

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Конотопський інститут Сумського державного університету**  
**Кафедра технологій і управління**  
**Секція менеджменту і підприємництва**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**Оцінка трудових ресурсів організації та підвищення ефективності їх  
використання**

---

(назва теми роботи)

Студента 4-го курсу гр. Мз-81к  
спеціальність 073 „МЕНЕДЖМЕНТ”

**Кривенко Ірини Олександрівни**

---

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

**Науковий керівник:**

**к.е.н., доц. Весперіс С.З.**

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали керівника)

**Завідувач секції:**

**к.е.н., доц. Власенко Д.О.**

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)

## ЗМІСТ

<b>РЕФЕРАТ .....</b>	<b>3</b>
<b>ВСТУП .....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>6</b>
1.1 Поняття та класифікація трудових ресурсів .....	6
1.2 Показники ефективності використання трудових ресурсів організації .....	10
1.3 Методика підвищення ефективності використання трудових ресурсів .....	15
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ТК «КРИЛА» ТА ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ .....</b>	<b>18</b>
2.1 Загальна характеристика ТОВ ТК «КРИЛА» .....	18
2.2 Аналіз ефективності діяльності ТОВ ТК «КРИЛА».....	20
2.3 Аналіз забезпеченості ТОВ ТК «КРИЛА» трудовими ресурсами	24
<b>РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ПОЛІПШЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ТОВ ТК «КРИЛА» .....</b>	<b>30</b>
3.1 Рекомендації щодо поліпшення використання трудових ресурсів ТОВ ТК «КРИЛА».....	30
3.2 Оцінка ефективності заходів щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів у ТОВ ТК «КРИЛА» .....	35
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>38</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>40</b>

## РЕФЕРАТ

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 22 найменування. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра становить 42 сторінки, у тому числі 16 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел на 2 сторінках.

*Мета кваліфікаційної роботи бакалавра* – розробка шляхів підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

*Задачі дослідження* полягають у визначенні сутності поняття «трудові ресурси» та їх класифікації; характеристиці основних показників ефективності використання трудових ресурсів організації; обґрунтуванні методики підвищення ефективності використання трудових ресурсів; наведенні загальної характеристики ТОВ ТК «КРИЛА»; аналізу ефективності діяльності ТОВ ТК «КРИЛА»; аналізу забезпеченості ТОВ ТК «КРИЛА» трудовими ресурсами; розробці рекомендацій щодо поліпшення використання трудових ресурсів ТОВ ТК «КРИЛА».

*Об'єкт дослідження* – діяльність закладу громадського харчування ТОВ ТК «КРИЛА».

*Предмет дослідження* – система управління трудовими ресурсами ТОВ ТК «КРИЛА» та напрямки підвищення її ефективності.

*Ключові слова:* ТРУДОВІ РЕСУРСИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ, ПЛИННІСТЬ КАДРІВ, ПРИБУТОК НА ОДИНИЦЮ ПЕРСОНАЛУ

## ВСТУП

Підйом економіки, підвищення ефективності виробництва, стає економічне зростання пов'язані з використанням трудових ресурсів. Трудові ресурси є найважливішою продуктивною силою суспільства. Трудові ресурси для організації будь-якої сфери діяльності - це об'єкт безперервної турботи з боку керівництва цієї організації. Трудові відносини – практично найскладніший аспект роботи.

Хоч би які технічні можливості, організаційно-управлінські переваги відкривалися перед підприємством, воно не почне працювати продуктивно без належного людського потенціалу. Адже все в решті решт залежить від людей, від їхньої майстерності та прагнення працювати, а так само, безумовно, від їхньої кваліфікації.

Роль трудових ресурсів значно зростає у період ринкових відносин. Це призвело до суттєвих перетворень у принципах, методах та соціально-психологічних питаннях управління трудовими ресурсами. Саме трудові ресурси, а не обладнання та технологічні резерви є основною точкою рентабельності, успішності та економічного зростання. Саме тому тема кваліфікаційної роботи бакалавра є актуальною та важливою.

Питання управління трудовими ресурсами та підвищення їх ефективності широко висвітлюється як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями – Т. Шульцем, С. Струмліним, Л. Балабановою, Д. Богінею, О. Грішнвою, М. Дороніною та іншими. Проте залишається ще ціла низка дискусійних питань.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розробка шляхів підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Реалізація поставленої мети потребує вирішення наступних завдань:

- визначити сутність поняття «трудові ресурси» та їх класифікацію;
- охарактеризувати основні показники ефективності використання трудових ресурсів організації;
- обґрунтувати методику підвищення ефективності використання трудових ресурсів;

- навести загальну характеристику ТОВ ТК «КРИЛА»;
- проаналізувати ефективність діяльності ТОВ ТК «КРИЛА»;
- проаналізувати забезпеченість ТОВ ТК «КРИЛА» трудовими ресурсами;
- розробити рекомендації щодо поліпшення використання трудових ресурсів ТОВ ТК «КРИЛА».

Об'єктом дослідження є діяльність закладу громадського харчування ТОВ ТК «КРИЛА».

Предметом дослідження є система управління трудовими ресурсами ТОВ ТК «КРИЛА» та напрямки підвищення її ефективності.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні документи з питань управління трудовими ресурсами, офіційні статистичні матеріали, звітно-статистичні дані досліджуваної організації.

Практичне значення кваліфікаційної роботи бакалавра міститься у розробці відповідних заходів з підвищення ефективності системи управління трудовими ресурсами, яка дозволить поліпшити показники діяльності не лише досліджуваного суб'єкта господарювання, але й інших підприємницьких структур аналогічного профілю.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Поняття та класифікація трудових ресурсів

Головною продуктивною силою є трудові ресурси, тобто працездатне населення, що має фізичні та інтелектуальні здібності, необхідні для виробництва матеріальних благ або для роботи в невиробничій сфері.

Творча роль людини праці розкривається через зміст таких категорій як «трудові ресурси», «робоча сила», «трудовий потенціал», «економічно активне населення», «кадровий потенціал», «кадри». І вітчизняні, і закордонні науковці багато цих термінів часто ототожнюють. Для розкрити поняття «трудові ресурси» визначимо взаємозв'язок цих категорій, виявимо зміст кожної з них.

Термін «трудові ресурси» вперше застосував відомий радянський економіст українського походження, академік С. Струмилін у 20-х роках ХХ ст. Під категорією «трудові ресурси» вчений розглядав робочу силу країни у віці 16 - 49 років [19, с. 31]. У середині ХХ ст. Міжнародною конференцією статистиків праці було затверджено зміст поняття «загальні трудові ресурси», що охоплювало як власне «трудові ресурси», так і «військовослужбовців» [21, с. 79]. Відтоді поняття «трудові ресурси» інтенсивно використовувалося як у науковому світі, так і вищими органами державного управління.

Ґрунтовні дослідження у сфері економіки трудових ресурсів здійснила А. Калина, яка виділила два напрями, яких потрібно дотримуватися при розкритті сутності цієї категорії. По-перше, вона розглядає трудові ресурси як економічну категорію, під якою розуміє частину населення країни або її адміністративно-територіальної одиниці, що має здатність до суспільно корисної праці в народному господарстві. По-друге, на думку вченого, трудові ресурси – це планово-розрахункова категорія, що визначає осіб обох статей у працездатному віці, які потенційно могли б брати участь у виробництві товарів та послуг [10, с. 9]. Із наведеного визначення випливає, що трудові ресурси включають у себе як

реальних працівників, тобто тих, що зайняті в економіці країни, так і потенційних, які не провадять трудову діяльність, проте здатні до неї.

З 1995 р. категорія «трудові ресурси» у вітчизняних статистичних звітах не використовується. Натомість введено поняття «економічно активне населення» та «економічно неактивне населення», які знайшли широке застосування при класифікації населення в міжнародній практиці. Цей перехід фактично ознаменував зміну фундаментальних засад класифікації населення.

У методологічних положеннях щодо класифікації та аналізу економічної активності населення зазначено, що економічно активне населення (робоча сила) — це особи віком 15-70 років, які протягом певного періоду часу забезпечують пропозицію робочої сили на ринку праці.

Економічно неактивне населення (населення поза робочою силою) включає осіб, які не мають роботи та не займаються її пошуками, тобто не можуть бути класифіковані як «зайняті» або «безробітні» [17].

Категорія «трудові ресурси» за своїм змістовним наповненням є ширшим за поняття «економічно активне населення», оскільки включає ще й працездатних непрацюючих осіб та тих, які навчаються з відривом від виробництва (рис. 1.1).

