого доходу від реалізації на 92,5% у 2019 р. та на 7,3% у 2020 р. Відповідно, максимального значення приріст доходу від реалізації на одного працівника набуває саме у 2019 р., при цьому відбувається зростання вказаного показника у 172,9 разів порівняно з 2018 р., у 2020 р. підприємство продовжує отримувати приріст, однак його значення зменшується на 82,5% порівно з 2019 р. також слід позитивно відзначити відсутність у 2019–2020 рр. блокуючих показників КРІ, до яких відносять зниження обсягів продаж в порівнянні з аналогічним періодом минулого року.

На позитивну оцінку в системі КРІ персоналу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» заслуговує щорічне зростання кількості нових постійних клієнтів на 21 особу у 2019 р. та на 6 осіб у 2020 р. Такий стан справ, зокрема, можна пов'язати з тим, що у 2019–2020 рр. підприємство опанувало нові види діяльності. Так, у 2019 р. було запроваджено послугу «Мегаліс Авіа Сервіс» – трансфер в аеропорт «Бориспіль», зустріч після прибуття і зберігання та сервісне обслуговування автомобіля на період відсутності клієнта, у 2020 р. було запроваджено послугу готелю для тварин, яка користується попитом у клієнтів, які зібралися в подорож і не знають, куди прилаштувати на час свого домашнього вихованця.

Одним з основних КРІ персоналу будь-якого підприємства є продуктивність праці, зростання якої є важливою умовою збільшення обсягів

виробництва продукції, головною причиною ефективного функціонування підприємства та його економічного зростання [41].

Відтак, проаналізуємо динаміку продуктивності праці на досліджуваному підприємстві, доповнивши їх показниками, наведеними в табл. 1.4 (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Динаміка продуктивності праці ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» у 2018-2020 рр.

Показник	За рік			Абсолютний приріст	
	2018	2019	2020	2018/2018	2020/2019
Чистий дохід, тис. грн	4460790	8585404	9208474	4124614	623070
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	735	906	780	171	-126
Фактично відпрацьований фонд робочого часу, год	1213640	1542927	1070784	329287	-472143
Чистий прибуток, тис грн.	364317	1058783	1118285	694466	59502
Продуктивність праці, тис. грн / особу	6069,10	9476,16	11805,74	3407,06	2329,57
Трудомісткість праці, людино-годин	199,97	162,82	90,70	-37,15	-72,12
Чистий дохід на одного працюючого, тис. грн	6069,10	9476,16	11805,74	3407,06	2329,57
Чистий прибуток на одного працюючого, тис. грн	495,67	1168,63	1433,70	672,97	265,06
Індикатор якості праці*	0,994	0,997	0,998	0,003	0,001
Коефіцієнт від'ємної характеристики праці*	0,006	0,003	0,002	-0,003	-0,001

* питома вага послуг належного рівня якості у загальному обсязі наданих послуг

** питома вага не якісних послуг у загальному обсязі наданих послуг

Як бачимо з табл. 2.15, розмір чистого доходу від реалізації має тенденцію до щорічного зростання на 92,5% та на 7,3% у 2019 р. та у 2020 р., поряд зі зростанням у 2019 р. чисельності персоналу на 171 особу з подальшим зменшенням на 126 осіб у 2020 р. й зростанням фактично відпрацьованого часу на 27,1% з подальшим його зменшенням у 2020 р. на 30,6%. Відповідно на позитивну оцінку в системі КРІ персоналу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» заслуговує щорічне зростання продуктивності на 56,1% та на 24,6% у 2019 р. та у 2020 р. при відповідному зменшенні трудомісткості на 18,6% та на 44,3% у 2019 р. та у 2020 р. відповідно (внаслідок того, що при зменшенні фактично

відпрацьованого часу й середньооблікової чисельності відбулося зростання чистого доходу за рахунок проведеної на підприємстві реструктуризації).

Також на позитивну оцінку в системі КРІ персоналу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» заслуговує щорічне зростання чистого доходу й чистого прибутку на одного працюючого – на 56,1% і на 135,8% відповідно у 2019 р. та на 24,6% і на 22,7% відповідно у 2020 р. Поряд із цим з погляду ефективності діяльності персоналу слід позитивно оцінити той факт, що протягом аналізованого періоду індикатор якості праці перевищує 99%, що свідчить про високий рівень якості послуг аналізованого підприємства й задоволеність його клієнтів. Відповідно коефіцієнт від’ємної характеристики праці не перевищує 1% у 2018–2020 рр.

Нарешті, ключові показники ефективності персоналу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» відзначимо, що аналіз витрат на оплату праці займає важливе місце в розрізі виявлення внутрішніх можливостей підвищення ефективності функціонування персоналу [41].

Відтак, проаналізуємо показники мотивації праці та результативності роботи з персоналом на аналізованому підприємстві, які мають безпосередній вплив на рівень ефективності діяльності персоналу (табл. 2.16).

Так, важливим індикатором ефективності діяльності персоналу підприємства є визначення ефективності процесу стимулювання персоналу на підприємстві за допомогою розрахунку співвідношення темпів зростання фонду оплати праці та чистого прибутку підприємства [41]. При цьому, як бачимо з табл. 2.16, протягом аналізованого періоду темпи зростання чистого прибутку перевищують темпи зростання заробітної плати, що вказує на існування балансу між економічними інтересами персоналу підприємства (в зростанні рівня оплати) та інтересами підприємства (в зростанні прибутку та забезпеченні фінансових умов самофінансування розвитку). При цьому система стимулювання персоналу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» забезпечує економію поточних витрат та зростання чистого прибутку, що позитивно характеризує ключові показники ефективності діяльності персоналу аналізованому підприємстві.

Динаміка показників мотивації праці та результативності роботи з персоналом ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» у 2018-2020 рр.

Показник	За рік			Абсолютний приріст	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
1. Фонд оплати праці, тис. грн	94400	201400	197800	107000	-3600
темп росту, %	102,0	213,3	98,2	111,3	-115,1
темп росту чистого прибутку, %	145,4	290,62	105,62	145,22	-185
2. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	735	906	780	171	-126
темп росту, %	104,9	123,3	86,1	18,4	-37,2
3. Середньорічна заробітна плата на одного працівника, тис. грн / особу	10,7	18,5	21,1	7,8	2,6
темп росту, %	112,3	173,1	114,1	60,8	-59,0
4. Продуктивність праці, тис. грн / особу	6069,1	9476,16	11805,7	3407,06	2329,57
темп росту, %	95,0	156,1	124,6	61,2	-31,6
5. Відношення чистого доходу до фонду оплати праці, тис. грн	47,3	42,6	46,6	-4,6	3,9
6. Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	0,93	0,73	1,27	-0,20	0,54
7. Загальна ефективність стратегічних змін*	0,70	1,41	1,00	0,71	-0,42
8. Зарплатоємність продукції	0,021	0,023	0,021	0,002	-0,002
9. Коефіцієнт випередження, од.	0,98	0,90	1,09	-0,07	0,19

* темп зростання показника фонд оплати праці / Темп зростання показника рентабельності діяльності підприємства

Узагальнюючим показником результативності роботи персоналу є співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати. Оптимальне значення даного показника в контексті зростання ефективності діяльності персоналу підприємства повинно складати більше одиниці, тобто важливо забезпечувати на підприємстві випереджаючі темпи зростання продуктивності праці. Проте, на аналізованому підприємстві у 2018–2019 рр. відбувається порушення вказаного принципу, адже значення коефіцієнту

співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати дорівнюють 0,93 та 0,73, проте у 2020 р. ситуація суттєво покращується – при зменшенні фонду оплати праці на 1,8% та зростанні середньорічної заробітної плати одного працівника на 14,1% відбувається зростання продуктивності на 24,6%, що позитивно характеризує ефективність діяльності персоналу в системі КРІ ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС».

На позитивну оцінку також заслуговує зростання у 2020 р. показника відношення чистого доходу до фонду оплати праці – на 3,9 тис. грн. (проти зменшення 4,6 тис. грн у 2019 р.), що вказує на збільшення віддачі у вигляді виручки від реалізації з кожної гривні витрат на оплату праці. Показник загальної ефективності стратегічних змін у 2020 р. зменшується на 29,4% й набуває значення 1 (проти 1,4 у 2019 р.), що вказує на те, що темп зменшення фонду оплати праці (98,2%) майже збігається з темпом зменшення рентабельності діяльності (98,5%). При цьому у 2019 р. витрати на оплату праці зростають швидшими темпами за темп зростання рентабельності діяльності (213,3% проти 151,0%, хоча прийнятним є зворотнє співвідношення).

