

**Державний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Формування оперативного плану роботи з персоналом підприємства»**

(за матеріалами ТОВ «Торговий дім «PIVA SERVICE», м. Київ)

Студентки 5 курсу 2 групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми  
«Управління бізнесом»  
першого (бакалаврського)  
рівня

Волчкової Ірини  
Валеріївни

Науковий керівник:  
доктор економічних наук,  
доцент

Жуковська Валентина  
Миколаївна

Гарант освітньої програми:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Підкамінний Ігор  
Миколайович

**Київ 2023**

**Державний торговельно-економічний університет**

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління бізнесом»

**Затверджую**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Завдання  
на випускню кваліфікаційну роботу студенту**

**Волчкової Ірині Валеріївни**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи  
«Формування оперативного плану роботи з персоналом підприємства»

Затверджена наказом ректора від «11» жовтня 2022 р. № 2655

2. \_\_\_\_\_ Строк здачі студентом закінченої роботи  
\_\_\_\_\_ 6.02.2023 \_\_\_\_\_

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

*Мета роботи:* обґрунтування теоретичних, методичних та практичних аспектів кадрового планування та розробка рекомендацій з удосконалення оперативного плану роботи персоналом підприємства.

*Об'єкт дослідження:* процес формування оперативного плану роботи з персоналом.

*Предмет дослідження:* теоретичні, методичні та практичні аспекти планування оперативного плану роботи з персоналом

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

| Розділ | Консультант<br>(прізвище, ініціали) | Підпис, дата    |                   |
|--------|-------------------------------------|-----------------|-------------------|
|        |                                     | Завдання видано | Завдання виконано |
| 1-3    | Жуковська В.М                       |                 |                   |
|        |                                     |                 |                   |

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

1.1. Сутність та види кадрового планування на підприємстві.

1.2. Методичні підходи до оперативного плану роботи з персоналом підприємства.

## **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ ОПЕРАТИВНИХ ПЛАНІВ У РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС».**

2.1. Характеристика профілю діяльності підприємства

2.2. Оцінка результативності оперативного плану роботи підприємства з персоналом

## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ в ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»**

**ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ**

**ДОДАТКИ**

## 6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

| № з/п. | Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи                                                                                                                                  | Строк виконання етапів роботи |                              |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
|        |                                                                                                                                                                                | за планом                     | фактично                     |
| 1.     | забезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра                      | до 12.09.22 р.                | до 12.09.22 р.               |
| 2.     | Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи                                                                                          | до 01.11.22 р.                | до 01.11.22 р.               |
| 3.     | Складання плану та підготовка <b>індивідуального завдання</b> для виконання випускної кваліфікаційної роботи                                                                   | до 14.11.22 р.                | до 14.11.22 р.               |
| 4.     | Рецензування планів випускної кваліфікаційної роботи                                                                                                                           | до 21.11.22 р.                | до 21.11.22 р.               |
| 5.     | Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються випускні кваліфікаційні роботи                                                                  | 28.11.22 - 16.12.22 р.        | 28.11.22 - 16.12.22 р.       |
| 6.     | Захист практичної підготовки                                                                                                                                                   | 18.12.22 - 20.12.22 р.        | 18.12.22 - 20.12.22 р.       |
| 7.     | Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи                                                                                    | до 16.12.22 р.                | до 16.12.22 р.               |
| 8.     | Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи                                                   | до 23.12.22                   | до 23.12.22                  |
| 9.     | Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри                                              | з 10 по 20 число щомісяця     | з 10 по 20 число щомісяця    |
| 10.    | Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження), перевірка на плагіат та її реєстрація | до 27.01.23 р.                | до 27.01.23 р.               |
| 11.    | Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником                                                                                                       | до 06.02.23 р.                | до 06.02.23 р.               |
| 12.    | Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування                                                                      | Згідно графіка                | Згідно графіка               |
| 13.    | Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту                                                                                                       | Згідно графіка                | Згідно графіка               |
| 14.    | Направлення випускної кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту                                                                                                                  | Згідно графіка                | Згідно графіка               |
| 15.    | Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії                                                                                                               | Згідно графіка навч. процесу  | Згідно графіка навч. процесу |

7. Дата видачі завдання « 3 » 11 2022 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи  
Жуковська В.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

Підкамінний І.М.

9. Гарант освітньої програми

(прізвище, ініціали, підпис)

Волчкова І.В.

10. Завдання прийняв до виконання студент

(прізвище, ініціали, підпис)

# 11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Представлена робота відповідає обраній темі, робота, характеризується актуальністю, спрямована на дослідження планування оперативної роботи персоналу, складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків. В першому розділі автор розкриває теоретичні засади формування кадрових планів, використавши аналіз наукових статей. Другий, аналітичний розділ випускної кваліфікаційної роботи присвячено аналізу видів оперативних планів працівників підприємства ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»», визначено оцінку факторів впливу на ефективність діяльності персоналу підприємства. У рекомендаційному розділі розроблено низку заходів з удосконалення оперативного плану роботи персоналу, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та доходів підприємства.

Виконана ВКР відповідає встановленим вимогам, рекомендується до захисту.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист \_\_\_\_\_

(ПІБ, підпис, дата)

# 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Волчкова І.В.

Випускна кваліфікаційна робота студента \_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми Підкамінний І.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Бай С.І

(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## РЕФЕРАТ

### випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему: **«Формування оперативного плану роботи з персоналом підприємства»**

*Структура роботи.* Робота викладена на 41 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 15 таблиць та 8 рисунків; 1 додаток, список використаних джерел нараховує 27 джерел (в т.ч. Інтернет-ресурси).

Робота виконана за матеріалами ТОВ «Торговий дім «Ріва сервіс» м. Київ.

*Предметом дослідження* є теоретичні та практичні аспекти планування оперативного плану роботи з персоналом.

*Метою дослідження* є дослідження теоретичних та практичних аспектів планування оплати праці на підприємстві торгівлі та розробка рекомендацій удосконалення оперативних планів роботи з персоналом.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- досліджено сутність та види кадрового планування на підприємстві;
- розкрито методичні підходи до оперативного плану роботи з персоналом підприємства;
- здійснено аналіз профілю діяльності підприємства;
- надано оцінку результативності оперативного плану роботи підприємства з персоналом;
- визначено заходи з удосконалення формування оперативного плану роботи з персоналом.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «Торговий дім «Ріва сервіс».

Рік виконання роботи 2022 – 2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023.

### **Анотація**

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:  
**«Формування оперативного плану роботи з персоналом підприємства»**  
(за матеріалами ТОВ «Торговий дім «Ріва сервіс» м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу формування оперативного плану роботи з персоналом підприємства. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення формування оперативного плану роботи з персоналом.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2019 – 2021 років з метою розробки напрямів формування оперативного плану роботи з персоналом підприємства, оцінено ефективність запровадження оперативного плану роботи з персоналом підприємства.

*Ключові слова:* формування плану, оперативний план, планування, персонал.

### **Annotation**

final qualifying paper performed on the theme:

**«Formation of an operational plan for working with the company's personnel»**  
(according to the materials of Riva Service Trading House LLC, Kyiv)

The qualifying paper is devoted to the study of the process of forming an operational plan for working with the company's personnel. The work solves an important scientific and practical task regarding the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations for improving the formation of an operational plan for work with personnel.

The dynamics of the main indicators of the company's activity during 2019-2021 were studied in order to develop directions for the formation of an operational plan for work with the company's personnel, and the effectiveness of the implementation of an operational plan for work with the company's personnel was evaluated.

*Key words:* plan formation, operational plan, planning, personnel.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                                     | 9  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ<br>ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА..                                   | 11 |
| 1.1. Сутність та види кадрового планування на підприємстві.....                                                                                | 11 |
| 1.2. Методичні підходи до оперативного плану роботи з персоналом<br>підприємства.....                                                          | 15 |
| РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ ОПЕРАТИВНИХ ПЛАНІВ У<br>РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС».....                                 | 22 |
| 2.1. Характеристика профілю діяльності підприємства.....                                                                                       | 22 |
| 2.2. Оцінка результативності оперативного плану роботи підприємства з<br>персоналом.....                                                       | 26 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ<br>ФОРМУВАННЯ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В<br>ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»..... | 30 |
| ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....                                                                                                                     | 40 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                                   | 42 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Ринкова економіка створює можливість виявляти широкі резерви ефективності праці шляхом самоорганізації учасників трудового процесу, посилення мотивації їх праці. Цю роботу потрібно розглядати як найважливіший елемент у системі управління працею, оскільки працівники отримують реальну можливість подолати їх відчуження від засобів виробництва, від результатів їхньої праці.

У зв'язку з цим одне з центральних місць у системі управління працею на виробництві займає вдосконалення і широке застосування прогресивних форм організації та стимулювання праці. Конкуренція у сфері торгівлі підвищує зацікавленість та відповідальність виробничих колективів за результати своєї праці і на цій основі мотивує до кращої організації праці персоналу підприємства. На кожному підприємстві в Україні має бути реальна й достовірна інформація про трудомісткість виробляємої продукції, про нарахування заробітної плати.

Таким чином, з вище сказаного можна стверджувати, що дана тема роботи має велику актуальність. Удосконалення плану роботи з персоналом у тому числі оплати праці на підприємстві є важливим завданням операційної діяльності компанії та край затребуваним в умовах зміни та воєнного стану.

Теоретичні та практичні аспекти цієї проблеми знайшли відображення у працях вітчизняних і зарубіжних вчених: Болюх М.А., Григор'єва, Т.І., Жуковська В.М, Миколайчук І.П, Данюк Бутинець Ф.Ф. Гаркуша Н.М., Осовська .

**Метою роботи** є дослідження теоретичних та практичних аспектів планування оплати праці на підприємстві торгівлі та розробка плану з удосконалення оперативних планів роботи з персоналом

Для досягнення поставленої мети необхідно реалізувати наступні **завдання:**

1. Дослідити сутність та види кадрового планування на підприємстві;
2. Розкрити методичні підходи до оперативного плану роботи з персоналом підприємства ;
3. Здійснити аналіз профілю діяльності підприємства;
4. Надати оцінку результативності оперативного плану роботи підприємства з персоналом;
5. Визначити план заходів з удосконалення формування оперативного плану роботи з персоналом.

**Об'єктом дослідження** є процес формування оперативного плану роботи з персоналом.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти планування оперативного плану роботи з персоналом.

**Емпіричною базою дослідження** є ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС». Основним видом діяльності підприємства є торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами. Директор Бостанджиев Деню Радков.

**Методи дослідження:** у ході написання дипломної роботи передбачається використання наступних методів дослідження: аналізу і синтезу, історичного, методів статистичного та кореляційного аналізу, порівнянь, графічного методу.