Категорію «робоча сила» зарубіжні економісти застосовували, розвиваючи введене Д. Рікардо поняття, для характеристики економічно активного населення, тобто тих, хто "може і бажає працювати". У працях К. Маркса робоча сила розглядається як сукупність фізичних і духовних здібностей, які має організм, жива особистість людини, і які пускає вона в хід кожного разу, коли виробляє які-небудь споживчі вартості [5, с. 34].

В. Гуменюк і Н. Самолюк під робочою силою розуміють сукупність фізичних і розумових здібностей та навичок, які дають змогу людині виконувати певні види робіт з необхідним рівнем продуктивності праці та якості продукції [4, с. 26].

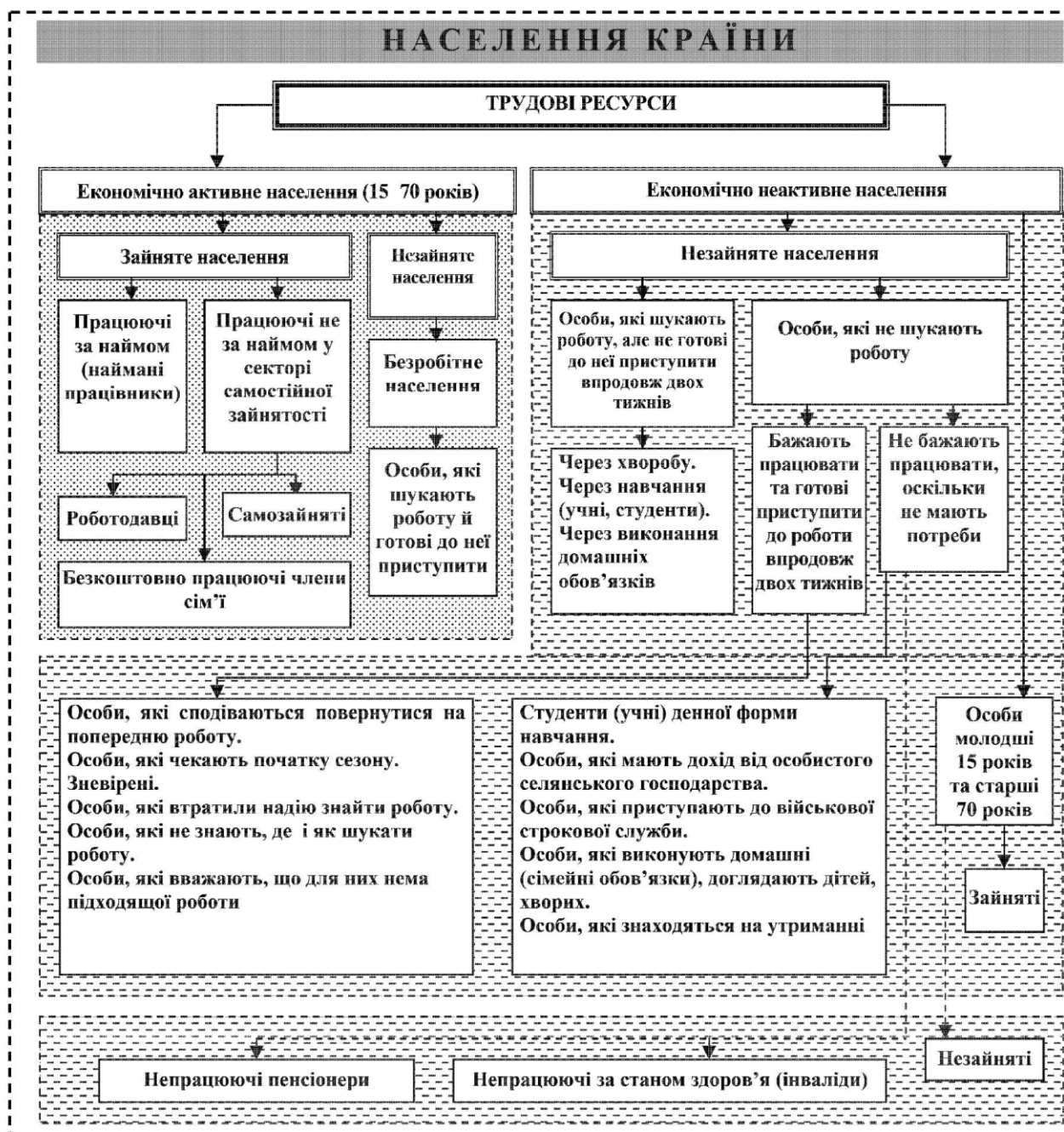


Рисунок 1.1 - Взаємозв'язок між категоріями, що визначають трудові ресурси та економічно активне і економічно неактивне населення [16]

Проте, економічна категорія «робоча сила», як зазначають науковці, останнім часом не досить часто використовується в науковій літературі, оскільки є політекономічною за своєю природою [8, с. 9]. Під робочою силою найчастіше розуміється здатність до праці, сукупність фізичних і духовних сил, якими володіє люди-на, і які використовуються нею у процесі виробництва матеріальних благ. За допомогою цієї категорії людину можна аналізувати більше на теоретичному, ніж на практичному рівні [7, с. 16].



Одним із важливих досягнень економічної науки другої половини ХХ ст. стала розробка теорії людського капіталу. Першим вченим, який не тільки ввів поняття «людський капітал», а й був автором значної кількості наукових доробок у цій сфері, є американський економіст, лауреат Нобелівської премії Т. Шульц. Вчений зазначав, що всі здібності людини є або природними, або набутими. Кожна людина народжується з індивідуальним комплексом генів, що визначає її природні здібності. Набуті людиною цінні якості, що можуть бути посилені відповідними інвестиціями, ми називаємо людським капіталом [22, с. 69].

В системі сучасного понятійно-категоріального забезпечення економічної науки існує чимало категорій, які використовуються теоретиками та практиками для характеристики ролі людини в економічних процесах, серед яких: «робоча сила», «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «людські ресурси», «людський капітал», «кадри», «персонал» тощо. Кожна з них, без сумніву, має право на існування, адже розглядає працю людини як ключовий чинник виробництва. Проте для проведення коректного теоретизування щодо формування, використання та відтворення ресурсів праці доцільно враховувати критеріальні межі для застосування наведеної вище термінології (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика категорій, що позначають місце та роль людини у виробничому процесі [16]

№ п/п	Критерій	Категорія / поняття						
		Трудові ресурси	Робоча сила	Трудовий потенціал	Кадри	Персонал	Людські ресурси	Людський капітал
1	Рівень управління:	+	+	+	+	-	+	+
	• країна, регіон	+	-	+	-	-	+	-
	• підприємство, структурні підрозділи	+	+	+	+	+	+	+
2	Основні характеристики:	+	+	+	+	+	+	-
	• кількісні параметри	+	-	+	+	+	+	+
	• якісні параметри	+	+	-	-	+	+	+

Продовження таблиці 1.1

№ п/п	Критерій	Категорія / поняття						
		Трудові ресурси	Робоча сила	Трудовий потенціал	Кадри	Персонал	Людські ресурси	Людський капітал
3	Зайнятість у суспільній праці:	+	+	-	+	+	+	+
	• зайняті							
	• усі працездатні	+	+	-	-	-	+	-
	• зайняті та ті, які бажають працювати	+	+	+	-	-	+	+
	• незайняті	-	-	-	-	-	-	-
4	Атрибутивні ознаки:	+	+	+	+	+	+	+
	• трудові можливості							
	• особисті потреби та інтереси	+	-	+	-	+	+	-
5	Ступінь охоплення працівників підприємства:	+	-	-	-	+	+	+
	• усі працюючі							
	• управлінський персонал	+	-	+	+	+	+	+
	• промислово-виробничий персонал (працівники основного та допоміжного виробництва)	+	+	+	-	+	+	+
	• непромисловий персонал	+	+	-	-	+	+	+

Таким чином, трудові ресурси є найважливішою силою суспільства, що складаються у процесі формування, розподілу та використання цих ресурсів. Як економічна категорія вони відображають відносини щодо населення, яке має фізичні та інтелектуальні здібності відповідно до вимог відтворення трудової могутності.