Позитивно слід оцінити зменшення у 2020 р. зарплатоємності на 8,4% проти зростання показника у 2019 р. на 10,9%, що вказує на те, що у 2020 р. зменшується розмір витрат на оплату праці в кожній гривні чистого доходу (2,1 коп проти 2,3 у 2019 р.), що позитивно характеризує КРІ персоналу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС». Позитивно слід оцінити і значення коефіцієнта випередження протягом аналізованого періоду (менше 1 у 2018–2019 рр.), яке вказує на випереджаючі темпи зростання чистого доходу порівняно з темпами зростання витрат на оплату праці й заслуговує на позитивну оцінку. На кінець 2020 р. цей коефіцієнт зростає на 21,1%, а його значення перевищує 1 через те, що темп зростання виручки (107,3%) перевищує темп росту фонду оплати праці (98,2%).

В цілому за результатами проведеного аналізу слід констатувати досить високий рівень ефективності діяльності персоналу в системі КРІ ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ КРІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС»

Для початку проведемо планування звіту про фінансові результати ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» (форма №2) на 2021 рік. Результати планування та пояснення до планових розрахунків наведемо в Додатку Ж.

За результатами планування форми №2 очікуємо зростання чистого доходу аналізованого підприємства на 15,0%, валового прибутку на 15,1%, прибутку від операційної діяльності на 18,5%, прибутку до оподаткування на 18,4% та чистого прибутку на 18,3%, що, зокрема, свідчить про підвищення ефективності діяльності персоналу в системі КРІ аналізованого підприємства.

Наступним кроком визначимо планову середньооблікову чисельність персоналу. При цьому варто відзначити, що у 2020 р. вона скоротилася на 126 осіб, переважно внаслідок того факту, що аналізоване підприємство поряд з автоматизацією бізнес-процесів здійснило перерозподіл посадових обов'язків й було змушено скоротити працівників як відповідь на виклики глобальної пандемії. Як наслідок, враховуючи не істотне зростання середньорічної заробітної плати на одного працівника у 2020 р. відбулося зростання плинності на 5%, а кількість осіб, які не витримали нових умов й звільнились за власним бажанням зросла на 30 осіб. Відповідно, у 2021 р., враховуючи зміну на краще пандемічних очікувань споживачів, очікуване нарощення обсягів діяльності й, відповідно, зростання чистого доходу поряд зі зростанням незадоволеності працівників підприємства наявним навантаженням у 2020 р. та щоб запобігти зростанню плинності керівництво підприємства запланувало розширити чисельність працівників на 50 осіб. До того ж, у 2021 р. ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» запускає послугу обладнаної offroad-траси, маршрут якої налічує 10 спеціальних зон різного рівня складності, що зумовлює потребу в залученні ще 10 працівників (менеджери й працівники, що будуть

обслуговувати автодром). Таким чином, планова середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» складе $780 + 45 + 10 = 835$ осіб.

Зростання ФОП заплануємо на рівні 14% (на 1% менше запланованого відсотку зростання чистого доходу): $197800 * 1,14 = 225492$ тис. грн.

При цьому темп зростання фонду оплати праці у 2021 р. (14,0%) перевищує прогнозований у 2021 р. рівень інфляції (8%) [30], тож індексувати плановий розмір фонду оплати праці на цей показник немає потреби. До того ж, отриманий в плановому періоді розмір середньомісячної заробітної плати ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС»: 22,5 тис. грн. ($(225492 \text{ тис. грн.} / 835 \text{ осіб}) / 12 \text{ місяців}$) суттєво перевищує розмір середньомісячної заробітної плати за січень-серпень 2021 р. за видом діяльності «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» (до якого можна віднести підприємство), яка складала 15,7 тис. грн. за даними Головного управління статистики в Київській області [35].

Відзначимо, що основоположним питанням для будь-якого автосалону є отримання прибутку. При цьому, відповідно до результатів фокус-групи, рішення про купівлю авто у клієнта на 52,4% формує саме консультант автосалону [28]. Тож розглянемо основні аспекти підвищення ефективності діяльності персоналу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» у розрізі таких основних напрямів: навчання; контроль; мотивація.

1. Навчання. Аналізованому підприємству доцільно:

- щодня організовувати коротенькі наради керівників саловнів з працівниками, що допомагає у вирішенні поточних питань;
- навчати й організовувати діяльність менеджерів з продажу на умовах «колегіальної дружності», які передбачають: не переманювати клієнтів один від одного, не перехоплювати відвідувачів автосалону, готовність підстрахувати колегу у разі потреби;
- використовувати елементи програми «team building», яка полягає в запровадженні заходів зі згуртованості колективу – активну участь в цій справі має відігравати керівник відділу продажів;

– організувати навчання всіх консультантів за чотирма напрямками: 1) суто технічні характеристики; 2) доукомплектація; 3) умови та послуги сервісу; 4) супутня інформація, куди входять знання основних конкурентів пропонуванних марок авто, кредитних умов, наявність неподалік банківських установ і режим їх роботи.

– навчити кожного з менеджерів з продажу активно використовувати основні правила, які допомагають умовити придбати автомобіль (додаток К);

– проводити регулярні тренінги для працівників відділу продаж, для цього можна залучати відповідних фахівців – тренерів й фахівців з дистрибуції. Зокрема, пропонуємо провести тренінг «Мастер продажів» для менеджерів з продажів ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС». Розглянемо його детальніше (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Основні параметри тренінгу «Мастер продажів» для працівників
ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС»**

Параметр	Характеристика
Цільова аудиторія	менеджери з продажів, консультанти, працівники кол-центру
Завдання	опанувати технології активних продажів і комунікацій, що дозволить розуміти поведінку потенційних клієнтів і відмінності між ними, відкрити можливість варіювати переговорні стратегії і способи комунікацій для підвищення майстерності в продажах; ознайомитися з інструментами управління переговорами, навчитися створювати цінність пропонованої послуги в очах покупця, дізнатися, як долати бар'єри на шляху до укладення угоди; виробити алгоритм професійного ведення переговорів, який дозволить вибудовувати ефективні довгострокові відносини з клієнтами
Методи навчання	інтерактивне спілкування з тренером, практичні кейси, відео-аналіз, зворотний зв'язок, обмін досвідом, дискусії, мозкові штурми, робота в групах, індивідуальна робота, бізнес-гра симулятор. Тривалість програми: 2 дні (14 годин)
Вартість тренінгу	1700 грн. на 1 співробітника. Кількість працівників, які мають пройти навчання: 300 осіб (шість тренінгів по 50 осіб кожний). Загальна вартість: 510 тис. грн
Результати	Підвищується ефективність співробітників на 20-30% за рахунок підвищення впевненості кожного продавця в собі і в продукті компанії, скорочується час продажів

Примітка. Складено з урахуванням : [38]

2. Контроль. Аналізованому підприємству доцільно:

– організувати регулярний контроль знань (проте не частіше раз у місяць), зокрема, технічної термінології менеджерів з продаж і адміністратора салону: наприклад, проведення тестування знань технічних характеристик авто, акційних пропозицій, можливостей знижок та подарунків, доукомплектації (яка являє собою вагоме джерело зростання виручки салону)

– періодично використовувати спосіб «таємний покупець» для перевірки якості спілкування консультантів з потенційними покупцями з подальшим обов'язковим обговоренням результатів таємних перевірок з працівниками а також періодично посилати співробітників салону до конкурентів під видом потенційних покупців з метою оцінки якості та ефективності роботи як конкуруючого салону, так і його співробітників починаючи від переговорів та консультування і аж до оформлення машини. Обов'язкового проводити аналіз подібних візитів й прописувати план заходів удосконалення тих аспектів діяльності, в якому ми не дотягуємо до конкурентів;

– розробити уніфіковану форму, яку керівник салону в будь-який момент зможе перевірити онлайн, в яку менеджери з продажів мають заносити: кількість відвідувачів, контакти, особливі ознаки: вік, рівень доходів, сфера діяльності, сімейний статус, наявність і кількість попередніх авто, що слухають, де бувають тощо (дає можливість побудувати профіль цільового споживача);

– запровадити на підприємстві електронну систему підписів, що можна зробити в програмному середовищі 1С: зареєстровані рахунки перед оплатою потребують підписання в електронному вигляді, тож кожний керівник напрямку обґрунтовує доцільність оплати даного рахунку й ставить свій підпис, за ним слідує підпис головного бухгалтера та Генерального директора автосалону.

– для підвищення ефективності діяльності працівників колл-центру ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» чітко прописати й довести до відома операторів ключові показники (KPI), за якими оцінюють його роботу і нараховують зарплату, куди можна включити: кількість вирішених проблем з першого дзвінка, кількість відмов, кількість з'єднань на годину, час утримання дзвінка на лінії, задоволеність клієнтів (включення до KPI оцінки операторів кількісної

оцінки останнього показника забезпечує додаткову мотивацію щодо застосування набутих знань з побудови комунікацій з клієнтом й вибору найкращого варіанта вирішення його питань) [28].

