

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління доходами підприємства від реалізації товарів
за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю
«Видавництво «АКВА-ТЕРМ Україна»», м. Київ

Студента 2 курсу 2 м групи,
спеціальності 051 «Економіка»,
спеціалізації «Економіка
підприємства»

Синельника Кирила
Олександровича

Науковий керівник –
канд. екон. наук, доцент

Камінський Сергій
Іванович

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

Блакита Ганна
Владиславівна

Київ 2018

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ.....	2
ВСТУП.....	Ошибка! Закладка не определена.
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	Ошибка! Закладка не определена.
1.1 Економічна сутність трудових ресурсів, їх значення і структура	Ошибка!
Закладка не определена.	
1.2 Політика управління трудовими ресурсами, сутність і механізм здійснення.....	17
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами підприємства	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АКВА-ТЕРМ».....	34
2.1 Оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства.....	34
2.2 Аналіз обсягу та складу трудових ресурсів підприємства	43
2.3 Аналіз ефективності управління трудовими ресурсами підприємства ...	52
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ РЕЗЕРВІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	Ошибка!
Закладка не определена.2	
3.1 Планування основних показників управління трудовими ресурсами підприємства.....	622
3.2 Обґрунтування основних факторів покращення використання трудових ресурсів	73
3.3 Обґрунтуванням цільових параметрів ефективності управління трудовими ресурсами на плановий період.....	856
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	Ошибка! Закладка не определена.1
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	966
ДОДАТКИ	1044

ВСТУП

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

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

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

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

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

Сьогодні актуальним є завдання відносно розробки науково обґрунтованих, аргументованих і реалістичних пропозицій щодо подальших дій із забезпечення об'єктивного оцінювання діяльності персоналу підприємства на основі належного планування та аналізу результатів роботи, підвищення мотивації персоналу.

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

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві та обґрунтування шляхів її підвищення.

Завданнями роботи є:

- визначити економічну сутність трудових ресурсів, їх значення та структуру;
- розглянути сутність і механізм здійснення політики управління трудовими ресурсами;
- проаналізувати методичні підходи до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами підприємства;
- оцінити фінансово-господарську діяльність ТОВ «Аква-Терм»;
- проаналізувати обсяг та склад трудових ресурсів ТОВ «Аква-Терм»;
- проаналізувати ефективність управління трудовими ресурсами ТОВ «Аква-Терм»;
- визначити особливості планування основних показників управління трудовими ресурсами ТОВ «Аква-Терм»;
- обґрунтувати основні фактори покращення використання трудових ресурсів;
- обґрунтувати цільові параметри ефективності управління трудовими ресурсами на плановий період.

Об'єктом дослідження є процес управління трудовими ресурсами підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади управління трудовими ресурсами як фактори підвищення ефективності функціонування ТОВ «Видавничий Дім Аква-Терм». З 2001 року підприємство випускає професійну літературу про технології теплопостачання, водопостачання і енергозбереження. Спектр діяльності підприємства включає також організацію науково-практичних конференцій і надання рекламних послуг. Діяльність ТОВ «Видавничий Дім Аква-Терм» має таку характеристику галузей по КВЕД: Видавнича діяльність, поліграфічна діяльність, рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку.

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

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

Практичне застосування одержаних результатів на підприємстві забезпечить вдосконалення мотиваційного механізму, підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Апробація результатів досліджень. За результатами наукового дослідження опублікована стаття у збірнику наукових праць магістрів КНТЕУ «Економіка і фінанси підприємства» (К.: Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. –

Ч.1.) на тему «Організаційно-економічні чинники підвищення ефективності використання персоналу».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1. Економічна сутність трудових ресурсів, їх значення і структура

Трудові ресурси підприємства є важливим ресурсом кожного підприємства, від якості й ефективності якого, зазвичай, залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоспроможність; частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає тій або іншій сфері діяльності.

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

Таблиця 1.1

Трактування поняття «трудові ресурси» різними науковцями

Автор	Визначення
Д. П. Богиня [7, с. 211]	Основна продуктивна сила суспільства, найактивніша в економічному відношенні частина населення, що складається з трудящих міста й села і забезпечує розширене відтворення суспільного продукту
П. Ю. Буряк [9, с. 40]	Працездатна частина населення, яка має фізичний розвиток, розумові здібності, знання, які необхідні для роботи в народному господарстві
Т. І. Заславська	Сукупність членів суспільства, здатних брати участь у суспільному виробництві при даному розвитку продуктивних сил і в межах виробничих відносин
Є. П. Качан [33, с.41]	Частина працездатного населення, яка володіє фізичними та розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності
Л. М. Коваль	Частина працездатного населення, як зайнятого в суспільному виробництві, так і того, що перебуває в резерві, кількісні та демографічні межі якого залежать від суспільної форми виробництва і рівня розвитку продуктивних сил
В. М. Лукашевич [43, с.15]	Головна продуктивна сила суспільства, носії (суб'єкти) відносин, що складаються в процесі формування, розподілу та використання трудових

ресурсів. Як економічна категорія – населення, що володіє фізичною та інтелектуальною здатністю у відповідності з умовами відтворення робочої сили; як планово-облікова – населення у працездатному віці, зайняте й незайняте в суспільному виробництві

Продовження табл. 1.1

Автор	Визначення
Є. О. Олійник	Особливий і надзвичайно важливий вид економічних ресурсів, оцінка якого визначається чисельністю працівників, що мають певні професійні навички, знання, які можуть використовувати у трудовому процесі та служити вихідною інформаційною базою для планування й аналізу
Н. І. Єсінова [28, с. 91]	Працездатна частина населення, яка, володіючи фізичними й інтелектуальними можливостями, здатна виробляти матеріальні блага чи робити послуги
Л. Е. Романова [54, с. 215]	Головна продуктивна сила суспільства
Міжнародна конференція статистиків праці (1954 р.) [67, с. 13]	Затверджено визначення «загальні трудові ресурси», що включили «властиво трудові ресурси» та «військовослужбовців». З цього моменту термін «трудові ресурси» став широко застосовуватися вітчизняними вченими як визначення носія робочої сили

В економічній літературі більшість дослідників визначають трудові ресурси як частину населення країни, що володіє необхідними фізичними та розумовими здібностями та знаннями для роботи в галузі економіки. Трудові ресурси характеризуються потенційною масою живої праці, якою в певний період володіє суспільство для задоволення своїх потреб. Як економічна категорія трудові ресурси виражають економічні відносини по формуванню, розподілу й використанню працездатного населення.

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

Відповідно до чинного законодавства України, трудові ресурси – це частина населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом для роботи в народному господарстві [49, с. 87].

У зарубіжній економічній літературі під трудовими ресурсами розуміють фізичні та розумові зусилля, що використовують для виробництва товарів і послуг. До них відносять усіх громадян віком 16 років і старше, що постійно працюють або шукають роботу [29, с. 87]. Це визначення є соціально-демографічним, оскільки в ньому не відображені певні економічні відносини.

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

- 1) трудові ресурси є сукупністю робочої сили (людей), здатною до трудових відносин;
- 2) формування трудових ресурсів ґрунтується на міграції людських ресурсів з їх здатністю до відтворення;
- 3) трудові ресурси утворюють як нові засоби праці, так і нові галузі діяльності, де в подальшому відбувається перерозподіл їх між галузями та наповнення ними;
- 4) трудові ресурси зберігають свою корисність у процесі свого споживання на відміну від інших ресурсів підприємства.

Внаслідок цього трудові ресурси підприємства – містке за змістом поняття і визначає сукупність носіїв функціонуючої та потенційно-індивідуальної робочої сили у виробництві матеріальних благ з тими відносинами, що виникають у процесі її відтворення. Крім того, трудові ресурси, з точки зору економічної категорії, виражають відносини стосовно населення, яке має фізичну й інтелектуальну здатність до праці відповідно до встановлених державою відтворювальних умов робочої сили [35, с. 74].

Останнє підкреслює суб'єктивний характер цього поняття, залежного від державного управління, де з практичною відсутністю державних гарантій

зайнятості населення, неналежною підтримкою професійного їх становлення, негаразди соціально-побутового характеру суттєво впливає на рівень праці як однієї із головних умов залучення й ефективного використання трудових ресурсів у діяльності підприємств.

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

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

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

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

Таблиця 1.2

Основні підходи до визначення категорії «Зайнятість населення»

Автор	Визначення
Б. Н. Ягодкін [17]	забезпеченість всього працездатного населення роботою, працею в різних сферах і галузях суспільного виробництва або суспільно корисної діяльності
В. Г. Костаков [17]	оснований на суспільному поділі праці соціально-економічний процес використання праці різних груп населення в різних сферах суспільно корисної діяльності – у суспільному виробництві, у навчанні та індивідуальному господарстві
Л. І. Рофе [17]	діяльність громадян, пов'язана із задоволенням особистих і суспільних потреб, яка не суперечить законодавству і зазвичай є джерелом трудового доходу
В. С. Васильченко, Б. Н. Крижанівський,	діяльність громадян, що пов'язана із задоволенням їх особистих та суспільних потреб і є джерелом прибутку в грошовій або іншій формі: у

В. В. Онікієнко	вигляді заробітної плати, додаткових допомог чи виплат у натуральній формі
Е. Лібанова, В. Скуратівський, Т. Павлюк [52]	наявність оплачуваної роботи, яку розрізняють за кількома ознаками: тривалість робочого періоду (повна та неповна), реєстрація (зареєстрована та незареєстрована), а також рівень оплати

Автор	Визначення
Г. С. Вечканов, Г. Р. Вечканова [12]	1. економічні відносини, які характеризують взаємовідносини між людьми щодо їх участі у господарській чи іншій діяльності; 2. діяльність громадян, що не порушує чинне законодавство і має на меті задоволення особистих та суспільних потреб
А. А. Нікіфорова [48]	1) з точки зору економічних позицій – діяльність працездатного населення щодо створення суспільного продукту або національного доходу; 2) з точки зору соціальних позицій – задоволення потреби працездатного населення в праці, яка створює національний дохід в умовах, коли участь або неучасть у суспільній праці визначаються не тільки економічними факторами, а й пріоритетами населення в сфері зайнятості і можливостями їх реалізації
В. М. Петюх (з точки зору економічних позицій) [53]	1) діяльність працездатного населення щодо створення суспільного продукту або національного доходу; 2) економічний потенціал суспільства, рівень та якість життя населення в цілому, добробут окремих громадян

Зайнятість населення базується на особистій праці та передбачає отримання доходу, а також визначає передумови ефективного використання трудового потенціалу держави, регіону та окремого працівника і пов'язана із забезпеченням масштабів, умов та форм включення людей в суспільну працю.

Зайнятість вказує на рівень забезпечення працездатного населення робочими місцями в системі відносин суспільної праці. Враховуючи весь спектр відносин, які проявляються і перетинаються у змісті категорії „зайнятість населення”, вона, на нашу думку, синтезує систему економічних, правових, соціальних, національних та інших відносин з приводу діяльності громадян у процесі створення суспільного продукту в системі суспільної праці, яка базується на особистій праці та приносить дохід [54, с. 129].

Структура трудових ресурсів може розглядатися за різними ознаками: віку, статі, освіти, професії, релігії, зайнятості по сферах економіки, місцю проживання тощо. Структура трудових ресурсів з економічної погляду відображена на рис. 1.1.

Рис. 1.1. Структура трудових ресурсів [10, с. 15]

Економічно активне населення – це сукупність працездатних зайнятих і безробітних громадян, що забезпечують пропозицію робочої сили на ринку праці для товарного виробництва і сфери послуг у певному періоді.

Економічно неактивне населення – це населення, що за будь-яких причин не створює пропозиції робочої сили на ринку праці. До економічно неактивного населення належать такі його категорії:

- учні та студенти денної форми навчання;
- пенсіонери за віком та інші категорії, відповідно до національного трудового законодавства;
- інваліди відповідних груп (відповідно до законодавства);
- працівники домашніх господарств і працюючі по догляду за дітьми, хворими тощо;
- непрацюючі особи, що за будь-яких причин припинили пошук роботи (вичерпали всі можливості знайти роботу, яка б підходила, лишили надію знайти роботу);
- забезпечені особи, у яких немає необхідності (бажання) працювати з метою одержання трудового доходу [29, с. 132].

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

1) кількісне відтворення (збереження і збільшення кількості трудових ресурсів);

2) якісне відтворення (збереження і підвищення якості трудових ресурсів).

Збереження і підвищення якості трудових ресурсів у свою чергу поділяється на:

1) збереження і підвищення фізичних характеристик трудових ресурсів (тобто працездатності);

2) збереження і підвищення професійних характеристик трудових ресурсів (тобто їх здатності до працевлаштування та можливості реалізувати свою працездатність).

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

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

Трудовий капітал підприємства зазвичай виражається роботою висококваліфікованих робітників, потреба в яких визначається технологією, що застосовується на підприємстві. Під час зростання рівня технології відбувається підвищення вимог до трудового капіталу. Під час розвитку технології або переходу на нові високотехнологічні виробництва необхідні інвестиції, метою яких мають стати підвищення кваліфікації та перекваліфікація працівників.

До інтелектуального капіталу належать інтелектуальна діяльність і творчі здібності працівників. Інтелектуальний капітал є індивідуальною особливістю людського розуму, кмітливості та винахідливості [16, с. 167]. Капітал здоров'я також є необхідною частиною трудових ресурсів. Внесок у цей капітал є запорукою працездатності співробітників, оскільки дає змогу знизити захворюваність і продовжити продуктивний період трудової діяльності. Від рівня та якості послуг охорони здоров'я, які надаються людині з її народження і до пенсійного віку, залежить рівень здоров'я. Підприємницький капітал визначається такими показниками, як підприємливість, новаторство, здатність до організації та ризику, почуття економії, енергоємність тощо. Зазначені властивості особистості необхідні для ефективного управління і якісного ведення бізнесу.

При цьому якість підприємницьких здібностей можна визначити після оцінки ефективності використання підприємницького капіталу та стабільності розвитку підприємства.

Необхідність культурно-морального капіталу також яскраво виражена у виробничому середовищі та стає на один рівень із кваліфікацією та інтелектом. До нього можна віднести такі якості, як етика, цінності, мораль тощо. Усі ці якості сприяють підвищенню ефективності праці та зростанню доходів підприємства.

Культурно-моральний капітал слід відокремлювати від інших видів капіталу і застосовувати в усіх сферах трудової діяльності.

Персонал підприємства є найбільш цінним ресурсом підприємства і в зв'язку з цим він вимагає особливого підходу в питаннях управління. Кадри (персонал) підприємства – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності.

Класифікацію персоналу (кадрів) підприємства можна відобразити за допомогою табл. 1.3.

Класифікація персоналу підприємства [63, с. 225]

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

Деталізувати класифікацію трудових ресурсів дозволяє також рис. 1.2.

Економічно активне населення поділяється на зайняте та безробітне.

Зайняте населення – це особи, які працюють за наймом; самостійно; обрані; призначені або затверджені на платну посаду в органах державного управління; проходять строкову службу в Збройних силах України; отримують професійну підготовку чи перепідготовку з відривом від виробництва; учні та студенти денних форм навчання; направлені на виконання громадських платних робіт; зайняті вихованням дітей, доглядом за хворими й людьми похилого віку; громадяни інших країн, які задіяні в економіці України.

Безробітне населення – це працездатні громадяни працездатного віку, які по незалежних від них причин не мають заробітку (трудового доходу) через відсутність належної роботи, зареєстровані в державній службі зайнятості, дійсно шукають роботу і способи приступити до праці [32, с. 113].

Рис. 1.2. Класифікація трудових ресурсів [3, с. 18]

Залежно від виконуваних функцій працівники підприємства поділяються на категорії.

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

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

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

Отже, трудові ресурси – це складова частина ресурсного потенціалу, що представляє собою групу населення, яка володіє певними розумовими та фізичними здібностями в процесі здійснення господарської діяльності шляхом взаємодії з основними засобами та матеріальними ресурсами, створює нову продукцію та додаткову вартість

1.2 Політика управління трудовими ресурсами, сутність і механізм здійснення

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

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

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

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

- 1) умови і безпека праці;
- 2) регулювання соціально-трудоких відносин;
- 3) оформлення обліку і системи роботи з кадрами;
- 4) підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу;
- 5) оцінка і розвиток персоналу;
- 6) організація і нормування праці персоналу;
- 7) аналіз і удосконалювання форм і методів матеріального стимулювання персоналу.

У будь-якій організації основними цілями управління трудовими ресурсами є:

- формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;
- задоволення потреб організації в кадрах у відповідності до штатного розпису та професійно-кваліфікаційних характеристик посад;
- забезпечення соціальної ефективності колективу;
- узгодження інтересів та потреб працівників з вимогами організації;

– забезпечення спроможності трудових ресурсів реалізувати цілі і завдання, що постійно змінюються у відповідності до вимог і запитів оточення функціонування організації.

Управління трудовими ресурсами як цілісна система виконує такі функції:

- організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення та використання людських ресурсів;
- відтворювальну – забезпечення розвитку трудових ресурсів.

Весь інструментарій, що використовується в управлінні трудовими ресурсами, можна об'єднати у три групи: інструментарій досліджень; інструментарій аналізу; інструментарій впливу (рис. 1.3).

Рис. 1.3. Інструментарій управління трудовими ресурсами організації [49, с. 88]

Використанню конкретних інструментів передують аналіз відповідної ситуації.

Управління трудовими ресурсами – це і наука, і мистецтво ефективного

управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу.

Управління трудовими ресурсами повинно орієнтуватись на тенденції та плани розвитку організації, досягнення основних її цілей.

Основними завданнями управління трудовими ресурсами є удосконалення:

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

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

Основними завданнями економічного аналізу стану та використання трудових ресурсів на підприємстві є виявлення й оцінка рівня досягнення поставлених цілей, визначення шляхів подальшого зростання продуктивності праці, методів ефективного управління фондом заробітної плати та способів збільшення виробництва продукції.