**Інформаційною базою** для дослідження слугує нормативно-правова база України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, котрі займалися дослідженням трудових ресурсів, матеріали конференцій та мережі Інтернет.

**Структурно робота** складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та 3 додатків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та види кадрового планування на підприємстві

Планування є функцією управління персоналом, що передбачає визначення чисельності працівників, структури і показників ефективності використання праці в плановому періоді, формування фонду оплати праці, планування різних графіків навчання та стажування тощо. Метою розробки кадрового планування є визначення економічно обґрунтованої (оптимальної) потреби підприємства в персоналі, забезпечення ефективності його використання та планування способів мотивації й стимулювання в планованому періоді. Зазвичай водночас визначаються цільові завдання працівникам по кожному структурному підрозділу, норми праці, фонд робочого часу, форми мотивації або система оплата праці тощо (рис. 1.1).

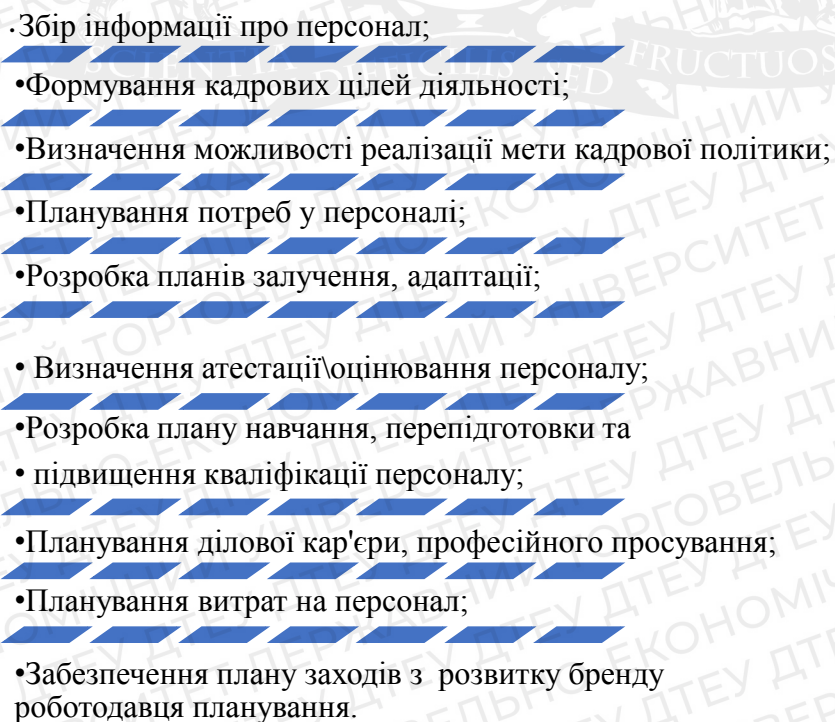
- 
- Збір інформації про персонал;
  - Формування кадрових цілей діяльності;
  - Визначення можливості реалізації мети кадрової політики;
  - Планування потреб у персоналі;
  - Розробка планів залучення, адаптації;
  - Визначення атестації/оцінювання персоналу;
  - Розробка плану навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу;
  - Планування ділової кар'єри, професійного просування;
  - Планування витрат на персонал;
  - Забезпечення плану заходів з розвитку бренду роботодавця планування.

Рис. 1.1 Система кадрового планування підприємства

Джерело: [3, 7]

Необхідність розробки такого плану обумовлена наступними моментами:

- забезпеченням виконання виробничої програми підприємства
- (планового товарообороту);
- значною питомою вагою витрат на утримання персоналу в загальних витратах підприємства, що збільшує їх значущість при визначенні ціни реалізації продукції та її конкурентоспроможності;
- залежністю ефективності використання засобів та предметів праці, ефективності діяльності підприємства в цілому від роботи персоналу;
- збільшенням кількості інноваційних проектів, що вимагають залучення великої кількості працівників, високого рівня координації зусиль виконавців, що може бути забезпечено тільки на планомірній основі;
- можливістю підвищити заробітну плату завдяки раціональному плануванню праці.

При розробці плану роботи з персоналом необхідно враховувати забезпечення збільшення обсягів діяльності за рахунок підвищення продуктивності праці та забезпечення випереджувальних темпів зростання продуктивності праці по відношенню до темпів зростання аккаунт [3, с. 71].

Низка авторів [4, 9, 13]. акцентують увагу на кадровій роботі за такими напрямками як:

1. планування забезпечення висококваліфікованим персоналом та створення привабливих умов праці та забезпечення його безпеки, а також можливостей для просування працівників з метою підвищення ступеня їх задоволеності роботою.
2. планування навчання та розширення можливостей професійного просування працівників.
3. планування основної та додаткової оплати праці та затвердження відповідного положення про виплати заробітної плати персоналу.

4. планування програми добробуту: забезпечення ширшого набору послуг та пільг; соціальні умови повинні бути привабливими для працівників і взаємовигідними для них і підприємств регіону.

Кожен із перерахованих складових елементів вимагає ефективного механізму виконання:

а) у сфері зайнятості - аналіз робочих місць, методи найму, способи відбору, просування по службі, відпустки, звільнення тощо;

б) у сфері навчання - перевірка нових працівників, практичне навчання, розвиток;

в) у сфері оплати праці – оцінка робіт, пільгові схеми, гнучкі ставки, облік відмінностей у рівні життя тощо;

г) у сфері добробуту - пенсії, допомоги по хворобі та непрацездатності, медичні, транспортні послуги, житло, харчування, спорт та громадська діяльність, допомога у особистих проблемах;

д) у сфері трудових взаємин - заходи щодо встановлення кращого стилю керівництва, відносини із профспілками тощо.

План з праці та персоналу складається з трьох розділів (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Структура плану з праці та персоналу [4, с. 28]

У процесі адаптації персоналу виділено 4 основних етапи адаптації нових працівників (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Характеристика етапів адаптації новоприйнятих працівників

Джерело: [21, с. 256]

Адаптація є успішною, коли дотримано ряд відповідних умов:

- ділова оцінка персоналу
- престиж та привабливість професії
- можливість розвитку та навчання
- особисті якості працівника

Отже, головною умовою успішності адаптації є ретельний відбір працівників. Ключові критерії адаптації управління персоналом:

- виконання посадової інструкції та положення;
- якість виконаної роботи;
- кількість виконаної роботи;
- дотримання стандартів часу (норм часу і обслуговування);
- здатність співпрацювати в колективі;
- натхнення та зацікавленість в роботі;
- здатність навчатися та інтерес до службового зростання;

- дотримання статуту підприємства
- оволодіння робочим місцем;
- дотримання трудової дисципліни

План з праці та персоналу пов'язаний з іншими планами підприємства:

1. планом виробництва (виробничою програмою), який є основою для його розробки, оскільки чисельність персоналу залежить від обсягів продукції, що випускається або послуг, що надаються.
2. планом інновацій, який може містити заходи щодо вдосконалення організації праці, а також інші нововведення, які прямо або побічно пов'язані зі зменшенням або збільшенням чисельності персоналу.
3. планом витрат, оскільки витрати на оплату праці значно впливають на загальний рівень витрат підприємства, тому вони відображаються в даному плані.
4. фінансовим планом, в якому передбачається розмір коштів на оплату праці.

Індивідуальний план розвитку (ІПР) в компаніях може називатися по-різному: Career Development Plan (CDP), Individual Development Plan (IDP) чи Personal Development Plan (PDP). Індивідуальний план розвитку : це певний путівник з розвитку всередині компанії для співробітника. Виконуючи прописані в ньому завдання, фахівець досягає своїх цілей — просування, зміна компетенцій, підвищення зарплати тощо, компанія — своїх цілей — утримання людей, підвищення ефективності роботи, розвиток бренду роботодавця тощо.

Планування під потреби співробітника та компанії здійснюється у кілька етапів:

- Проводиться оцінка кваліфікації працівника.
- Визначаються цілі підприємства.
- Розставляють пріоритети зростання службовця по відношенню до цілей організації.

- Складається таблиця з орієнтирами, заходами та термінами виконання дій.
- Програма узгоджується з керівником та працівником.
- Начальство не змушує персонал до виконання плану розвитку, а становить перелік кроків отже вони охоплюють зони зростання працівника.

Індивідуальний план розвитку співробітника – інструмент підвищення мотивації та ефективності співробітників. Особисто підібрані дії поступово приводять працівника до цілей, в яких зацікавлений він і роботодавець.

## 1.2. Методичні підходи до оперативного плану роботи з персоналом підприємства.

Планування показників, з праці та персоналу відбувається за наступними етапами (рис. 1.3).

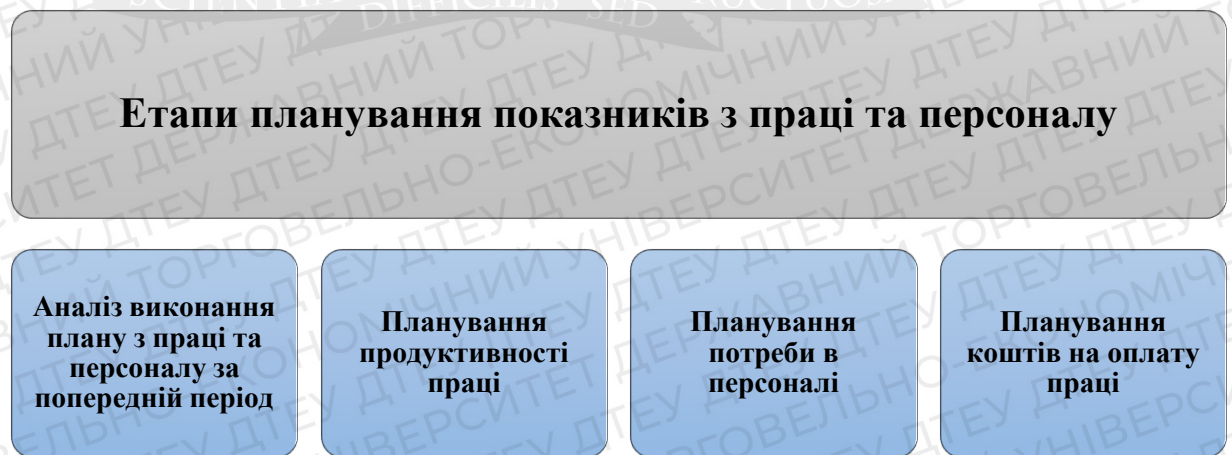


Рис. 1.3 Планування показників кадрового планування

Джерело: [5, с. 24]

Метою планування показників з праці з персоналу є аналіз, вивчення та оцінка ефективності діяльності персоналу та фонду оплати праці.