– окрему увагу слід приділити роботі зі скаргами та пропозиціями: перевірка записів повинна здійснюватися щотижня, а не щомісяця, як в даний час. При прийнятті рішень щодо усунення зауважень, особа, яка зробила запис, має бути повідомлено про це. Також необхідно ввести систему періодичного опитування клієнтів, з метою оцінки поточного стану функціонування автосалону в цілому та його співробітників. Дана практика дозволить своєчасно визначати слабкі місця з метою їх ліквідації.

3. Мотивація. Аналізований салон вже працює за принципом «ставка+%», проте вважаємо за доцільне запропонувати ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» використання таких мотиваційних факторів:

– запровадити конкурс «Кращий консультант», «Обличчя салону» з виплатою переможцю відповідної премії, стимулювання вихідними, корпоративним відпочинком;

– розділити мотивацію менеджерів з продажу на вигоду від продажів авто та вигоду (окрема виплата) від аксесуарів та додаткового обладнання, що сприятиме зростанню доходів від доукомплектації;

– віддавати на вихідний день авто, призначені для тест-драйвів, комусь із працівників автосалону, що, з одного боку, являє собою фактор не фінансової мотивації, сприятиме збільшенню обізнаності, до того ж, працівник може познайомити з цим автомобілем своїх родичів чи друзів;

– запровадити періодичне проведення днів рекордів з продажу автомобілів, які полягають в тому, що в обраний день перший консультант, який продав авто, отримає приз, наприклад, грошову премію або якусь цінну річ, наприклад, телевізор, що сприятиме активізації роботи співробітників;

– для реалізації ідеї, яка полягатиме в тому, що кожний працівник автосалону є продавцем потрібно розробити візитки для кожного працівника, на яких обов'язково прописати розмір знижки для клієнта, який звернеться з

цією візиткою, креативну посаду співробітника, що мотивуватиме їх на підвищення ефективності роботи (наприклад, на візитці водіїв прописати «заступник начальника з транспортного забезпечення», на візитці охоронців – «заступник начальника безпеки», а для технічних співробітників – «заступник директора клінінгової служби»). Візитки мають бути не лише у консультантів чи адмінперсоналу, але і в охоронців, технічних працівників і водіїв.

Також для аналізованого підприємства необхідною є оптимізація кол-центру за допомогою CRM-системи, що потрібно для отримання звітності про джерело вхідних дзвінків, оцінки маркетингових ініціатив, більш ретельної роботи з клієнтом, аналізу дзвінків, на які відповіли тощо. Відтак, пропонуємо ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» використовувати вбудоване CRM-рішення VoIPTime Contact Center, яке є зручним інструментом для реєстрації та обробки звернень та управління клієнтською базою, зберігання та систематизації інформації про клієнтів, повної історії їх звернень, записів розмов, тощо; дозволяє об'єднати звернення від клієнтів з усіх каналів комунікації (дзвінки, листи, веб-чат, SMS, форми зворотного зв'язку) в одному робочому середовищі, і організувати єдині процеси обслуговування клієнтів; функціонал єдиного вікна дозволяє не витратити час оператора на пошук даних клієнта в різних системах та підвищити якість і кількість оброблених звернень. Більш детально можливості пропонованого інструменту розглянуто в додатку Л.

Вартість продукту: 100 робочих місць, 636 тис. грн, 2700 грн. підключення. Загальна вартість: 638700 грн.

Очікувані результати: швидкість обдзвону бази зростає в п'ять разів завдяки використанню режиму Predictive; суттєве зменшення простоїв операторів; економія часу досягає 60% завдяки використанню сценаріїв розмов, а також роботі всіх салонів в одній програмі VoIPTime Contact Center через Web-інтерфейс; завдяки функціоналу сценаріїв розмови та інтеграції з білінговою системою 95% запитів клієнтів вирішуються під час першого дзвінка; суттєве зменшення черг на вхідних лініях; збільшується навантаження відділу продажів до 50% завдяки автоматизації процесу вихідних обдзвонів та

використання режиму predictive; 100% онлайн-моніторинг роботи відділу продажу; підвищення якості консультацій внаслідок можливості підключення до розмови з абонентом більш досвідченого спеціаліста; створення IVR-сценарію дозволило налагодити маршрутизацію клієнтів і з'єднувати їх відразу з потрібними спеціалістами. Відзначимо також, що за оцінками інших користувачів VoIPTime Contact Center економія при переході на VoIPTime Contact Center складає понад 500 000 грн. на рік внаслідок зменшення затрат на зв'язок, оптимізації робочого часу та навантаження операторів [48].

За допомогою CRM системи також пропонується ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» налаштувати додаткову аналітику для вимірювання рівня задоволеності клієнтів після покупки і ТО. У підсумку має бути організоване постійне проведення зборів по зворотному зв'язку з відділами продажів автомобілів, сервісу а також продажів запчастин і аксесуарів в усіх салонах з питань якісного обслуговування клієнтів, що згодом має стати одним з елементів базової стратегії підприємства.

Цільові параметри доходів і витрат ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» за умови проведення тренінгу «Мастер продажів» та запровадження CRM-рішення VoIPTime Contact Center у 2021 р. наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Цільові параметри доходів і витрат за умови проведення тренінгу «Мастер продажів» та запровадження CRM-рішення VoIPTime Contact Center на ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» у 2021 р.

Показник	Вплив заходів на показник	Рівень впливу
Чистий дохід, тис. грн	можливе зростання чистого доходу за рахунок підвищення ефективності співробітників на 20-30%, зростання до 5 разів швидкості обдзвону бази, зменшення простоїв операторів, підвищення якості консультацій та вирішення 95% запитів клієнтів вирішуються під час першого дзвінка	зростання від 3-5%
Адміністративні витрати, тис. грн	можливе зниження розміру адміністративних витрат внаслідок зменшення затрат на зв'язок, оптимізації робочого часу та навантаження операторів	економія 500000-700000 грн.

Примітка. Побудовано автором з урахуванням даних [38; 48]

Наступним кроком обчислимо ключові показники ефективності (КРІ) персоналу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» на 2021 р. (з урахуванням та без урахування пропозицій) й порівняємо їх з результатами 2020 рр. (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Аналіз ключових показників ефективності персоналу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» у 2020–2021 рр. без урахування та з урахуванням пропозицій

Показник	За рік			Абсолютний приріст	
	2020	2021	2021*	2021/ 2020	2021*/ 2021
Чистий дохід, тис. грн	9208474	10589745	10907437	1381271	317692
Чистий прибуток, тис. грн.	1118285	1323337	1598187	205052	274850
Темп зростання валового прибутку, %	100,57	115,13	136,99	14,56	21,86
Темп зростання прибутку від операційної діяльності, %	105,61	118,52	141,34	12,91	22,82
Темп зростання чистого прибутку, %	105,62	118,34	142,91	12,72	24,58
Рентабельність продажу, %	15,78	15,80	18,25	0,02	2,45
Рентабельність продукції, %	18,74	18,76	22,33	0,02	3,57
Рентабельність діяльності, %	12,14	12,50	14,65	0,36	2,16
Приріст прибутку від реалізації на одного працівника, тис. грн / особу	10,53	263,29	643,76	252,76	380,47
Приріст прибутку від операційної діяльності на одного працівника, тис. грн / особу	95,01	309,22	690,29	214,21	381,07
Приріст чистого прибутку на одного працівника, тис. грн / особу	76,28	245,57	574,73	169,29	329,16
Темп зростання виручки, %	107,26	115,00	118,45	7,74	3,45
Приріст доходу від реалізації на одного працівника, тис. грн / особу	798,81	1654,2	2034,7	855,4	380,5
Продуктивність праці, тис. грн / особу	11805,74	12682,3	13062,8	876,6	380,5
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	1,27	0,94	0,97	-0,33	0,03

* з урахуванням пропозицій

Як бачимо з табл. 3.3, результати проведеного планування у 2021 р. вказують на зростання всіх аналізованих ключових показників ефективності

персоналу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» порівняно з 2020 р., що, перш за все, пов'язано з вельми оптимістичними прогнозами експертів щодо зростання галузі, поведінкою вітчизняного авторинку у перших двох кварталах 2021 р. (прогнозується, що у 2021 році він нарешті подолає планку в 100 тис. нових легкових машин, до якої, з 2014 року не вдавалося навіть наблизитися [46]), а також тим фактом, що у 2021 р. аналізоване підприємство запускає послугу позашляхового автодрому, який буде призначений для тестування кросоверів, позашляховиків та легкових автомобілів. Відтак, можна очікувати зростання валового, операційного та чистого прибутку у 2021 р. відповідно на 15,1%, 18,5% та 18,3% порівняно з 2020 р., що дає приріст вказаних фінансових результатів на одного працівника на 252,7 тис. грн., 214,2 тис. грн та 169,3 тис. грн. більше ніж у 2020 р. Також у 2021 р. відповідно до планових розрахунків неістотно зростають всі аналізовані показники рентабельності, приріст чистого доходу є на 876, 6 тис. грн. більше ніж у 2020 р., а продуктивність праці зростає на 7,5%. Поряд із цим показник співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати набуває значення менше 1, що свідчить про те, що заплановане зростання заробітної плати є більшим, ніж заплановане зростання продуктивності, та не може оцінюватися позитивно.