Процес економічного аналізу трудових ресурсів на підприємстві, як правило, складається з таких послідовних етапів:

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

прийманням, коефіцієнт обігу робочої сили за звільненням, коефіцієнт плинності, тощо.

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

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

4. Аналіз кожного виявленого фактору, як окремо, так і у взаємозв'язку з іншими факторами. На цьому етапі можна використовувати кореляційний аналіз який допоможе виміряти ступінь впливу факторних ознак на результативні, встановити єдину міру тісноти зв'язку і роль досліджуваного фактора у загальній зміні результативної ознаки.

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

6. Розроблення рекомендацій на підставі проведеного економічного аналізу для прийняття рішень щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Це заключний етап, на якому аналітична служба підприємства, що проводила аналіз дає рекомендації щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів спираючись на результати проведеного аналізу.

Крім того, завданням управління трудовими ресурсами організації є забезпечення відповідності людських ресурсів організації таким вимогам [42, с. 169]:

- достатня кількість ресурсів;
- їх наявність у потрібний час;
- відповідна їх кваліфікація;
- наявність у належному місці.

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

Таблиця 1.4

Принципи управління трудовими ресурсами підприємства [35, с. 95]

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

Загальна концепція управління трудовими ресурсами конкретизується в кадровій політиці та кадровій роботі, де управління трудовими ресурсами організації – це гнучка і продумана кадрова політика. Вона здійснюється стратегічними і оперативними системами управління. Кадрова політика, як

правило, реалізується після структурного аналізу професійно-кваліфікаційного складу трудових ресурсів [35, с. 94].

Управлінню трудовими ресурсами властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи.

Отже, управління трудовими ресурсами підприємства це діяльність керівництва і відповідних підрозділів, що включає: залучення робітників, підготовку робітників, мотивацію, оцінку, розвиток колективу, переміщення робітників.

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами підприємства

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

Ефективне управління трудовими ресурсами є одним з основних чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства. При цьому трудові ресурси виступають важливою її складовою разом з такими, як товар, результати його просування, становище підприємства на ринку, фінансовий стан, виробництво, організація, технологія, розглядати які необхідно у комплексі, оскільки їх взаємопов'язане використання має вирішальний вплив на конкурентоспроможність підприємств.

Ефективність роботи персоналу є важливим фактором, від якого залежать результати діяльності регіону та підприємства, але сучасний стан теорії і практики оцінювання ефективності управління трудовими ресурсами організації

показує, що в методиці оцінювання не існує єдиної думки щодо етимології термінів «оцінка», «оцінювання», «ефект», «результат», «ефективність» у галузі управління трудовими ресурсами [54, с. 59].

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

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

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

В Україні в останні роки проводяться дослідження процесів управління трудовим ресурсом із застосуванням комплексу статистичних методів. Щоб визначити наскільки ефективна та чи інша система управління трудовими ресурсами, потрібні критерії, що дозволяють зробити таку оцінку. Аналіз публікацій у цій сфері дозволяє виділити дві основні концепції, покладені в основу оцінки ефективності управління трудовими ресурсами.

Відповідно до першої з них, ефективність управління оцінюється виходячи з органічної єдності управління й виробництва, але при цьому внесок управління трудовими ресурсами в ефективність виробництва не визначається. У другій концепції наголошується на визначенні внеску управління трудовими ресурсами в ефективність виробництва.

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

На практиці для оцінки ефективності системи управління трудовими ресурсами використовують три групи показників [25, с. 85]:

- загальні результативні показники діяльності підприємства – валова продукція в динаміці, фондівдача, прибуток на одного працівника, рентабельність та ін.;
- показники продуктивності управлінської праці – виробництво валової продукції на одного управлінського працівника або на 1 людину-день, затрачений в управлінні, суму прибутку на 1 людину-день, затрачений в управлінні тощо;
- показники економічності апарату управління – питома вага персоналу управління в загальному фонді оплати праці, питома вага витрат на управління у структурі собівартості продукції та ін.

Конкретним результатом удосконалення системи управління трудовими ресурсами може бути зниження витрат на управління, яке досягається за рахунок скорочення кількості управлінських працівників і підвищення продуктивності праці. У результаті удосконалення системи управління трудовими ресурсами підприємства дістають економічний і соціальний ефект.

Проте не всі складові елементи економічного і соціального ефекту мають кількісне вираження. Тому при оцінці ефективності управління трудовими ресурсами слід враховувати не тільки кількісні, а і якісні показники.

Критерії оцінювання персоналу можна згрупувати на [37, с. 96]:

- критерії оцінювання результатів роботи: ефективність, професійна майстерність, додержання строків; погодинний виробіток; брак; використання

робочого часу; уважність; технологічна дисципліна; ритмічність роботи; частота помилок; швидкість розпізнавання помилок тощо;

– критерії поведінки на робочому місці: використання робочого часу; структура затрат часу на виконання робочого завдання і культура робочого місця; трудова дисципліна; сумлінність; особиста ініціатива; діловитість; готовність приймати самостійні рішення, підвищувати кваліфікацію; завантаженість роботою; передання професійних знань; готовність допомагати колегам; дбайливе ставлення до засобів виробництва.

Для персоналу управління залежно від вимог застосовуються інші критерії, ніж для співробітників.

Критерії поведінки та результатів праці: професійна кваліфікація, застосування досвіду і навичок, знань, самостійність, ініціатива; здатність до аналізу, пошук рішень; надійність виконання роботи; доцільність методів роботи; витривалість, навантаження і стабільність, орієнтація на результат, співробітництво.

Систематизовано сучасні підходи до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами з метою їх удосконалення відповідно до сучасних вимог (рис. 1.4).

Рис. 1.4. Підходи до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами

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

Як показує досвід, крім розрахункових можуть бути використані і інші відомі методи оцінки праці персоналу на підприємствах і в організаціях. У вітчизняному та зарубіжному менеджменті при оцінці персоналу найбільш широке поширення одержали наступні методи [23, с. 60]:

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

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

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

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

Ефективність роботи трудових ресурсів залежить як від зовнішніх факторів (положення компанії на ринку збуту в конкурентному середовищі серед таких же виробників, впливу державних чинників – законів та підзаконних актів цієї тематики, стану ринку праці; розвитку техніки і технологій, політичної та макроекономічної ситуації тощо) та внутрішніх факторів (стратегії, яку обрало підприємство для свого розвитку, цілей, які ставить перед собою підприємство, внутрішньо організаційної структури, настрою у колективі, рівнем розвитку корпоративної культури, підтримці нововведень з боку персоналу та інших). Звідси стає зрозумілим, що кращі показники в роботі та стабільність праці в майбутньому дасть те підприємство, яке зможе створити гармонійне середовище, згуртований колектив однодумців [19, с. 55].

З метою аналізу трудових ресурсів на підприємствах використовують різноманітні показники щодо їх забезпеченості, складу, руху та ефективності використання. Загалом прийнято виділяти 3 групи показників ефективності використання трудових ресурсів, які наведено на рис. 1.5.

Рис. 1.5. Показники ефективності використання трудових ресурсів [19, с. 55]

Відповідно до представленої класифікації, якісні показники включають:

- коефіцієнт рентабельності персоналу – визначається як відношення річного прибутку від реалізації продукції до середньорічної чисельності працівників;
- трудомісткість – показник, що характеризує затрати часу на одиницю продукції;

– показники руху кадрів – дозволяють дослідити рух кадрів на підприємстві [58, с. 272].

До кількісних показників характеристики чисельності персоналу підприємства відноситься:

– явочна чисельність працівників – включає всіх працівників, що з'явилися на роботу;

– облікова чисельність працівників – включає всіх постійних, тимчасових і сезонних працівників, котрих прийнято на роботу терміном на один і більше днів незалежно від того, перебувають вони на роботі, знаходяться у відпустках, відрядженнях, на лікарняному листку тощо;

– середньооблікова чисельність працівників – визначається як сума середньомісячної чисельності за певний період, поділена на кількість місяців у періоді [19, с. 48].

Результативні показники передбачають розрахунок:

– доходу від реалізації продукції на одного працівника – визначається як відношення річного доходу підприємства від реалізації продукції до середньорічної чисельності працівників;

– виробіток на одного працівника – показник, який характеризує кількість продукції, яка припадає на одного середньоспискового працівника;

– продуктивність праці – показник, який характеризує кількість продукцію, вироблену середньообліковим працівником за одиницю часу [58, с. 272].

Важливим етапом аналізу показників використання робочої сили є оцінка їх руху, оскільки зміна структури персоналу зумовлює додаткові витрати підприємства на пошук та навчання нових працівників, що негативно впливає на фінансовий результат діяльності.

Відповідно для аналізу руху робочої сили використовують наступні показники:

1) Коефіцієнт обороту по прийому ($K_{пр}$): ,

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

де Чпр – чисельність прийнятих працівників, чоловік; Чсроб – середньооблікова чисельність персоналу, чоловік.

2) Коефіцієнт обороту по звільненню (Кзв): ,

$$Кзв = Чзв / Чсроб \quad (1.2)$$

де Чзв – число звільнених працівників, чоловік.

3) Коефіцієнт загального обороту (Кзаг):

$$Кзаг = (Чпр + Чзв) / Чсроб \quad (1.3)$$

4) Коефіцієнт відновлення кадрів (Квід): ,

$$Квід = Чпр / Чзв \quad (1.4)$$

5) Коефіцієнт плинності робочої сили (Кзв):

$$Кзв = Чзвв / Чсроб \quad (1.5)$$

де Чзвв – число звільнених за власним бажанням і порушення трудової дисципліни, чоловік [9, с. 233].

Продуктивність праці – це результативність корисної праці, що визначає ефективність її застосування у конкретний проміжок часу. Продуктивність праці характеризується кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого на виробництво одиниці продукції.

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

$$В = О / Ч_{пл} \quad (1.6)$$

де В – виробіток;

О – обсяг виробництва продукції (робіт, послуг);

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

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

Трудомісткість визначається за формулою:

$$Т = Ч_{пл} / О \quad (1.7)$$

де Т – трудомісткість.

Показник продуктивності праці на підприємстві з багатомономенклатурною продукцією має вигляд:

$$ПТ_{об} = V / \text{ФОП} \quad (1.8)$$

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

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

Перевагами застосування цієї формули є:

- простота розрахунку;
- не потребує спеціальних корегувань, адже дані для розрахунків є декларованими, а не розрахунковими;
- при проведенні порівняльного аналізу з іншими підприємствами не потребує детального їх дослідження, що дозволяє економити час;
- відображає об'єм фактично реалізованої продукції, а не виробленої, що характеризує роботу відділів маркетингу та збуту;
- показує інтенсивність використання трудового потенціалу; стимулює виробництво та збут продукції [13, с. 241].

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

Реальна заробітна плата перебуває в певному співвідношенні із номінальною:

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

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

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

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

Оплата праці складається з основної заробітної плати і додаткової заробітної плати, які перебувають, приблизно, у співвідношенні: 70% – основна заробітна плата, 30% – додаткова. Основна заробітна плата нараховується за

виконану роботу за тарифними ставками, відрядними розцінками чи посадовими окладами й не залежить від результатів господарської діяльності підприємства.

Відрядна заробітна плата визначається кількістю та складністю виконаних робіт на підставі нормованих розцінок на одиницю роботи і застосовується за таких умов, коли можна визначити обсяг виконаної роботи чи виробленої продукції окремим працівником; коли існує можливість використання технічного нормування праці; коли кількісні показники роботи безпосередньо залежать від конкретного працівника.

Відрядна форма оплати праці включає наступні системи:

– пряма відрядна оплата визначається з урахуванням виконаного обсягу роботи або виробленої продукції на підставі відрядної розцінки за наступною формулою:

$$ЗП_{\text{відр}} = E_{\text{Рвідр}} - V_i \quad (1.10)$$

де $R_{\text{відр}}$ – відрядна розцінка на виріб i -го виду;

V_i – кількість виробів i -го виду, шт.

Відрядна розцінка розраховується за формулою:

$$R_{\text{відр}} = C_{\text{п}} * \text{нор} \quad (1.11)$$

де $C_{\text{п}}$ – погодинна тарифна ставка; нор – норма часу на один виріб, хв;

Погодинна оплата праці включає наступні різновидності систем:

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

$$ЗП_{\text{погпр}} = C_{\text{п}} - T \quad (1.12)$$

де $C_{\text{п}}$ – погодинна тарифна ставка;

T – кількість відпрацьованих робітником годин;

– погодинно-преміальна оплата – крім заробітку, обчисленого за часовими тарифними ставками за фактично відпрацьований час, робітнику додатково нараховується премія за досягнення певних показників. Премії нараховуються за результатами роботи щодо своєчасного і якісного виконання планових завдань, за

професійну майстерність і умови праці, за зниження трудомісткості виробів або робіт [13, с. 252].

Робочий час складається з часу роботи і часу перерв. До часу роботи включається основний, допоміжний, підготовчо-заклучний час і час обслуговування робочого місця. Час перерв складається з часу технологічних і часу організаційних перерв.

Ефективне використання робочого часу відповідає зростанню ритмічності виробництва, підвищенню якості праці, чіткому співвідношенню між складовими виробничого процесу, зменшенню впливу стохастичних чинників, які не тільки спотворюють виробництво, але й впливають на соціально-психологічний клімат у виробничих колективах та в цілому на економічний та фінансовий стан підприємства.

Отже, розглянуті коефіцієнти є одними із основних показників якості трудових ресурсів та умов праці на підприємстві, і саме їх зміна є основним джерелом інформації про покращення чи погіршення системи управління трудовими ресурсами.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АКВА-ТЕРМ»

2.1 Оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства

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

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

Основними послугами ТОВ «Аква-Терм» є:

- цифровий друк. Обслуговує так звану малотиражну (або оперативну) поліграфію. У цьому випадку друкують на цифрових дуплікаторах, принцип роботи яких наближений до лазерного принтера – цифрова обробка зображення. До цього ж сегменту ринку відносять і продукцію офісних принтерів, якими користуються деякі дрібні фірми, надаючи послуги дрібнотиражної поліграфії;
- широкоформатний друк. Друк нагадує офсетний, але за допомогою цього способу можливо друкувати на нетрадиційних матеріалах: поліпропілені, крафт-мішках, гофрокартоні;
- офсетний друк. Це більшість ринку друкованих ЗМІ, книжкової продукції, упаковки, етикетки тощо.

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

Таблиця 2.1

Динаміка обсягу та структури активів ТОВ «Аква-Терм» станом на 31.12.2015-31.12.2018 рр., тис. грн

Показник	Станом на 31.12.2015р	Питома вага, %	Станом на 31.12.2016р	Питома вага, %	Станом на 31.12.2017 р.	Питома вага, %	Станом на 31.12.2018 р.	Питома вага, %	Відхилення (+), тис. грн				Темп приросту, %			
									2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
1. Необоротні активи																
	2,5	0,3	1,2	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	2,5	-1,3	-1,2	0,0	-	48,0	0,0	0,0
Усього за розділом 1	2,5	0,3	1,2	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	2,5	-1,3	-1,2	0,0	-	48,0	0,0	0,0
2. Оборотні активи																
Запаси	0,1	0,0	0,1	0,0	0,8	0,1	0,9	0,1	0,1	0	0,7	0,1	-	100,0	800,0	112,5
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	812,5	92,2	391,4	43,9	167,6	12,6	194,2	13,9	773,6	-421,1	-223,8	26,6	2 088,7	48,2	42,8	115,9
Інша дебіторська заборгованість	2,4	0,3	51	5,7	717,7	54,1	812,5	58,0	-12,1	48,6	666,7	94,8	16,6	2 125	1 407,3	113,2
Гроші та їх еквіваленти	30,7	3,5	375	42,0	177,1	13,4	180,3	12,9	2,9	344,3	-197,9	3,2	110,4	1 221,5	47,2	101,8
Інші оборотні активи	31,9	3,6	73,4	8,2	262,3	19,8	212,7	15,2	31,9	41,5	188,9	-49,8	-	230,1	357,4	81,0
Усього за розділом 2	878,4	99,7	890,9	99,9	1325,5	100,0	1400,4	100,0	797,2	12,5	434,6	74,9	1 081,8	101,4	148,8	105,7
Баланс	880,9	100,0	892,1	100,0	1325,5	100,0	1400,6	100,0	799,7	11,2	433,4	75,1	1084,9	101,3	148,6	105,7

З даних аналітичної табл. 2.1 можна дійти висновку, що на 31.12.2017 р. вартість майна в розпорядженні підприємства становила 1325,5 тис. грн, тобто за звітний період майно підприємства збільшилось на 433,4 тис. грн за рахунок збільшення оборотних активів і власного капіталу. Така динаміка пояснюється збільшенням обсягів продажів.

Оборотні активи ТОВ «Аква-Терм» у 2017 році зросли на 434,6 тис. грн, причому:

- запаси на кінець звітного періоду зросли на 0,7 тис. грн, їх питома вага в загальній вартості оборотного капіталу становить лише 0,1%;
- частка дебіторської заборгованості зросла у 2 рази і на кінець звітного року становила 61% валюти балансу, або 885,3 тис. грн, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства;
- кошти (гроші) та їх еквіваленти в національній валюті зменшились у 21 рази, або на 197,9 тис. грн станом на 31.12.2017 р. в порівнянні із 31.12.2016, а в іноземній валюті відсутні.

Протягом 2018 року вартість майна в розпорядженні підприємства становила 1400,6 тис. грн, тобто протягом року майно підприємства збільшилось на 75,1 тис. грн, або на 5 % за рахунок збільшення оборотних активів. Необоротні активи також незначно збільшилась. Структура активів показана на рис. 2.1.