## 1.2 Показники ефективності використання трудових ресурсів організації

До основних завдань аналізу ефективності використання трудових ресурсів організації відносять:

- дослідження його чисельності, складу та структури;
- перевірка даних про використання робочого часу та розробка необхідних організаційно-технічних резервів;

- вивчення форм, динаміки та причин руху робочої сили, дисципліни праці;
- аналіз впливу чисельності працюючих на динаміку продукції у галузі продуктивності праці;
- дослідження якості застосовуваних норм виробітку, їх виконання та впливу на зростання продуктивності праці [2].

Трудові ресурси підприємства та їх зміна мають певні кількісні, якісні та структурні характеристики, які можуть бути з меншим або більшим ступенем достовірності виміряні та відображені такими абсолютними та відносними показниками:

- облікова та явочна чисельність працівників підприємства та (або) його внутрішніх підрозділів, окремих категорій та груп на певну дату;
- середньооблікова чисельність працівників підприємства та (або) його внутрішніх підрозділів за певний період;
- питома вага працівників окремих підрозділів (груп, категорій) у кількості працівників підприємства;
- темпи зростання (приросту) чисельності працівників підприємства за певний період;
- питома вага службовців, які мають вищу або середню спеціальну освіту у загальній чисельності службовців та (або) працівників підприємства;
- плинність кадрів, оборот з прийому та звільнення працівників;
- фондоозброєність праці працівників та (або) робітників на підприємстві». [9]

Кількісні характеристики трудових ресурсів вимірюються такими показниками, як чисельність, фонд ресурсів праці [3].

Чисельність працівників визначається трьома основними факторами - обсяг і якість продукції; основні завдання розвитку підприємства; доступний рівень продуктивності праці та її вплив на приріст обсягів виробництва.

Чисельність персоналу організації залежить від характеру, масштабу, складності, трудомісткості виробничих та управлінських процесів, ступеня їхньої механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ці фактори визначають її планову

величину.

Якісна характеристика трудових ресурсів визначається ступенем професійної та кваліфікаційної придатності її працівників для досягнення цілей організації та виконання робіт.

Якісні характеристики персоналу фірми та якість праці оцінити набагато складніше [1].

Основними завданнями оцінки ефективності використання трудових ресурсів є:

- вивчення та оцінка забезпеченості підприємства та його структурних підрозділів трудовими ресурсами в цілому, а також за категоріями та професіями;
- визначення та вивчення показників плинності кадрів;
- виявлення резервів трудових ресурсів, більш повного та ефективного їх використання [10].

Методи оцінки ефективності використання трудових ресурсів характеризуються деякими особливостями:

- використання планових, облікових, звітних показників.
- необхідність вибору вимірювачів господарських явищ. В аналізі використовуються фізичні (натуральні) одиниці, умовно-натуральні, трудові та грошові (вартісні). Одночасно можуть застосовуватися різні одиниці виміру, що допомагає виявити та правильно оцінити вплив різних факторів на аналізований показник.
- виявлення та вивчення факторів, що вплинули на кінцеві результати діяльності організації [11].

У процесі аналізу діяльності організації встановлюються причини відхилень від затверджених нормативів за тими чи іншими показниками, виявляється взаємозв'язок та взаємозалежності досліджуваних показників. Виявлення взаємозв'язку між чинниками призводить до того, що у економічному аналізі беруться до уваги окремі чинники, проте вони розглядаються у певній послідовності.

Для характеристики руху робочої сили розраховують та аналізують динаміку наступних показників:

- коефіцієнт обороту з прийому робочих ( $K_{\text{пр.р}}$ ):

$$K_{\text{пр.р}} = \frac{\text{Кількість прийнятого на роботу персоналу}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}$$

- коефіцієнт обороту з вибуття ( $K_{\text{в.р}}$ ):

$$K_{\text{в.р}} = \frac{\text{Кількість працівників, що звільняються}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}$$

- коефіцієнт плинності кадрів ( $K_{\text{п}}$ ):

$$K_{\text{п}} = \frac{\text{Кількість звільнених за власним бажанням і порушення трудової дисципліни}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}$$

- коефіцієнт сталості персоналу підприємства ( $K_{\text{п.с}}$ ):

$$K_{\text{п.с}} = \frac{\text{Кількість працівників, які пропрацювали весь рік}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}$$

- коефіцієнт заміщення ( $K_{\text{зам}}$ ):

$$K_{\text{зам}} = \frac{\text{Кількість прийнятих працівників} - \text{Кількість звільнених працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}$$

Аналіз впливу використання робочого часу на обсяг виробництва продукції здійснюється за формулою:

$$B = Ч_{\text{р}} \cdot D_{\text{р}} \cdot t_{\text{зм}} \cdot П_{\text{год}},$$

де  $Ч_{\text{р}}$  – чисельність робітників, чол.;

$D_{\text{р}}$  – кількість робочих днів, відпрацьованих одним робітником у період;

$t_{\text{зм}}$  – середня тривалість зміни, год;

$П_{\text{год}}$  – годинний виробіток одного робітника, од/год» [2].

Фонд робочого часу (ФРЧ) залежить від чисельності робітників ( $Ч_{\text{р}}$ ), кількості відпрацьованих одним робочим днів у середньому протягом року ( $D$ ), середньої тривалості робочого дня ( $П$ ):

$$\text{ФРЧ} = Ч_{\text{р}} \cdot D \cdot П,$$

Найважливішою частиною фонду оплати праці (ФОП) є фонд зарплати (ФЗП). Аналіз використання ФЗП зазвичай починають з визначення економії або перевитрати фонду заробітної плати за категоріями персоналу та всього

персоналу:

$$E_{\text{ФЗП}} = \text{ФЗП}_{\text{зв}} - \text{ФЗП}_{\text{пл}},$$

де  $E_{\text{ФЗП}}$  – економія (-) або перевитрати (+) фонду заробітної плати,  
 $\text{ФЗП}_{\text{зв}}$ ,  $\text{ФЗП}_{\text{пл}}$  - відповідно звітний та плановий фонди заробітної плати.

Продуктивність праці одного працюючого розраховується за формулою:

$$\text{ПП} = \text{ПВ} \cdot \text{Д} \cdot \text{П} \cdot \text{П}_{\text{год}},$$

де ПВ - питома вага робітників у загальній чисельності працюючих;

Д - кількість робочих днів, відпрацьованих одним робітником за аналізований період;

П – середня тривалість зміни, год;

$\text{П}_{\text{год}}$  – годинний виробіток одного робітника [3].

Розрахунок впливу даних факторів проводиться одним із способів детермінованого факторного аналізу [10].

Зміна середньорічного виробітку робітника ( $V_{\text{ср.р}}$ ) залежить від кількості відпрацьованих днів одним робітником за рік (Д), середньої тривалості робочого дня (П) та середньогодинного виробітку ( $\text{П}_{\text{год}}$ ):

$$V_{\text{ср.р}} = \text{Д} \cdot \text{П} \cdot \text{П}_{\text{год}}.$$

У ринкових умовах господарювання для оцінки ефективності використання трудових ресурсів для підприємства особливого значення набуває аналіз рентабельності персоналу.

Рентабельність персоналу (РП) визначається як відношення прибутку (П) до середньорічної чисельності промислово-виробничого персоналу (Ч):

$$\text{РП} = \text{П}/\text{Ч}.$$

Прибуток залежить від рентабельності продажів (РПР), частки виручки у вартості випущеної продукції (ЧРП) та середньорічного виробітку продукції одним працівником ( $V_{\text{ср.р}}$ ) [10].

Факторну модель можна представити у такому вигляді:

$$\frac{\text{П}}{\text{Ч}} = \frac{\text{П}}{\text{ВРП}} \cdot \frac{\text{ВРП}}{\text{ВП}} \cdot \frac{\text{ВП}}{\text{Ч}} = \text{РПР} \cdot \text{ЧРП} \cdot V_{\text{ср.р}},$$

де П - прибуток від реалізації продукції,

Ч - середньооблікова чисельність працівників,

В - виручка від реалізації продукції,

ВП - вартість випуску продукції у діючих цінах,

РПР - рентабельність продаж,

ЧРП - частка виручки у вартості випущеної продукції,

$V_{\text{ср.р}}$  - середньорічний виробіток продукції одним працівником.

Підсумовуючи, слід зазначити, що від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ступінь використання обладнання, робочої сили і, як наслідок, - обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та низка інших економічних показників.

### **1.3 Методика підвищення ефективності використання трудових ресурсів**

На практиці диференціюють чотири підходи до оцінки ефективності персоналу організації – економічний, виробничо-технологічний, соціальний та психологічний. З іншого боку, виробничо-технічні показники входять до складу економічних, але виражаються не у грошовому еквіваленті, а у натуральних одиницях (кількість товарної продукції, кількість часу тощо) [8].