Також варто відзначити, що у разі запровадження зроблених у роботі пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності персоналу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» при загальному розмірі витрат на проведення тренінгу «Мастер продажів» та запровадження CRM-рішення VoIPTime Contact Center у розмірі 1148700 грн. (510 000 + 638700) відбувається покращення всіх аналізованих ключових показників ефективності персоналу порівняно з початковими плановими розрахунками на 2021 р. Так, темп зростання валового, операційного та чистого прибутку на 21,9 в.п., 22,8 в.п та 24,6 в.п. випереджає заплановані темпи їх зростання, що дає приріст вказаних фінансових результатів на одного працівника на 380,5 тис. грн, 381,1 тис. грн та 329,2 тис. грн більше початково запланованого приросту. Рентабельність продажу, продукції та діяльності демонструють зростання на 2,5 в.п., 3,6 в.п. та 2,2 в.п., а

продуктивність зростає додатково на 3% порівняно з початково запланованим розміром. Показник співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати також демонструє позитивну динаміку до зростання й набуває значення 0,97 (тож темпи зростання продуктивності майже зрівнялися з темпами зростання заробітної плати).

Враховуючи той факт, що у разі запровадження запропонованих заходів заплановане зростання чистого доходу взято на мінімальному рівні 3%, а зменшення адміністративних витрат на рівні 500 тис. грн., відповідно до проведених розрахунків ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» може отримати приріст операційного прибутку у розмірі 318192 тис. грн. (зростання на 19,3% порівняно з початково спланованим розміром), що являє собою суму економічного ефекту від запровадження пропозицій у вигляді проведення тренінгу «Мастер продажів» та запровадження CRM-рішення VoIPTime Contact Center з метою підвищення ефективності діяльності персоналу аналізованого підприємства в системі його ключових показників ефективності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження в рамках випускної кваліфікаційної роботи можна зробити наступні висновки.

В системі ключових показників ефективності виділяють чотири основні їх групи: фінансові показники, показники активності клієнтів, показники ефективності бізнес-процесів, показники ефективності управління персоналом. При цьому оцінка ефективності діяльності персоналу являє собою одну з основних складових системи управління персоналом підприємства.

Основні підходи до оцінки ефективності діяльності персоналу підприємства включають ресурсний, результативний та змішаний підходи.

Загальні індикатори та показники оцінки ефективності діяльності персоналу підприємств відповідно до методу КРІ включають: показники КРІ, які ґрунтуються на основних результативних показниках діяльності підприємства в цілому; показники КРІ, які ґрунтуються на показниках, що пов'язані з часткою ринку та обсягами продаж; показники КРІ, які ґрунтуються на оцінці рівня виконання поставлених перед працівником цілей.

В ході аналізу показників фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» встановлено достатній рівень ефективності управління його фінансами на кінець періоду: у 2020 р. відбувається зростання всіх аналізованих фінансових результатів (проте темп їх зростання порівняно з 2019 р. суттєво уповільнився та не перевищував 7%); стабільне не виконання на підприємстві першої умови ліквідності при зменшенні платіжного надлишку на 22,6% та покращення значень коефіцієнтів ліквідності у 2020 р.; підприємство протягом періоду має абсолютну фінансову стійкість, також аналіз відносних показників фінансової засвідчив її покращення на кінець 2020 р., однак, несприятливим фактором залишається невідповідність майже всіх показників нормативним значенням, що пов'язано зі значним розміром поточних зобов'язань; поряд із цим спостерігається щорічне

зниження ефективності використання капіталу за показниками оборотності, що вказує на зниження ефективності управління фінансами ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» з погляду ділової активності.

Оцінка персоналу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» дозволила встановити наступне: зменшенням чисельність працівників на 126 осіб або на 13,9% у 2020 р. (основна причина – скорочення штатів з виробничих причин, що пов'язано з тим фактом, що підприємство проводило реструктуризацію, було автоматизовано певну кількість бізнес-процесів, проведено перерозподіл посадових обов'язків); переважання в структурі персоналу за рівнем освіти працівників з вищою освітою: 52,5–55,% зі збільшення за питомою вагою на 3,4 в.п. у 2020 р.; загальна кількість працівників, які підвищили кваліфікацію зменшилася на 51 особу або на 16,7% у 2020 р., поряд із цим коефіцієнт професійного розвитку у 2019–2020 рр. перевищує 30%; якщо у 2018–2019 рр. плинність кадрів не перевищує 3%, то у 2020 р. вона збільшується майже у 3 рази, хоча й залишається в допустимих нормах (5-8%); на негативну оцінку з точки зору ефективності діяльності персоналу також заслуговує щорічне зменшення коефіцієнту постійності кадрів – на 18,3 в.п. та 3,6 в.п. відповідно у 2019 р. та 2020 р.; коефіцієнт трудової дисципліни не відповідає нормі лише на 0,002–0,007, хоча й має тенденцією до щорічного зменшення на 0,2% та на 0,3% відповідно у 2019 р. та у 2020 р. що вказує на збільшення часу неявок на роботу з неповажних причин; також відбулося зменшення обсягу фактично відпрацьованого часу у 2020 р. на 30,6% поряд із збільшенням коефіцієнту абсентеїзму до рівня 39% проти значення 15% у 2019 р. внаслідок локдауну.

Аналіз ключових показників ефективності діяльності персоналу підприємства ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» дозволив встановити, що найгірша ситуація з погляду ефективності діяльності персоналу у розрізі основних результативних показників діяльності підприємства спостерігалась у 2018 р., найвищу ефективність персоналу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» мало у 2019 р. У 2020 р. ефективність персоналу продовжувала зростати, проте виявлено суттєве уповільнення темпів зростання й зміни основних результативних показників

порівняно з 2019 р.: уповільнення темпів зростання валового, операційного та чистого прибутку на 138,9 в.п., 177,6 в.п. та 185 в.п. при відповідному зменшенні приросту на одного працівника вказаних показників на 918,6 тис. грн, 847,7 тис. грн та 690,2 тис. грн відповідно, зменшення рентабельності продажу, продукції і діяльності на 1,1 в.п., 1,5 в.п. та 0,2 в.п.; поряд із цим відбувається зростання чистого руху грошових коштів на 55807 тис. грн або на 55,2% порівняно з 2019 р.; покращення платіжної дисципліни з дебіторської та кредиторської заборгованостей, на що вказує їх зменшення на 6,2% та на 10,2% відповідно порівняно з 2019 р. та щорічне зростання прибутковості персоналу, яка відображає суму чистого прибутку, отриману від 1 грн. фонду оплати праці.

Аналіз ключових показників ефективності персоналу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС», які ґрунтуються на показниках, що пов'язані з обсягами продажу також засвідчив, що найвищу ефективність персоналу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» мало у 2019 р. (найгіршу у 2018 р.): зростання чистого доходу від реалізації на 92,5% у 2019 р. та на 7,3% у 2020 р.; щорічне зростання кількості нових постійних клієнтів на 21 особу у 2019 р. та на 6 осіб у 2020 р.; зменшення приросту доходу від реалізації на одного працівника у 2020 р. на 3753,8 тис. грн. у 2020 р. Поряд із цим позитивно слід відзначити відсутність у 2019–2020 рр. блокуючих показників КРІ, до яких відносять зниження обсягів продаж в порівнянні з аналогічним періодом минулого року.

На позитивну оцінку в системі КРІ персоналу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» заслуговує: щорічне зростання продуктивності на 56,1% та на 24,6% у 2019 р. та у 2020 р.; щорічне зростання чистого доходу й чистого прибутку на одного працюючого – на 56,1% і на 135,8% відповідно у 2019 р. та на 24,6% і на 22,7% відповідно у 2020 р.; протягом аналізованого періоду індикатор якості праці перевищує 99%. Позитивно слід сприймати той факт, що протягом аналізованого періоду темпи зростання чистого прибутку перевищують темпи зростання заробітної плати, перевищення коефіцієнтом співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати значення 1 у 2020 р., зростання у 2020 р. показника відношення чистого доходу до фонду оплати праці – на 3,9 тис. грн. та

зменшення у 2020 р. зарплатоємності на 8,4%. В цілому за результатами проведеного аналізу встановлено досить високий рівень ефективності діяльності персоналу в системі КРІ ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» у 2019–2020 рр.