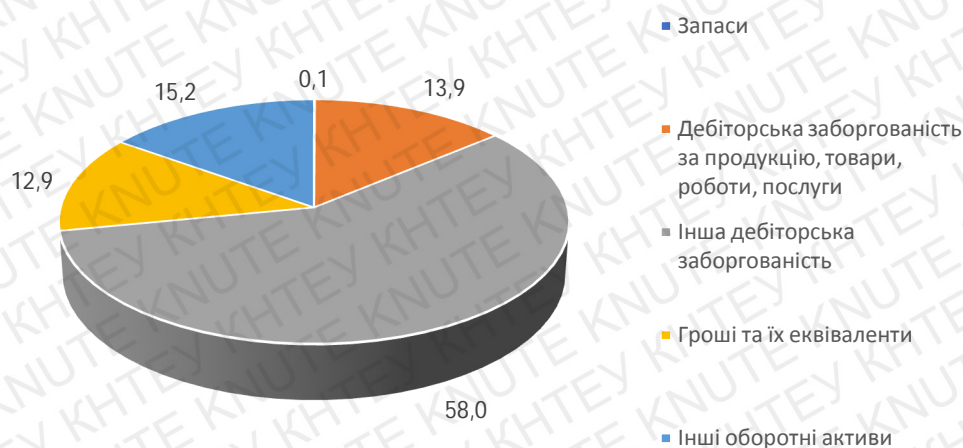


Рис. 2.1. Структура активів ТОВ «Аква-Терм» у 2018 році

Таблиця 2.2

Динаміка обсягу та структури пасивів ТОВ «Аква-Терм» на 31.12.2015-31.12.2018 рр., тис. грн

Показник	Станом на 31.12.2015 р	Питома вага, %	Станом на 31.12.2016 р	Питома вага, %	Станом на 31.12.2017 р	Питома вага, %	Станом на 31.12.2018 р	Питома вага, %	Відхилення (+), тис. грн.				Темп приросту, %			
									2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Власний капітал																
Зареєстрований (пайовий) капітал	1,2	0,1	1,2	0,1	1,2	0,1	1,2	0,1	0	0	0	0	100	100	100	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	247,3	28,1	636,4	71,3	1054,7	79,6	1794,5	86,4	216,7	389,1	418,3	155,4	808,2	257,3	165,7	114,7
Усього за розділом 1	248,5	28,2	637,6	71,5	1055,9	79,7	1211,3	86,5	216,7	389,1	418,3	155,4	781,4	256,6	165,6	114,7
Поточні зобов'язання та забезпечення																
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	583,4	66,2	52,6	5,9	47,4	3,6	43,6	3,1	547,2	-530,8	-5,2	-3,8	1611,6	9,0	90,1	92,0
Поточні зобов'язання за розрахунками	69	7,8	110,4	12,4	67,5	5,1	53,2	3,8	61,6	41,4	-42,9	-14,3	932,4	160,0	61,1	78,8
Інші поточні зобов'язання	0	0,0	91,3	10,2	153,7	11,6	92,5	6,6	-5,8	91,3	62,4	-61,2	0,0	-	168,3	60,2
Усього за розділом 3	632,4	71,8	254,5	28,5	269,6	20,3	189,3	13,5	583	-377,9	15,1	-80,3	1280,2	40,2	105,9	70,2
Баланс	880,9	100,0	892,1	100,0	1325,5	100,0	1400,6	100,0	799,7	11,2	433,4	75,1	1084,9	101,3	148,6	105,7

На кінець 2018 року необоротних активів підприємство не мало.

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

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

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

Довгострокових зобов'язань підприємство немає. Власний капітал протягом аналізованого періоду зріс на 165%, або на 418,3 тис. грн і становив на кінець 2016 року 1055,9 тис. грн. Власний капітал складається з нерозподіленого прибутку, який протягом 2017 року збільшився на 65,7%, або на 418,3 тис. грн, та складав на кінець року 1054,7 тис. грн. Обсяг статутного капіталу ТОВ «Аква-Терм» незначний – 1,2 тис. грн і протягом аналізованого періоду його обсяг не змінювався.

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

У структурі зобов'язань станом на 31.12.2018 р. 86% становить власний капітал, який зріс на кінець звітного періоду на 155,4 тис. грн, і в загальній вартості його питома вага зросла на 6,4%.

У табл. 2.3 наведено фінансові показники діяльності ТОВ «Аква-Терм» протягом 2015-2018 рр.

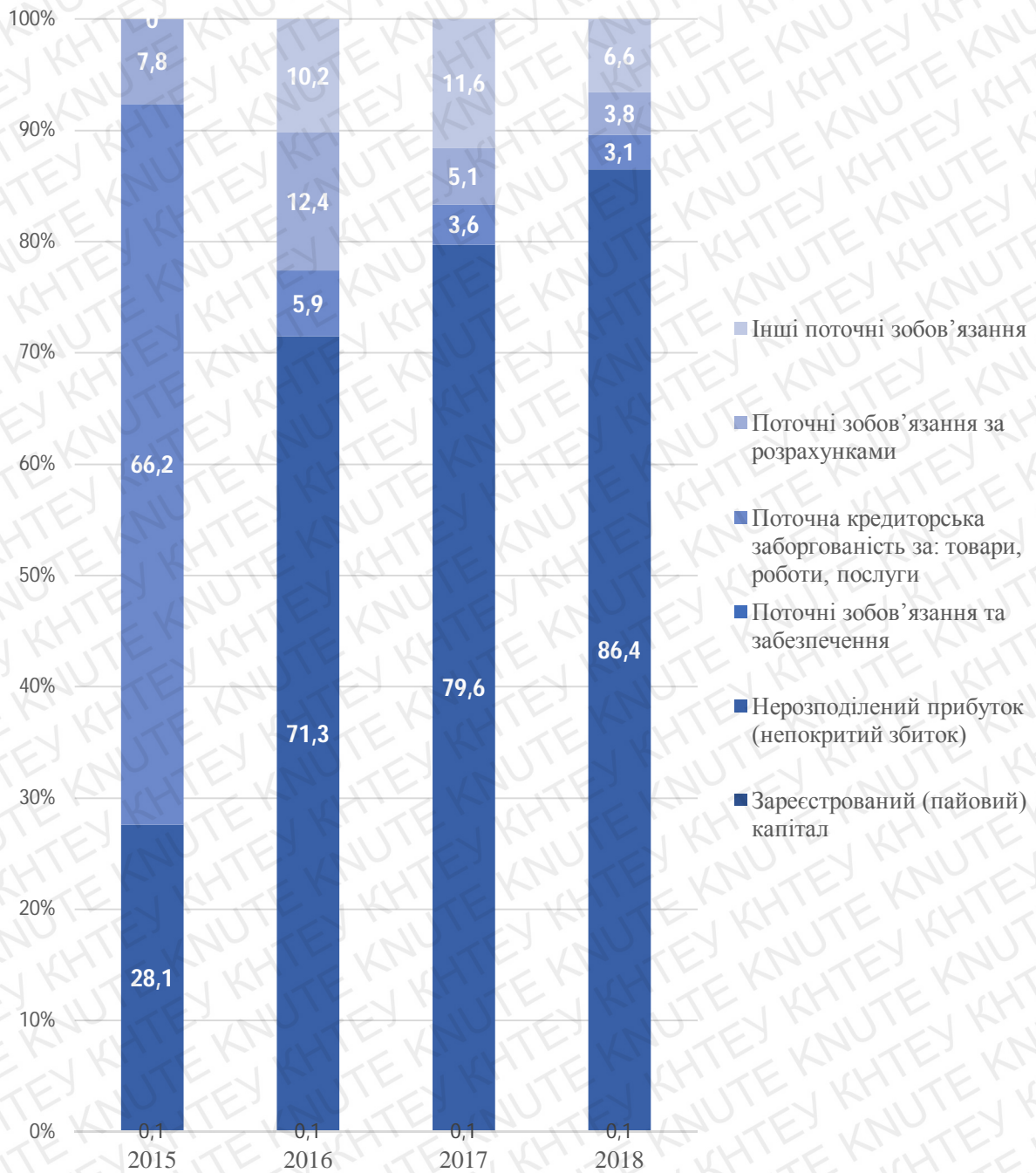


Рис. 2.2. Структура пасивів ТОВ «Аква-Терм» станом на 31.12.2015-31.12.2018 рр., %

Чистий дохід від реалізації продукції збільшився в 2,34 разів у 2017 році, що свідчить про розширення діяльності ТОВ «Аква-Терм». Чистий дохід від реалізації продукції склав у 2017 році 6222,6 тис. грн, що вище показника 2016 року на 978,5 тис. грн. у 2018 році він зріс лише на 2 %, або на 128,6 тис. грн. (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3

Фінансові показники діяльності ТОВ «Аква-Терм» протягом 2015–2018 рр.

Показник	2015	2016	2017	2018	Зміна 2016/2015 рр.		Зміна 2017/2016 рр.		Зміна 2018/2017 рр.	
					абсолютна +/-	відносна +/-	абсолютна +/-	відносна %	абсолютна +/-	відносна %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	2948	5244,1	6222,6	6351,2	2296,1	177,9	978,5	118,7	128,6	102,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2482,1	4473,8	5470,7	5488,0	1991,7	180,2	996,9	122,3	17,3	100,3
Валовий прибуток (збиток), тис. грн (ЧД-С/В)	465,9	770,3	751,9	863,2	304,4	165,3	-18,4	97,6	111,3	114,8
Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн.	264,2	474,5	510,1	446,2	210,3	179,6	35,6	107,5	-63,9	87,5
Інші операційні витрати	201,7	295,8	242,7	250,8	94,1	146,7	-53,1	82,0	8,1	103,3
Податок на прибуток	47,5	85,4	91,8	29,8	37,9	179,8	6,4	107,5	-62	32,5
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	216,7	369,1	418,3	165,6	152,4	170,3	49,2	113,3	-252,7	39,6

Собівартість реалізованої продукції зросла у 2017 році на 22%, це дещо випереджає темп росту чистого доходу від реалізації продукції та є негативною динамікою. Відповідно, валовий прибуток підприємства у 2017 році, навпаки, скоротився на 2%, що є негативною тенденцією. Позитивна динаміка характерна для чистого прибутку, зокрема, протягом 2017 року спостерігається його зростання на 49,2 тис. грн, або на 13,3%, що є позитивною тенденцією.

Собівартість у 2018 році суттєвих змін не зазнала, тому валовий прибуток підприємства зріс на 14%. Проте в результаті зростання адміністративних витрат та витрат на збут фінансовий результат до оподаткування зменшився на 12,5%

У цілому динаміка фінансових показників діяльності підприємства ТОВ «Аква-Терм» у 2018 році порівняно із 2017 роком позитивна. Це свідчить про розширення діяльності підприємства.

Показники рентабельності підприємства наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка основних показників рентабельності
ТОВ «Аква-Терм» у 2015-2018 рр.**

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення, (+,-)			Темп приросту, %		
					2016/ 2015	2017/ 2015	2018/ 2015	2016/ 2015	2017/ 2015	2018/ 2015
Рентабельність активів, %	45,0	41,6	37,7	45,3	-3,9	400,0	7,6	90,6	89,9	120,2
Рентабельність власного капіталу, %	154,6	83,3	49,4	42,4	-33,9	225,6	-7	59,3	166,8	85,8
Рентабельність продажу, %	7,4	7,0	6,7	2,6	-0,3	-0,3	-4,1	95,8	95,5	38,8

Отже, у 2018 р. спостерігається покращення показників рентабельності підприємства, крім показника рентабельності продаж. Зменшення рентабельності продаж пов'язано зі зростанням у 2018 р. витрат підприємства. Тому підприємству слід нарощувати обсяги продажів із метою підвищення прибутковості діяльності підприємства.

Показники ліквідності підприємства показані в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Оцінка ліквідності ТОВ «Аква-Терм»
станом на 31.12.2015-31.12.2018 рр.**

Показники	31.12.2015 р.	31.12.2016 р.	31.12.2017 р.	31.12.2018 р.	Абсолютне відхилення, (+,-)				Темп приросту, %			
					2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	1,47	0,66	0,95	-0,5	1,4	-0,8	0,29	8,9	2940	44,9	143,9
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,34	3,21	4,82	7,4	-0,3	1,9	1,6	2,58	81,7	239,6	150,2	153,5
Коефіцієнт покриття	1,38	3,50	4,91	7,4	-0,3	2,1	1,4	2,49	84,1	253,6	140,3	150,7

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

Показники ділової активності підприємства показані в табл. 2.6.

Як бачимо з табл. 2.6, протягом 2018 р. спостерігається погіршення показників ділової активності ТОВ «Аква-Терм». Так, протягом аналізованого періоду скоротились показники дебіторської заборгованості, оборотності активів, основних засобів, власного капіталу. У цілому це не є позитивною тенденцією.

Таблиця 2.6

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Аква-Терм» у 2015-2018 рр.

Показники, тис. грн	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення (+,-)				Темп приросту, %			
					2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Коефіцієнт оборотності активів	6,13	5,92	5,61	4,53	-0,75	-0,21	-0,31	-1,08	89,1	96,6	94,8	80,7
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,79	8,34	9,37	6,31	-3,07	1,55	1,03	-3,06	68,9	122,8	112,4	67,3
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	9,52	16,49	124,45	145,75	-2,85	6,97	107,96	21,3	77,0	173,2	754,7	117,1
Строк погашення дебіторської заборгованості, д	53,0	43,2	38,4	57,1	16,5	-9,8	-4,8	18,7	145,2	81,5	88,9	148,7
Строк погашення кредиторської заборгованості, д	37,8	21,8	2,9	2,5	8,7	-16	-18,9	-0,4	129,9	57,7	13,3	86,2
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	13,60	14,21	14,88	5,2	-1,61	0,61	0,67	-9,68	89,4	104,5	104,7	34,9

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

Показники фінансової стійкості підприємства показані в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Оцінка показників фінансової стійкості ТОВ «Аква-Терм»
станом на 31.12.2015-31.12.2018 рр.**

Показники, тис. грн.	31.12.2015 р.	31.12.2016 р.	31.12.2017 р.	31.12.2018 р.	Абсолютне відхилення, (+,-)				Темп приросту, %			
					2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,28	0,71	0,80	0,86	-0,11	0,43	0,09	0,06	71,8	253,6	112,7	107,5
Коефіцієнт фінансування	0,39	2,51	3,92	6,39	-0,25	2,12	1,41	2,47	60,9	643,6	156,2	163,0
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,28	0,72	0,80	0,86	-0,11	0,44	0,08	0,06	71,8	257,1	111,1	107,5
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,00	1,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	99,0	100,8	100,2	100,0

Дані табл. 2.7 свідчать про високий рівень фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, а саме на кінець 2018 року коефіцієнт автономії склав 86% при нормі не нижче 50%.

Показники фінансової стійкості ТОВ «Аква-Терм» у 2018 р. у цілому покращились порівняно з 2017р.

Фінансовий аналіз показав, що в 2017 р. підприємство функціонувало прибутково, збільшилась вартість майна, зріс оборотний капітал, власний і позичений капітал.

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

2.2 Аналіз обсягу та складу трудових ресурсів підприємства

Станом на 01.01.2018 р. на ТОВ «Аква-Терм» працювало 22 працівники.

Працівники ТОВ «Аква-Терм» класифікуються як виробничо-обслуговуючий персонал і на персонал управління. До спеціалістів відносяться особи, що здійснюють технічне й організаційне обслуговування, керівництво обслуговуванням. До керівників відносять співробітників, що займають управлінські посади на підприємстві. До робітників – працівників підприємства, безпосередньо зайнятих створенням матеріальних чи інших цінностей або наданням виробничих послуг. До службовців – працівники, що здійснюють фінансово-розрахункові, постачальницько-збутові й інші функції. Кваліфікація працівника визначається рівнем спеціальних знань і практичних навичок і характеризує ступінь складності виконуваного ним конкретного виду роботи.

Структура кадрів підприємства характеризується співвідношенням різних категорій працівників у їх загальній чисельності. З метою аналізу структури кадрів визначається й порівнюється питома вага кожної категорії працівників dP_i із загальної середньочисельної кількості персоналу підприємства P .

$$dP_i = P_i / P, \text{ чи } dP_i = (P_i * 100) / P, \quad (2.1)$$

де P_i – середньоспискова чисельність працівників і категорії, людина.

Структура чисельності працюючих станом на 01.01.2018 року на підприємстві ТОВ «Аква-Терм» наведена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка обсягу трудових ресурсів ТОВ «Аква-Терм»

Показник	2016 р.		2017р.		2018 р.		Відхилення, (+/-)		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2017 р. до 2016 р. р.	2018 р. до 2017 р.	2018 р. до 2016 р.
Середньоспискова чисельність персоналу, в тому числі:	26	100	23	100	22	100	-3	-1	-4
- керівники	4	15,3	4	17,3	4	18,2	0	0	0
- спеціалісти	8	30,7	7	30,4	7	31,8	-1	0	-1
- службовці	5	19,4	4	17,3	3	13,6	-1	-1	-2
- робітники	9	34,6	8	35,0	8	36,4	-1	0	-1

Як видно зі структури персоналу підприємства, найбільша питома вага припадає на робітників – 36,4% (станом на 2018 р.); спеціалісти складають 31,8%; керівники – 18,2%, а службовці – 13,63%. У цілому протягом 2016–2018 рр. спостерігається скорочення персоналу ТОВ «Аква-Терм», причому найбільше спостерігається скорочення категорії службовців.