Аналіз розпочинають з визначення ступеня забезпеченості підприємства персоналом.

1. Фактична чисельність працівників звітного року порівнюється з її плановою величиною. На основі цього виявляється надлишок або нестача персоналу в цілому по підприємству і в окремих підрозділах, а потім аналізуються причини таких розбіжностей між фактичними і плановими показниками.

2. Розраховуються показники руху персоналу протягом звітного періоду, а саме:

- коефіцієнт прийому персоналу як відношення чисельності прийнятих працівників за період до середньооблікової чисельності персоналу;
- коефіцієнт вибуття (звільнення) як відношення чисельності звільнених працівників з будь-яких причин до середньооблікової чисельності персоналу
- коефіцієнт плинності персоналу [5, с. 24]:

Для визначення ефективного фонду робочого часу в плановому періоді складається баланс робочого часу. Ефективний фонд робочого часу одного середньооблікового працівника розраховується так:

1. Кількість календарних днів зменшується на кількість вихідних та святкових, отримана величина є номінальним фондом робочого часу.
2. Розраховується явочний фонд робочого часу (у днях) шляхом зменшення номінального фонду робочого часу на кількість невідпрацьованих днів з різних причин [6, с. 144].
3. Визначається кількість робочих годин за день: з тривалості робочого дня (у годинах) віднімають можливі внутрішньо-змінні втрати робочого часу та простої (у годинах);
4. Ефективний фонд робочого часу за рік (у годинах) розраховується як добуток кількості робочих годин за день та явочного фонду робочого часу (днів).

Планування чисельності працівників торговельного підприємства має певні особливості, які пов'язані із самою специфікою діяльності підприємства. Розглянемо ряд методів, які доцільно використовувати при плануванні чисельності персоналу підприємств торгівлі [5, с. 24]:

- нормативний;
- за кількістю робочих місць;
- економіко-статистичний метод;
- економіко-аналітичний метод.

1. Нормативний метод. Даний метод передбачає розрахунок планової чисельності: за встановленими нормами виробітку (обслуговування та ін.), а також за кількістю робочих місць.

За кількістю робочих місць. Жирним шрифтом виділено кількість продавців і касирів, тобто працівників, які мають безпосереднє відношення до обслуговування клієнтів. При плануванні враховується кількість робочих місць працівників окремих професій і режим роботи торговельного підприємства.

Визначається їх фактична та облікова чисельність, що пов'язано з необхідністю заміни працівників, відсутніх з поважних причин (відпустка, лікування тощо) з метою ефективного обслуговування споживачів. Фактична чисельність - це кількість персоналу, який повинен постійно перебувати на своїх робочих місцях. Облікова чисельність перевищує фактичну кількість працівників, які необхідні для заміни відсутніх з поважних причин [7, с. 44].

Плановий фонд оплати праці-може бути також розрахований на основі:

- індексів зміни чисельності персоналу та середньої заробітної плати в плановому періоді;
- планового рівня витрат на оплату праці у відсотках до товарообороту та обсягу товарообороту в плановому періоді.

Доплата за роботу на плановий період визначається відповідно до політики керівництва підприємства щодо мотивації персоналу. Загальний

плановий фонд оплати праці включає розмір основної та додаткової заробітної плати.

Отже, як висновок можна зазначити, що планування є однією з функцій управління персоналом, яка передбачає визначення чисельності працівників, структури та показників ефективності використання праці в плановому періоді, формування фонду оплати праці.

Планування персоналу ефективне лише тоді, коли інтегроване в загальний процес планування діяльності підприємства метою розробки плану з праці та персоналу є визначення економічно обґрунтованої (оптимальної) потреби підприємства в персоналі, забезпечення ефективності його використання та мотивації в планованому періоді.

При розробці плану робіт і кадрів необхідно дотримуватись таких вимог: забезпечення збільшення обсягів діяльності за рахунок підвищення продуктивності праці; забезпечення випереджальних темпів зростання продуктивності праці щодо темпів зростання заробітної плати

Метою аналізу показників з праці та персонал є вивчення та оцінка ефективності використання праці та коштів на її оплату. Також доцільно буде виділити методи професійної адаптації, які практикуються за кордоном (подано у Табл.1.1).

Таблиця 1.1.

#### Методи навчання та адаптації персоналу

| Метод                                              | Характеристика                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E-learning або blended learning (змішане навчання) | Базується метод на високо організованій дисципліні (включаючи самодисципліну)                                                                   |
| кадрові школи                                      | Метод навчання, спрямований на освоєння і розуміння основних технологій і специфіки діяльності фірми працівниками різних сфер та галузей        |
| buddying                                           | Сутність методу полягає в адаптації через дружні відносини з колегами, особливо актуальний в перші кілька тижнів роботи                         |
| Secondment (вторинне навчання)                     | Сутність методу полягає у тому, що працівника для оволодіння певними навиками направляють в інший структурний підрозділ фірми або іншу компанію |

|                 |                                                                                             |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| метод занурення | швидке входження працівника в трудовий процес, практичне «занурення» у виробничу діяльність |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|

*Джерело: [5, с. 24; 14, с.302]*

Для швидкої адаптації молодих спеціалістів до професійної діяльності необхідно вдосконалювати програми практик, вибудовувати між ними взаємозв'язок і логічну послідовність, щоб студенти могли повноцінно навчитись обслуговувати клієнтів на всіх рівнях.

Узагальнюючи поставлені проблеми, можна зробити відповідний висновок, що для того, щоб адаптація молодих спеціалістів проходила досить швидко, необхідно:

- приділяти належну увагу практичним навичкам;
- залучати працівників до проведення тренінгів, семінарів, круглих столів.
- вдосконалювати систему практики з фаху при підготовці спеціалістів даного виду діяльності.

Ключовою ланкою в процесі планування адаптації студентів до професійної діяльності мають бути роботодавці на всіх її рівнях, починаючи з профорієнтації і продовжуючи на рівні засвоєння теоретичних знань і закріплення їх на практиці, а потім і вирішення проблем працевлаштування. [13, с. 556].



Рис. 1.3 Послідовність проведення факторного аналізу

*Джерело: сформовано автором*

Мета факторного аналізу — визначити зв'язки між змінними і шляхом класифікації зменшити кількість цих змінних, тобто виділити найбільш важливі. Тобто всі чинники, які визначають і впливають на привабливість

підприємства, необхідно розділити на дві групи: фактори прямого впливу (внутрішні) і фактори опосередкованого впливу (зовнішні).

У практичному плані у процесі дослідження підприємства будемо аналізувати функціональні напрями у плануванні управління персоналом та результати персоналу (рис. 1.4).

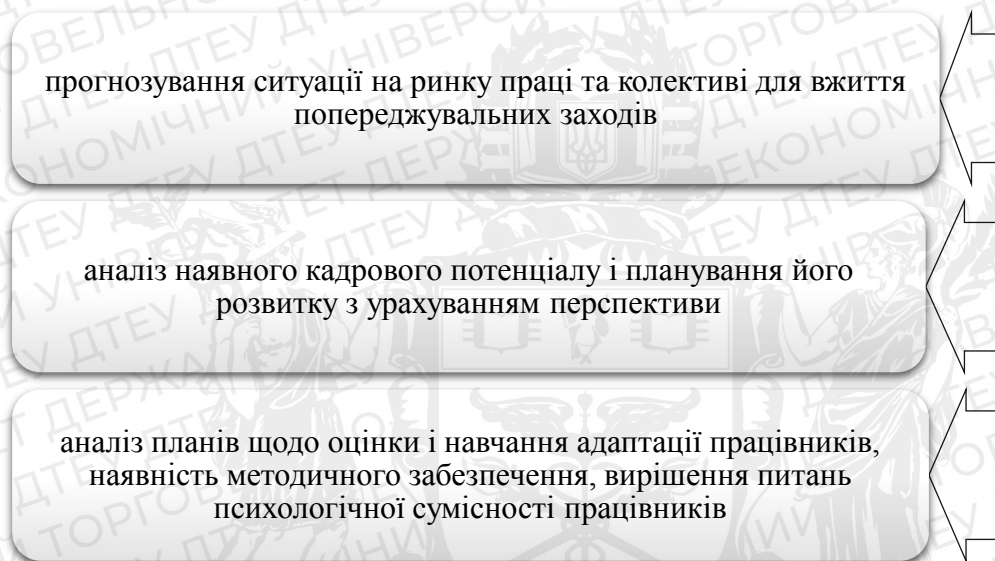


Рис. 1.4 Управління персоналом: планування напрямів

Джерело: складено на основі [5,9,19].

## **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ ОПЕРАТИВНИХ ПЛАНІВ У РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»**

### **2.1. Характеристика профілю діяльності підприємства**

Компанія ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» є партнером та представником заводів України та компаній-імпортерів імпоротної продукції, що є найбільшими постачальниками на український ринок трубопровідної арматури, сантехобладнання та ПВХ труб, фітингів.

У компанії ТД «РІВА-СЕРВІС» існує гнучка система знижок, можливість придбання товару з розстрочкою платежу для постійних та надійних клієнтів. Транспортний відділ ТД «РІВА-СЕРВІС» забезпечує своєчасну доставку замовленого товару.

Компанія здійснює відправку вантажу територією України транспортними компаніями-перевізниками на вибір замовника. У співробітників ТД «РІВА-СЕРВІС» ви можете отримати безкоштовну консультацію з питань комплектації та придбання трубопровідної арматури та сантехніки та оформити замовлення, співробітники швидко та якісно скомплектують ваше замовлення. Компанія приймає заявки на продукцію, яка відсутня у прайсі, та організовує її постачання протягом кількох днів.

ТД «РІВА-СЕРВІС» здійснює співпрацю з виробниками, які зарекомендували себе на споживчому ринку як фірми, що випускають продукцію високої якості.