З погляду економічного підходу персонал підприємства сприймається як колективний суб'єкт праці (сукупний працівник), який безпосередньо впливає на виробництво. Тому остаточні результати виробництва мають бути критеріальними показниками ефективності персоналу. Прибуток підприємства, собівартість продукції – всі ці показники є результатом роботи підприємства за певний проміжок часу і є безпосередньо показниками ефективності.

Кожен працівник сприймається як робоча сила з погляду виробничо-технологічного підходу. Звідси випливає, що критерії повинні відображати середню результативність, якість і складність праці кожного працівника. Тут працівник постає як пасивний виконавець. Як показники ефективності роботи персоналу виділяються продуктивність праці (виробіток на одного працівника);

темпи зростання продуктивність праці; відсоток виконання норм виробітку; втрати робочого часу тощо. Варто зауважити, що зазначені показники досить всебічно відображають ефективність трудової діяльності персоналу і можуть бути основою вибору критеріїв. Разом з тим вони не характеризують рівень організації роботи персоналу та соціальну ефективність, які також впливають на остаточні результати виробництва і виходять із результатів діяльності персоналу підприємства.

У соціальному підході персонал сприймається як певний розмитий соціум. Передбачається, що ефективність роботи персоналу значною мірою залежить від роботи, мотивації праці, соціально-психологічного клімату в колективі, тобто переважно залежить від форм та методів роботи з персоналом. В якості критеріальних показників ефективності роботи персоналу тут розглядаються такі показники як плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу, рівень трудової та виконавчої дисципліни, соціально-психологічний клімат у колективі тощо.

У психологічному підході розрізняють об'єктивні та суб'єктивні результати праці. До об'єктивних показників відносяться продуктивність (кількість продукції, випущена в одиницю часу); трудомісткість (час, що витрачається на одиницю продукції); якість (відповідність продукції стандартам та вимогам технології). До суб'єктивних (психологічних, особистісних) показників праці відносять зацікавленість людини у праці; задоволеність працею; соціальний статус, досягнутий людиною у праці; самооцінку; ступінь напруженості психічних функцій та процесів, що забезпечують отримання необхідного результату.

Продуктивність праці - це результативність, ефективність праці у процесі реалізації товарів. При цьому продуктивність праці сприймається не як потенційна здатність праці, а як результат праці.

У виробництві будь-якого товару бере участь “жива праця”, тобто праця, яка витрачається працівниками у процесі реалізації цього товару.

Продуктивність індивідуального праці - це результативність живої праці як окремого працівника, так і колективу працівників.

Продуктивність суспільної праці – це результативність, ефективність живої та суспільної праці, що відображає сукупні витрати у сфері торгівлі» [11].



Вважається, що темпи зростання продуктивності праці повинні випереджати темпи зростання середньої заробітної плати, тому важливо визначити коефіцієнт ефективності ( $K_{зп}$ ):

$$K_{зп} = \frac{I_{пп}}{I_{зп}},$$

де  $I_{пп}$  – індекс продуктивності праці;

$I_{зп}$  – індекс витрат на оплату праці.

Економічний ефект від економії на витратах на оплату праці визначається наступним чином:

$$E = \PhiЗП_{\phi} \cdot \left(1 - \frac{1}{K_{зп}}\right),$$

де  $\PhiЗП_{\phi}$  – фактичний фонд заробітної плати.

Цей показник визначає суму перевитрати коштів у зв'язку із зміною співвідношення зростання продуктивності праці та заробітної плати.

Таким чином, існує достатня кількість підходів та методів оцінки ефективності роботи персоналу. При оцінці ефективності праці персоналу закладу харчування доцільно використовувати комплекс показників, що застосовуються до суб'єкта господарювання незалежно від галузі (втрата робочого часу, виконання плану, плинність тощо), а також ряд показників, що використовуються тільки в торговому підприємстві (число обслуговуваних покупців за зміну, частка чистого прибутку, принесена кожним співробітником торговельного підприємства тощо).

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ТК «КРИЛА» ТА ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ

### 2.1 Загальна характеристика ТОВ ТК «КРИЛА»

Мережа фаст-фудів «КРИЛА» була започаткована у 2011 році відомим українським бізнесменом Ю. А. Косюком. В перший рік було відкрито 4 ресторани, на яких були відпрацьовані всі бізнес-процеси.

У 2015 році компанія відокремилася в окремий проект та почала свій розвиток як франчайзингова мережа. Перший франчайзинговий ресторан відкривається в ТРЦ «Гулівер» в липні 2015 року. Протягом наступного року відкривається близько 30 франчайзингових ресторанів.

Компанія докладает зусиль для постійного розвитку, саме тому була відзначена почесними нагородами:

- 2012 рік - визнані кращим роботодавцем року;
- 2012 рік - визнані лідером галузі, згідно Національного бізнес-рейтингу України;
- 2013 рік - Підприємство року, згідно міжнародного бізнес-рейтингу Ліга кращих;
- 2015 рік - визнані лідером галузі, згідно Національного бізнес-рейтингу України;
- 2015 рік - франшиза мережі фаст-фудів «КРИЛА» перемагає в номінації «Краща недорога франшиза» та визнається «Кращою франшизою 2015 року» (організатор franch.biz);
- 2016 рік - компанія перемагає в номінації Вибір України.

Мережа фаст-фудів «КРИЛА», поєднує в собі високу якість української кухні з професійним сервісом європейських фаст-фудів. З моменту заснування компанія взяла на себе турботу про всі аспекти громадського харчування, починаючи з продуманого меню. Компанія намагається зібрати у своїх ресторанах все, що потрібно для здорового харчування і забезпечення повноцінного раціону та відповідально підходить до вибору продуктів. Вони вибирають для своїх страв

лише натуральні інгредієнти, які відповідають високим стандартам якості та вимогам нормативних документів. Висока якість продукції - фірмова характеристика мережі.

Назва «КРИЛА» говорить сама за себе. Фірмові страви готуються в основному з курки, яка спочатку маринується за особливим рецептом, а потім панірується і смажиться у фритюрниці. Але, крім курячого м'яса, в меню можна знайти й інші продукти: яловичину, морепродукти, десерти. Важливо, що у закладах немає алкоголю, зате є освіжаючі холодні та ароматні гарячі напої. Заклади орієнтовані на сімейну аудиторію. Вони позиціонуються як місце, де можна не лише швидко перекусити, а й провести час зі своїми близькими. Така спрямованість сьогодні найперспективніша у сфері громадського харчування.

Важлива риса ресторану – більш ніж демократичні ціни: середній чек становить близько 300 грн. Це означає, що ресторани «КРИЛА» користуються попитом у невеликих містах, де зарплата населення не велика.

Цілями діяльності товариства з обмеженою відповідальністю торговельної компанії «КРИЛА» (ТОВ ТК «КРИЛА») є розширення ринку товарів та послуг, отримання прибутку. Основними напрямками діяльності є «Торгівля роздрібна у неспеціалізованих магазинах», «Діяльність ресторанів та послуги з доставки продуктів харчування».

Бістро ТМ «КРИЛА», яке досліджується у кваліфікаційній роботі бакалавра, розташоване за адресою: вул. Героїв Небесної Сотні, 5 Бровари, Київська область, Україна 07400 на 1 поверсі будівлі, зручно розташованій між залізничним та авто вокзалами. На другому поверсі розміщується сімейний розважальний центр із великим ігровим майданчиком. Тут дуже часто відзначають дитячі урочистості. Також працює «КРИЛА-Авто», де гості можуть зробити замовлення, не виходячи з автомобіля.

ТМ «КРИЛА» - молода сучасна франчайзингова мережа, яка постійно розширює свою географію у різних регіонах України. На сьогодні відкрито вже понад 30 закладів по всій Україні.

## 2.2 Аналіз ефективності діяльності ТОВ ТК «КРИЛА»

Аналіз ефективності діяльності проводиться як з метою отримання оцінки поточного стану компанії, так і прогнозування подальшого стану діяльності. Ефективність та розвиток компанії відображають показники виручки, прибутку, ділової активності та рентабельності.