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



Рис. 2.3. Структура персоналу ТОВ «Аква-Терм» у 2018 році, %

Якісний склад трудових ресурсів ТОВ «Аква-Терм» наведений у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Якісний склад трудових ресурсів ТОВ «Аква-Терм» за 2016 - 2018 рр

Показник	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2018 р. до 2016 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Чисельність персоналу	26	100	23	100	22	100	-4	84,6
За статтю:								
– жінки	9	41,3	8	41,8	8	42,8	-1	94,7
– чоловіки	17	58,7	15	58,2	14	57,2	-3	88,8
За віком (років):								
– 15-28	12	47,8	10	46,5	10	47,6	-2	90,9
– 29-49	7	39,9	6	37,2	5	35,7	-2	88,2
– 50-55	4	8,9	4	9,3	4	9,5	0	100
– старші 56 років	3	3,4	3	7,0	3	7,2	0	100
За рівнем освіти:								
– середня	2	4,3	2	4,6	1	2,3	-1	50,0
– середня спеціальна	13	50,0	11	48,8	11	50,0	-2	91,3
– вища	11	45,7	10	46,6	10	47,7	-1	95,2
За трудовим стажем:								
– до 3 років	5	23,9	4	23,2	4	23,8	-1	90,9
– від 3 до 10 років	12	36,9	11	37,2	10	35,7	-2	88,2
– від 11 до 15 років	6	26,0	5	25,5	5	26,1	-1	91,6
– більше 15 років	3	13,2	3	14,1	3	14,4	0	100

Аналізуючи дані табл. 2.9, можемо дійти висновку, що на підприємстві станом на 2018 рік переважає за статтю чоловічий персонал – 57,2%, жінок – 42,8% (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Розподіл трудових ресурсів за статтю ТОВ «Аква-Терм» у 2018 році, %

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

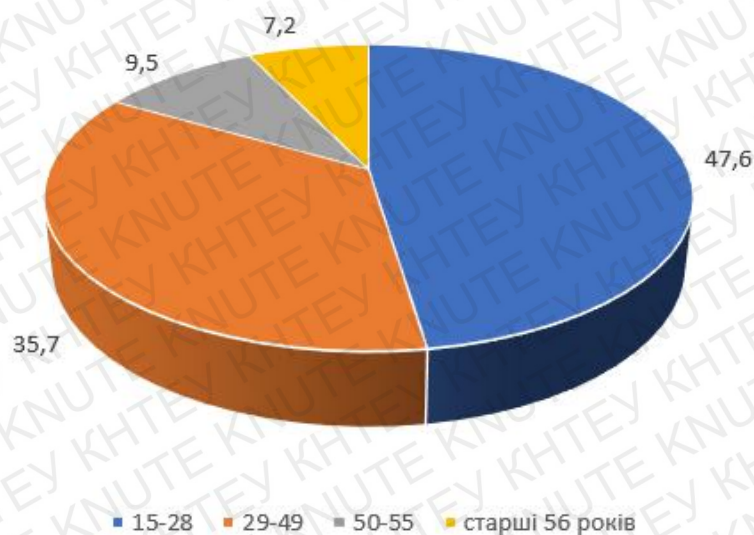


Рис. 2.5. Розподіл трудових ресурсів за віком ТОВ «Аква-Терм» у 2018 році, %

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

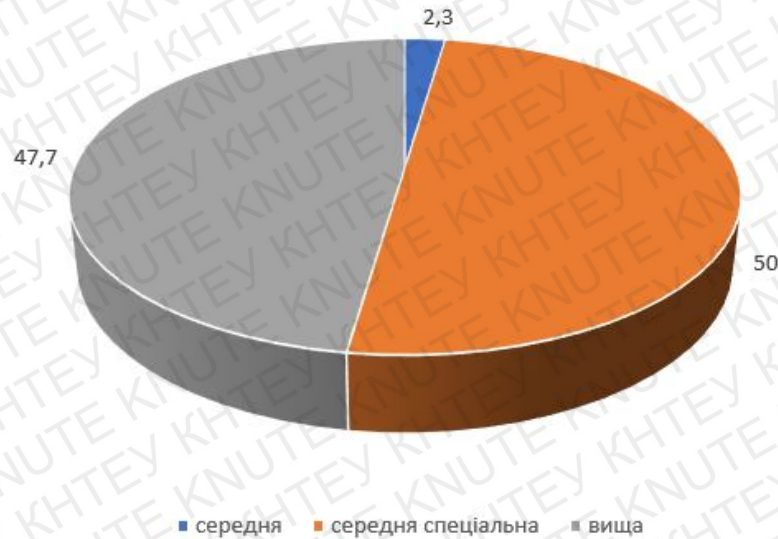


Рис. 2.6. Розподіл трудових ресурсів за освітою ТОВ «Аква-Терм» у 2018 році, %

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

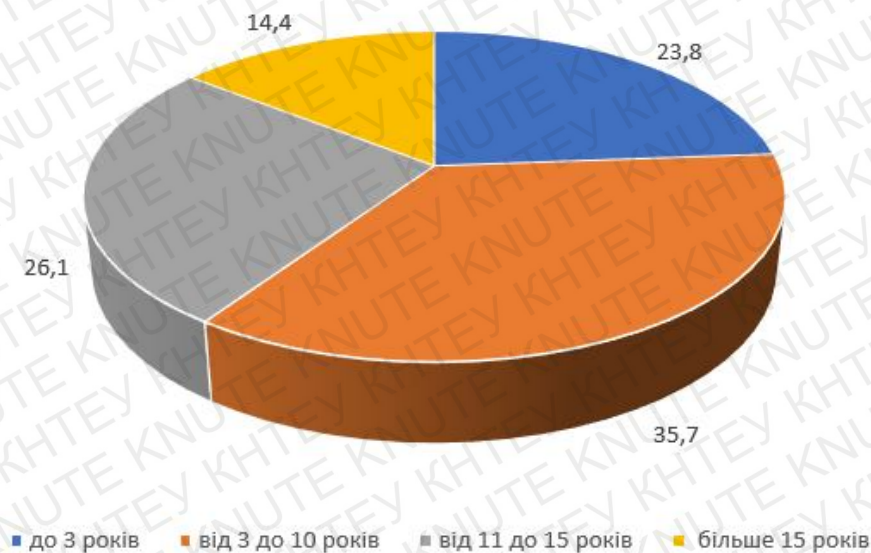


Рис. 2.7. Розподіл трудових ресурсів за трудовим стажем ТОВ «Аква-Терм» у 2018 році, %

Планування персоналу в ТОВ «Аква-Терм» полягає в розробці заходів і прогнозуванні параметрів кадрової політики на певну перспективу відповідно до мети і завдань роботи з персоналом і зі стратегією розвитку компанії в цілому.

Пошук персоналу в ТОВ «Аква-Терм» передбачає виявлення із загальної маси пропозиції робочої сили найбільш придатних для виконання поставлених завдань претендентів у відповідності зі стратегією розвитку компанії.

Процедура наймання персоналу в ТОВ «Аква-Терм» передбачає підписання трудового договору і видання наказу для осіб, що підписали трудовий договір.

Розраховуємо абсолютні відхилення фактичної чисельності звітного року з минулорічними показниками – це різниця між фактичною та минулорічними чисельностями виражена в абсолютних одиницях. При цьому негативне (від’ємне) значення означає зниження чисельності; позитивне (плюсове) значення характеризує збільшення чисельності; незмінене значення – це чисельність на рівні минулорічних показників.

Розраховуємо відносні відхилення фактичної чисельності звітного періоду до минулорічних показників – це співвідношення між фактичною чисельністю звітного року та минулорічними показниками виражені у відсотках. При цьому величина, яка перевищує 100% характеризує зростання чисельності порівняно з минулими роками; величина, яка менше 100%, характеризує зниження чисельності порівняно з минулими роками; величина, яка рівна 100%, – це незмінність чисельності порівняно з минулими роками.

Найвідповідальнішим етапом аналізу забезпеченості підприємства робочою силою є вивчення її руху.

Склад працівників постійно змінюється зі скороченням штатів, звільненням із власного бажання, виходом працівників на пенсію, пересуванням їх на посадах у межах структурних підрозділів та прийманням нових робітників замість вибулих або у зв’язку з розширенням виробництва. Надто велика плинність робочої сили спричиняє додаткові витрати на підготовку та перепідготовку нових робітників, знижує на певний час продуктивність праці не тільки нових

працівників, які освоюють нові умови праці, а й тих, що звільнюються і потребують певного часу для пошуків нової роботи.

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

Таблиця 2.10

**Динаміка показників руху персоналу
ТОВ «Аква-Терм» за 2016-2018 р.р.**

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2018 р. до 2016 р. (+/-)	
				+/-	%
Прийнято працівників, осіб	0	0	0	0	-
Звільнено працівників, осіб	0	3	1	1	-
Середньоспискова чисельність персоналу, а тому числі:	26	23	22	-4	84,6
Коефіцієнти:	0	0	0	0	-
- обороту з приймання					
- обороту зі звільнення	0	0,07	0,02	0	-
- стабільності кадрів	1	0,97	0,97	0,02	-
- плинності кадрів	0	4,4	0	0	-
- загального обороту	0	13,8	4,5	-0,03	97
- динаміки чисельного складу	0	-13,8	-4,5	0	-

Середньоспискова чисельність кадрів становила на кінець 2018 року 22 особи. Протягом 2018 року було звільнено 1 працівника, за 2017 рік – 3 працівника. Прийому працівників протягом 3 років не було. Таким чином оборот з приймання становить 0, а оборот із звільнення склав 2018 році 0,02. Стабільність кадрів висока – 97% за 2017-2018 р.р.

Кількість персоналу скорочується протягом 3 років, про що свідчить показника динаміки чисельного складу.

Оборот робочої сили поділяють на необхідний – який відбувається з об'єктивних причин, котрі не залежать від адміністрації підприємства, та надмірний – який включає звільнення працівників за порушення трудової

дисципліни, прогули, через недостатньо високу кваліфікацію, у зв'язку з рішенням судових органів. Крім того, може бути недостатній оборот робочої сили, коли з будь-яких причин уповільнюється необхідне оновлення кадрів підприємства. Про це свідчить зростання кількості працівників пенсійного віку.

За даними табл. 2.10 середньоспискова чисельність персоналу зменшилась на 15,4%. Через звільнення чотирьох осіб за досліджуваний період зріс коефіцієнт обороту зі звільнення на 0,02.

Аналіз використання робочого часу на ТОВ «Аква-Терм» за 2016-2018 роки викладений у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Динаміка використання робочого часу на
ТОВ «Аква-Терм» за 2016-2018 роки**

Показники	2016	2017	2018	Середнє відхилення + /-	Ум. позн
1.Середньооблікова чисельність працівників, осіб	26	23	22	-1	ЧР
2. Відпрацьовано одним працівником					
- днів	251	251	248	- 3	Д
- годин	2004	2003	1986	- 17	ЛГр
3.Середня тривалість робочого дня, год.	8,0	8,0	8,0	0	Т
4.Продуктивність праці, тис.грн./ос.	201,7	270,5	288,7	18,1	ПрП
5.Середня заробітна плата, тис.грн./ос.	5,20	5,60	6,20	0,60	СЗП

Таким чином, середня тривалість робочого дня становить 8 год.

Слід відмітити позитивну динаміку росту показника продуктивності праці 2018 році порівняно із 2017 роком. При цьому в 2018 році продуктивність праці становила 288,2 тис.грн./ на особу, що вище показника 2017 року на 18,1 тис. грн.

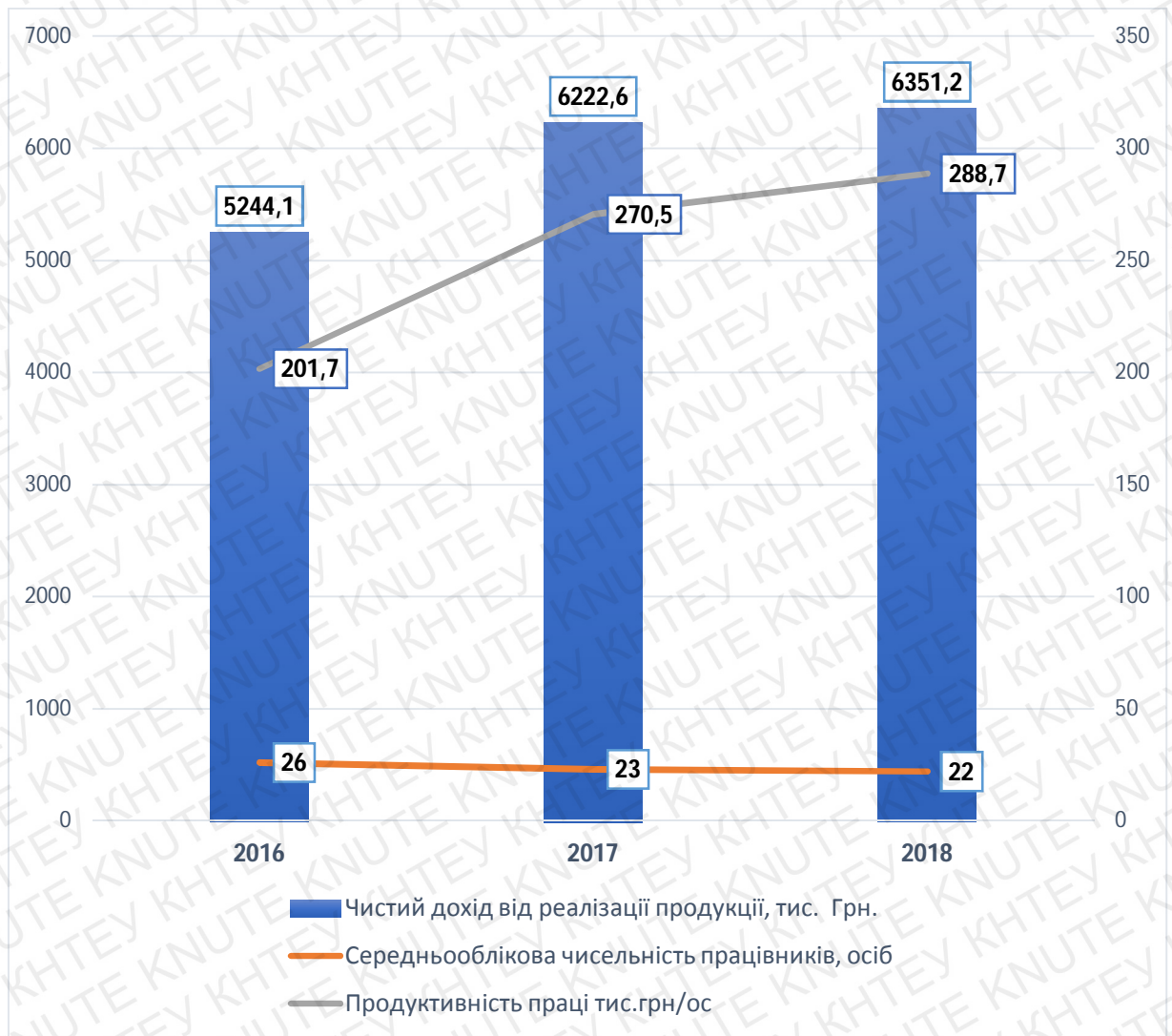


Рис. 2.8. Динаміка показника продуктивності праці ТОВ «Аква-Терм» за 2016-2018 роки, тис.грн. / ос.

Дану динаміку слід пояснити випередженням росту виручки від реалізації продукції над темпом росту чисельності персоналу (+18% проти -5%).

Динаміка показника продуктивності праці приведена на рис. 2.8.

Що стосується показника середньої заробітної плати, то він також має тенденцію росту. При цьому темп приросту заробітної плати в 2017 році становив порівняно із 2016 роком +10%, що нижче показника росту виручки від реалізації, що свідчить про ефективне управління трудовими ресурсами.

Проведемо аналізу балансу робочого часу.

Таблиця 2.12

**Вплив факторів зміни чисельності працівників та робочого часу на
формування балансу робочого часу в ТОВ «Аква-Терм» за 2017-2018 роки**

Показники	2017	2018		Відхилення +/-	
		за планом	фактичне	від плану (гр.3-гр.2)	від попереднього періоду (гр.2-гр.1)
1. Середньооблікова чисельність робітників, осіб	23	23	22	-1	0
2. Відпрацьовано одним робітником:				0	0
2.1. днів	251	240	248	8	-11
2.2. годин (р.2.1 · гр.3)	2008	1920	1984	64	-88
3. Середня тривалість робочого дня, год (гр.2.2 · гр.2.1)	8	8	8	0	0
4. Фонд робочого часу, тис. год (р.1 · р.2.2)	46,184	44,16	43,648	-0,512	-2,024

Загальна зміна фонду робочого часу становить:

$$43,648 - 44,16 = -0,512 \text{ тис.год.}$$

в тому числі під впливом зміни факторів:

– чисельності робітників:

$$((22-23)*240*8)/1000 = -1,92 \text{ тис.год.}$$

– кількості днів, відпрацьованих робітником в середньому за досліджуваний період

$$(22 * (248-240)*8) / 1000=1,408 \text{ тис.год.}$$

– середньої тривалості робочого дня

$$(22*248*(8,0-8,0)) / 1000= 0 \text{ тис.год.}$$

Балансова перевірка:

-1,92 + 1,408 = -0,512 тис.год., тобто загальна зміна дорівнює сукупному впливу всіх факторів.

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

періоду – зріс на 1,408 тис. год; скорочення тривалості робочого дня — не змінився.

Отже, середньоспискова чисельність кадрів ТОВ «Аква-Терм» становила на кінець 2018 року 22 особи. Найбільша питома вага припадає на робітників – 36,4% (станом на 2018 р.); спеціалісти складають 31,8%; керівники – 18,2%, а службовці – 13,63%.