За результатами планування форми №2 на 2021 р. встановлено зростання чистого доходу підприємства на 15,0%, валового прибутку на 15,1%, прибутку від операційної діяльності на 18,5%, прибутку до оподаткування на 18,4% та чистого прибутку на 18,3%, що, зокрема, свідчить про підвищення ефективності діяльності персоналу в системі КРІ аналізованого підприємства.

Розглянуто основні аспекти підвищення ефективності діяльності персоналу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» у розрізі таких основних напрямів: навчання; контроль; мотивація для кожного з яких прописано симтему рекомендацій. Зокрема, запропоновано провести тренінг «Мастер продажів» для менеджерів з продажів ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» та оптимізувати кол-центр за допомогою CRM-системи на основі використання вбудованого CRM-рішення VoIPTime Contact Center. У роботі розглянуто цільові параметри доходів і витрат ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» за умови проведення тренінгу «Мастер продажів» та запровадження CRM-рішення: загальна вартість витрат 1148700 грн. (510 000 + 638700); зростання чистого доходу від 3-5%; економія на адміністративних витратах 500000-700000 грн. За результатами розрахунку КРІ персоналу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» на 2021 р. (з урахуванням та без урахування зроблених пропозицій) встановлено зростання у 2021 р. майже всіх аналізованих ключових показників ефективності персоналу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» порівняно з 2020 р.; у разі запровадження зроблених у роботі пропозицій відбувається подальше покращення всіх аналізованих ключових показників ефективності персоналу порівняно з початковими плановими розрахунками на 2021 р. відповідно до проведених розрахунків ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» може отримати приріст операційного прибутку у розмірі 318192 тис. грн., що являє собою суму економічного ефекту від впровадження пропозицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адизес И. Управление в эпоху кризиса. Как сохранить ключевых людей и компанию. Москва : Инфра-М, 2015. 160 с
2. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 238 с.
3. Бузько І. Р., Вартанова О. В., Надьон Г. О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія. Луганськ : МФ, 2009. 304 с.
4. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грیشнова О. А., Керб Л. П. Управління трудовим потенціалом : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2005. 403 с.
5. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге видання. К. : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
6. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : монографія. К. : Центр учбової літератури, 2006. 576 с.
7. Гебер Н. А. Генеза концепцій управління персоналом підприємства. *Науковий вісник PUET. Economic Science*. 2013. № 8. С. 78–82.
8. Господарський кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2003. № 18. № 19-20. № 21-22. ст. 144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text/>. (дата звернення 23.06.2021).
9. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. Пер. с англ.. Москва, 2007. 370 с.
10. Дорошенко К.А. Ефективність управління персоналом в організації. *Технології та дизайн*. 2015. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2015_3_17. (дата звернення 23.06.2021).

11. Завиновская Г. Совершенствование управления персоналом организации. *Персонал*. 2000. № 3. С. 54–59.
12. Залознава Ю. С. Управління персоналом вугільної шахти: оцінка стану та стратегії розвитку : монографія. Донецьк : НАН України. Ін-т економіки пром-сті, 2008. 380 с.
13. Инновационные технологии управления человеческими ресурсами : коллективная монография ; под редакцией к.э.н. А. А. Корсаковой, д.э.н. Е. С. Яхонтовой. Москва : Инфра-М, 2012. 230 с.
14. Каким будет 2021-й на украинском авторынке. Мнения ведущих операторов. Auto Consulting. 24.11.2020. URL: <http://autoconsulting.ua/article.php?sid=47809>. (дата звернення 20.09.2021).
15. Катаев А. В. Партнерство між роботодавцем та працівниками – еволюція від школи наукового управління до формування взаємовідносин на засадах соціальної відповідальності. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. URL: <http://www.m.nauka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=2704>. (дата звернення 20.06.2021).
16. Климчук А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 1. С. 135–141.
17. Козаченко А. В. Зарубежный опыт мотивации труда URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm216.html>. (дата обращения 30.09.2021).
18. Константинов И. Человеческий капитал и стратегия национальных проектов. Открытая электронная газета Forum. msk.ru URL: http://forum_msk.org/material/economic/310895.html. (дата обращения 15.07.2021).
19. Корчагин Ю. А. Человеческий капитал – интенсивный социально-экономический фактор развития личности, экономики, общества и государственности : доклад. Воронеж, 2011. 28 с.

20. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 296 с
21. Кузьміна Н. М. Менеджмент персонала корпорації : монографія. Москва, 2016. 245 с.
22. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Суми, 2004. 592 с.
23. Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 304 с.
24. Мак-Грегор Д. Теория X и Теория Y. Википедия. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Теория_X_и_теория_Y. (дата обращения 30.08.2021).
25. Менеджмент персоналу : навч. посіб. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ, 2004. 398 с.
26. Митчелл Дж. Обнимите своих сотрудников. Прививка от жесткого менеджмента : книга. Москва, 2013. 288 с.
27. Моонен М. Приоритеты кадровой стратегии компании «Систем Кэпитал Менеджмент». HRMagazine. URL: http://www.hrm.ua/article/sistemnie_cennosti. (дата обращения 03.07.2021).
28. Несевря О., Савалайна С., Марущак О. Маркетинг. Идеальный автосалон : пособие для продавца и маркетолога автобизнеса. К. : Библиотека украинской ассоциации маркетинга, 2013. URL: <http://uam.in.ua/upload/medialibrary/5d3/5d3432472090a3a41e988c8e024d5fbf.pdf>. (дата обращения 03.10.2021).
29. Опанасюк Ю. А., Рудь А. В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2012. № 1. С. 134–140.
30. Пік інфляційного сплеску припаде на третій квартал. Укрінформ. 04 вересня 2021. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3233508-pik->

inflacijnogo-splesku-pripade-na-tretij-kvartal-nacbank.html. (дата звернення 09.10.2021).

31. Поліщук Є. А., Іващенко А. І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (KPI) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємствами МСБ. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/11.pdf. (дата звернення 09.06.2021).

32. Полюк М. І. Удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2019. 261 с.

33. Сардак О. В. Вибір моделі стратегічного управління персоналом маркетингом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.1. С. 177–1821

34. Сафина Д. М. Управление ключевыми показателями эффективности : учебное пособие. Казань : Казан. ун-т, 2018. 123 с.

35. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності за період з початку 2021 року. Головне управління статистики в Київській області. URL: <http://kyivobl.ukrstat.gov.ua/content/p.php3?c=627&lang=1>. (дата звернення 29.09.2021).

36. Суховський С. Напередодні літа український авторынок виріс до рекорду за 8 років. *Автобізнес*. 2 червня 2021. URL: <https://thepage.ua/ua/auto/news/ukrayinskij-avtorinok-v-travni-2021-viris-do-rekordu-za-8-rokiv>. (дата звернення 30.09.2021).

37. Сухоруков А. М., Ляшок Н. Ю. Аналіз відомих моделей управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону*. 2010. № 2. С. 95–98.

38. Тренінг «Мастер продаж». URL: <http://www.master-sales.sgc.com.ua/>. (дата звернення 28.09.2021).

39. Управление человеческими ресурсами : учебник ; под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. 1200 с.
40. Управление персоналом организации : учебник ; под ред. А. Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. Москва, 2005. 638 с.
41. Халін С. В. Механізми та системи управління кадровою безпекою підприємств агропромислового виробництва : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2019. 177 с.
42. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6 (74). С. 160–167.
43. Черноводська К. О., Шаульська Л. В. Система ключових показників ефективності як метод оцінки та мотивації персоналу підприємства. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2014. № 6. С. 343–348.
44. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 313–318.
45. Шапиро С. А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации : монография. Москва : Инфра-М, 2011. 152 с.
46. Що буде з автомобільним ринком України в 2021 році: прогноз експертів. Auto 21. 11 травня 2021. URL: https://auto.24tv.ua/shcho_bude_z_avtomobilnym_rynkom_ukrainy_v_2021_rotsi_pr_ohnoz_ekspertiv_n30131. (дата звернення 03.20.2021).
47. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства : підручник. Харків : ХЕФ, 2005. 220 с.
48. CRM для кол центру. URL: <https://www.voiptime.net/uk/callcenter-features/crm.html>. (дата звернення 05.20.2021).

49. Gupta M. How to Use Key Performance Indicators for Strategy Implementation. URL: <http://www.strategicthinking.eu/how-to-use-key-performance-indicators-for-strategyimplementation> (дата звернення: 11.06.2021).

50. Smith M. The strategic importance of company key performance indicators (KPIs). URL: <https://www.bellinghamwallace.co.nz/blog/the-strategic-importance-of-company-keyperformance-indicators-kpis> (дата звернення: 11.06.2021).