Щоб зрозуміти вплив тенденцій та фінансово-господарську діяльність підприємства варто проаналізувати структуру балансу ТД «РІВА-СЕРВІС», яка наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Аналіз структури балансу ТД «РІВА-СЕРВІС»

| Назва                           | Питома вага, % |              |              | Абсолютне відхилення |       | Відносне відхилення |       |
|---------------------------------|----------------|--------------|--------------|----------------------|-------|---------------------|-------|
|                                 | 2019           | 2020         | 2021         | 2020                 | 2021  | 2020                | 2021  |
| Актив                           |                |              |              |                      |       |                     |       |
| 1. Необоротні активи            | <b>1,2</b>     | <b>0,7</b>   | <b>0,9</b>   | -0,11                | 0,2   | -0,29               | 7,32  |
| 2. Оборотні активи              | <b>98,8</b>    | <b>99,3</b>  | <b>99,1</b>  | 0,5                  | -0,2  | 0,18                | -4,47 |
| 2.1. Запаси                     | 67,1           | 66,4         | 29,3         | -0,7                 | -37,1 | 4,95                | -2,74 |
| 2.2. Дебіторська заборгованість | 24,7           | 29,1         | 65,4         | -0,28                | 36,3  | -9,31               | -     |
| 2.3. Грошові кошти              | 6,5            | 1,1          | 1,8          | -5,4                 | 0,7   | -8,66               | -4,92 |
| Всього актив балансу            | <b>100</b>     | <b>100</b>   | <b>100</b>   | -                    | -     | -                   | -     |
| Пасив                           |                |              |              |                      |       |                     |       |
| 1. Власний капітал              | <b>18,81</b>   | <b>14,25</b> | <b>-17,9</b> | -4,6                 | 3,65  | -2,07               | 7,32  |
| 2. Позичковий капітал           | <b>81,19</b>   | <b>85,75</b> | <b>117,9</b> | 4,6                  | 32,2  | 1,31                | -4,47 |
| 2.1. Довгострокові зобов'язання | -              | -            | -            | -                    | -     | -                   | -     |
| 2.2. Поточні зобов'язання       | 100            | 100          | 100          | -                    | -     | -                   | -     |
| Всього пасив балансу            | <b>100</b>     | <b>100</b>   | <b>100</b>   | -                    | -     | -                   | -     |

Джерело: розраховано на даних звітності підприємства (додаток А)

З табл. 2.1 видно, що в структурі активу балансу більшу частку займають оборотні активи (98,8% в 2019 році, 99,30% в 2020 році, 99,10% в 2021 році), що свідчить про мобільність активів та є характерним для торговельного підприємства. Також ознакою торговельного підприємства є велика частка запасів в складі оборотних активів (67,10% в 2019 році, 66,4% в 2020 році та 29,3% в 2021 році).

В складі пасивів власний капітал займає лише приблизно 15%, натомість позичковий капітал – 81,19% в 2019 році, 85,75% в 2020 році та 117,90% в 2021 році, що свідчить про залежність підприємства від позикового капіталу.

З короткострокової перспективи фінансовий стан підприємства оцінюють за показниками ліквідності. Ліквідність підприємства відображає його здатність розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями наявними поточними ресурсами шляхом їх швидкого перетворення в готівку.

Аналіз ліквідності балансу підприємства ТД «РІВА-СЕРВІС» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Аналіз показників ліквідності ТД «РІВА-СЕРВІС»

| Показник                                                                                                    | 2019 | 2020 | 2021 | Нормативне значення | Абсолютне відхилення |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|---------------------|----------------------|-------|
|                                                                                                             |      |      |      |                     | 2020                 | 2021  |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                                                                           | 0,05 | 0,05 | 0,05 | $\geq 0,5$          | 0,00                 | 0,00  |
| Коефіцієнт покриття чи поточної ліквідності                                                                 | 1,13 | 1,13 | 1,13 | $\geq 2$            | 0,01                 | -0,01 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності                                                                              | 0,37 | 0,34 | 0,32 | $\geq 0,5$          | -0,03                | -0,02 |
| Коефіцієнт співвідношення поточної дебіторської і кредиторської заборгованості                              | 0,06 | 0,05 | 0,05 | 1                   | 0,00                 | 0,00  |
| Коефіцієнт співвідношення поточної дебіторської і кредиторської заборгованості за комерційними розрахунками | 0,07 | 0,06 | 0,06 | 1                   | -0,01                | -0,01 |

Джерело: фінансова звітність підприємства

Отже, за даними таблиці можна стверджувати, що баланс підприємства є неліквідним, оскільки всі вказані показники – це коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності та швидкої ліквідності, коефіцієнт поточної дебіторської заборгованості та кредиторської заборгованості до загальної суми і, за комерційними розрахунками, менше нормативного значення, а динаміка коефіцієнта швидкої ліквідності навіть дещо погіршується, що свідчить про те, що підприємство не може швидко розрахуватися за своїми поточними зобов'язаннями, а отже, це може похитнути фінансовий стан підприємства.

Ліквідність підприємства тісно пов'язана з поняттям ділової активності підприємства. Динаміка показників ділової активності ТД «РІВА-СЕРВІС» наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників ділової активності ТД «РІВА-СЕРВІС»**

| Показники                                                    | 2019   | 2020   | 2021   | Абсолютне відхилення |       |
|--------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|----------------------|-------|
|                                                              |        |        |        | 2020                 | 2021  |
| Коефіцієнт оборотності активів                               | 1,22   | 1,26   | 1,21   | 0,03                 | -0,04 |
| Період обороту активів, днів                                 | 295    | 287    | 296    | -8,12                | 9,81  |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів                     | 1,97   | 2,02   | 2,05   | 0,05                 | 0,02  |
| Період обороту оборотних активів, днів                       | 183    | 178    | 176    | -4,72                | -2,14 |
| Коефіцієнт оборотності запасів                               | 2,11   | 2,10   | 2,11   | -0,01                | 0,01  |
| Період обороту запасів, днів                                 | 170    | 171    | 171    | 0,88                 | -0,66 |
| Коефіцієнт обороту поточної дебіторської заборгованості      | 40,28  | 45,68  | 49,40  | 5,39                 | 3,73  |
| Період обороту поточної дебіторської заборгованості, днів    | 9      | 8      | 7      | -1,06                | -0,59 |
| Коефіцієнт оборотності поточної кредиторської заборгованості | 1,59   | 1,67   | 1,70   | 0,08                 | 0,03  |
| Період обороту поточної кредиторської заборгованості, днів   | 226,48 | 215,51 | 212,07 | -10,97               | -3,44 |
| Тривалість операційного циклу, днів                          | 179    | 179    | 178    | -0,18                | -1,26 |
| Тривалість фінансового циклу, днів                           | -47    | -36    | -34    | 10,80                | 2,18  |

Джерело: фінансова звітність підприємства

Результати розрахунків показує, що коефіцієнт оборотності активів становив 1,22 рази в 2019 році, 1,26 рази в 2020 році та 1,21 рази в 2021 році, тобто динаміка є більш-менш стабільною, а от період обороту активів, хоч і зменшився в 2020 році на -8,12 днів, проте виріс на 9,81 дні у 2021 році, що є негативним для підприємства, адже продовжує операційний цикл.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів має позитивну динаміку – оборотність прискорюється (з 1,97 раз в 2019 році до 2,05 раз в 2021 році),

таку ж динаміку має період обороту оборотних активів, що є позитивним для підприємства.

Коефіцієнт оборотності запасів та період їх обороту мають стабільну динаміку і майже не змінилися – 2,11 рази і 171 день відповідно, що свідчить про застій у збуті підприємства.

Позитивну динаміку має коефіцієнт обороту поточної дебіторської заборгованості – він збільшився з 40,28 раз у 2019 році до 49,40 раз в 2021 році, відповідно зменшився період обороту поточної дебіторської заборгованості – з 9 до 7 днів, що свідчить про зменшення дебіторської заборгованості та своєчасні розрахунки боржників.

Також покращується динаміка і кредиторської заборгованості – коефіцієнт оборотності зріс з 1,59 раз у 2019 році до 1,70 раз у 2021 році, а період обороту зменшився з 226,48 днів до 212,07 днів відповідно.

Тривалість операційного циклу більш-менш стабільна і складала 178 днів у 2019 році, а тривалість фінансового циклу є від'ємною і складала -47 днів в 2019 році, -36 днів в 2020 році та -34 дні в 2021 році, що свідчить про те, що підприємство в середньому отримує від клієнтів гроші раніше, ніж здійснює платежі своїм кредиторам, що є характерним для торговельного підприємства.

Отже можна зазначити, що планування роботи фахівців щодо комерційної діяльності є цілком задовільним, показники підприємства зростають.

## **2.2. Оцінка результативності оперативного плану роботи підприємства з персоналом**

Подальшим кроком даного дослідження вважаємо необхідним здійснити аналіз структури та виконання планових завдань персоналу.

Свідчить, що протягом аналізованого періоду на підприємстві ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» були певні зміни у структурі персоналу,

а саме чисельність основних робітників зменшилась на 1 особу у 2020 році та збільшилась на 1 особи у 2021 році. Вцілому чисельність працівників на підприємстві ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» протягом аналізованого періоду не змінилась.

Таблиця 2.4

**Структура працівників за гендерною приналежністю на ТОВ  
«ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» за 2019-2021 роки**

| Показники                                      | Роки: |      |      | Абсолютний приріст (+;-) 2021 р. до: |      | Темпи росту у % 2021 р. до: |      |
|------------------------------------------------|-------|------|------|--------------------------------------|------|-----------------------------|------|
|                                                | 2019  | 2020 | 2021 | 2019                                 | 2020 | 2019                        | 2020 |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 3     | 4    | 4    | 1,0                                  | 1,0  | 1,0                         | -    |
| з них:                                         |       |      |      |                                      |      |                             |      |
| Жінки                                          | 1     | 1    | 2    | 1,0                                  | 1,0  | 0,04                        | 25   |
| Чоловіки                                       | 2     | 3    | 2    | 0                                    | -1,0 | -                           | -25  |
| Питома вага, %                                 |       |      |      |                                      |      |                             |      |
| Жінки                                          | 33,3  | 25   | 50   | 17                                   | 25   | 17                          | 25   |
| Чоловіки                                       | 66,7  | 75   | 50   | 0                                    | 25   | 0                           | 25   |

*Джерело: розраховано автором*

Дані табл. 2.5 свідчать про зростання чисельності працівників у 2020 році. Частка жінок збільшилась на 25 % у 2021 році порівняно з 2020 роком. А частка чоловіків зменшилась за аналізований період на 25%.

Проаналізуємо чисельність та ефективність використання персоналу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» за 2019-2021 роки (табл. 2.5).

Відповідно до показників таблиці 2.5, ефективність використання персоналу у 2019-2021 рр. зростала. Про це свідчить зростання середньорічного виробітку одного працівника, який у 2021 р. порівняно з 2019 р. знизився на 45,25% і на 23,84 % відносно показника 2020 р, що вплинуло на зростання рівня середньорічної заробітної плати, темпи якого в

2021 р. відносно 2019 р. і 2020 р. становили 54,75 % і 76,19 % відповідно. Тобто ми бачимо виконання і перевиконання планових показників на 4,9%

Фонд оплати праці на ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» складається з фонду основної заробітної плати, фонду додаткової заробітної плати (в нього включені надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів; премії та винагороди, які носять систематичний характер) і заохочувальні та компенсаційні виплати.