Дані для оцінки динаміки показників за 2018-2020 роки наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Аналіз фінансових результатів ТОВ ТК «КРИЛА», тис.грн

Показники	2018	2019	2020	Відхилення	
				абсолютні	відносні
Виторг від продажів	21 064,0	23 567,0	23 751,0	2 687,0	12,76
Собівартість продаж	12 218,0	14 966,0	22 479,0	10 261,0	83,98
Валовий прибуток	8 846,0	8 601,0	1 272,0	-7 574,0	-85,62
Прибуток від продажу	8 846,0	8 601,0	1 272,0	-7 574,0	-85,62
інші доходи	0	0	129,0	129,0	100
Інші витрати	1 211,0	832,0	201,0	-1 010,0	-83,40
Прибуток до оподаткування	7 635,0	7 769,0	1 200,0	-6 435,0	-84,28
Поточний податок на	1 401,0	1 267,0	731,0	-670,0	-47,82
Чистий прибуток	6 234,0	6 502,0	469,0	-5 765,0	-92,48

За даними аналізу таблиці 2.1 видно, що виторг від реалізації товарів ТОВ ТК «КРИЛА» продемонстрував позитивну динаміку. За 2018-2020 рр. цей показник збільшився на 12,76%. Приріст становив 2687,0 тис. грн. або +12,76%. Таким чином, зміна виручки позитивно вплинула на зміну валового фінансового результату ТОВ ТК «КРИЛА».

Собівартість у ТОВ ТК «КРИЛА» теж збільшилася. За 2018-2020 роки. цей показник зріс на 83,98%. Приріст становив 10261,0 тис. руб. Таким чином, зміна собівартості негативно вплинула на зміну валового фінансового результату ТОВ ТК «КРИЛА».

ТОВ ТК «КРИЛА» працює, отримуючи негативний валовий фінансовий результат. Наприклад, у 2018 р. - 8846,0 тис. грн.; у 2019 р. - 8601,0 тис. грн.; у 2020 р. – 1272,0 тис. грн. Таким чином, валовий прибуток ТОВ ТК «КРИЛА» зменшився на 85,62%, що негативно характеризує ситуацію із фінансовими

результатами компанії.

Комерційних і управлінських витрат організація не має, це може свідчити про те, що продукція, що виробляється цією фірмою, вже має достатній попит на ринку, і немає необхідності просувати її.

Сальдо інших доходів та витрат ТОВ ТК «КРИЛА» продемонструвало наступну динаміку. За 2018-2020 роки показник інших доходів збільшився на 100%, а показник інших видатків знизився на 83,40%. Таким чином, зміна сальдо інших доходів та витрат справила позитивний вплив на зміну прибутку до оподаткування ТОВ ТК «КРИЛА». Разом з тим ТОВ ТК «КРИЛА» працює, отримуючи негативну величину фінансового результату до оподаткування. Наприклад, у 2018 р. – 7635,0 тис. грн.; у 2019 р. – 7769,0 тис. грн.; а в 2020 р. - 1200,0 тис. грн. Фінансовий результат до оподаткування ТОВ ТК «КРИЛА» знизився на 84,28%, що негативно характеризує ситуацію з фінансовими результатами компанії.

Таким чином ТОВ ТК «КРИЛА» формує негативну величину чистого фінансового результату. У 2018 р. – 6234,0 тис. грн.; у 2019 р. – 6 502,0 тис. грн.; у 2020 р – 469,0 тис. грн. Таким чином, чистий фінансовий результат ТОВ ТК «КРИЛА» знизився на 92,48%. Така динаміка дозволила зробити висновок, що з погляду фінансових результатів компанія працює не продуктивно.

Результати аналізу звіту про фінансові результати доводять неефективну діяльність підприємства.

Ділова активність підприємства - це здатність організації за результатами своєї економічної діяльності досягти стабільної позиції на ринку. Характеризується ділова активність швидкістю обігу коштів. Тому її аналіз відбувається розрахунком коефіцієнтів оборотності (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники ділової активності ТОВ ТК «КРИЛА»

№	Найменування показника	2018	2019	2020	Відхилення
1	Коефіцієнт ділової активності	0,50	0,50	0,48	-0,02
2	Фондовіддача основних засобів	0,72	0,69	0,63	-0,09
3	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,68	1,94	2,09	0,41
4	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,57	0,54	0,51	-0,06
5	Коефіцієнт оборотності позикових коштів	4,21	7,3	10,64	6,43

Аналіз результатів розрахунків, представлених у таблиці 2.2, дозволив зробити наступні висновки:

Фондовіддача - це показник, що відображає рівень та ефект експлуатації основних засобів. Розрахований коефіцієнт фондовіддачі вказує на те, яку віддачу у вигляді частки виручки від продажу готової продукції приносить кожен рубль, інвестований в основні фонди. Цей показник точно демонструє, чи ефективно використовується обладнання, техніка та основні фонди. Зменшення значення показника фондовіддачі в динаміці вказує на зниження ефективності використання обладнання та механізмів.

Для підвищення фондовіддачі необхідно або підвищити виробіток продукції шляхом більш ефективного використання обладнання, або продати/ліквідувати ті фонди, які мало або неефективно використовуються. Підвищення ефективності використання наявного обладнання досягається за рахунок:

- заміни обладнання на більш модернізоване та високопродуктивне;
- збільшення кількості робочих змін;
- підвищення професійної підготовки персоналу, що обслуговує обладнання.

Показник оборотності власного капіталу визначається відношенням виручки до середньорічної вартості капіталу. Він дозволяє оцінити, з якою інтенсивністю здійснюється підприємницька діяльність підприємства. Виходячи з таблиці 2.2:

- кількість оборотів, здійснених оборотними активами, збільшився з 1,68 у 2018 р. до 2,09 оборотів у 2020 р. (збільшення становило 80,38%);
- коефіцієнт ділової активності підприємства знизився на 4% протягом 2018-2020 рр.
- кількість оборотів, здійснених власним капіталом, знизився з 0,57 у 2018 р. до 0,51 оборотів у 2020 р. (скорочення становило 10,53%);
- кількість оборотів, здійснених позиковим капіталом, збільшився з 4,21 у

2018 р. до 10,64 оборотів у 2020 р. (збільшення становило 6,43 тис. грн.).

Таким чином, загалом ділова активність компанії знизилася, оскільки її активи та капітал за аналізований період 2018-2020 рр стали робити менше оборотів. Відповідно, спостерігаємо переважно зменшення тривалості одного обороту активів, капіталу. Це означає, кожна гривня, використувана компанією в господарському обороті, дає меншу віддачу.

Рентабельність – це відносний показник, що визначає рівень прибутковості бізнесу. Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства у цілому, дохідність різних напрямів діяльності (виробничої, комерційної, інвестиційної). Вони повніше, ніж прибуток, характеризують остаточні результати господарювання, оскільки їх величина показує співвідношення ефекту з наявними або спожитими ресурсами. Вважається, що найбільш важливими для оцінки є показники рентабельності, порашовані із співвідношення чистого прибутку до всього майна або величини власних коштів. На основі розрахунку показників визначимо рівень рентабельності підприємства (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності ТОВ ТК «КРИЛА», %

Найменування показника	2018	2019	2020	Відхилення
Рентабельність продаж	36,25	36,50	5,36	-30,98
Рентабельність поточної діяльності	49,76	53,45	4,13	-45,63
Рентабельність активів	14,83	13,99	0,96	-13,87
Рентабельність власного капіталу	16,84	15,04	1,01	-15,83

На підставі отриманих даних із таблиці 2.3, продажі продукції компанії є нерентабельним. Рентабельність продаж ТОВ ТК «КРИЛА» демонструє тенденцію до зниження. У 2018 р. цей показник становив 36,25%, у 2019 р. - 36,50%, а у 2020 р. показник дорівнює 5,36%. Зниження відбулося через зменшення прибутку від продажу на 7574,0 тис. грн. і зростання собівартості продукції на 10 261,0 тис. грн.

Використання активів компанії є рентабельним. Але, незважаючи на це, рентабельність майна ТОВ ТК «КРИЛА» демонструє тенденцію до зниження. У 2018 р. цей показник становив 14,83%, у 2019 р. – 13,99%, у 2020 р – 0,96%.

Використання власного капіталу підприємства є також рентабельним. Проте рентабельність власного капіталу ТОВ ТК «КРИЛА» свідчить про тенденцію до зниження. У 2018 р. цей показник становив 16,84%, а вже у 2020 р. – лише 1,01%. Рентабельність власного капіталу здатна дати уявлення інвестору чи своїм фахівцям, наскільки успішно вдається компанії утримувати прибутковість капіталу належним чином і цим визначити ступінь привабливості її інвесторам.