2.3 Аналіз ефективності управління трудовими ресурсами підприємства

Заробітна плата являє собою один з головних показників і чинників рівня соціально-економічного життя кожної країни, колективу, людини. Незалежно від формулювання сутності заробітної плати, всі науковці вважають, що вона повинна відбивати існуючі в державі соціальні, економічні та виробничі відносини. В сучасних умовах становлення ринку в Україні заробітна плата не спроможна виконувати відповідні функції. Її рівень забезпечує не більше 21% відтворення робочої сили, що не відшкодовує навіть прямих витрат праці і не викликає зацікавленість в переорієнтації робочої сили на пріоритетні сфери діяльності. Розглянемо динаміку середньої заробітної плати в Україні за останні 7 років (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Динаміка середньої заробітної плати в Україні, в галузі, на підприємстві за 2015-2018 рр.

Рік	Рівень середньої заробітної плати, грн.	Середня заробітна плата в галузі, грн.	Середня заробітна плата на ТОВ «Аква-Терм», грн
2015	3480	3019	4900
2016	4195	3746	5200
2017	4691	4797	5600
2018	7105	6477	6200

Як бачимо, протягом останніх років спостерігається зростання середньої заробітної плати, як в цілому по Україні так і по галузі в якій працює ТОВ «Аква-

Терм» (поліграфічна діяльність). Причому на самому підприємстві також середня заробітна плата зростає. Слід відмітити, що незважаючи на винятки в 2011 та 2016 роках, в інші роки заробітна плат в була меншою ніж по Україні. Щодо заробітної плати по підприємству то до 2017 року вона була більші ніж по галузі та в Україні в цілому.

Далі проаналізуємо продуктивність праці на ТОВ «Аква-Терм» в 2015-2017 рр. (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Динаміка основних показників ефективності праці на
ТОВ «Аква-Терм» в 2015-2018 рр.**

№ з/п	Показники	2015	2016	2017	2018	Відхилення, % 2017/2016 рр.	Відхилення, % 2018/2017 рр.
1.	Товарообіг, тис. грн.	2948	5244,1	6222,6	6351,2	118,7	102,1
2.	Виручка від реалізації, тис.грн.	465,9	770,3	751,9	863,2	97,6	114,8
4.	Чистий фінансовий результат, тис.грн.	216,7	369,1	418,3	165,6	113,3	39,6
5.	Фонд оплати праці, тис. грн.	135,2	128,8	136,4	148,2	105,9	108,7
6.	Чисельність працівників, чол.	26	23	22	22	95,7	100,0
7.	Продуктивність праці, грн./чол.	113,4	228,0	282,8	288,7	124,0	102,1
8.	Фонд оплати праці на 1 грн. валового прибутку	0,05	0,03	0,02	0,02	66,7	100,0
9.	Фонд оплати праці на 1 грн. прибутку, тис.грн.	0,62	0,35	0,33	0,89	94,3	269,7
10.	Фонд оплати праці на 1 працівника, тис.грн./чол.	5,2	5,6	6,2	6,7	110,7	108,1
11.	Чистий фінансовий результат на 1 працівника, тис.грн / чол.	8,3	16,0	19,0	7,5	118,8	39,5
12.	Товарообіг на 1 грн. ФОП, тис.грн.	21,8	40,7	45,6	42,7	112,0	93,6
13.	Валовий прибуток на 1 грн. ФОП, тис.грн.	3,4	5,9	5,5	5,8	93,2	105,5

Дані табл. 2.14 свідчать про збільшення фонду заробітної плати в ТОВ «Аква-Терм», у 2017 році на 5,9% а в 2018 році – на 8,7% що означає приділення більшої уваги матеріальному стимулюванню праці. Зростання оплати праці

завжди позитивно відображається на настрої персоналу. Як видно з наведених даних, протягом 2015-2018 рр. спостерігається зростання даних показників, що є позитивною тенденцією і свідчить про ефективне використання ресурсів підприємства.

Середня заробітна плата на одного працівника зросла на 8,1%, Продуктивність праці ТОВ «Аква-Терм» протягом 2017 року зросла на 24%, або на 54,8 грн., а в 2018 році – 2,1%.

Товарооборот на гривню фонду оплати праці в 2017 р. зріс в порівнянні з 2016 р. на 12%, а в 2018 році навпаки зменшився на 6%. Валовий прибуток на 1 гривню ФОП у 2018 році зріс на 5,5%.

Проаналізуємо з фонду оплати праці на ТОВ «Аква-Терм».

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

Таблиця 2.15

Формування фонду оплати праці на ТОВ «Аква-Терм» за 2015-2018 роки

Показники	2015	2016	2017	2018	Середнє відхилення +/-
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	26	23	22	22	0
2. Середня заробітна плата, тис.грн./ос.	5,2	5,6	6,2	6,7	0,5
3. Фонд оплати праці, тис.грн.	135,2	128,8	136,4	148,2	11,8
основна заробітна плата	114,9	111,0	118,8	130,1	11,3
додаткова заробітна плата	20,3	17,8	17,6	18,1	0,5

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

Розглянемо структуру витрат на оплату праці на підприємстві (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Формування витрат на оплату праці на підприємстві

ТОВ «Аква-Терм», тис. грн

Показник	2015	2016	2017	2018	Відхилення, 2018/2017	
					Абсолютне	Відносне
Всього Фонд оплати праці	135,2	128,8	136,4	148,2	11,8	108,7
Основна заробітна плата	114,9	111,0	118,8	130,1	11,3	109,5
Працівники у штатному розкладі	110,8	106,5	113,6	124,6	11	109,7
Працівники, що працюють за трудовим договором	4,1	4,5	5,2	5,5	0,3	105,8
Допоміжна заробітна плата	20,3	17,8	17,6	18,1	0,5	102,8
Оплата за роботу в нічний час	0	0	0	0	0	0
Оплата за роботу в святкові дні	0	0	0	0	0	0
Оплата за роботу в недільні дні	0	0	0	0	0	0
За сумісництво професії	2,7	1,2	1,3	1,5	0,2	115,4
Заохочувальні виплати	17,6	16,6	16,5	16,6	0,1	100,6
За вислугу років	0	0	0	0	0	0
За професійну майстерність	0	0	0	0	0	0

Зобразимо графічному структуру фонду заробітної плати підприємства (рис. 2.9).

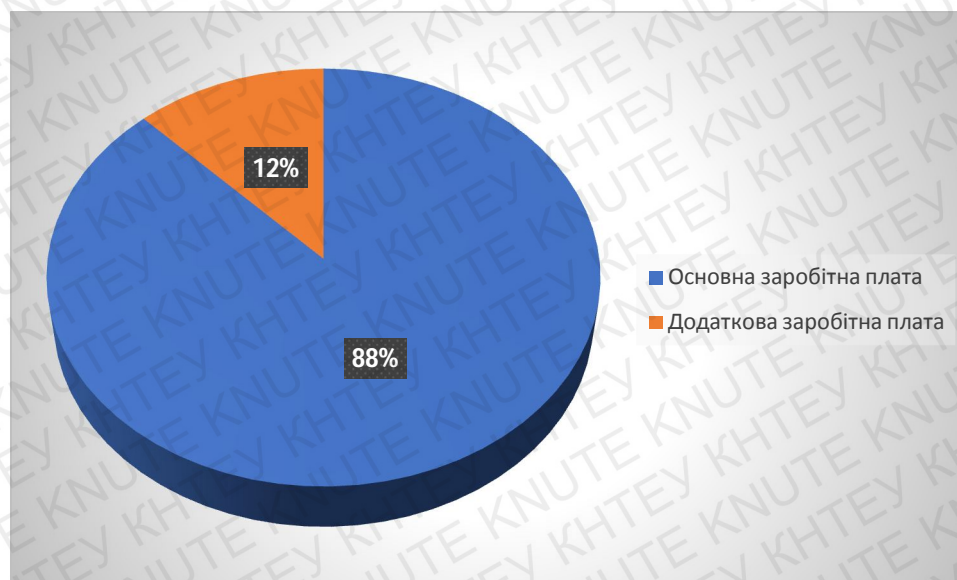


Рис. 2.9. Структура фонду оплати праці ТОВ «Аква-Терм» в 2018 році

За даними рисунку бачимо, що за 2018 рік максимальну частку в структурі фонду заробітної плати займає основна заробітна плат – 87,8%. Додаткова заробітна плата становить – 11,3%.

Фонд оплати праці в 2018 році зріс на 11,8 тис. грн. Оцінимо вплив факторів на таке зростання фонду оплати праці. Даними факторами виступатимуть: середня заробітна плата та кількість працівників. Розрахунки приведемо у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

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

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне
Фонд оплати праці, тис.грн.	128,8	136,4	148,2	11,8	108,7
Кількість працівників, чол..	23	22	22	0	100,0
Середня заробітна плата, тис. грн.	5,6	6,2	6,7	0,5	108,1

Розрахунок впливу факторів виконаємо за методом ланцюгових підстановок.

2017 рік: 136,6 тис. грн.

2017/2018 рік: $22 * 6,2 = 136,4$ тис. грн.

2018 рік: 148,2 тис. грн.

За рахунок зміни впливу середньої заробітної плати, а саме підвищення її на 0,5 тис. грн. фонд оплати праці зріс на $148,2 - 136,4 = 11,8$ тис. грн.

За рахунок зміни впливу кількості працівників фонд оплати праці не змінився.

Загальне зростання фонду оплати під впливом цих факторів становить 11,8 тис. грн. Вплив на зростання фонду заробітної плати спричинив фактор росту середньої заробітної плати на 8,1%.

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

Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та чистим прибутком $K2 < 1$, та коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням фонду оплати праці $K6 > 1$, протягом 2016-2017 рр. стверджують, що заробітна плата працівників ТОВ «Аква-Терм», як економічний стимул має під собою економічного підґрунтя – зниження джерела здійснення витрат. У 2017-2018 рр. ця тенденція змінилась у протилежному напрямку.

Відповідно зменшується питома вага виплат на оплату праці в складі доходів, що призводять до покращення фінансування інших напрямків витрат та зменшення отримання прибутку. Якщо $K2 < 1$, а $K6 > 1$, то це свідчить про те, що система управління трудовими ресурсами працівників ТОВ «Аква-Терм» зорієнтована на зростання товарообігу, зростання доходів, як від реалізації товарів, так і від здійснення інших видів діяльності.

Таблиця 2.18

**Оцінка ефективності управління трудовими ресурсами
ТОВ «Аква-Терм» протягом 2016–2018 рр.**

№	Показники	Розрахунок	2017/2016	2018/2017
1.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та товарооборотом	$K1 = \Delta\text{ФОП} / \Delta\text{Тоб}$	$105,9/118,7=0,89$	$108,7/102,1=1,06$
2.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та чистим прибутком	$K2 = \Delta\text{ФОП} / \Delta\text{ЧП}$	$105,9/113,3=0,93$	$108,7/39,6=2,74$
3.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та валовим прибутком	$K3 = \Delta\text{ФОП} / \Delta\text{ВП}$	$105,9/97,6=1,09$	$108,7/114,8=0,94$
4.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання обсягів товарообороту та зростанням фонду оплати праці	$K4 = \Delta\text{ТО} / \Delta\text{ФОП}$	$118,7/105,9=1,12$	$102,1/108,7=0,94$
5.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання чистого прибутку та зростанням фонду оплати праці	$K5 = \Delta\text{ЧП} / \Delta\text{ФОП}$	$113,3/105,9=1,07$	$39,6/108,7=0,36$
6.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням фонду оплати праці	$K6 = \Delta\text{Прп.} / \Delta\text{ФОП}$	$124/105,9=1,17$	$102,1/108,7=0,94$
7.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням розміру середньої заробітної плати	$K7 = \Delta\text{Прп.} / \Delta\text{Ср. з/пл}$	$124/110,7=1,12$	$102,1/108,1=0,94$

Продовження табл. 2.18

№	Показники	Розрахунок	2017/2016	2018/2017
8.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання чистого прибутку на 1 працюючого та зростанням фонду оплати праці	$K8 = \Delta\text{ЧП на 1 прац.}/\Delta\text{ФОП}$	$118,8/105,9=1,12$	$39,5/108,7=0,36$
9.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання чистого прибутку на 1 працюючого та зростанням розміру середньої заробітної плати	$K9 = \Delta\text{ЧП на 1 прац.}/ \Delta\text{Ср. з/пл}$	$118,8/110,7=1,07$	$39,4/108,1=0,36$
10.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та зростанням чисельності працівників	$K10 = \Delta\text{ФОП}/\Delta\text{Чпр}$	$105,9/95,7=1,11$	$108,7/100=1,08$

Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та валовим прибутком $K3 > 1$, і коефіцієнт співвідношення між темпами зростання чистого прибутку та зростанням фонду оплати праці $K5 < 1$, протягом 2016-2017 рр. вказують на відсутність необхідного балансу між економічними інтересами працівників підприємства та інтересами підприємства, а тобто система матеріального стимулювання працівників не забезпечує зростання прибутку та економію поточних витрат підприємства.

У 2017-2018 рр. тенденції показників ефективності використання форм і систем оплати праці ТОВ «Аква-Терм» змінилась у протилежному напрямку.

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

Від ефективності використання трудових ресурсів у процесі виробництва багато в чому залежать показники обсягу виробництва продукції, її собівартість,

якість тощо. Тому аналіз використання трудових ресурсів є важливим розділом системи комплексного аналізу системи управління ефективністю діяльності підприємства.

Описовий метод оцінки. Особа, що проводить оцінку, повинна виявити і описати позитивні й негативні риси поведінки того, хто атестується. Цей метод не передбачає чіткої фіксації результатів і тому часто використовується як доповнення до інших методів. При цьому може бути використана фотографія робочого дня економіста (табл. 2.19–2.20).

Таблиця 2.19

Результат фотографії (1 день) – економіст

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

Таблиця 2.20

Результат фотографії (2 день) – економіст

№ з/п	Вид діяльності	Інтервал часу (від-до)	Тривалість (хвилин)
1	Підготовка до роботи	9.00-9.20	20
2	Аналіз виписок, рахунків 30,31. Складання Cash-Flow. Перевірка залишків	9.20-11.10	110
3	Аналіз залишків грошових коштів	11.10-11.55	45
4	Розмова по телефону із представником філіалу	11.55-12.10	15

Продовження табл. 2.19

5	Вихід на перекур	12.10-12.30	20
6	Розмова по телефону із особистих проблем	12.30-12.45	15
7	Підготовка первинної інформації для аналізу собівартості	12.45-13.30	40
8	Обідня перерва	13.30-14.15	45
9	Аналіз собівартості продукції	14.15-15.55	100
10	Вихід в інший кабінет для того, щоб забрати роздруковку звіту	15.55-16.05	10
11	Вихід на перекур	16.05-16.25	20
12	Розмова по телефону	16.25-16.40	15
13	Підготовка до закінчення робочого дня	16.40-17.00	20

Витрати робочого часу слід поділити на 3 групи:

- робочий час;
- нераціональні витрати часу;
- раціональні витрати часу.

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

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

Таблиця 2.21

Аналіз питомої ваги витрат часу (1 та 2 день)

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

Головна умова раціоналізації виробничого процесу - систематичне вивчення витрат робочого часу і використання матеріалів спостереження. Вивчення витрат робочого часу, і, зокрема фотографії робочого часу має велике значення, так як, виходячи з інформації, одержуваної в результаті вирішується більшість завдань, пов'язаних з організацією праці та її нормуванням. На їх основі роблять висновки

про наявність «вузьких місць» на підприємстві, про причини і розміри втрат робочого часу, намічають заходи щодо вдосконалення праці і виробництва.

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

РОЗДІЛ 3.

ОБҐРУНТУВАННЯ РЕЗЕРВІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Планування основних показників управління трудовими ресурсами підприємства

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

- із використанням адміністративних важелів на основі тактики, політики, процедур та правил;
- з допомогою економічних важелів шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями.

Зупинимося на складових елементах адміністративного напрямку.

Тактика – це короткотермінові стратегії, які:

- розробляються з метою розвитку стратегій;
- створюються на рівні середньої ланки управління;
- діють коротший час, ніж стратегії;
- мають властивість досить швидко виявляти результати.

Прикладом може бути стратегія ТОВ «Аква-Терм», сутність якої полягає у виході на новий ринок. А тактичні плани повинні спрямовуватися на поступове поліпшення якості послуг і товарів.

Правила та процедури:

- вказують працівникам напрям дій;
- виключають повторювання;
- дають змогу передбачати події;
- сприяють порівнянню з минулим, аналогом тощо.

Таким чином, застосування тактики, політики, процедур і правил дає ТОВ «Аква-Терм» змогу створити певний організаційно-розпорядчий механізм, спрямований на забезпечення реалізації стратегії.

Економічний напрям базується на формуванні бюджету, застосуванні системи показників і управлінні цілями.

З метою конкретизації напрямку реалізації стратегії ТОВ «Аква-Терм» доцільно формувати систему показників, яка буде відображати основні параметри тактики та стратегії. Показники слід визначати для кожного рівня управління.

Управління за цілями являє собою підхід, згідно з яким кожний керівник ТОВ «Аква-Терм» повинен мати чіткі цілі, які забезпечують досягнення цілей керівників вищого рівня, тобто цілі формуються знизу вгору. Фактично керівник будь-якого підрозділу отримує планове завдання, виходячи з необхідності виконання планів вищої ланки. Управління за цілями здійснюється етапами.

Управління за цілями є достатньо ефективним способом реалізації стратегії, однак керівник повинен чітко уявляти собі можливі причини невдачі програми управління за цілями, до яких відносяться: відсутність зацікавленості та підтримки вищого керівництва; відхилення від концепції програми; труднощі при постановці цілей; збільшення канцелярської роботи; дефіцит часу; відсутність відповідної кваліфікації в працівників; відсутність індивідуальних стимулів; слабка інтеграція з іншими елементами організації; непотрібні зміни; неможливість об'єднатися навколо конкретної ідеї.