Таблиця 2.5

**Показники чисельності та ефективності використання персоналу  
ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» за 2019-2021 роки**

| Показники                                            | Роки:   |         |         | Відхилення (+;-)<br>2021 р. до: |        | Темпи росту у %<br>2021 р. до: |        |
|------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------------------------------|--------|--------------------------------|--------|
|                                                      | 2019    | 2020    | 2021    | 2019                            | 2020   | 2019                           | 2020   |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн      | 5754,5  | 5513,7  | 4200,6  | 10072                           | 5169   | 114,59                         | 106,99 |
| Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб | 3       | 4       | 4       | 1                               | 0      | 25                             | 25     |
| Середньорічна продуктивність а, тис.грн              | 1918,16 | 1378,42 | 1050,15 | 868,01                          | 328,27 | 45,25                          | 23,84  |
| Середньомісячна продуктивність праці, тис. грн.      | 159,84  | 114,86  | 87,51   | 72,33                           | 27,71  | 54,75                          | 76,19  |

Джерело: розраховано автором

Важливе значення для оцінки ефективності використання трудових ресурсів на підприємствах в умовах ринкової економіки має показник рентабельності персоналу. Рентабельність праці пов'язана з продуктивністю праці, тому вартість праці - це середньорічна виробіток одного робітника.

На основі проведеного аналізу використання персоналу підприємства ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» складемо узагальнювальну таблицю основних показників і надамо оцінку їх використання (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Основні показники результатів діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ  
«РІВА-СЕРВІС» за 2019-2021 рр.**

| Показники                                        | Показники за роками |      |      | Темпи приросту, % |             |
|--------------------------------------------------|---------------------|------|------|-------------------|-------------|
|                                                  | 2019                | 2020 | 2021 | 2020 – 2019       | 2021 – 2020 |
| Середньооблікова чисельність, осіб               | 3                   | 4    | 4    | 0,96              | 0,74        |
| Питома вага робітників основної діяльності, осіб | 100                 | 75   | 100  | -25               | 25          |
| Чистий прибуток, тис.грн                         | 134,7               | 26,2 | 4,9  | -80,54            | -81,29      |
| Чистий прибуток на 1 працівника                  | 44,9                | 6,5  | 1,2  | -85,52            | -81,53      |
| Рентабельність доходу                            | 2,34                | 0,47 | 0,11 | -79,91            | -76,59      |

*Джерело: розраховано автором*

Розрахунки показників виявили: збільшення питомої ваги службовців, зокрема керівників, з 100% у 2019 р. до 75% у 2020 р. при зниженні продуктивності праці; зниження середньорічного виробітку одного працівника на 2,7% у 2020 р. та на 18,46% у 2021 р.; відставання темпів зростання продуктивності праці від її оплати; зниження рентабельності праці з 1,07 у 2019 р. до 0,53 у 2021 р.

Аналіз поставлених планових завдань перед менеджерами з продажу достатньо високими у 2019 р. до у 2021 р. при підвищенні продуктивності праці; зниження рентабельності доходу при підвищенні витрат, з 1,07 у 2019р. до 0,53 у 2021 р.

### РОЗДІЛ 3.

## РОЗРОБКА ПЛАНУ ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»

Успіх підприємства залежить від багатьох факторів, і найважливішу роль у його розвитку відіграє персонал. Від результатів діяльності останнього залежить існування підприємства в цілому.

З метою вдосконалення оперативного плану роботи з персоналом, першочергово для ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» для потрібно провести кадровий аудит, у тому числі використати механізм розроблених анкет та зібрати наступну інформацію:

- відомості про постійний склад персоналу (прізвище, ім'я, по батькові, місце проживання, вік, час вступу на роботу тощо);
- дані про структуру персоналу (кваліфікація, статеві-вікова структура, питома вага інвалідів, питома вага робітників, службовців, управлінців);
- плинність кадрів;
- втрати часу через простої, хвороби;
- дані про тривалість робочого дня (повністю чи частково зайняті, працюючі в одну, декілька змін, у нічну зміну, тривалість відпустки);
- заробітна плата та її структура, додаткова заробітна плата, надбавки).

Основною методичного підходу для проведення аналізу ефективності систем стимулювання праці персоналу є виявлення можливості формування так званого ресурсного адаптеру результативності діяльності підприємства за рахунок підвищення ефективності систем стимулювання праці персоналу, об'єднаних за ознакою їх приналежності до певної групи складових ефективності використання системи стимулювання, які формують єдиний

інтегральний показник ефективності використання ресурсів, спрямованих на стимулювання праці персоналу.

Діагностику ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх впливу на результативність діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» пропонується проводити за допомогою розрахунку інтегрального показника за наступними складовими: продуктивність праці, кількість результативних цілей, чистий прибуток на одного працівника.

На основі проведених досліджень було сформовано пріоритетний список альтернативних джерел для пошуку кандидатів працівників ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» представлений на рис. 3.1



Рис. 3.1 Пріоритетний список джерел для пошуку працівників ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»

*Джерело: сформовано автором*

Тобто в тих умовах, які сьогодні склалися для служб, найкраще шукати персонал із внутрішніх джерел (співробітники підприємства; друзі, знайомі та батьки працівників; колишні кандидати на вакантні посади) або заборонити особисті контакти керівників.

ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «PIVA-SERVICE» є відкритим для усіх кандидатів, які бажають скористатися чудовими можливостями і показати себе у динамічній атмосфері таких департаментів: відділ бронювання; маркетинг та продажі; бухгалтерія та фінансовий контроль; департамент логістики.

При відборі персоналу підприємства має бути створено певний перелік критеріїв та вимог до кандидатів. До списку повинні входити також бажані особисті характеристики претендентів (рис.3.2). Це потрібно для того аби зрозуміти чи підходить працівник до специфіки обраної посади. Ці критерії допоможуть хедхантеру дізнатися про ті специфічні риси, які необхідні для даної роботи. Орієнтуючись на них, він зможе оцінити претендента на представлену посаду.

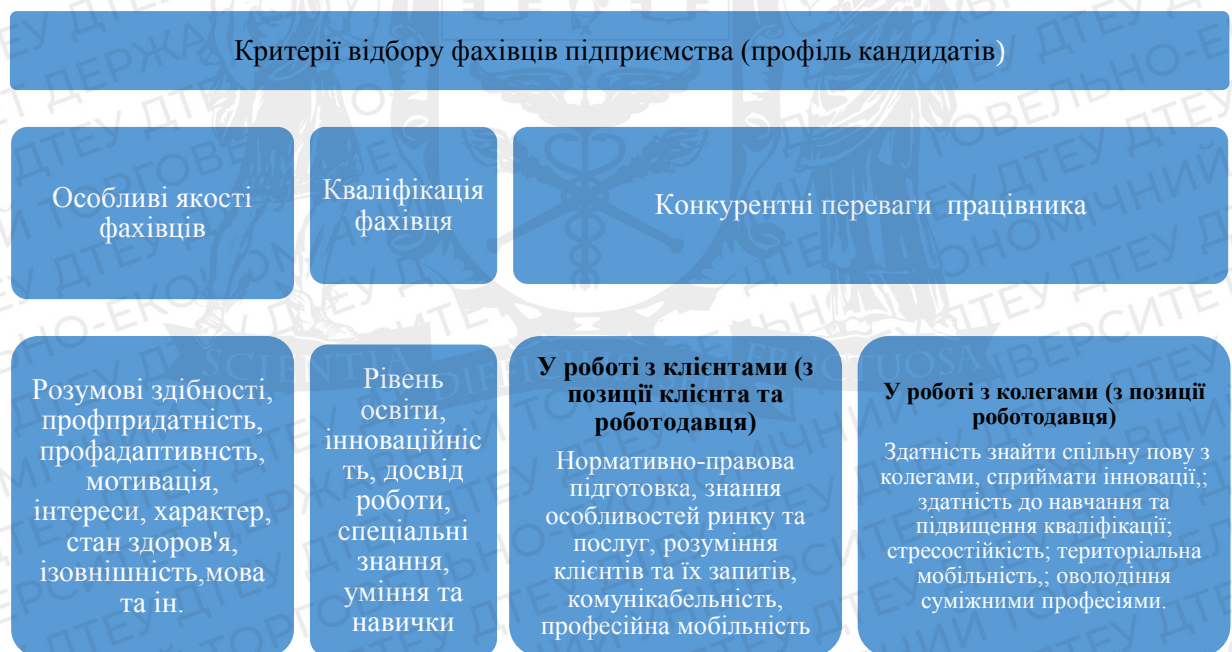


Рис. 3.2. Модель конкурентоспроможності фахівця: критерії відбору

*Джерело: сформовано автором*

Модель конкурентоспроможності кандидата зображена на рис.3.1. Отже, у підприємств є декілька варіантів пошуку потрібного їм персоналу.

Одним із способів підбору персоналу підприємства може бути активний:

1. Ідентифікація особи., що передбачає перевірку всіх соціальних мереж, збір контактної інформації.
2. Дослідження ринку праці, пошук потенційних конкурентів.
3. Обговорення із замовником обраної кандидатури після дослідження.
4. Головна мета: передбачити всі можливі ризики з кандидатом у сфері продажів.
5. Підготовка Job offer – як правило важкі етапи переговорів, складні умови пропозиції.

Пропозиції щодо алгоритму формування оперативного плану роботи з персоналом на ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» представлено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Алгоритм формування оперативного плану роботи з персоналом  
ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»

Джерело: сформовано автором

Для досягнення якісного зростання потенціалу персоналу необхідно розробити рекомендації щодо: залучення працівників управління фірмою на основі розширення участі працівників у розробці стратегічних та оперативних планів, удосконалення планування кар'єри; впровадження складання індивідуальних планів роботи на окремих робочих місцях. Відомо, що раціональне використання персоналу і високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва продукції, ефективному використанню обладнання, машин, механізмів, зниженню собівартості та зростанню прибутку. Водночас ефективність використання персоналу залежить від оперативності реагування апарату управління на певні фактори впливу.

Таке вдосконалення системи управління персоналом повинне забезпечити сприятливе середовище, у якому реалізувалися б всі можливості працівників, розвивалися їхні здібності. У підсумку люди повинні одержувати задоволення від виконаної роботи і суспільного визнання своїх досягнень

Таблиця 3.1

### Показники оплати праці

| Показники                   | 2019  | 2020  | 2021  |
|-----------------------------|-------|-------|-------|
| Зарплатовіддача             | 11,63 | 14,20 | 12,93 |
| Зарплатомісткість           | 0,18  | 0,21  | 0,22  |
| Частка ФОП у витратах обігу | 43,1  | 46,5  | 49,3  |
| Чистий прибуток             | 18453 | 20123 | 21698 |

Як зазначалося в попередніх розділах, основними методами стимулювання праці є матеріальні та нематеріальні. Основним методом матеріального стимулювання, що є заохоченням до праці, що впливає на її

ефективність, і, здебільшого, єдиним джерелом доходів населення, є заробітна плата.