Таким чином, ТОВ ТК «КРИЛА» є непривабливою для інвестицій, тому що всі показники рентабельності значно впали за аналізований період 2018-2020 рр.

### 2.3 Аналіз забезпеченості ТОВ ТК «КРИЛА» трудовими ресурсами

Організаційна структура ТОВ ТК «КРИЛА» представлена рисунку 2.1.

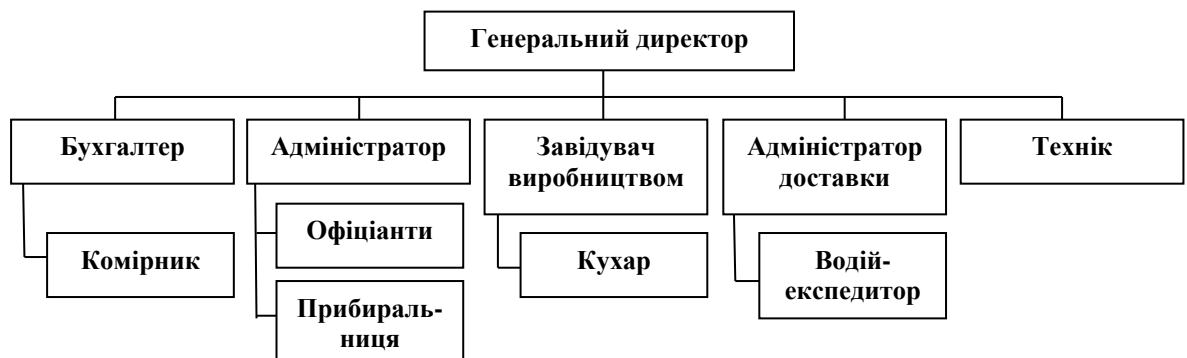


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ ТК «КРИЛА»

Організаційна структура ТОВ ТК «КРИЛА» складається з 2 рівнів управління, 11 ланок (перший рівень управління складається з 1 ланки, на другому рівні управління знаходиться 5 ланок. Компанію очолює генеральний директор, йому підпорядковуються всі співробітники організації. Характеристика посад та їх обов'язків ТОВ ТК «КРИЛА» представлено у таблиці 2.4.

За даними таблиці 2.4, видно, що у організації на звітний період працює 20 осіб. Співробітники поділяються на основних робітників, допоміжних та адміністративний персонал.



Таблиця 2.4 – Характеристика посад ТОВ ТК «КРИЛА»

Найменування посади	Мета діяльності	Посадові обов'язки	Загальні та спеціальні функції	Кількість осіб
Генеральний директор	Загальне керівництво виробничо-господарською діяльністю компанії	Організація, координація та контроль роботи підприємства	Постановка цілей, організація, мотивація. Ділові комунікації, управління ризиками, управління корпоративною культурою.	1
Бухгалтер	Забезпечення обліковою інформацією та впорядкована система збору, реєстрації та узагальнення інформації про фінансове забезпечення компанії	Формування повної та достовірної інформації про діяльність організації та її майнове положення. Запобігання негативним результатам господарської діяльності	Ведення бухгалтерського та податкового обліку, облік основних фондів, надання статистичної звітності	1
Завідувач виробництвом	Відповідальність за якість їжі, що подається	Несе повну відповідальність за виробничу діяльність підприємства	Наповнює меню різноманітними стравами, стежить за збереженням якості продуктів та регулює діяльність кухарів	1
Адміністратор	Контроль за роботою офіціантів, відповідальність за якість обслуговування	Вирішує будь-які проблеми та протиріччя, які виникають у гостей	Контролює та підтримує стан залу ресторану у найбільш придатному для прийому клієнтів вигляді	2
Технік	Забезпечення безперебійної роботи обладнання підприємства	Ремонт обладнання	Обслуговування виробничого обладнання, проведення технічного огляду	2
Адміністратор по доставці	Прийом та формування замовлення, отриманих по телефону	Вирішує будь-які проблеми та протиріччя, які виникають у гостей по доставці	Контролює своєчасну видачу та доставку продукції	2
Комірник	Завідує складом	Контролює своєчасне подання різноманітних довідок	Формує замовлення на постачання сировини	1
Офіціант	Продаж продукції	Виконання функцій продавця, менеджера та ревізора	Обслуговування покупців, надання консультаційної допомоги	3
Кухар	Виготовлення різноманітних страв, кондитерських та хлібобулочних виробів	Приготування та оформлення виробів, участь у складанні меню	Розробка нових видів продукції, досвід роботи із певними інгредієнтами, контроль якості.	3
Водій	Доставка продукції		Допомога комірнику при розвантаженні сировини або товару	2
Прибиральник	Прибирання, контроль за санітарним станом приміщення та території	Підтримка чистоти	Своєчасне прибирання, миття посуду та інвентарю, звільнення урн від сміття.	2

Джерелами інформації для аналізу управління персоналом є статична звітність та первинна документація по праці: договори, накази (розпорядження) про прийом на роботу та про припинення трудового договору, особиста картка, таблиць обліку використання робочого часу та розрахунку заробітної плати тощо.

Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та структура

середньооблікової чисельності працівників ТОВ ТК «КРИЛА» надано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Забезпеченість ТОВ ТК «КРИЛА» трудовими ресурсами

Найменування	Кількість, чол.			Відхилення	
	2018	2019	2020	абсолютні	відносні
Адміністрація	1	1	1	-	
Допоміжні робітники	4	4	8	-	
Основні робітники	12	9	11	-1	-8,33
Разом	17	14	20	3	17,65

Як бачимо за даними таблиці 2.5, з 2018 року чисельність працівників збільшилася на 17,65%. Чисельність основного персоналу за 2018-2020 роки зменшилася на 8,33%. Загалом в організації за 2018 р. працювало 17 осіб, на 2019 рік – 14 осіб, а на 2020 рік – 20 осіб.

Розглянемо структуру трудових ресурсів підприємства за віком (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Аналіз структури кадрів за віком

Вік	2018	2019	2020	Відхилення	
				абсолютні	відносні
Менш 25 років	4	3	3	-1	-25
25-35	7	9	13	6	85,71
36-55	5	1	4	-1	-20
Понад 55	1	1	-	-1	-100
Разом	17	14	20	3	17,65

З таблиці 2.6 видно, що у 2018 році чисельність працівників у віці менше 25 років становила 4 особи, а у 2019 склала 3 особи, до 2020 року кількість персоналу у цій віковій групі залишилася незмінною. Кількість працівників у віці 25-35 років зростає з кожним роком, у 2018 році було 7 осіб, у 2019 році 9 осіб, а у 2020 році стало вже 13 осіб, що на шість осіб більше у порівнянні з 2018 роком. У віці від 36 до 55 років спостерігається зменшення кількості працюючих у 2019-2020 роках порівняно з 2018 роком на 1 та 2 особи відповідно. Персонал у віці понад 55 років значиться в організації по 1 особі у 2018 та 2019 роках. До 2020 року відбувається вибуття цієї вікової групи.

Структура персоналу за освітою представлена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Аналіз структури кадрів за освітою

Освіта	2018	2019	2020	Відхилення	
				абсолютні	відносні
Середня	4	3	4	-	-
Середня спеціальна	10	10	9	-1	-5,00
Вища	5	1	7	2	-20,00
Разом	17	14	20	3	17,65

У 2020 році середню освіту мали 4 особи (20%), середню спеціальну освіту – 9 осіб (45%), вищу освіту – 7 співробітників (35%). Отже, на підприємство переважають співробітники із середньою спеціальною освітою.

Далі розглянемо докладніше рух робочої сили на підприємстві (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Рух робочої сили на ТОВ ТК «КРИЛА», осіб

Показники	2018	2019	2020	Відхилення	
				абсолютні	відносні
Середньооблікова чисельність працівників	17	14	20	3	17,65
Прийнято працівників	2	11	4	2	100
Вибуло працівників	5	5	2	-3	-60
з них за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни	5	5	2	-3	-60
Коефіцієнт обороту прийому	0,12	0,79	0,20	0,08	70,07
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,29	0,36	0,10	-0,19	-66,0
Коефіцієнт плинності кадрів	0,29	0,36	0,10	-0,19	-66,0

Найбільш відповідальний етап у аналізі забезпеченості підприємства робочою силою – вивчення її руху. Виходячи з таблиці 2.7 видно, що середньооблікова чисельність працівників за досліджуваний період зросла на 17,65%, тобто на 3 особи. Таке збільшення відбулося за рахунок того, що у 2018 р. на підприємство було прийнято 2 особи, та звільнено 5, а у 2019 р. прийнято – 11, звільнено 5 осіб. Коефіцієнти оборотів з вибуття та плинності кадрів рівні, зниження відбулося на 66,0%. Це свідчить, що робоча сила підприємства не стабільна.