Ціль служить організації, а не організація – цілі. Розуміння цієї тези допомагає людям переборювати небажання їх встановлювати та виконувати. Ціль необхідно періодично актуалізувати, причому вона обов'язково має бути вимірюваною, що дає можливість визначити темпи досягнення цілі, а наявність кількох вимірюваних проміжних критичних точок на шляху прямування підвищить зацікавленість у кінцевому результаті.

Ціль повинна бути реальною, відповідати внутрішнім ресурсам і зовнішнім можливостям, але важко досяжною, тому що легко досяжні цілі характеризуються слабкою мотивацією. Ціль повинна мати термін реалізації. Протягом терміну

повинні бути визначені етапи, кроки тощо, для того щоб знати пройдений шлях і шлях, який залишилося пройти.

З метою формування цілей праці керівника ТОВ «Аква-Терм» доцільно використовувати форму, подану в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Перелік цілей керівника ТОВ «Аква-Терм»

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

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

Своєчасне й повне інформування персоналу ТОВ «Аква-Терм» про хід досягнення мети допомагає тримати її в полі зору. Цілі необхідно пов'язувати із системою винагороди. Працівники повинні мати чітке уявлення про те, за які дії вони будуть винагороджені.

Розглянемо використання цього інструмента на прикладі проекту створення інтегрованої системи управління людськими ресурсами на ТОВ «Аква-Терм».

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

Рис. 3.1. Запропонована структура підрозділу з управління трудовими ресурсами

Як видно з рис. 3.1, структура підрозділу з управління трудовими ресурсами побудована таким чином, що на підставі результатів оцінки досягнень персоналу ТОВ «Аква-Терм» реалізуються всі завдання підрозділу.

Так, менеджер, відповідальний за мотивацію, оцінивши ефективність роботи працівника щодо досягнення визначених (на початку контрольного періоду) цілей, визначає форму матеріального (встановлення розміру преміальних) і нематеріального (наприклад, публічне визнання досягнень) стимулювання робітника на майбутній період.

Менеджер професійної підготовки на основі виявленої внаслідок оцінки потреби в доперепідготовці, розробляє програми навчання для конкретного співробітника, що допоможуть йому в майбутньому ефективніше працювати для досягнення цілей компанії. Менеджер з добору й обліку, що виконує адміністративні функції, складає і контролює плани кар'єрного зростання.

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

Розроблена модель дозволить:

- 1) підвищити ефективність роботи всієї компанії, оскільки дає можливість ідентифікувати пріоритетні сфери вдосконалення та вказує працівникам на ці напрями, а також дозволить контролювати рівень майстерності працівника після тренінгу;
- 2) сформувати еталонні показники ефективності роботи працівників щодо досягнення конкретної мети, що дає можливість керівнику об'єктивно оцінювати працівника;
- 3) визначити загальні для всіх працівників ТОВ «Аква-Терм» правила поведінки, що призведе до підвищення ефективності корпоративної культури, тому що ліквідує будь-які сумніви або припущення з боку працівника про те, «що є добре і що – погано» для компанії, і своєчасно сигналізувала працівнику про необхідність починати коригувальні дії.

Основною передумовою досягнення перерахованих переваг є правильне встановлення цілей діяльності.

Отже, крім уже перерахованих вимог до визначення цілей в оцінній системі, що включає кількісні (на основі Balanced Scorecard) і якісні (компетентність) показники, мають бути дотримані такі правила.:

1. Кількість цілей для одного працівника не повинна перевищувати 6-7, тому що більша кількість буде означати вже не щорічні (щоквартальні) цілі, а щотижневі (щоденні). З іншого боку, має бути не менше трьох цілей.

2. Цілі повинні перевищувати вимоги стандартів діяльності працівника на конкретній посаді. Водночас цілі повинні бути досяжними, щоб не стати для робітника фактором, що демотивує через неможливість їх досягнення.

3. Помилковим є встановлення легкодосяжних цілей. Доки ви не зможете переконати «потенційно несхильного до праці» робітника, що задані цілі відповідають роботі, яку він виконує, високої продуктивності ТОВ «Аква-Терм» не буде досягнуто.

4. Будь-яка ціль повинна мати вимірні характеристики. При цьому ціль буде зрозумілішою працівнику та значно зменшиться можливість виникнення конфлікту при оцінці досягнення цілі.

5. Цілі повинні бути розташовані за пріоритетами з використанням вагових коефіцієнтів. Це дозволить робітнику щодня приймати незалежні рішення щодо методів виконання роботи та розподілу ресурсів.

6. Цілі мають бути сформульовані найбільш виразно. Чітко сформульовані цілі складаються з таких елементів: (дієслово) + (результат) + яким чином (коли, як) + стандарт досягнення цілі (умови).

7. Цілі діяльності окремого працівника повинні відображати як цілі відділу, так і цілі всієї організації. При визначенні цілей для працівника повинна бути врахована стратегія ТОВ «Аква-Терм», і те, яким чином конкретний менеджер бере участь в її реалізації.

8. Необхідно пересвідчитися, що встановлені цілі працівник не тільки зрозумів, а і схвалив. Досягнута угода має бути засвідчена підписами керівника і

працівника. Крім того, письмова угода буде сприяти юридичній захищеності ТОВ «Аква-Терм».

Описана система оцінки роботи персоналу та мотивації за двома параметрами – стратегічна компетентність (якісні цілі) і внесок у реалізацію цілей (кількісні цілі) – через свою складність може бути реалізована тільки для керівних працівників першого і другого ієрархічних рівнів управління ТОВ «Аква-Терм». Застосування її для спеціалістів і рядових співробітників, а також як інструмента управління бізнесом за відсутності спеціальних систем автоматизації не видається можливим. Причини дві: величезна кількість інформації, що має бути опрацьована, і складність узгодження індивідуальних цілей із цілями бізнесу.

Існує багато підходів до оцінки персоналу. Зупинімося на одному з підходів, у якому використовується методологія – Balanced Scorecard.

Поняття «компетентність» означає реальні знання й навички персоналу, а також його потребу підвищувати ці показники для розв'язання поставлених завдань. Компетентність може бути з'ясована внаслідок відповіді на питання: «Як співробітник досягає результатів?». Оскільки компетенції відрізняють компанію від будь-якої іншої організації і є підставою її успішної діяльності, були встановлені по 5-6 показників необхідної компетенції для управлінців різних ієрархічних рівнів. Оцінка показників компетенції відбувається за визначеними критеріями. Так, при оцінці такого показника, як «ототожнення з компанією», враховувалися прийняття й підтримка працівником цінностей компанії, прийнятність його позиції для внутрішніх і зовнішніх клієнтів, сприяння здоровим робочим взаємовідносинам.

Поняття «внесок» з'ясовується внаслідок відповіді на питання: «Чого досягнуто?». Воно характеризується кількісними показниками: чого досяг працівник за оцінюваний період порівняно з цільовими показниками, визначеними для нього на початку контрольного періоду. Внесок у досягнення цілей компанії оцінювався за чотирма напрямками (рис. 3.2.)

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

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

Перше – внесок для клієнта. При цьому враховувалися: знання потреб і очікувань клієнта, дотримання стандартів обслуговування клієнта, скарги клієнта на якість обслуговування, його довіра до продукту компанії.

Друге – внесок в інновації, навчання та зростання персоналу. При цьому враховувалися: ефективність тренінгових програм, мотивація персоналу, ступінь задоволення персоналу роботою, дотримання принципів корпоративної культури, участь персоналу в раціоналізаторських та новаторських програмах.

Третє – внесок у внутрішню організацію бізнесу. Тут підлягали оцінці: раціональність документообігу, своєчасність надання звітності, якість продукції та послуг, швидкість реагування на запити.

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

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

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

Наведена система показників рекомендується для використання при проведенні діагностики продуктивності праці ТОВ «Аква-Терм». Основними факторами, що впливають на продуктивність праці робітників, як визначено в процесі аналізу, є: товарооборот і рух середньоспискової чисельності персоналу.

Основною проблемою при розробці системи преміювання робітників підприємства є:

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

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

Основою побудови преміальної системи є показники преміювання, тобто конкретні результати господарсько-фінансової діяльності, при досягненні яких сплачується премія: перевиконання плану обсягів виробництва, отримання прибутку.

На підприємстві ТОВ «Аква-Терм» у системі преміювання існують показники як збільшення, так і зниження преміальних виплат працівників.

Шкалу преміювання наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Шкала преміювання основних робітників ТОВ «Аква-Терм»

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

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

Таблиця 3.3

Шкала преміювання керівників і спеціалістів ТОВ «Аква-Терм»

Показник	% збільшення або зменшення окладу
Збільшення	
1. Освоєння та виконання обов'язків відсутнього працівника, сумісництво професій, розширення зон обслуговування за умов, що за таку роботу оплата не здійснюється.	10 – 50%
2. Внесення нових пропозицій щодо більш швидкої та оперативної роботи з інформацією та звітною документацією.	10 – 30%
3. Впровадження нових комп'ютерних технологій та нових форм обліку.	10 – 50%
4. За майстерність та високий професіональний підхід до своєї роботи.	85%
Зниження	
1. Недодержання правил внутрішнього трудового розпорядку, виробничої та трудової дисципліни.	10 – 50%

Показник	% збільшення або зменшення окладу
2. Несвоєчасна підготовка звітної документації, незадовільне утримування робочого місця.	10 – 50%
3. Допущення недостач, крадіжок, ушкоджень колективного майна.	35 – 90%
4. Невиконання вказівок керівництва, негативне ставлення до оточуючих та своїх колег.	10 – 30%

Розроблена система преміювання включає в себе такі інструменти стимулювання:

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

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

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

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

$$Чр = Тн / Тк * К \quad (3.1)$$

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

Отже отримаємо

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

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

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

Таблиця 3.4

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

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

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

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

Таблиця 3.5

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

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

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

Планові показники рентабельності підприємства наведені в табл. 3,6.

Таблиця 3.6

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

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

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

3.2 Обґрунтування основних факторів покращення використання трудових ресурсів

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

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

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

Система заходів передбачає, головним чином, поступовий перехід до неповної зайнятості (неповного робочого тижня або неповного робочого дня), а також певні зміни в оплаті праці пенсіонера.

Необхідно відмітити, що такий метод звільнення частково продовжує свою дію по відношенню до конкретного співробітника, навіть після його виходу на пенсію. Час від часу колишній співробітник запрошується на підприємство в якості консультанта, експерта для вирішення виникаючих виробничих проблем, для участі в різного роду засіданнях. Пенсіонери можуть залучатися своїм підприємством в якості інструктора для участі в процесі навчання персоналу, управлінні адаптацією нових співробітників, інструктажі.

Разом із переведенням пенсіонерів на таку систему роботи керівництво повинно подумати про майбутню заміну цих працівників.

Тривалість практики студентів на підприємстві повинна бути не менше 1-2 місяці. За цей час студенту необхідно буде опанувати професію, спеціальність, вивчити виробничі функції. За період практики студент зможе досконально вивчити механізм роботи на певному робочому місці, а в процесі навчання закріпити ці знання. Таким чином, керівництво зможе виявити й відібрати молодих спеціалістів для заняття ними в майбутньому вакантних посад.

Впровадження цієї пропозиції, безперечно, підвищить ефективність управління трудовими ресурсами у ТОВ «Аква-Терм». При цьому керівництво буде знати як можливості підприємства, так і можливості майбутніх і наявних працівників, що дозволить створити власний банк персоналу з великою часткою молодих спеціалістів для швидкого та якісного заміщення вакантних робочих місць.

Загальна класифікація резервів підвищення ефективності мотиваційної системи, тобто підвищення продуктивності праці на ТОВ «Аква-Терм» представлена на рис. 3.3.

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

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

Одним із резервів підвищення ефективності мотиваційної системи є вдосконалення системи заробітної плати. Роль оплати праці в системі мотиваційного механізму значна, це пояснюється тим, що через її механізм

забезпечуються потреби першочергово необхідні для нормальної життєдіяльності людини. Разом із тим оплата праці є мотивуючим фактором тільки, якщо вона безпосередньо пов'язана з підсумками праці. Працівники повинні бути впевнені в наявності стійкого зв'язку між матеріальною винагородою та своєю працею, у заробітній платні обов'язково повинен бути присутній компонент, який залежить від досягнутих результатів.

Безумовно, мотиваційному механізму оплати праці надається велика роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтриманню робочої активності на необхідному рівні, так і зростанню продуктивності праці. Застосування цього методу може бути корисним щодо досягнення короткострокового підвищення продуктивності праці. Врешті решт відбуваються певні накладки або звикання до цього виду впливу, однобокий вплив на робітників лише грошовими методами не може призвести до довгострокового підвищення продуктивності праці.

Наступним резервом підвищення ефективності мотиваційної системи на ТОВ «Аква-Терм» є вдосконалення організації праці – містить встановлення цілей, розширення виробничих функцій, збагачення праці виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці. Постановка цілей припускає, що правильно поставлена ціль через формування орієнтації на її досягнення служить мотивуючим засобом для робітника. Розширення виробничих функцій припускає внесення різноманітності в працю персоналу, тобто збільшення числа операцій, зроблених одним працівником, у результаті збільшується робочий цикл у кожного робітника, збільшується інтенсивність праці. Застосовувати такий метод доцільно у випадку недозавантаженості працівників і їх власного бажання розширити коло своєї діяльності, в іншому випадку це може призвести до різкого опору з боку працівників. Збагачення праці передбачає надання людині такої праці, яка б давала можливість росту, творчості, відповідальності, самоактуалізації, включення в його обов'язки деяких функцій планування та контролю за якістю продукції. Поліпшення умов праці – одна з найгостріших проблем цього часу.

Умови праці є не тільки потребою, а й мотивом, який примушує працювати з певною віддачею, можуть бути одночасно фактором і наслідком певної продуктивності праці та її ефективності. Довгий час працюючи в незадовільних санітарно-гігієнічних умовах людина не вміє, та й не хоче правильно організувати своє робоче місце, а правильна організація робочих місць сприяє підвищенню продуктивності праці.

Наступним резервом підвищення ефективності мотиваційної системи на ТОВ «Аква-Терм» є вдосконалення системи соціальних пільг і гарантій, що мають особливу значимість і доповнюють виконання тих зобов'язань, що традиційно відведені заробітній платі. Кошти, що спрямовуються на забезпечення соціально-побутових потреб працівників являють для них важливе значення, так як призначені задовольнити їх найбільш суттєві потреби, оплату яких в протилежному випадку доводилося б здійснювати самостійно. У такому випадку важливо враховувати той факт, що поряд із задоволенням названих потреб створюють психологічний вплив на працівника, тобто на нього діють додаткові мотиви, сила яких залежить від того, наскільки він впевнений в отриманні названих благ понад встановлених при цьому середніх норм.

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

Таблиця 3.7

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

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

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

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

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

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

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

У ТОВ «Аква-Терм» пропонуємо розмір премії прив'язати до виконання поставлених стратегічних цілей. Тобто за виконання показників виплачується щоквартальна премія.

У розглянутій організації пропонуємо такі KPI і розмір винагороди за їхнє досягнення (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Планові значення КРІ відділів ТОВ «Аква-Терм»

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

Розрахунок показників КРІ ТОВ «Аква-Терм» у 2017-2018 рр. наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Показники КРІ ТОВ «Аква-Терм»

№	Показники	2017	2018
1	Комерційні показники		
1.1	Виручка від реалізації	1,2	1,38
1.2	Фінансовий результат	1,1	1,44
1.3	Витрати	0,95	1,15
1.4	Дебіторська заборгованість	1,02	0,75
2	Некомерційні показники		
2.1.	Виконання проєктів	1,0	1,5
2.2.	Відсутність у суді програних справ	1,0	1,1

Система преміювання за підсумками КРІ дозволить досягти таких результатів:

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

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

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

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

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

6. Є гарною стартовою площадкою для впровадження системного керування.

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

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

Для комплексного аналізу використання трудових ресурсів ТОВ «Аква-Терм» доцільно використати кваліметричну модель оцінки. Цей метод використовується на багатьох українських підприємствах, тому доцільно це впровадити і в ТОВ «Аква-Терм».

Останнім часом для оцінки результатів праці широко використовуються методи, засновані на кваліметрії як специфічної області знань, що дозволяє за допомогою визначених кількісних показників визначити якісні характеристики праці, що, здавалося б, не підлягають кількісній оцінці. Тому одним з можливих методичних підходів до оцінки ефективності діяльності працівників при розробці ефективної преміальної системи на підприємствах доцільно використовувати

аналітичний метод із застосуванням факторно-критеріальної кваліметричної моделі.

Ця методика досить універсальна, може успішно застосовуватися для оцінки праці працівників різних кваліфікацій внаслідок своєї простоти, об'єктивності, комплексності та демократичності. Алгоритм запропонованого аналітичного методу оцінки ефективності праці персоналу ТОВ «Аква-Терм» представлений на рис. 3.4.

Рис. 3.4. Алгоритм аналітичної оцінки результатів праці персоналу

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

Аналіз наявної практики, досвід фахівців, що займаються питаннями оцінки персоналу, і облік сучасних тенденцій у професійній структурі різних категорій працівників дозволили визначити фактори, що впливають на розмір трудового внеску працівників на підприємствах (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

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

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

Сьогодні вітчизняні підприємства перебудовують свою діяльність відповідно до ринкових принципів і міжнародних стандартів якості. У цих умовах висуваються нові вимоги до працівників, що орієнтують їх на досягнення високих не тільки кількісних, але головним чином якісних показників праці, від яких значною мірою залежить ефективність діяльності підприємства. Тому особливо актуальною стає оцінка якості праці персоналу, що представляє собою набір вимог, яким повинний відповідати працівник, зайнятий виконанням визначеного виду робіт.

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

Вагомість кожного фактора доцільно визначати експертним шляхом на основі методу переваги. Для цього на підприємстві доцільно сформулювати

експертну комісію, до складу якої повинні входити висококваліфіковані працівники.