Організація заробітної плати повинна відповідати таким умовам: залежати від кількості та якості праці, ефективності виробництва, умов праці, рівня цін, особливостей діяльності підприємства і забезпечувати випереджаючі темпи зростання продуктивності праці. зростання заробітної плати [16].

Однак використання тільки матеріальної мотивації не дає бажаного результату, оскільки, крім фізіологічних потреб (які можуть бути задоволені заробітною платою), працівники мають і інші потреби більш високого рівня. Також система матеріальної мотивації призводить до збільшення витрат на персонал підприємства, що є для нього не вигідним.

Таким чином, нематеріальна мотивація є невід'ємною складовою системи мотивації праці. Кар'єрний ріст персоналу є одним з основних методів нематеріальної мотивації.

В ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» практично відсутні можливості просування по службі, немає системи планування кар'єри співробітників. Працівники мають змогу зайняти вищу посаду тільки за наявності вакансії в разі використання підприємством внутрішніх джерел при пошуку персоналу.

Недостатньо розвинена система підготовки кадрів. На підприємстві організовано навчання керівників і спеціалістів, яке здійснюється у формі тренінгів. Але вони проводяться не систематично і тільки в торгових зонах, охоплюючи невелику кількість працівників. Для робітників взагалі відсутні можливості для професійного розвитку.

Отже, названий метод впливає на рівень мотивації лише окремих працівників. Крім того, винагорода працівників не є своєчасною, немає чіткого зв'язку між результативністю співробітників і системою винагороди, і, як наслідок, працівники не сприймають чинну систему мотивації як справедливую.

Для розробки та реалізації ефективної стратегії мотиваційного управління персоналом першочерговим завданням підприємств є встановлення справедливого та економічно обґрунтованого рівня оплати праці. Система нематеріальної мотивації праці не повною мірою відповідає етапу даного життєвого циклу підприємства, оскільки можливості для кар'єрного росту та професійної підготовки персоналу практично відсутні.

Дивлячись на це, можна зробити висновок про необхідність вдосконалення форм мотивації на даному підприємстві.

Ефективна система організації праці та її раціонального стимулювання служить досягненню мети підприємства та кращому задоволенню потреб працівників, формує здоровий моральний дух підприємства, його культурні цінності, визначає стосунки трудового колективу. Стимулюючі заходи, що спрямовують, підтримують та активізують належну поведінку працівника, дають змогу підвищити його самовіддачу вище того рівня, якого можна досягти за допомогою адміністративного тиску і вимог.

Отже, для досягнення цілей підприємства керівництву необхідно уміло балансувати між методами матеріальної та нематеріальної мотивації, запровадити таку систему мотивації, в якій вони будуть раціонально поєднані.

Програма впроваджуваних заходів представлена у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Заходи з планування інформаційного забезпечення  
у ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»**

| № з/п | Зміст заходів                                                                                                        | Виконавець                     | Дата          |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------|
| 1.    | Проведення маркетингових досліджень та розрахунків всіх альтернатив щодо впровадження програми лояльності споживачів | Менеджер з продажу             | До 08.11.2023 |
| 2.    | Удосконалення корпоративного сайту                                                                                   | Програміст, менеджер з продажу | постійно      |

|    |                                                                 |                    |               |
|----|-----------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|
| 3. | Перегляд системи преміювання та заохочень у 2 півріччі 2020/21р | директор           | До 20.05.2023 |
| 4. | Організація презентаційних заходів                              | Менеджер з продажу | До 12.01.2023 |

*Джерело: складено автором*

З метою формування ефективної системи мотивації персоналу на ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» пропонуємо:

- 1) запровадження безтарифної системи оплати праці на досліджуваному підприємстві;
- 2) удосконалення нематеріальних стимулів праці;
- 3) гнучкий режим робочого часу;
- 4) проведення професійних тренінгів;
- 5) врахування особистісного підходу до мотивації персоналу на основі теорії поколінь.

На основі проведеного аналізу, запропоновано заходи удосконалення оперативних планів роботи з персоналом на ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» (табл. 3.3).

*Таблиця 3.3.*

#### **Заходи удосконалення оперативних планів роботи з персоналом**

| Напрями                                              | План оперативних завдань у 2023 р                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Удосконалення організаційно-регламентів підприємства | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка «Положення про навчання персоналу»</li> <li>- Розробка «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки».</li> </ul> |
| Вдосконалення процесу навчання та розвитку персоналу | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Проведення тренінгу «Креативні продажі» (для менеджерів з продажу)</li> </ul>                                                            |

|                                        |                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Поліпшення інформаційного забезпечення | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Складання типової форми індивідуального плану розвитку працівника</li> <li>- Встановлення показників та критеріїв оцінки досягнутих результатів для штатних посад</li> </ul> |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Джерело: сформовано автором*

Кожен керівник компанії обирає ті чи інші засоби стимулювання, ефективні саме для його компанії, тобто виходячи з фінансового стану, специфіки діяльності та корпоративної культури. Входження працівника в систему трудових відносин передбачає виконання ним певних обов'язків за відповідну винагороду.

Система оплати праці має бути спрямована на створення ефективних стимулів до праці, підвищення її якості та продуктивності, а також на поєднання індивідуальної та колективної зацікавленості в успіху підприємства, зниження витрат на одиницю продукції, підвищення конкурентоспроможності продукції, формування підприємницької ініціативи.

Основне завдання керівника компанії буде полягати у формуванні сильної команди. Директор несе індивідуальну відповідальність за якість команди; відповідає за утримання цінних членів своєї команди, надаючи їм мотиваційні і кар'єрні можливості; відповідає за підтримання іміджу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» всередині підприємства і за його межами.

В результаті впровадження комплексу заходів спрогнозовано фінансові показники табл.3.4.

Таблиця 3.4

**Прогнозовані показники ефективності впровадження заходів у  
ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»**

| Показник                                      | Роки   |        |        |              |
|-----------------------------------------------|--------|--------|--------|--------------|
|                                               | 2020   | 2021   | 2022   | 2023 прогноз |
| Чистий дохід від реалізації товарів, тис. грн | 5513,7 | 4200,6 | 5500,7 | 7040,9       |

|                                                                             |        |        |       |       |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-------|-------|
| Витрати тис.грн                                                             | 5501,6 | 4001,4 | 4630  | 6201  |
| Витрати на вдосконалення інформаційного забезпечення формування планів, грн | 1210   | 1250   | 440   | 520   |
| Середньооблікова чисельність працівників чол.                               | 4      | 4      | 4     | 5     |
| Продуктивність праці, 1місяць тис.грн                                       | 114,9  | 87,5   | 114,6 | 146,7 |

Джерело: розрахунки автора

Очікується зростання доходу на 28% у 2023 році у порівнянні з 2022 роком. Прибуток очікується на з урахуванням 20% інфляції на рівні 15563 тис.грн. Зацікавленість в ефективному розвитку підприємства, формування мотиваційного механізму ефективної праці кожного працівника, тобто забезпечення відтворювальної та стимулюючої функцій заробітної плати.

Упорядкування плану роботи з персоналом безпосередньо впливає на продуктивність праці та досягнення цілей. На графіку представлена пропонувана планова продуктивність праці (рис. 3.4). лінія тренду показує високу ймовірність зростання доходу величина вірогідності апроксимації досить високий  $R^2 = 0,9303$ .

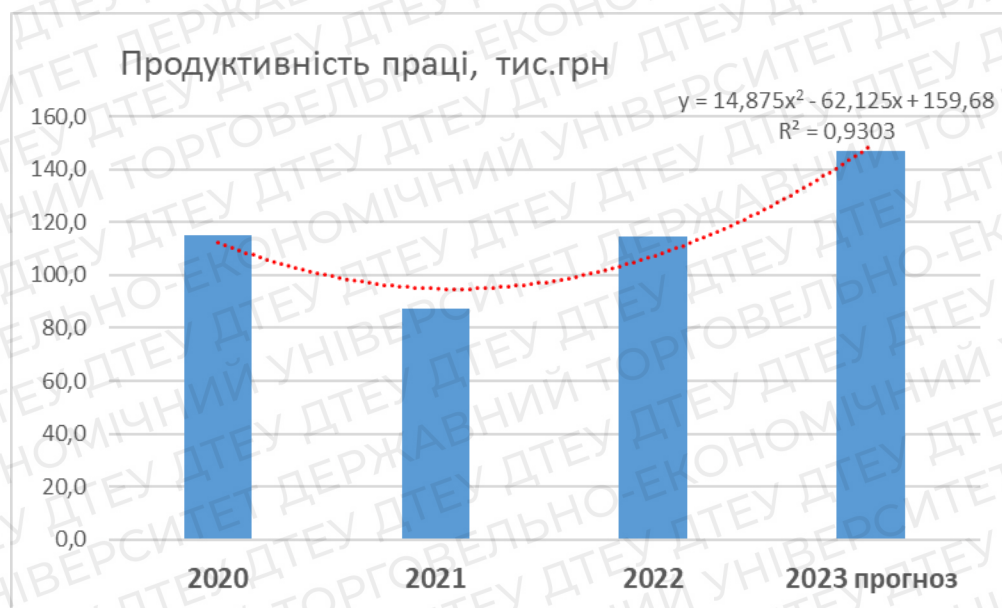


Рис. 3.4. Пропонована планова продуктивність праці ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС».

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Отже, запропоновані заходи підвищать продуктивність праці до показника 146,7 тис.грн на місяць, що випереджає показник 2020 року на 31,8 тис.грн. Підвищення прибутковості компанії також сприятиме позитивному емоційному клімату в колективі, адже успішне досягнення поставлених цілей підприємства підвищує мотивацію персоналу.

### ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, проаналізувавши план роботи підприємства ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» з його персоналом, можна зробити висновок, що фонд оплати праці в ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» складається з фонду основної заробітної плати, фонду додаткової заробітної плати (включають надбавки та доплати до тарифних ставок і посадових окладів, премії та винагороди, що мають систематичний характер) та заохочувальні та компенсаційні виплати.

Зміна продуктивності праці, повне використання робочого часу майже завжди впливають на рівень його оплати. Тому дуже важливо розглядати ці показники в тісному взаємозв'язку.

Кожне підприємство в Україні повинно мати реальну та достовірну інформацію про трудомісткість продукції, яку ми виробляємо, про нарахування заробітної плати.