Більш повне використання трудових ресурсів можна оцінити за допомогою показника фонду робочого часу (таблиця 2.9).

Таким чином, на підставі таблиці 2.21, явочний фонд робочого часу збільшився на 17,15%, що в абсолютному вираженні становило на 5528 годин. Таке збільшення виявилось через збільшення кількості працівників.

Таблиця 2.9 – Фонд робочого часу працівників ТОВ ТК «КРИЛА»

Показники	2018	2019	2020	Відхилення	
				абсолютні	відносні
Середньооблікова чисельність робітників	17	14	20	3	17,65
Явочний фонд робочого часу, дні	237	235	236	1	0,42
Тривалість робочого дня, годин	8	8	8	-	-
Фонд робочого часу, год.	32 232	26 320	37 760	5 528	17,15

Проте фонд робочого дня не дає повної характеристики ефективності роботи трудових ресурсів для підприємства, для її розрахунку необхідна оцінка ефективності використання персоналу.

Найбільше значення з метою оцінки ефективності використання трудових ресурсів для підприємства має показник прибутку на одиницю персоналу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Прибуток на одиницю персоналу ТОВ ТК «КРИЛА»

Показник	2018	2019	2020	Відхилення	
				абсолютні	відносні
Чистий прибуток, тис.грн.	6 234,0	6 502,0	469,0	-5 765,0	-92,48
Середньооблікова чисельність, чол.	17	14	20	3	17,65
Прибуток на одиницю персоналу, тис.грн/чол	366,71	464,4	23,45	-343,26	-93,60

Виходячи з даних таблиці 2.9, прибуток на одиницю персоналу у 2020 р. порівняно з 2018 р. зменшився на 93,60%. Таке падіння сталося через скорочення чистого прибутку та збільшення кількості працівників.

Іншим важливим показником ефективності використання персоналу є значення продуктивність праці (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Продуктивність праці

Показник	2018	2019	2020	Відхилення	
				абсолютні	відносні
Виручка від продукції, тис. грн.	21 064,0	23 567,0	23 751,0	2 687	12,76
Середньооблікова чисельність, чол.	17	14	20	3	17,65
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	1 239,06	1 683,35	1 187,55	-51,51	-4,16

Виходячи з даних таблиці 2.11, 2020 рік порівняно з 2018 роком продуктивність праці зменшилась на 4,16%, що багато в чому зумовлено зростанням грошової виручки за аналізований період на 12,76%, але також

зростанням середньооблікової чисельності працівників на 17,65%.

У той самий час слід враховувати, що працівники - це живі люди, від результатів діяльності яких залежить функціонування підприємства. Тому, щоб забезпечити продуктивну роботу підприємства, необхідно постійно мотивувати персонал та впроваджувати нові технології для вдосконалення трудового процесу.

## РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ПОЛІПШЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ТОВ ТК «КРИЛА»

### 3.1 Рекомендації щодо поліпшення використання трудових ресурсів ТОВ ТК «КРИЛА»

Для ефективнішого використання трудових ресурсів необхідно переглянути структуру та розробити заходи щодо поліпшення використання наявних трудових ресурсів.

Напрями підвищення ефективності використання трудових ресурсів зображені рисунку 3.1. Напрями підвищення ефективності використання трудових ресурсів обумовлені як завданнями держави щодо відновлення потенціалу країни (згладжування структурних диспропорцій на ринку праці, підтримка молодих спеціалістів на державному рівні), так і безпосередньо підприємства, спрямованих на підвищення ефективності управління кадрами (посилення матеріального стимулювання, проведення кадрової роботи, скорочення плинності кадрів). скорочення плинності кадрів).

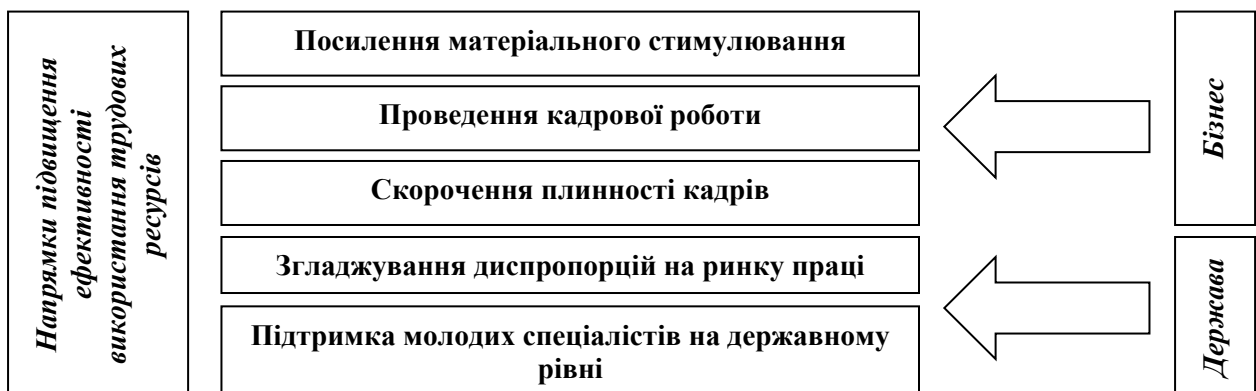


Рисунок 3.1 - Напрямки підвищення ефективності використання трудових ресурсів

Таким чином, основними напрямками підвищення ефективності управління трудовими ресурсами на підприємстві ТОВ ТК «КРИЛА» можна визначити наступні:

- оптимізація організаційної структури підприємства;
- поліпшення організації умов праці працівників;
- удосконалення морального та матеріального стимулювання праці.

Розглянемо пропозиції щодо покращення використання трудових ресурсів більш детально.

### **Захід 1: Оптимізація організаційної структури підприємства**

Удосконалення організаційної структури управління у ТОВ ТК «КРИЛА» орієнтоване на пошук оптимального рішення між централізацією та децентралізацією владних функцій, що обумовлено необхідністю:

- швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі;
- звільнення генерального директора ТОВ ТК "КРИЛА" від повсякденної, рутинної роботи, пов'язаної з оперативним управлінням виробництвом;
- підвищення оперативності прийнятих рішень;
- передачі повноважень на вирішення проблем тому підрозділу апарату управління, який має у своєму розпорядженні найбільшу інформацію з цього питання.

Проведення реструктуризації наявної організаційної структури управління ТОВ ТК «КРИЛА» сприятиме підвищенню основних показників ефективності структури управління.

Виходячи з вищевикладеного, організаційна структура ТОВ ТК «КРИЛА» відноситься до типу лінійно-функціональних і є найпоширенішою. Кінцевою метою вдосконалення системи управління у ТОВ ТК «КРИЛА» визначимо досягнення більшої віддачі та оптимізація витрат на управління. Тож, для успішної діяльності підприємства необхідно модернізувати систему управління. Організація структури за функціональною ознакою допоможе змінити систему мотивації персоналу так, щоб кожен працівник був більше націлений на результат.

Як заходи для вдосконалення структури та для оптимізації розмежування посадових обов'язків пропонується скоротити посади комірника, техника та адміністратора на доставці (всього 5 осіб). І розподілити обов'язки цих посад між наявними працівниками.

Модернізована схема структури управління представлена рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Модель запропонованої реорганізації структури управління ТОВ ТК «КРИЛА»

Таке переміщення є раціональним, оскільки:

- по-перше, ліквідується посада адміністратора на доставці, це навантаження може взяти на себе адміністратор з підвищенням окладу на 20%. Адміністратор може мати телефон та приймати замовлення доставки, коли вони надходять. На зміні є завідувач виробництвом, який може проконтролювати роботу не лише кухарів, а й офіціантів та вирішити загальновиробничі питання;

- по-друге, спростити процедуру погодження договорів на постачання продукції підприємству, які проваджуватиме не комірник, а бухгалтер, з обов'язковою перевіркою директором. Також частину завдань і обов'язків візьме крім бухгалтера, завідувач виробництвом. Бухгалтеру та завідувачу виробництвом також плануємо підвищення окладу на 20%.