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

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

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

де W_{ij} – оцінка, виставлена j -м експертом вагомості i -го фактора, бал;

N – кількість експертів; n – кількість факторів.

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

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

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

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

Таблиця 3.11

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

Показник	2018	2019	2020	Відхилення 2019/2018, %	Відхилення 2020/2019, %
Кількість виконаних проектів, од.	21	32	41	+52,4	+28,1
Обсяги реалізації продукції, тис. грн.	6223	8638	9621	+38,8	+11,4
Чистий прибуток, тис. грн.	418	604	952	+44,5	+57,6
Валовий прибуток, тис. грн.	751	1049	1561	+39,7	+48,8
Рентабельність діяльності, %	5,7	7,0	9,0	+22,8	+40,0

Відобразимо графік обсягу реалізації продукції в 2015-2017 рр. і зміну його в 2019-2020 прогностичних роках (рис. 3.5).

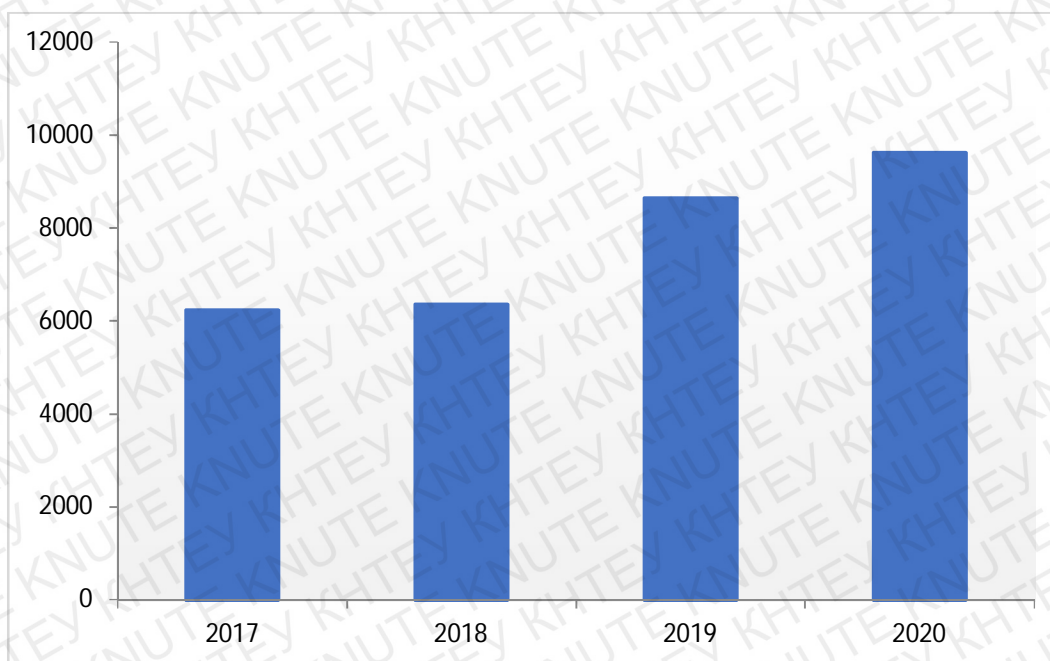


Рис. 3.5. Прогноз динаміки обсягу реалізації продукції ТОВ «Аква-Терм» на 2019-2020 роки

Обсяг реалізації збільшиться на 38,8% і в 2019 році складе 8638 тис. грн.

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

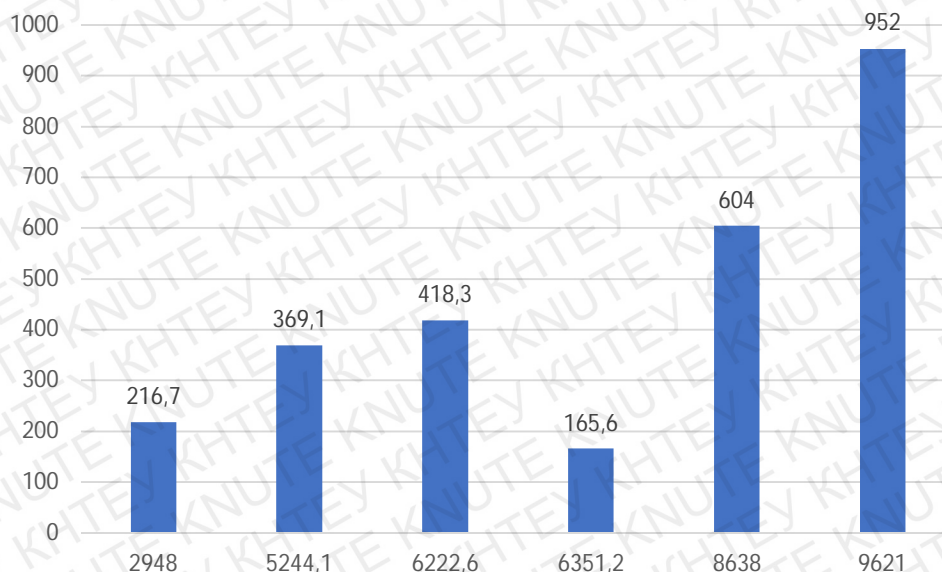


Рис. 3.6. Динаміка чистого фінансового результату
ТОВ «Аква-Терм» в 2015-2020 рр.

Застосування КРІ в процесі формування системи мотивації персоналу на підприємствах – це ефективний інструмент керівника, який дозволяє побудувати бізнес так, що поставлені цілі досягатимуться при використанні оптимального рівня ресурсів. Керівник, використовуючи КРІ, визначає цілі для підрозділів та працівників на певний період, забезпечуючи ці підрозділи необхідними ресурсами, і на основі цього вимагає досягнення узгоджених цілей. За допомогою цього інструменту не лише забезпечується досягнення бізнес-цілей, але й контролюється раціональне використання ресурсів компанії, створюється інструмент управління ефективністю бізнесу.

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

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

3.3 Обґрунтуванням цільових параметрів ефективності управління трудовими ресурсами на плановий період

Визначення факторів, їхньої вагомості, критеріїв і їхня бальна оцінка є підставою для формування кваліметричної моделі оцінювання праці кожного працівника.

У табл. 3.12 наведені складові запропонованої моделі оцінки праці працівників ТОВ «Аква-Терм». За допомогою цієї моделі на заключному етапі аналітичної оцінки визначається підсумкова оцінка праці кожного працівника, що безпосередньо впливає на розмір одержуваної премії.

Таблиця 3.12

Кваліметрична факторно-критеріальна модель оцінки праці працівників ТОВ «Аква-Терм», що безпосередньо впливає на розмір одержуваної премії.

Фактор складності робіт (i)	Значимість фактора (a _i)	Критерій оцінки факторів (j = 1, 2, 3...)	Показник значущості критерію (X _{ij})		
			1	2	3
Якість результатів роботи	a1	одержання якісних результатів при виконанні всіх завдань підрозділу	+		
		якісне виконання завдань підрозділу по окремих напрямках		+	
		одержання якісних результатів праці по окремих напрямках визначеної сфери			+
Складність робіт	a2	інтенсивне, організоване виконання, швидше запланованого терміну	+		
		різнорідна по окремих напрямках визначеної сфери		+	
		однорідна			+
Своєчасність виконання робіт	a3	інтенсивне, організоване виконання, швидше запланованого терміну	+		
		своєчасне, організоване виконання без порушень установлених термінів		+	
		виконання з рідкими випадками порушення запланованих термінів			+
Самостійність виконання завдань	a4	цілком самостійне	+		
		частково самостійне чи під загальним керівництвом		+	
		під безпосереднім керівництвом начальника			+

Продовження табл. 3.12

Фактор складності робіт (i)	Значимість фактора (a _i)	Критерій оцінки факторів (j = 1, 2, 3...)	Показник значущості критерію (X _{ij})		
Сполучення професій	a5	три і більш професії	+		
		дві суміжні професії		+	
		немає сполучення			+
Освіта і кваліфікація	a6	дві вищі освіти, одна з яких за фахом	+		
		вища		+	
		вища не за фахом			+
Ступінь новизни робіт	a7	нова	+		
		нерегулярно повторювана		+	
		регулярно повторювана			+
Ступінь творчого підходу при виконанні завдань	a8	творчий	+		
		формально-логічний		+	
		технічний			+
Рівень відповідальності за допущені помилки	a9	за колектив	+		
		за роботу групи		+	
		тільки за себе			+
Участь у розробці і впровадженні інновацій	a10	особиста участь у розробці і впровадженні продуктивних інновацій	+		
		особиста участь у розробці і впровадженні процесних інновацій		+	
		опосередкована участь у розробці і впровадженні інноваційних рішень			+
Самостійність виконання завдань	a4	цілком самостійне	+		
		частково самостійне чи під загальним керівництвом		+	
		під безпосереднім керівництвом начальника			+
	a _i = 1,00				

Перша складова премії працівника (X_{i(1)}) визначається по формулі:

$$X_{i(1)} = \frac{0.2 \times N \times \Pi}{\text{ФОП} \times 100} \times O_i \quad (3.2)$$

де 0,2 – частина преміального фонду, що направляється на виплату першої складової премії;

N – відсоток коштів підприємства, що направляється на преміювання працівників, %;

Π – фінансування підприємства в аналізований період, грн.;

ФОП – фонд оплати праці преміюємих працівників, грн.;

O_i – оклад i -го працівника, для якого розраховується премія, грн.

Розмір другої складової премії ($X_{i(2)}$) розраховується по формулі:

$$X_{i(2)} = \frac{0.8 \times N \times \Pi}{\sum_{i=1}^n K_i \times 100} \times K_i \quad (3.3)$$

де 0,8 – частина преміального фонду, спрямована на виплату другої складової премії;

K_i – оцінка результатів праці i -го працівника, отримана на підставі застосування моделі.

Ефективною можна вважати систему преміювання, застосування якої забезпечує додатковий економічний ефект, що перевищує суму премії, виплачуваної за досягнення:

$$E \geq \Pi, \quad (3.4)$$

де E – економічний ефект, отриманий внаслідок впровадження нової системи преміювання, грн.;

Π – сума премій працівникам за досягнення чи збереження на певному рівні показників преміювання, грн.

Запропонована удосконалена система стимулювання праці на підприємствах буде сприяти підвищенню ефективності діяльності вітчизняних підприємств за рахунок погодженості загальних фінансово-економічних результатів їхньої діяльності й індивідуальних кількісних і якісних результатів праці кожного працівника.

Її головні переваги: внаслідок її впровадження стимулюється не тільки індивідуальний внесок кожного працівника, але і колективна робота, що, у свою чергу, дозволить сформувати почуття спільності в реалізації цілей підприємства і здібностей працівників для забезпечення соціально-економічного розвитку підприємств.

Підрозділ управління трудовими ресурсами організовується передусім для покращення умов праці, ефективності праці, більш раціональній та ефективній мотивації працівників підприємства.

При розрахунку ефективності створення підрозділу з управління трудовими ресурсами виходимо з наступних умов:

Необхідні початкові інвестиції (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Початкові інвестиції за проектом

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

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

Таблиця 3.14

Запланований фонд заробітної плати для підрозділу управління трудовими ресурсами

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

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

Таблиця 3.15

Заплановані адміністративні витрати

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

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

Таблиця 3.16

**Заплановані поточні витрати на утримання підрозділу управління
трудовими ресурсами**

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

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

Таблиця 3.17

**Запланована амортизація приміщення (підрозділу управління трудовими
ресурсами) за 3 роки експлуатації**

Додатково:	1 кв.	2 кв	2 кв	2 кв	За рік
	1 рік				
Амортизація приміщення (2% квартал), тис.грн	2,05	2,01	1,97	1,93	24,1
Балансова вартість приміщень, тис.грн	307,9	301,7	295,7	289,9	
	2 рік				
Амортизація приміщення (2% квартал), тис.грн	1,91	1,87	1,83	1,79	22,5
Балансова вартість приміщень, тис.грн	285,9	280,2	274,7	269,2	
	3 рік				
Амортизація приміщення (2% квартал), тис.грн	1,77	1,73	1,70	1,67	21,0
Балансова вартість приміщень, тис.грн	265,3	260,1	254,9	249,8	

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

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного в роботі дослідження ми можемо дійти таких висновків.

Трудові ресурси – це складова частина виробничих ресурсів, що представляє собою промислово-виробничий персонал підприємства, який володіє певними освітою та кваліфікацією, використовується під час виробництва шляхом взаємодії з основними фондами та матеріальними ресурсами, створює продукцію та додаткову вартість; окрім того, його чисельність має бути обґрунтованою, достатньою, але при цьому може змінюватися в разі потреб виробництва.

Нині трудові ресурси є визначальним елементом у досягненні конкурентних переваг на сучасному економічному рівні. Не природні багатства, а здоров'я, знання, накопичені в процесі навчання та подальшої трудової діяльності, акумульована інформація, досвід працівника утворюють основний матеріал, який закладається у фундамент розвитку економічної системи в країнах із розвинутою ринковою економікою, оскільки серед основних визначальних складників якості продукції виступає такий елемент, як трудові ресурси.

Вчені виділяють кілька типів кадрової політики в умовах кризового стану економіки: пасивний, реактивний, превентивний, активний, авантюристичний.

Управління трудовими ресурсами направлено на формування такої системи роботи з трудовими ресурсами, яка б орієнтувалась на отримання не тільки економічного, а й соціального ефекту, за умови чинного законодавства, нормативних актів і урядових рішень. Традиційно виділяють два типи кадрової політики: відкриту та закриту.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних працівників будь-якого рівня (можна прийти і починати роботу як із низької посади, так і з найвищої). Закрита кадрова політика ґрунтується на залученні нових трудових ресурсів тільки нижчого посадового рівня, а заміщення проводиться лише за рахунок працівників організації.

Управління трудовими ресурсами здійснюється за допомогою науково розроблених методів. Методи управління трудовими ресурсами – способи впливу на колектив і окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування організації. В управлінні трудовими ресурсами використовуються загальні методи, що широко застосовуються в управлінні іншими об'єктами (виробництвом, народним господарством у цілому): адміністративні, економічні, соціальні і велика кількість конкретних методів.

Проведений фінансовий аналіз показав покращення діяльності ТОВ «Аква-Терм», зокрема чистий дохід від реалізації збільшився в 2,34 разів у 2017 році, а чистий фінансовий результат протягом 2017 року зріс на 49,2 тис. грн, або на 13,3%. Протягом 2018 року вартість майна в розпорядженні підприємства становила 1400,6 тис. грн, тобто протягом року майно підприємства збільшилось на 75,1 тис. грн, або на 5 за рахунок збільшення оборотних активів. Спостерігається тенденція до покращення ліквідності підприємства протягом останніх років. Крім того, значення показників ліквідності більші за нормативні значення, що є позитивним фактором. Збільшилась вартість майна, зріс оборотний капітал, власний капітал.

Позитивною тенденцією у 2018 р. є покращення показників рентабельності підприємства, крім показника рентабельності продаж. Зменшення рентабельності продаж пов'язано зі зростанням у 2018 р. витрат підприємства. Тому підприємству слід нарощувати обсяги продажів із метою підвищення прибутковості діяльності підприємства.

Необхідно відмітити високий рівень фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, а саме на кінець 2018 року коефіцієнт автономії склав 86% при нормі не нижче 50%.

Показники фінансової стійкості ТОВ «Аква-Терм» у 2018 р. у цілому покращились порівняно з 2017р.

Аналіз трудових ресурсів підприємства показав, що в структурі персоналу підприємства найбільша питома вага припадає на робітників – 36,4% (станом на 2018 р.); спеціалісти складають 31,8%; керівники – 18,2%, а службовці – 13,63%.

Протягом 2016–2018 роки кількість працюючих зменшилась на 4 особи, або на 15,4%. Така невелика кількість трудових ресурсів – 22 особи – пояснюється тим, що це підприємство є малим підприємством. Продуктивність праці за досліджуваний період зменшилась на 31,2%, при цьому фонд оплати праці також зменшився на 12,3% через скорочення штату працівників.

Середньоспискова чисельність персоналу зменшилась на 15,4%. Через звільнення чотирьох осіб за досліджуваний період зріс коефіцієнт обороту зі звільнення на 0,02. Плинність кадрів у 2017 році зросла до 4,4. Аналізуючи плинність кадрів, слід відмітити, що вона знижує продуктивність праці на підприємстві. Згідно з розрахунками по досліджуваному підприємству, плинність кадрів дещо зросла, отже, відбулося зниження продуктивності праці.

Слід відмітити позитивну динаміку росту показника продуктивності праці 2018 році порівняно із 2017 роком. При цьому в 2018 році продуктивність праці становила 288,2 тис.грн./ на особу, що вище показника 2017 року на 18,1 тис. грн.

Що стосується показника середньої заробітної плати, то він також має тенденцію росту. При цьому темп приросту заробітної плати в 2017 році становив порівняно із 2016 роком +10%, що нижче показника росту виручки від реалізації, що свідчить про ефективне управління трудовими ресурсами.

Планування трудових ресурсів в ТОВ «Аква-Терм» полягає в розробці заходів і прогнозуванні параметрів кадрової політики на певну перспективу відповідно до мети і завдань роботи з трудовими ресурсами зі стратегією розвитку компанії в цілому.

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

З метою підвищення ефективності використання трудових ресурсів, реалізація кадрової стратегії ТОВ «Аква-Терм» повинна здійснюватися у двох

напрямах: з використанням адміністративних важелів на основі тактики, політики, процедур та правил; з допомогою економічних важелів шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями.

Дослідження процесу управління трудовими ресурсами, оцінка якості використання людських ресурсів допомогли виявити можливі резерви для підвищення ефективності управління. Перш за все, на підприємстві необхідно провести реструктуризацію трудових ресурсів. Наступним резервом підвищення ефективності системи стимулювання працівників є вдосконалення системи заробітної плати.