Фонд оплати праці підприємства безпосередньо включається в систему комерційно-підприємницьких відносин, що значно підвищує його стимулюючу роль. Забезпечити посилення стимулюючої функції оплати праці неможливо без проведення кожним підприємством самостійної політики у сфері оплати праці.

Плановий фонд оплати праці-може бути також розрахований на основі:

- індексів зміни чисельності персоналу та середньої заробітної плати в плановому періоді;
- планового рівня витрат на оплату праці у відсотках до товарообороту та обсягу товарообороту в плановому періоді.

В ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» за 2019-2021 роки спостерігається значний рух працівників.

Зміна продуктивності праці, повне використання робочого часу майже завжди позначається на рівні його оплати. Тому у роботі запропоновано низку заходів для підвищення продуктивності праці.

На підставі аналізу операційної діяльності було сформовано пропозиції щодо алгоритму формування оперативного плану роботи.

З метою підвищення роботи менеджерів з продажу запропоновано удосконалити роботу сайту та інформаційне забезпечення для виконання поточних завдань працівників. Розраховано бюджет витрат.

Аналіз динаміки результативності роботи персоналу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» свідчить про те що, компанія зростає, фінансові показники спрогнозовані на 2023 рік з підвищенням росту чистого доходу на 28% до 7040,9 тис. грн. Продуктивність праці в результаті впровадження заходів з удосконалення операційних функцій менеджерів з продажу, додаткового самонавчання можна очікувати на рівні **146,7** тис.грн. В роботі представлено у табл3.4 та графіку. Величина прогнозованих показників висока.

Визначено необхідність в удосконаленні регламентів «Положення про навчання персоналу» та впровадження Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки, а також у процесі планування розвитку компетенцій менеджерів з продажу рекомендовано проходження тренінгу, самонавчання.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський Кодекс України: Закон України // (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144
2. Довгань Л.Є. Праця керівника або практичний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л.Є. Довгань . К.: ЕксОб, 2018. 384 с.
3. Коваль З. О. Підприємництво і менеджмент \: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / З. О. Коваль, О. І. Тивончук. Львів, 2019. 172 с.
4. Костишина Т.А., Писаренко В.П., Нестуля О.О. .Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку: підручник Полтава: РВВ ПУЕТ, 2017. 604 с
5. Краснокутська Н.С. Менеджмент: навч.посіб./ Н.С. Краснокутська, О.М. Нашекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
6. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. Київ: Знання. КОО, 2016. 556с.
7. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підруч. / О.Є. Кузьмін. К.: Академвидав, 2019. 416 с.
8. Ладонько, Л. С. Менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. / Л. С. Ладонько, О. В. Михайловська, Н. В. Філіпова. Київ : Кондор, 2018. 266 с.
9. Жуковська В. М. Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації : [монографія] . Київ. нац. торг. – екон. ун-т, 2018. 360 с
10. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток / Вісник Міжнародного гуманітарного університету 2017. Вип. 27 С.103-108
11. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А.П. Міщенко. К.: ЦУЛ, 2019. - 336 с.
12. Осовська Г.В. Осовський О. А. . Менеджмент: підручник 4-те вид., переробл. і допов. Київ: Кондор, 2018. 562 с.
13. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська. К.: Кондор, 2017. 196с.

14. Охріменко А.Г. Основи менеджменту: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ А.Г. Охріменко. К.: ЦУЛ, 2016. 130 с.
15. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посіб. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.
16. П'ятницька Г. Дуальність наслідків плинності кадрів у внутрішній торгівлі // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2016. № 4. С. 114–128.
17. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ О.Д. Сердюк К.: Професіонал, 2019. 432 с.
18. Скібіцька Л.І. Менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. К.: Кондор, 2017. 416 с.
19. Тарнавська Н.П., Менеджмент: теорія та практика: підруч. для вузів. для студ. вищ. навч. закл. / Н.П. Тарнавська, Р.М. Пушкар. Т.: Карт-бланш, 2018. 490 с.
20. Туленков М.В. Вступ до теорії і практики менеджменту: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ М.В. Туленков. Київ: МАУП, 2015. 196с.
21. Verhoef, P.C., Kannan, P., Inman, J.J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. Journal of Retailing, 91(2), 174-181.
22. Verdouw, C.N., Beulens, A.J.M., Trienekens, J.H. and Wolfert, S. (2010) Business process modelling in demand-driven agri-food supply chains. Available: <http://centmapress.ilb.unibonn.de/ojs/index.php/proceedings/article/view/58/56>.

## ДОДАТКИ

*Додаток А*

# Звіт про фінансовий стан ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» за 2018-2021 роки, тис грн.

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 5 розділу I)

## Фінансова звітність малого підприємства

|                                            |                                                                     |                        |            |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------|------------|
| Підприємство                               | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГОВИЙ ДІМ "РІВА-СЕРВІС" | Дата(рік,місяць,число) | Коди       |
| Територія                                  | Київ                                                                | за СДРПОУ              | 2020 01 01 |
| Організаційно-правова форма господарювання | Товариство з обмеженою відповідальністю                             | за КОАТУУ              | 42415472   |
| Вид економічної діяльності                 | Неспеціалізована оптова торгівля                                    | за КОПФГ               | 8036600000 |
| Середня кількість працівників, осіб        | 3                                                                   | за КВЕД                | 240        |
| Одиниця виміру:                            | тис. грн. з одним десятковим знаком                                 |                        | 46.90      |
| Адреса, телефон                            | вулиця Червоноткацька, буд. 29, оф. 1, м. Київ, 02094               |                        |            |
|                                            |                                                                     |                        | 0677773669 |

1.Баланс на 31 грудня 2019 р.

| Актив                                                                   | Код рядка   | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------|----------------------------|
| 1                                                                       | 2           | 3                        | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                             |             |                          |                            |
| Нематеріальні активи                                                    | 1000        | -                        | -                          |
| первісна вартість                                                       | 1001        | -                        | -                          |
| накопичена амортизація                                                  | 1002        | ( - )                    | ( - )                      |
| Незавершені капітальні інвестиції                                       | 1005        | -                        | -                          |
| Основні засоби :                                                        | 1010        | -                        | 9,3                        |
| первісна вартість                                                       | 1011        | -                        | 9,6                        |
| знос                                                                    | 1012        | ( - )                    | ( 0,3 )                    |
| Довгострокові біологічні активи                                         | 1020        | -                        | -                          |
| Довгострокові фінансові інвестиції                                      | 1030        | -                        | -                          |
| Інші необоротні активи                                                  | 1090        | -                        | -                          |
| Усього за розділом I                                                    | 1095        | -                        | 9,3                        |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                              |             |                          |                            |
| Запаси :                                                                | 1100        | 78,5                     | 512,8                      |
| у тому числі готова продукція                                           | 1103        | 78,5                     | 512,8                      |
| Поточні біологічні активи                                               | 1110        | -                        | -                          |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125        | 3,1                      | -                          |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                   | 1135        | 4,2                      | 180,5                      |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136        | -                        | -                          |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155        | -                        | 8,3                        |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160        | -                        | -                          |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165        | 30,9                     | 48,5                       |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170        | -                        | -                          |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190        | 0,2                      | 4,9                        |
| Усього за розділом II                                                   | 1195        | 116,9                    | 755,0                      |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b> | -                        | -                          |
| <b>Баланс</b>                                                           | <b>1300</b> | <b>116,9</b>             | <b>764,3</b>               |

| Пасив                                                                                                    | Код<br>рядка | На початок<br>звітного року | На кінець<br>звітного періоду |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------|-------------------------------|
| 1                                                                                                        | 2            | 3                           | 4                             |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |              |                             |                               |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                         | 1400         | 1,5                         | 1,5                           |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410         | -                           | -                             |
| Резервний капітал                                                                                        | 1415         | -                           | -                             |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420         | 7,6                         | 142,3                         |
| Неоплачений капітал                                                                                      | 1425         | ( - )                       | ( - )                         |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                              | <b>1495</b>  | <b>9,1</b>                  | <b>143,8</b>                  |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>                              | <b>1595</b>  | <b>-</b>                    | <b>-</b>                      |
| <b>III. Поточні зобов'язання</b>                                                                         |              |                             |                               |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600         | -                           | -                             |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                                  |              |                             |                               |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                           | 1610         | -                           | -                             |
| товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615         | 106,4                       | 434,3                         |
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620         | 0,2                         | 183,6                         |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621         | -                           | -                             |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625         | -                           | -                             |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630         | -                           | -                             |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665         | -                           | -                             |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690         | 1,2                         | 2,6                           |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b>  | <b>107,8</b>                | <b>620,5</b>                  |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b>  | <b>-</b>                    | <b>-</b>                      |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b>  | <b>116,9</b>                | <b>764,3</b>                  |

**2. Звіт про фінансові результати**  
за **Рік 2019** р.

| Стаття                                                         | Код<br>рядка | За звітний<br>період | За аналогічний період<br>попереднього року |
|----------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|--------------------------------------------|
| 1                                                              | 2            | 3                    | 4                                          |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000         | 5 754,5              | -                                          |
| Інші операційні доходи                                         | 2120         | -                    | -                                          |
| Інші доходи                                                    | 2240         | 1,5                  | -                                          |
| <b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>                       | <b>2280</b>  | <b>5 756,0</b>       | <b>-</b>                                   |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050         | ( 4 342,2 )          | ( - )                                      |
| Інші операційні витрати                                        | 2180         | ( 190,7 )            | ( - )                                      |
| Інші витрати                                                   | 2270         | ( 1 088,4 )          | ( - )                                      |
| <b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>                      | <b>2285</b>  | <b>( 5 621,3 )</b>   | <b>( - )</b>                               |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)            | 2290         | 134,7                | -                                          |
| Податок на прибуток                                            | 2300         | ( - )                | ( - )                                      |
| <b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>                  | <b>2350</b>  | <b>134,7</b>         | <b>-</b>                                   |

Керівник

Головний бухгалтер

Рибак Ігор Миколайович  
(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 5 розділу І)

### Фінансова звітність малого підприємства

|                                            |                                                                     |                           |            |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------|
| Підприємство                               | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГОВИЙ ДІМ "РІВА-СЕРВІС" | Дата (рік, місяць, число) | Коди       |
| Територія                                  | Київ                                                                | за ЄДРПОУ                 | 2021 01 01 |
| Організаційно-правова форма господарювання | Товариство з обмеженою відповідальністю                             | за КОАТУУ                 | 42415472   |
| Вид економічної діяльності                 | Неспеціалізована оптова торгівля                                    | за КОПФГ                  | 8036600000 |
| Середня кількість працівників, осіб        | 4                                                                   | за КВЕД                   | 240        |
| Одиниця виміру:                            | тис. грн. з одним десятковим знаком                                 |                           | 46.90      |
| Адреса, телефон                            | вулиця Червоноуткацька, буд. 29, оф. 1, м. КИІВ, 02094              |                           |            |
|                                            |                                                                     |                           | 0677773669 |