51. Starton M., Niesel K., Bauman N. Milestone-oriented usage of Key Performance Indicators – an industrial case study. *e-Informatica Software Engineering Journal*. 2018. Vol. 12. Issue 1. P. 217–236.

Таблиця А.1

Основні КРІ, використовувани в світовій практиці

№ з/п	Назва показника		Тлумачення
	Англійською мовою	Переклад	
1	2	3	4
Фінансові показники			
1	Profit	Прибуток	Необхідно аналізувати як валову, так і чисту норму прибутку, для кращого розуміння успішності діяльності компанії
2	Cost	Вартість	Вимірник ефективності витрат, який використовують для визначення політики управління витратами
3	LOB Revenue Vs. Target	Дохід проти цілі	Це порівняння між фактичним доходом та прогнозованим доходом. Аналіз розбіжностей між цими двома показниками допоможуть визначити, як працює компанія в напрямку досягнення поставлених цілей
4	Cost Of Goods Sold	Вартість проданих товарів	Обчисливши всі виробничі витрати на продукт, який продає компанія, можна отримати інформацію про те, як повинна виглядати марка товару. Ця інформація є ключовою при визначенні конкурентної позиції товару на ринку
5	Day Sales Outstanding (DSO)	День продажів (DSO)	Показник, який показує кількість днів за які компанія збирає дебіторську заборгованість. Визначається шляхом поділу дебіторської заборгованості на кількість загальних кредитних продажів помножену на кількість днів (період, який аналізується)
6	Sales By Region	Продажі за регіонами	Аналіз продажів у регіональному розрізі дає змогу визначити найбільш успішні та розробити план заходів для тих, які відстають від поставлених цілей
7	LOB Expenses Vs. Budget	Витрати проти бюджету	Порівняння фактичних витрат із прогнозованим бюджетом дасть змогу створити ефективніший бюджет компанії в майбутньому
Показники активності клієнтів			
8	Customer Lifetime Value (CLV)	Ціннісна вартість клієнта	CLV допомагає переглянути ефект, який отримує компанія від довготривалих відносин із клієнтами. Даний показник дасть змогу зрозуміти який канал допоможе завоювати найкращих клієнтів з найменшими витратами
9	Customer Acquisition Cost (CAC)	Вартість придбання клієнта	CAC – це розподіл загальних витрат на залучення нових клієнтів відповідно до різних часових рамок. Це однині з найважливіших показників електронної комерції, оскільки за його допомогою можна оцінити економічну ефективність маркетингових кампаній

1	2	3	4
10	Customer Satisfaction & Retention	Задоволеність клієнтів	Показник задоволеності клієнтів та відсоток клієнтів, які повторюють покупку (також часто використовується в електронній комерції)
11	Net Promoter Score (NPS)	Чистий показник промоутера	Щоб визначити NPS, щоквартально клієнти проходять опитування, щоб побачити, наскільки ймовірно, що вони порекомендують продукцію компанії
12	Number Of Customers	Кількість клієнтів	Подібно до прибутку, цей показник ефективності є досить простим. Визначаючи кількість придбаних та втрачених клієнтів. За допомогою даного показника керівництво компанії може зрозуміти, чи продукція компанії задовольняє чи не задовольняє потреби клієнтів
Показники бізнес-процесів			
13	Customer Support Tickets	Підтримка клієнтів з допомогою запитів	Аналіз кількості нових запитів, кількості вирішених запитів та часу вирішення допоможе створити найкращий відділ обслуговування клієнтів у галузі
14	Percentage Of Product Defects	Відсоток дефектної продукції	Візьміть кількість несправних одиниць і поділіть їх на загальну кількість одиниць, вироблених у часовий період, який ви вивчаєте. Це дасть вам відсоток бракованої продукції. Ясна річ, чим нижче ви можете отримати це число, тим краще
15	LOB Efficiency Measure	Загальний показник ефективності	Ефективність може бути виміряна по-різному в кожній галузі. Ефективність виробничої компанії, може бути виміряна як кількість одиниць вироблених щогодини
Показники управління персоналом			
16	Employee Turnover Rate (ETR)	Коефіцієнт обороту працівників	ETR – кількість працівників, які звільнились з компанії розділена на середню кількість працівників
17	Percentage Of Response To Open Positions	Відсоток відповідей на відкриті позиції	Відсоток кваліфікованих претендентів, які подають заявки на відкриті вакансії компанії
18	Employee Satisfaction	Задоволеність працівників	Вимірювання задоволеності працівника за допомогою опитувань та інших показників є життєво важливим для здоров'я компанії

Примітка. Джерело : [42; 49; 50; 51]

Таблиця Б.1

Визначення поняття «персонал підприємства»

Автор	Рік	Визначення поняття «персонал підприємства»
<i>«Персонал» як сукупність людських ресурсів підприємства</i>		
М. Уорнер, М. Пул	2002	«люди» зі складним комплексом індивідуальних якостей – соціальних, психологічних, професійних, мотиваційних та інших, наявність яких і відрізняє їх від речовинних факторів виробництва (сировини, енергії, капіталу) [39]
Виноградський М., Виноградська А., Шкапова О.	2009	сукупність людських ресурсів, якими володіє організація [5, с. 39].
<i>«Персонал» як особовий склад підприємства</i>		
Лук'яніхін В.	2004	особовий склад організації, який працює за наймом і має певну компетенцію, що поєднує здібності і мотивацію кожного співробітника та визначає його поведінку в рамках організації [22, с. 42]
Дорошенко К.	2015	працюючий, згідно договорів найму, особовий склад підприємства, з відповідними якісно-професійними характеристиками та закріпленими трудовими відносинами з роботодавцем [10]
<i>«Персонал» як працівники підприємства із відповідними здібностями і кваліфікацією</i>		
Залознова Ю.	2008	штатні працівники, що працюють на основі постійної зайнятості та згідно з умовами укладеного договору, володіють достатніми продуктивними здібностями, базуються на спільних соціально-трудових відносинах, для досягнення мети і виконання стратегії підприємства [12, с. 7]
Чобіток В., Волощенко А.	2015	сукупність працівників, відповідного рівня професійної підготовки та/або з необхідним досвідом практичної роботи, яка, перебуваючи під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ може видозмінювати свій склад та структурно-змістове наповнення [44, с. 316]
Климчук А.	2016	сукупне штатне укомплектування працівників на підприємстві, що сформоване на трудових відносинах, відповідно до діючого законодавства, з відповідним рівнем кваліфікації, та залученням до участі у господарських процесах підприємства, при цьому забезпечуючи його життєдіяльність та розвиток, на умовах одержання заробітної плати [16, с. 44].
<i>«Персонал» як інтегрована економічна категорія</i>		
Балабанова Л., Стельмашенко О.	2010	інтегрована економічна категорія, що демонструє ресурсні можливості господарюючого суб'єкта, з питань трудових відносин сукупності осіб та відображає існуючі, набуті чи розвинуті людські ресурси. Відповідні ресурси – працівники - мають трудові відносини з підприємством та соціальні відносини з іншими працівниками, з метою забезпечення особистих потреб, та застосовуються підприємством для досягнення його остаточних цілей та забезпечення ефективної діяльності [2].

КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЛЯ ФАХІВЦІВ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ПІДПРИЄМСТВА [43, с. 347]



Таблиця Г.1

Баланс ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи		3855	3517
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	7960	9048
накопичена амортизація	1002	4105	5531
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	957949	1017869
первісна вартість	1011	1232538	1405812
знос	1012	274589	387943
Інвестиційна нерухомість	1015		
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		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	961804	1021386
II. Оборотні активи			216319
Запаси	1100	203842	
Виробничі запаси	1101	167114	148602
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104	36728	67717
Поточні біологічні активи	1110		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	573238	2359969
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	537208	2825
з бюджетом	1135	19902	61689
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	753	1263
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	16958	35748
Витрати майбутніх періодів	1170		476
Інші оборотні активи	1190	3610	130058
Усього за розділом II	1195	1354811	2808347
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		

Продовження табл. Г.1

1	2	3	4
Баланс	1300	2316615	3829733
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1193	1193
Капітал у дооцінках	1405	405729	346008
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	12366	12366
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	913058	1320994
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	1332346	1680558
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	19818	5104
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	150262	178209
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	170080	183313
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605	550	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1065	957
товари, роботи, послуги	1615	730114	1571165
розрахунками з бюджетом	1620	59396	41694
у тому числі з податку на прибуток	1621	54002	34885
розрахунками зі страхування	1625	2249	1837
розрахунками з оплати праці	1630	4782	6242
одержаними авансами	1635	3890	3722
з учасниками	1640	2248	2248
Поточні забезпечення	1660	9627	16341
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	268	321656
Усього за розділом III	1695	814189	1965862
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	2316615	3829733