Спланувавши показники для ТОВ «Аква-Терм» за 2019-2020 року, бачимо, що планується зростання середньооблікової чисельності працівників на 13,6%, заробітної плати на 21%, фонд оплати праці зростає на 37,5, причому планується зростання додаткової оплати праці на 74% за рахунок впровадження запропонованої системи преміювання працівників.

Ще одним резервом підвищення ефективності системи стимулювання працівників на ТОВ «Аква-Терм» є вдосконалення організації праці – містить встановлення цілей, розширення виробничих функцій, збагачення праці виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці.

Наступним резервом підвищення ефективності системи стимулювання працівників на ТОВ «Аква-Терм» є вдосконалення системи соціальних пільг і гарантій, що мають особливу значимість і доповнюють виконання тих зобов'язань, що традиційно відведені заробітній платі.

Застосування КРІ в процесі формування системи стимулювання трудових ресурсів на підприємствах – це ефективний інструмент керівника, який дозволяє побудувати бізнес так, що поставлені цілі досягатимуться при використанні оптимального рівня ресурсів. За допомогою цього інструменту не лише забезпечується досягнення бізнес-цілей, але й контролюється раціональне використання ресурсів компанії, створюється інструмент управління ефективністю бізнесу.

Запровадження системи преміювання на основі КРІ забезпечить ТОВ «Аква-Терм»: зростання обсягів реалізації продукції на 38,8%; зростання чистого прибутку на 44,3; зростання кількості проектів на 52,4%.

Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів запропоновано створити на підприємстві повноцінний підрозділ з управління трудовими ресурсами. Розрахунки показали, що це є доцільним і забезпечить вдосконалення механізму стимулювання, підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Запропоновано проект створення підрозділу управління трудовими ресурсами який забезпечить вдосконалення механізму стимулювання, підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Як показує досвід, саме трудові ресурси стають сьогодні довгостроковим чинником конкурентоспроможності і виживання підприємства. Одним з найбільш складних, але в той же час життєво важливих і необхідних завдань є завдання забезпечення ефективного управління трудовими ресурсами.

Розвиток трудових ресурсів на ТОВ «Аква-Терм», впровадження запропонованих проектів і втілення в життя вищезазначених рекомендацій гарантує підприємству стабільний розвиток на ринку, зростання основних фінансових показників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Т. Є. Значення «соціалізації» управління та її вплив на формування позитивної взаємодії персоналу банку / Т. Є. Андреева, О. П. Бутенко, Є. В. Гненна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – Вип. 43. – С. 194-196.
2. Байдак І. І. Трудові ресурси України: проблеми та необхідність їх розв'язання на державному рівні / І. І. Байдак, І. А. Застава // Публічне управління та митне адміністрування. – 2016. – № 1. – С. 15–19.
3. Балабанова Л. В. Управління трудовими ресурсами : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ЦУЛ, 2011. – 468 с.
4. Бербенець О. В. Управління трудовими ресурсами (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії / О. В. Бербенець // Економіка та держава. – 2017. – № 7. – С. 31-33.
5. Бондаренко Л. П. Побудова структури органу управління трудовими ресурсами на підприємстві / Л. П. Бондаренко, М. І. Тарнавський // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 7. – С. 47-52.
6. Богомазова Л. В. Аналіз чисельності та структури кадрів на підприємстві / Л. В. Богомазова // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер.: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. – 2014. – № 37. – С. 100-10.
7. Богиня Д. П. Продуктивність праці у машинобудуванні як головний чинник ефективності виробництва (18 років поспіль) [Електронний ресурс] / Д. П. Богиня // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 4(2). – С. 81-85
8. Богдан Ю. М. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства / Ю. М. Богдан // Економічний вісник Донбасу : наук. журнал. – 2011. – № 1 (23). – С. 181–185.
9. Буряк П.Ю. Економіка праці й соціально-трудові відносини / П.Ю. Буряк – К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 440 с.

10. Бойко О. О. Трудові ресурси підприємства: сутність, структура та їх вплив на діяльність підприємства / О. О. Бойко, А. В. Ксьоншка, Ю. І. Перемишленікова // Бібліотечний вісник. – 2015. – С. 14-19.
11. Войченко Т. Трудові ресурси та їхня роль у результативності діяльності підприємства / Т. Войченко // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління. – 2015. – Вип. 34. – С. 249–258.
12. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навчальний посібник / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 488 с.
13. Гринькова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства : наук. вид. / В. М. Гринькова, О. М. Ястремська. – Х. : ХНЕУ, 2011. – 192 с.
14. Грішнова О. А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку / О. А. Грішнова // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2014. – № 1. – С. 34.
15. Грішнова О. А. Соціальні інновації у трудовій сфері: сутність, види, особливості реалізації в Україні / О. А. Грішнова, Г. Ю. Міщук // Демографія та соціальна економіка. – 2013. – № 2. – С. 167-178
16. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій / Т. В. Давидюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2013. – № 1(47). – С. 30–35.
17. Данюк В. М. Проблеми первинної виробничої адаптації молодих фахівців і напрями їх подолання. / В. М. Данюк, О. О. Чередник. -Соціально-трудові відносини: теорія та практика № 2 (14). – 2017. – С. 48-57
18. Денисенко М. П. Управління персоналу на підприємстві / М. П. Денисенко, Л. В. Терещук // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 7. – С. 53-57.

19. Довгаль О. В. Інноваційне управління трудовими ресурсами [Електронний ресурс] / О. В. Довгаль. // Ефективна економіка. – 2015. – № 5. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_5_91
20. Дудченко В. В. Трудові ресурси республіки України / В. В. Дудченко, Р. В. Морозов // Таврійський науковий вісник. – 2010. – Вип. 72. – С. 206–209.
21. Дубинська І. І. «Трудові ресурси регіону»: сутнісно-функціональний аналіз / І. І. Дубинська, І. Ю. Дубинський // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. – 2016. – № 1. – С. 344–353.
22. Дубинська І. І. Методичні підходи до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами / І. І. Дубинська // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. – 2016. – № 31. – С. 55-62.
23. Заблудська І. В. Трудові ресурси та оплата праці: регіональний аспект / І. В. Заблудська, О. В. Перепелюкова // Економіка та право. – 2013. – № 3. – С. 101–105.
24. Загора О. І. Основні тенденції формування і використання трудових ресурсів / О. І. Загора // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №4. – С. 85–91.
25. Задорожний І. С. Сучасні підходи до проектування і перепроєктування підсистеми управління трудовими ресурсами / І. С. Задорожний, С. Г. Козловська, А. В. Катасонов, С. В. Задорожний // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія : Економіка і менеджмент. – 2015. – № 2. – С. 100-119.
26. Закаблук Г. О. Теоретичні аспекти соціально-економічного розвитку трудових ресурсів / Г. О. Закаблук // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2014. – № 2 (77). – С. 86–94.
27. Єсінова Н. І. Трудові ресурси як чинник розвитку інноваційних процесів / Н. І. Єсінова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2013. – Вип. 2(1). – С. 131–138.
28. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 728 с.

29. Єськов О. Л. Управління професійним розвитком персоналу підприємства на основі його оцінки / О. Л. Єськов, Т. П. Гітіс // Економіка та право. – 2013. – № 2. – С. 87-92
30. Економіка праці і соціально трудові відносини : навч. посіб. / М. Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін. – К. : Центр навчальної літератури, 2012. – 328 с.
31. Економіка праці і соціально-трудова відносини: курс лекцій / В. С. Поліщук, П.А. Стрельбіцький, Л. П. Дидко. – Кам'янець-Поділ.: Кам'янець-Поділ. нац. ун-т ім. Івана Огієнка, 2014. – 220 с.
32. Качан Є. Самозайнятість населення: сутність і сучасні чинники розвитку /Є. Качан, О. Грабовецька. – К. : ТНЕУ, 2014.
33. Кашуба Я. М. Стратегічний розвиток системи соціального управління трудовими ресурсами торговельних підприємств / Я. М. Кашуба // Соціально-трудова відносини: теорія та практика. – 2015. – № 1. – С. 29-36.
34. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – Київ : КНЕУ, 2011. – 397 с..
35. Кондратьєва В. Ф. Трудові ресурси промисловості Південного регіону: аналіз, визначення основних проблем та шляхів їх вирішення / В. Ф. Кондратьєва // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2012. – Вип. 22(2). – С. 255–259.
36. Крамаренко А. В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління трудовими ресурсами / А. В. Крамаренко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2014. – Вип. 8(2). – С. 95-98.
37. Лазарева А. П. Формування та управління людським капіталом / А. П. Лазарева // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. – Маріуполь:ДВНЗ «ПДТУ», 2013. – Вип. 1, Т. 2. – 348 с.

38. Лаптев В. І. Регулювання соціально-психологічної домінанти управління трудовими ресурсами при формуванні колективу засобами соціоніки / В. І. Лаптев, А. Д. Романов // Комунальне господарство міст. Сер. : Економічні науки. – 2016. – Вип. 127. – С. 15-22.

39. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління трудовими ресурсами та їх вплив на ефективність роботи підприємства / Лелі Ю. Г. // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. – Маріуполь:ДВНЗ «ПДТУ», 2013. – Вип. 1, Т.2. – 348 с.

40. Литвин О. В. Оцінка соціально-економічної ефективності управління трудовими ресурсами підприємства / О. В. Литвин // ВІСНИК ДонНУЕТ. – 2012. – № 3 (55). – С. 105–113.

41. Любарець В. В. Аналіз сутності поняття професійної компетентності / В. В. Любарець // Педагогічний альманах. – 2011. – Вип. 9. – С. 169–174.

42. Лукашевич В. М. Сучасні технології підвищення економічної і соціальної ефективності управління трудовими ресурсами організації / В. М. Лукашевич // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – 2015. – Вип. 3. – С. 88-106

43. Мажник Л. О. Обґрунтування складових технології управління трудовими ресурсами підприємства / Л. О. Мажник // Управління розвитком : збірник наукових робіт. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – № 20. – С. 59–61.

44. Михайлова, Ю. Г. Аналіз динаміки середньої заробітної плати в Україні [Текст] / Ю. Г. Михайлова, О. В. Самоєнкова // Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень : збірник наукових студентських праць. Випуск 3. Частина I – Одеса, ОНЕУ. – 2017. – С. 106 – 113

45. Міненко В.А. Стан та перспективи розвитку методичного забезпечення удосконалення механізмів державного регулювання ринку праці і зайнятості населення / В.А. Міненко // Економіка та держава. – 2015. – № 7. – С. 82–85.

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

47. Никифорова Л. В. Аналізуйте текучість персонала, і ви багато узнаете о компанії [Текст] / Л. В. Никифорова // Кадрове дело. – М.: «Акцион Медиа». – 2010. – №2. – 130 с..
48. Нестеренко О. М. Шляхи вдосконалення професійного розвитку персоналу на підприємстві / О. М. Нестеренко // Вісник економіки, транспорту і промисловості. – 2010. – № 30. – С. 87–88.
49. Определяем KPI для HR [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1298>
50. Ніфатова О. М. Шляхи підвищення ефективності управління трудовими ресурсами готельно-ресторанного бізнесу / О. М. Ніфатова, К. Л. Ковальова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. – 2018. – № 1. – С. 45-54.
51. Павлюк Т.І. Зайнятість як економічна категорія: її роль у функціонуванні ринкової економіки / Т.І. Павлюк ; Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – Випуск № 14, – 2016 с. 26-31
52. Петюх В.М. Менеджмент персоналу Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2004. — 398 с.
53. Столярська К. М. Методологічні підходи щодо стратегії управління трудовими ресурсами підприємств зв'язку на засадах формування ключових компетенцій / К. М. Столярська // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 4. – С. 242-247.
54. Стельмашенко О. В. Комплексна система стратегічного управління трудовими ресурсами підприємства / О. В. Стельмашенко // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2013. – Т. 18, Вип. 3(3). – С. 96-99.
55. Тарнавський М. І. Науково-методичні підходи до трактування сутності та значення управління трудовими ресурсами підприємств / М. І. Тарнавський // Бізнес Інформ. – 2018. – № 3. – С. 381-385.

56. Терьохін С. В. Види та засоби аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємством / С. В. Терьохін, І. А. Шеховцова // Сучасні проблеми економіки та підприємництва. – 2014. – Вип. 13. – С. 269-273
57. Фоміних Т. О. Аналіз компонентної структури трудового потенціалу регіону / Т. О. Фоміних // Економічний вісник Донбасу : наук. журнал. – 2011. – № 2 (24). – С. 58–62.
58. Харченко Т. О. Особливості управління трудовими ресурсами у консалтингових фірмах / Т. О. Харченко, А. Г. Муратов // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2017. – Вип. 27(2). – С. 65-67.
59. Червона О. Ю. Формування системи управління трудовими ресурсами для забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О. Ю. Червона, О. В. Жеребецька // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2017. – Вип. 23(2). – С. 122-125
60. Чуланова О. Л. Інтеграція концептуальних основ компетентнісного підходу до стратегічного управління трудовими ресурсами організації / О.Л. Чуланова // Стратегія економічного розвитку України. – 2013. – № 33. – С. 212-220.
61. Шершнева Ю. В. Основные направления повышения эффективности управления персоналом на предприятии [Електроний ресурс] / Ю. В. Шершнева // Сайт Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (ХНЕУ ім. С. Кузнеця). – Режим доступу:<http://www.repository.hneu.edu.ua>.
62. Шульга Н. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів у системі управління діяльністю автотранспортних підприємств / Н. Шульга // Наукові записки: зб. наук. праць кафедри економічного аналізу Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль: Економічна думка. – 2014. – Вип. 16. – С. 293–294.
63. Юдіна М. І. Особливості управління трудовими ресурсами на сучасних промислових підприємствах / М. І. Юдіна // Науковий вісник Херсонського

державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2017. – Вип. 27(2). – С. 139–14

64. Collings D. G. Human resource management / D. G. Collings, G. Wood. – London : Routledge, 2009. – P. 1–16.

65. Klerck G. Industrial relations and human resource management / G. Klerck. – 2009. – P. 238–259.

66. Pudelko M. Japanese Human Resource Management: Inspirations from Abroad and Current Trends of Change / M. Pudelko, A.-W. Harzing. – 2010. – 12 p.

67. Paauwe J. Strategic HRM / J. Paauwe. – London : Routledge, 2010. – P. 38–54.

68. Sponton J. What is an assessment centre? / J. Sponton, S. Wright // Managing Assessment Centres. – 2009.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Аква-Терм» за 2015 р.

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

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

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

Фінансова звітність ТОВ «Аква-Терм» за 2016 р.

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

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

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

Фінансова звітність ТОВ «Аква-Терм» за 2017 р.

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

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

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

Звіт із праці у вересні 2018 р.

Подають:
юридичні особи, відокремлені підрозділи
юридичних осіб за переліком, визначеним
органами державної статистики
– територіальному органу Держстату

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

№ 1-ПВ
(місячна)
ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Держстату
10.06.2016 № 90

Респондент:

Найменування
ТОВ «Аква-
Терм»

Місцезнаходження (юридична адреса):
02002, м. Київ, Дніпровський район, вул. Марини Раскової, буд. 23, офіс 507

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса):
02002, м. Київ, Дніпровський район, вул. Марини Раскової, буд. 23, офіс 507.

Найменування структурного підрозділу

Вид економічної діяльності

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

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

№ будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Номер структурного підрозділу

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

Поле не використовується в електронному звіті

Заповнюється в територіальному органі державної статистики стосовно ознак структурного підрозділу:

Код виду економічної діяльності за КВЕД

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

Код території за КОАТУУ

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

Для інших приміток

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

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

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

на 1 вересня 2018р.

(назва місяця наступного після звітнього періоду)

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

Назва показників

Основна причина відхилення

Сума заборгованості з виплати заробітної плати	
--	--

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

(ПІБ)

телефон: _____ факс: _____ електронна пошта: _____

(ПІБ)

ТОВ «Аква-Терм»

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

Директор: _____

ШТАТНИЙ РОЗПИС

вводиться в дію з 01 січня 2018 р.

№ з/п	Назва структурного підрозділу	Посада	Код класифікатора професій	Кількість штатних одиниць	Посадові оклади, грн.	Надбавки, грн.	Місячний фонд заробітної плати, грн.
1	Дирекція/ Адміністрація	Директор	1210.1	1	8200	1300	9500
		Директор комерційний	1233.1	1	7000	1300	8300
		Секретар адміністративний	3431	1	6300	200	6500
2	Редакційний відділ	Редактор	2451.2	2	5500	700	12400
		Редактор-перекладач	2444.2	1	6000	500	6500
		Журналіст	2451.2	2	6000	500	13000
3	Бухгалтерія	Головний бухгалтер	1231. 20656	1	7000	1000	8000
		Бухгалтер	2411.2 20281	1	6100	400	6500
4	Відділ кадрів	Менеджер з персоналу	1477.1	1	6600	1100	7700
5	Поліграфічний відділ (виробництво)	Ретушер	7343	1	5100	1200	6300
		Художник - оформлювач	3471	1	5000	1000	6000
		Технолог (видавничо-поліграфічне виробництво)	2149.2	1	5100	1400	6500
		Колорист (поліграфічне виробництво)	7341	1	5000	1000	6000
		Контролер у оліграфічному виробництві	7341	1	5400	800	6200
6	Інженерний відділ	Начальник відділу	1231	1	5700	1100	6800
		Інженер комп'ютерних систем	2131.2	2	5500	1200	13400
7	Юридичний відділ	Юрист	2421.2	1	5600	1000	6600
8	Адміністративно-господарський відділ	Прибиральник службових приміщень	9132	1	4900	1200	6100
		Охоронець	5169	1	4700	1200	5900
УСЬОГО:		X	X	22	X	18 100,00	148 200,00

Головний бухгалтер _____