1. Баланс на 31 грудня 2020 р.

| Актив                                                            |      | Форма № 1-м              | Код за ДКУД | 1801006                    |
|------------------------------------------------------------------|------|--------------------------|-------------|----------------------------|
| 1                                                                | 2    | На початок звітного року | 3           | На кінець звітного періоду |
| I. Необоротні активи                                             |      |                          |             |                            |
| Нематеріальні активи                                             | 1000 | -                        | -           | -                          |
| первісна вартість                                                | 1001 | -                        | -           | -                          |
| накопичена амортизація                                           | 1002 | ( - )                    | ( - )       | ( - )                      |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005 | -                        | -           | -                          |
| Основні засоби :                                                 | 1010 | 9,3                      | 9,3         | 9,3                        |
| первісна вартість                                                | 1011 | 9,6                      | 9,6         | 9,6                        |
| знос                                                             | 1012 | ( 0,3 )                  | ( 0,3 )     | ( 0,3 )                    |
| Довгострокові біологічні активи                                  | 1020 | -                        | -           | -                          |
| Довгострокові фінансові інвестиції                               | 1030 | -                        | -           | -                          |
| Інші необоротні активи                                           | 1090 | -                        | -           | -                          |
| Усього за розділом I                                             | 1095 | 9,3                      | 9,3         | 9,3                        |
| II. Оборотні активи                                              |      |                          |             |                            |
| Запаси :                                                         | 1100 | 512,8                    | 876,3       | 876,3                      |
| у тому числі готова продукція                                    | 1103 | 512,8                    | 876,3       | 876,3                      |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110 | -                        | -           | -                          |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | -                        | -           | -                          |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом            | 1135 | 180,5                    | 357,7       | 357,7                      |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136 | -                        | -           | -                          |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 8,3                      | 25,9        | 25,9                       |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | -                        | -           | -                          |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165 | 48,5                     | 11,8        | 11,8                       |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | -                        | -           | -                          |
| Інші оборотні активи                                             | 1190 | 4,9                      | 38,5        | 38,5                       |
| Усього за розділом II                                            | 1195 | 755,0                    | 1 310,2     | 1 310,2                    |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття |      |                          |             |                            |
| Баланс                                                           | 1300 | -                        | -           | -                          |
|                                                                  | 1300 | 764,3                    | 1 319,5     | 1 319,5                    |

| Пасив                                                                                                    | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього року | На кінець<br>звітнього періоду |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------|--------------------------------|
| 1                                                                                                        | 2            | 3                            | 4                              |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |              |                              |                                |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                         | 1400         | 1,5                          | 1,5                            |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410         | -                            | -                              |
| Резервний капітал                                                                                        | 1415         | -                            | -                              |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420         | 142,3                        | 186,5                          |
| Неоплачений капітал                                                                                      | 1425         | ( - )                        | ( - )                          |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                              | <b>1495</b>  | <b>143,8</b>                 | <b>188,0</b>                   |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>                              | <b>1595</b>  | <b>-</b>                     | <b>-</b>                       |
| <b>III. Поточні зобов'язання</b>                                                                         |              |                              |                                |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600         | -                            | -                              |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                                  |              |                              |                                |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                           | 1610         | -                            | -                              |
| товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615         | 434,3                        | 758,7                          |
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620         | 183,6                        | 368,2                          |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621         | -                            | -                              |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625         | -                            | -                              |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630         | -                            | -                              |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665         | -                            | -                              |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690         | 2,6                          | 4,6                            |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b>  | <b>620,5</b>                 | <b>1 131,5</b>                 |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b>  | <b>-</b>                     | <b>-</b>                       |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b>  | <b>764,3</b>                 | <b>1 319,5</b>                 |

**2. Звіт про фінансові результати**  
за **Рік 2020** р.

| Стаття                                                         | Код<br>рядка | Форма № 2-м<br>За звітний<br>період | Код за ДКУД<br>За аналогічний період<br>попереднього року |
|----------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 1                                                              | 2            | 3                                   | 4                                                         |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000         | 5 513,7                             | -                                                         |
| Інші операційні доходи                                         | 2120         | 17,8                                | -                                                         |
| Інші доходи                                                    | 2240         | 2,0                                 | -                                                         |
| <b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>                       | <b>2280</b>  | <b>5 533,5</b>                      | <b>-</b>                                                  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050         | ( 4 166,3 )                         | ( - )                                                     |
| Інші операційні витрати                                        | 2180         | ( 276,8 )                           | ( - )                                                     |
| Інші витрати                                                   | 2270         | ( 1 058,5 )                         | ( - )                                                     |
| <b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>                      | <b>2285</b>  | <b>( 5 501,6 )</b>                  | <b>( - )</b>                                              |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)            | 2290         | 31,9                                | -                                                         |
| Податок на прибуток                                            | 2300         | ( 5,7 )                             | ( - )                                                     |
| <b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>                  | <b>2350</b>  | <b>26,2</b>                         | <b>-</b>                                                  |

Керівник

Головний бухгалтер



Рибак Ігор Миколайович

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)

### Фінансова звітність малого підприємства

|                                            |                                                                     |                        |                     |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------|
| Підприємство                               | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГОВИЙ ДІМ "РІВА-СЕРВІС" | Дата(рік,місяць,число) | Коди                |
| Територія                                  | Київ                                                                | за СДРПОУ              | 2022 01 01          |
| Організаційно-правова форма господарювання | Товариство з обмеженою відповідальністю                             | за КАТОГТТ             | 42415472            |
| Вид економічної діяльності                 | Неспеціалізована оптова торгівля                                    | за КОПФГ               | UAA0000000000479391 |
| Середня кількість працівників, осіб        | 3                                                                   | за КВЕД                | 240                 |
| Одиниця виміру:                            | тис. грн. з одним десятковим знаком                                 |                        | 46.90               |
| Адреса, телефон                            | вулиця Червоноткицька, буд. 29, оф. 1, м. Київ, 02094               |                        | 0677773669          |

1.Баланс на 31 грудня 2021 р.

| Актив                                                                   | Код<br>рядка | Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006 |                               |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------|-------------------------------|
|                                                                         |              | На початок<br>звітного року     | На кінець<br>звітного періоду |
| 1                                                                       | 2            | 3                               | 4                             |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                             |              |                                 |                               |
| Нематеріальні активи                                                    | 1000         | -                               | -                             |
| Первісна вартість                                                       | 1001         | -                               | -                             |
| Накопичена амортизація                                                  | 1002         | ( - )                           | ( - )                         |
| Незавершені капітальні інвестиції                                       | 1005         | -                               | -                             |
| Основні засоби :                                                        | 1010         | 9,3                             | 9,3                           |
| первісна вартість                                                       | 1011         | 9,6                             | 9,6                           |
| знос                                                                    | 1012         | ( 0,3 )                         | ( 0,3 )                       |
| Довгострокові біологічні активи                                         | 1020         | -                               | -                             |
| Довгострокові фінансові інвестиції                                      | 1030         | -                               | -                             |
| Інші необоротні активи                                                  | 1090         | -                               | -                             |
| <b>Усього за розділом I</b>                                             | <b>1095</b>  | <b>9,3</b>                      | <b>9,3</b>                    |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                              |              |                                 |                               |
| Запаси :                                                                | 1100         | 876,3                           | 292,1                         |
| у тому числі готова продукція                                           | 1103         | 876,3                           | 292,1                         |
| Поточні біологічні активи                                               | 1110         | -                               | -                             |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125         | -                               | 3,7                           |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                   | 1135         | 357,7                           | 474,0                         |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136         | -                               | -                             |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155         | 25,9                            | 178,9                         |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160         | -                               | -                             |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165         | 11,8                            | 17,9                          |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170         | -                               | -                             |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190         | 38,5                            | 22,6                          |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | <b>1195</b>  | <b>1 310,2</b>                  | <b>989,2</b>                  |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b>  | <b>-</b>                        | <b>-</b>                      |
| <b>Баланс</b>                                                           | <b>1300</b>  | <b>1 319,5</b>                  | <b>998,5</b>                  |

| Пасив                                                                                                    | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------|----------------------------|
| 1                                                                                                        | 2         | 3                        | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |           |                          |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                         | 1400      | 1,5                      | 1,5                        |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410      | -                        | -                          |
| Резервний капітал                                                                                        | 1415      | -                        | -                          |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420      | 186,5                    | (180,5)                    |
| Неоплачений капітал                                                                                      | 1425      | -                        | -                          |
| Усього за розділом I                                                                                     | 1495      | 188,0                    | (179,0)                    |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>                              |           |                          |                            |
| <b>III. Поточні зобов'язання</b>                                                                         |           |                          |                            |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600      | -                        | -                          |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                                  |           |                          |                            |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                           | 1610      | -                        | -                          |
| товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615      | 758,7                    | 490,2                      |
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620      | 368,2                    | 556,9                      |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621      | -                        | -                          |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625      | -                        | -                          |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630      | -                        | -                          |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665      | -                        | -                          |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690      | 4,6                      | 130,4                      |
| Усього за розділом III                                                                                   | 1695      | 1 131,5                  | 1 177,5                    |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> |           |                          |                            |
| Баланс                                                                                                   | 1900      | 1 319,5                  | 998,5                      |

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2021 р.

| Стаття                                                         |           | Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007 |                                         |
|----------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                              | Код рядка | За звітний період               | За аналогічний період попереднього року |
| 1                                                              | 2         | 3                               | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000      | 4 200,6                         | -                                       |
| Інші операційні доходи                                         | 2120      | -                               | -                                       |
| Інші доходи                                                    | 2240      | 2,0                             | -                                       |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)                              | 2280      | 4 202,6                         | -                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050      | ( 3 296,9 )                     | ( - )                                   |
| Інші операційні витрати                                        | 2180      | ( 322,2 )                       | ( - )                                   |
| Інші витрати                                                   | 2270      | ( 577,5 )                       | ( - )                                   |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)                             | 2285      | ( 4 196,6 )                     | ( - )                                   |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)            | 2290      | 6,0                             | -                                       |
| Податок на прибуток                                            | 2300      | ( 1,1 )                         | ( - )                                   |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)                         | 2350      | 4,9                             | -                                       |

Керівник

Головний бухгалтер

Рибак Ігор Миколайович  
(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

Кодифікатор адміністративних територіальних одиниць та територій територіальних громад