Баланс ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи		3517	4958
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	9048	11972
накопичена амортизація	1002	5531	7014
Незавершені капітальні інвестиції	1005		419280
Основні засоби	1010	1017869	799195
первісна вартість	1011	1405812	1267654
знос	1012	387943	468459
Інвестиційна нерухомість	1015		
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		7947
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	1021386	1231380
II. Оборотні активи		216319	484777
Запаси	1100		
Виробничі запаси	1101	148602	334556
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104	67717	150221
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2359969	5901152
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2825	19147
з бюджетом	1135	61689	116824
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1263	2569
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	35748	9019
Витрати майбутніх періодів	1170	476	11785
Інші оборотні активи	1190	130058	468970
Усього за розділом II	1195	2808347	7014243
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		

Продовження табл. Г.2

1	2	3	4
Баланс	1300	3829733	8245623
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1193	1193
Капітал у дооцінках	1405	346008	315611
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	12366	12366
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1320994	2356900
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	1680558	2686070
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	5104	
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	178209	219912
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	183313	219912
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	957	957
товари, роботи, послуги	1615	1571165	4297511
розрахунками з бюджетом	1620	41694	156103
у тому числі з податку на прибуток	1621	34885	148471
розрахунками зі страхування	1625	1837	2265
розрахунками з оплати праці	1630	6242	8489
за авансами	1635	3722	8447
з учасниками	1640	2248	2248
Поточні забезпечення	1660	16341	20351
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	321656	843270
Усього за розділом III	1695	1965862	5339641
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	3829733	8245623

Баланс ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи		4958	5212
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	11972	14343
накопичена амортизація	1002	7014	9131
Незавершені капітальні інвестиції	1005	419280	687855
Основні засоби	1010	799195	873568
первісна вартість	1011	1267654	1446401
знос	1012	468459	572833
Інвестиційна нерухомість	1015		
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	18446	26906
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	1241879	1593541
II. Оборотні активи		484777	1191222
Запаси	1100		
Виробничі запаси	1101	334556	458191
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104	150221	733031
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5842823	5399212
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	19147	10524
з бюджетом	1135	116824	226183
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2569	28860
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	9019	27866
Витрати майбутніх періодів	1170	11785	25790
Інші оборотні активи	1190	468970	
Усього за розділом II	1195	6955914	6909657
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		

Продовження табл. Г.3

1	2	3	4
Баланс	1300	8197793	8503198
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1193	1193
Капітал у дооцінках	1405	227840	195853
Додатковий капітал	1410	87771	87771
Резервний капітал	1415	12366	12366
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2309070	3451086
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	2638240	3748269
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	219912	236635
Довгострокові забезпечення	1520		4196
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	219912	240831
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	957	1182
товари, роботи, послуги	1615	4297511	3930322
розрахунками з бюджетом	1620	156103	66241
у тому числі з податку на прибуток	1621	148471	58312
розрахунками зі страхування	1625	2265	2190
розрахунками з оплати праці	1630	8489	8397
за одержаними авансами	1635	8447	9360
з учасниками	1640	2248	2248
Поточні забезпечення	1660	20351	19867
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	843270	474291
Усього за розділом III	1695	5339641	4514098
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	8197793	8503198

Звіт про фінансові результати ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» за 2018 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4460790	4480255
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3857416)	(3876634)
Валовий:			
Прибуток	2090	603374	603621
Збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	232502	525141
Адміністративні витрати	2130	(61604)	(45734)
Витрати на збут	2150	(27121)	(31745)
Інші операційні витрати	2180	(280971)	(710439)
Фінансові результати від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	466180	340844
Збиток	2195		
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	6082	24121
Фінансові витрати	2250	(22754)	(20992)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(5495)	(28785)
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
Прибуток	2290	444013	315188
Збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(79696)	(64626)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	364317	250562
збиток	2355		

Звіт про фінансові результати ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» за 2020 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9208474	8585404
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7755143)	(7140283)
Валовий:			
Прибуток	2090	1453331	1445121
Збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	2330788	1124950
Адміністративні витрати	2130	(89669)	(68951)
Витрати на збут	2150	(33986)	(21919)
Інші операційні витрати	2180	(2266056)	(1158898)
Фінансові результати від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	1394408	1320303
Збиток	2195		
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	383	
Інші доходи	2240	8007	4515
Фінансові витрати	2250	(27707)	(24339)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(13158)	(8412)
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	2290	1361933	1292067
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(243648)	(233284)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1118285	1058783
збиток	2355		

Таблиця Д.1

**Оцінка ліквідності балансу ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» у 2018–
2020 рр., тис. грн.**

Актив	На кінець 2018р.	На кінець 2019р.	На кінець 2020р.	Пасив	На кінець 2018р.	На кінець 2019р.	На кінець 2020р.	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)		
								2018р.	2019р.	2020р.
1.Найбільш ліквідні активи (А ₁)	35748	9019	27866	1.Негайні пасиви (П ₁)	1965862	5339641	4514098	-1930114	-5330622	-4126232
2.Активи, що швидко реалізуються (А ₂)	2425746	6039692	5664779	2.Коротко-строкові пасиви (П ₂)	–	–	–	2425746	6039692	5664779
3.Активи, що реалізуються повільно (А ₃)	346853	965532	1217012	3.Довго-строкові пасиви (П ₃)	183313	219912	240831	163540	745620	976181
4.Активи, що важко реалізуються (А ₄)	1021386	1231380	1593541	4.Постійні пасиви (П ₄)	1680558	2686070	3748269	659172	1454690	2154728
БАЛАНС	3829733	8245623	8503198	БАЛАНС	3829733	8245623	8503198	X	X	X

Таблиця Е.1

**Аналіз фінансової стійкості ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» за 2018–
2020 рр.**

Показники	Розрахунок	На кінець 2018 р.	На кінець 2019 р.	На кінець 2020 р.
Наявність власного оборотного капіталу для формування запасів, тис. грн	$H1 = \text{ряд (1495 – 1095)}$	659172	1454690	2154728
Наявність власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів та позик для формування запасів, тис. грн	$H2 = \text{ряд (1495 – 1095 + 1595)}$	842485	1674602	2395559
Наявність власного оборотного капіталу, довгострокових, короткострокових кредитів та позик для формування запасів, тис. грн	$H3 = \text{ряд (1495 – 1095 + 1595 + 1600)}$	842485	1674602	2395559
Запаси, тис. грн	$H4 = \text{ряд 1100}$	216319	484777	1191222
Надлишок (+), нестача (–) власного оборотного капіталу для формування запасів, тис. грн	$E1 = H1 – H4$	442853	969913	963506
Надлишок (+), нестача (–) власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів та позик для формування запасів, тис. грн	$E2 = H2 – H4$	626166	1189825	1205734
Надлишок (+), нестача (–) власного оборотного капіталу, довгострокових, короткострокових кредитів та позик для формування запасів, тис. грн	$E3 = H3 – H4$	626166	1189825	1205734
Запас стійкості фінансового стану, днів	$ZC = (E3 * 360) : B$ де В – р.2000, ф.2	50,5	49,9	47,1
Надлишок (+), нестача (–) джерел фінансування на 1 грн. запасів, грн.	$D = E3 : H4$	2,89	2,45	1,01
Тип фінансової ситуації	–	Абсолютна фін. стійкість	Абсолютна фін. стійкість	Абсолютна фін. стійкість

Таблиця Ж.1

Звіт про фінансові результати ТОВ «НІКО МЕГАПОЛІС» за 2021 р. (план)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10589745	9208474
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(8916565)	(7755143)
Валовий:			
Прибуток	2090	1673180	1453331
Збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	3379931	2330788
Адміністративні витрати	2130	(102721)	(89669)
Витрати на збут	2150	(39182)	(33986)
Інші операційні витрати	2180	(3258598)	(2266056)
Фінансові результати від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	1652610	1394408
Збиток	2195		
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	383	383
Інші доходи	2240	8007	8007
Фінансові витрати	2250	(30184)	(27707)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(16990)	(13158)
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	2290	1613826	1361933
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(290489)	(243648)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1323337	1118285
збиток	2355		

Пояснення до планування:

Чистий дохід аналізованого підприємства має тенденцію до щорічного зростання (спадними темпами через пандемію), тож розраховувати за середньорічним абсолютним зростанням є не коректним.

При цьому слід враховувати, що більшість операторів вітчизняного автомобільного ринку налаштовані оптимістично. Вони прогнозують, що продажі нових автомобілів не будуть, принаймні падати. в 2021-й році зростання українського автомобільного ринку відновиться. Так, наприклад, генеральний директор компанії "Єврокар" Марина Яковлева прогнозує зростання ринку в 2021 році на рівні 10-15%, в порівнянні з 2020 роком [14]. Навесні 2021 р. спостерігалася така ситуація: з початку весни вітчизняний ринок нових автомобілів зростав третій місяць поспіль, але вкрай нерівномірно — зі звичайних 7-10% він

підскочив майже на половину [36]. Якщо ж рівень реалізації не знизиться і в подальшому, то вітчизняний авторинок в 2021 році нарешті подолає планку в 100 тис. нових легкових машин, до якої, з 2014 року не вдавалося навіть наблизитися [46]. Тож, враховуючи оптимістичні прогнози експертів, поведінку вітчизняного авторинку, а також той факт, що с початку 2021 р. аналізоване підприємство запускає послугу позашляхового автодрому, який буде призначений для тестування кросоверів, позашляховиків та легкових автомобілів заплануємо зростання чистого доходу аналізованого підприємства на рівні 15%

$$ЧД_{2021} = 9208474 * 1,15 = 10589745 \text{ тис. грн}$$

Плановий рівень собівартості обчислимо виходячи з рівню собівартості реалізації у відсотках до чистого доходу. Середній рівень собівартості реалізації становить (беремо за останні три роки, адже умови ведення діяльності до пандемії суттєво відрізнялися від умов діяльності в період очікування та розгортання пандемії, тож 2017 р. може викривляти розрахунки):

$$Ссер = (3857416 + 7140283 + 7755143) / (4460790 + 8585404 + 9208474) * 100 = 84,3\%$$

Або рівень собівартості у % до чистого доходу у 2020 р.: 84,2%.

Як бачимо, вони фактично співпадають. Тоді планова собівартість:

$$С_{2021} = 10589745 * 0,842 = 8916565 \text{ тис. грн.}$$

При плануванні інших операційних доходів, врахуємо, що вони мали тенденцію до щорічного зростання темпами, які збільшуються, тож сплануємо їх обсяг на основі абсолютного середньорічного приросту:

$$= (2330788 - 232502) / (3 - 1) = 1049143 \text{ тис. грн., тоді}$$

$$ЮД_{2021} = 2330788 + 1049143 = 3379931 \text{ тис. грн.}$$

Для планування адміністративних витрат використаємо або середнє значення рівня адміністративних витрат у % до чистого доходу, що склалося за період аналізу:

$$= (61604 + 68951 + 89669) / (4460790 + 8585404 + 9208474) * 100 = 0,99\%,$$

або звітнє значення розміру адміністративних витрат в чистому доході: 0,97% (як бачимо, вони майже співпадають, тож в нашому випадку використаємо звітнє значення рівня адміністративних витрат). Тоді

$$АВ_{2021} = 10589745 * 0,0097 = 102721 \text{ тис. грн.}$$

Для планування витрат на збут використаємо середнє значення рівня витрат на збут у % до чистого доходу, що склалося за період аналізу:

$$= (27121 + 21919 + 33986) / (4460790 + 8585404 + 9208474) * 100 = 0,37\%,$$

або звітнє значення розміру витрат на збут в чистому доході: 0,37% (як бачимо, вони співпадають). Тоді

$$ВЗ_{2021} = 10589745 * 0,0037 = 39182 \text{ тис. грн.}$$

При плануванні інших операційних витрат, врахуємо, що вони мали тенденцію до щорічного зростання темпами, які збільшуються, тож сплануємо їх обсяг на основі абсолютного середньорічного приросту:

$$= (2266056 - 280971) / (3 - 1) = 992542 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Тоді } ЮВ_{2021} = 2266056 + 992542 = 3258598 \text{ тис. грн}$$

При плануванні інших фінансових доходів, враховуючи їх відсутність у 2018–2019 рр., залишимо їх звітнє значення.

Враховуючи той факт, що інші доходи підприємства мають нестійку тенденцію, та за відсутності потрібної інформації, залишимо їх на рівні 2020 р.

При плануванні фінансових витрат, враховуючи їх тенденцію до щорічного зростання, сплануємо їх на основі абсолютного середньорічного приросту:

$$= (27707 - 22754) / (3 - 1) = 2477 \text{ тис. грн. Тоді}$$

$$ФВ_{2021} = 27707 + 2477 = 30184 \text{ тис. грн.}$$

При плануванні інших витрат, враховуючи їх тенденцію до щорічного зростання, сплануємо їх на основі абсолютного середньорічного приросту:

$$= (13158 - 5495) / (3 - 1) = 3832 \text{ тис. грн. Тоді:}$$

$$IB_{2021} = 13158 + 3832 = 16990 \text{ тис. грн.}$$

ОСНОВНІ ПРАВИЛА, ЯКІ ДОПОМАГАЮТЬ УМОВИТИ КЛІЄНТА ПРИДБАТИ АВТОМОБІЛЬ

Перше правило (правило Гомера): черговість аргументів, що приводяться, впливає на їх переконливість. Найбільш переконливий наступний порядок аргументів: сильні-середні-один найсильніший.

Друге правило (правило Сократа): для отримання позитивного рішення по дуже важливому для вас питанню, залиште це питання на третє, спочатку поставивши співрозмовнику два коротких, простих питання, по яким він без утруднення скаже вам «так».

Третє правило (Правило Паскаля): не заганяйте співрозмовника в кут. Дайте йому можливість «зберегти обличчя».

Четверте правило: слідкуйте за мімікою, жестами, позами. Це допоможе миттєво зробити правильний зріз подальшого спілкування.

П'яте правило: не заганяйте себе в кут. Не знижуйте свій статус.

Шосте правило: не принижує статус та імідж співрозмовника.

Сьоме правило: до аргументів приємного співрозмовника ми ставимося поблажливо, а до аргументів неприємного – критично.

Восьме правило: бажаючи переконати співрозмовника, починайте не з тих моментів, які вас розділяють, а з того, в чому ви згодні з опонентом.

Дев'яте правило: проявіть емпатію (пристрасність, страждання).

Десяте правило: будьте хорошим слухачем.

Одинадцяте правило: уникайте конфліктів.

Дванадцяте правило: перевіряйте, чи правильно ви розумієте один одного?

Тринадцяте правило: переконливість аргументів в значній мірі залежить від іміджу і статусу того, хто переконує.

Чотирнадцяте правило: покажіть, що те, що ви пропонуєте, задовольняє якусь із потреб співрозмовника [28].

ОСНОВНІ МОЖЛИВОСТІ CRM РІШЕННЯ VOIP/IME CONTACT CENTER

1. Вибір полів картки клієнта – оператор самостійно додає будь-яку кількість полів необхідних типів у см-картку клієнта і визначає параметри їх редагування і відображення.
2. Відображення полів за рівнем доступу – дозволяє відображати певні поля картки клієнта тільки користувачам з відповідним рівнем доступу, що сприяє збереженню персональних даних клієнтів.
3. Приховування контактів клієнта – менеджери зможуть повністю приховати контактні дані, в тому числі у статистичних звітах.
4. Створення картки нового клієнта в см call center – створюється автоматично, під час першого вхідного дзвінка.
5. Автоматичне відкриття в см-картки клієнта – під час кожного звернення в контакт центр оператору доступна картка клієнта з усією доступною інформацією про нього, а також єдина історія звернень з усіх каналів комунікації.
6. Гнучкі фільтри – створення фільтрів з будь-якими комбінаціями полів картки клієнта і полів зовнішніх баз даних або см для call центру.
7. Чорні списки клієнтів – керування чорним списком: додати або видалити номери абонентів, прослухати розмови, під час яких такий абонент потрапив в список, додати номер в чорний список і заборонити см системі для call центру здійснювати вихідні дзвінки такому абоненту.
8. Інтеграція бізнес-систем та кол-центру (API-інтеграція) – надає можливість отримувати актуальні дані з зовнішніх см систем в режимі реального часу,
9. Планування передзвонів (CALLBACK) – завдяки налаштуванню передзвонів не втрачаються клієнти.
10. Звітність по співробітниках – можна оцінити якість роботи кожного оператора, кількість оброблених ним звернень, тривалість перебування в різних статусах, навантаження оператора.
11. А також: автоматичний розподіл викликів, інтеграція з іншими бізнес-системами та програмами, обробка і розподіл вхідних дзвінків за допомогою інтерактивного голосового меню, просте налаштування кампаній вихідного обдзвону, персоналізована смс розсилка, автоматизація обробки зворотних дзвінків, спілкування з клієнтами у веб-чаті, планування робочого графіку колл-центру, спілкування у вранішніх чатах, оцінка робіт операторів за попередньо налаштованими картами якості, контроль якості роботи колл-центру і підключення до активних дзвінків в режимі реального часу, планування передзвонів, детальні звіти по всім параметрам роботи колл-центру, зручний конструктор сценаріїв розмови з кількома типами [48].