- по-третє, у випадку з техніком, питаннями ремонту та підтримки обладнання в потрібному вигляді, можуть займатися спеціальні сервісні служби. Тобто не утримувати людину в штаті, а викликати за необхідністю, потрібного майстра.

Таким чином, чисельність працівників підприємства буде скорочено на 5 осіб, що є значною економією. Така структура на сьогоднішній день відповідатиме тим завданням, які стоять перед організацією.

## **Захід 2: Поліпшення організації умов праці працівників**

Щоб вирішити завдання підвищення ефективності організації умов праці,



насамперед необхідно організувати безкоштовне харчування для співробітників. Для цього потрібно буде виділяти одного кухара на кілька годин в обідній і вечірній час для виконання цього завдання. Таким чином, співробітникам не потрібно буде відлучатися з місця роботи в обідній час. Для підприємства це буде чудовий варіант, бо це поліпшить умови праці. Крім того, важливим фактором при розгляді умов організації праці компанії має бути наявність корпоративної культури. Оскільки поняття «корпоративний дух», а також обстановка всередині підприємства безпосередньо пов'язані з розробкою спеціальних заходів, спрямованих на підвищення зацікавленості персоналу, керівництву підприємства слід постійно застосовувати ефективні заходи – вибір найкращого співробітника місяця; організація корпоративних заходів; організація спільних туристичних подорожей та різноманітних спортивних заходів; привітання із важливими подіями – день народження, весілля, родини тощо.

### **Захід 3: Удосконалення морального та матеріального стимулювання праці**

Одним з головних резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів на рівні організації є посилення матеріальної мотивації працівників. Удосконалення діючої системи оплати праці має бути спрямоване на кінцевий результат роботи кожного співробітника. Найважливішими стимулами для підвищення ефективності виробництва, продуктивності праці та якості продукції можуть бути мотивація і особиста зацікавленість у результатах своєї праці. Правильна організація оплати праці працівників має зацікавити їх у кінцевих результатах роботи. Необхідно застосовувати як матеріальну, так і нематеріальну мотивацію.

Крім цього, аналіз мотиваційної політики у ТОВ ТК «КРИЛА» виявив наступне:

- оплата праці працівників організації залежить від продуктивності та індивідуального внеску кожного працівника;
- недостатньо розвинена мотивація нематеріальними стимулами;
- мало хто використовує можливість підвищення рівня своїх знань.

Поліпшити ситуацію з плинністю кадрів на ТОВ ТК «КРИЛА» допоможе

ефективна система підбору та мотивації кадрів. Для зниження плинності кадрів у ТОВ ТК «КРИЛА» пропонуються до розгляду наступні пропозиції:

- удосконалити систему оплати праці;
- звільняти працівників, які йдуть за власним бажанням, розглянувши можливі компроміси;
- проводити на об'єкті п'ятихвилинки, заняття з підвищення кваліфікації та ефективності продажів.

Також керівництву слід продумати низку додаткових заходів щодо стимулювання праці працівників. Система матеріального стимулювання на ТОВ ТК «КРИЛА» може бути вдосконалена за рахунок запровадження надбавки за стаж роботи співробітника (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Надбавка працівникам за стаж роботи (вислугу років)

Стаж роботи	Розмір винагороди на місяць, %
Від 1 до 3 років	–
Від 3 до 5 років	10
Від 5 до 10 років	20
Від 10 і більше	30

Всі ці дії допоможуть закріплювати кадри на підприємстві більш тривалий термін.

На ТОВ ТК «КРИЛА», використання лише інструменту матеріальної винагороди (і покарання) може призвести до зменшення зацікавленості персоналу в результатах своєї праці. Ефективність нематеріальних каталізаторів залежить від майстерного особистісного підходу у роботі з персоналом. Тому логічно поєднувати методи матеріального та нематеріального стимулювання.

Нематеріальне стимулювання у ТОВ ТК «КРИЛА» має запровадити такі психологічні та соціальні аспекти трудових відносин:

- доброзичливі взаємини керівника та працівників;
- створення єдиної команди;
- регулярне інформування колективу щодо соціально-економічної ситуації у організації, щодо можливостей і перспектив під час загальних щомісячних нарад;

- систематичні збори за участю працівників;
- формування умов міжособистісних відносин у процесі праці;
- винагорода досягнутих результатів.

Залучення підлеглих до процесу управління організацією, перерозподіл повноважень, планове навчання і переатестація, стимулювання кар'єрного зростання підлеглих - усе це збільшує авторитет та імідж співробітника як у колективі, так і особистісно.

### **3.2 Оцінка ефективності заходів щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів у ТОВ ТК «КРИЛА»**

Система управління ТОВ ТК «КРИЛА» стає головним ресурсом підприємства, спрямованим на зближення тих, хто приймає рішення з тими, хто ці рішення виконує. Це, своєю чергою, вимагає зменшення кількості рівнів управління організацією та передачі відповідальності на нижні рівні ієрархії, які знаходяться ближче до споживача і які переймають на себе ризик.

Для оцінки економічної ефективності заходів щодо удосконалення організаційної структури управління та підвищення ефективності використання трудових ресурсів у ТОВ ТК «КРИЛА» використовуємо традиційний метод розрахунку ефективності.

Проведемо аналіз структурного підрозділу ТОВ ТК «КРИЛА» (табл. 3.2).

З метою удосконалення організаційної структури управління та підвищення ефективності використання трудових ресурсів у ТОВ ТК «КРИЛА», пропонується ліквідувати посади комірника, техника та адміністратора на доставці, але зробити надбавки у 20% до окладу бухгалтера, адміністратора та завідувача виробництвом, а також з метою зменшення плинності кадрів ввести доплати за стаж роботи (табл. 3.3).

Таблиця 3.2 - Штатний розпис

Посада	Кільк., чол	Оклад, грн	Стаж роботи, років	Надбавки, грн		Разом, грн
				за розширення зони відповідальності	за стаж	
Генеральний директор	1	18 000	> 10	–	–	18 000
Адміністратор	2	13 000	1 - 3	–	–	26 000
Бухгалтер	1	15 000	5 - 10	–	–	15 000
Завідувач виробництвом	1	13 500	3 - 5	–	–	13 500
Кухар	3	11 000	1 - 3	–	–	33 000
Адміністратор з доставки	2	12 500	3 - 5	–	–	25 000
Комірник	1	12 800	3 - 5	–	–	12 800
Технік	2	12 000	3 - 5	–	–	24 000
Офіціант-касир	3	10 500	1 - 3	–	–	31 500
Водій	2	10 800	1 - 3	–	–	21 600
Прибиральник виробничих та службових приміщень	2	9 000	1 - 3	–	–	18 000
<b>Разом</b>	<b>20</b>					<b>238 400</b>

Таблиця 3.3 - Штатний розклад модернізований

Посада	Кільк., чол	Оклад, грн	Стаж роботи, років	Надбавки, грн		Разом, грн
				за розширення зони відповідальності	за стаж	
Генеральний директор	1	18 000	> 10		5 400	23 400
Адміністратор	2	13 000	1 - 3	2 600		31 200
Бухгалтер	1	15 000	5 - 10	3 000	3 000	21 000
Завідувач виробництвом	1	13 500	3 - 5	2 700	1 350	17 500
Кухар	3	11 000	1 - 3			33 000
Офіціант-касир	3	10 500	1 - 3			31 500
Водій	2	10 800	1 - 3			21 600
Прибиральник виробничих та службових приміщень	2	9 000	1 - 3			18 000
<b>Разом</b>	<b>20</b>					<b>197 200</b>

У результаті оптимізації організаційної структури та введення доплати за стаж роботи буде отримано економію фонду заробітної плати у обсязі 41 200 грн.

Проведемо порівняльний аналіз економічних показників між наявною та модернізованою структурами цієї організації (табл. 3.4).

З таблиці 3.4 видно, що за умови впровадження запропонованих заходів практично всі показники ефективності організаційної структури змінили своє значення – збільшився показник суми прибутку з розрахунку на одного

працівника апарату управління, збільшилася чисельність робітників, що припадає на 1 працівника управління, збільшився прибуток на одиницю персоналу. Все це може значно покращити фінансові показники підприємства.

Таблиця 3.4 - Показники ефективності наявної та модернізованої структури управління ТОВ ТК «КРИЛА»

Показники	Наявна структура	Модернізована структура	Відхилення	
			абсолютні	відносні
Обсяг реалізованої продукції, тис.грн.	23 751,0	23 751,0	–	–
Повна собівартість товарної продукції, тис.грн.	22 479,0	22 479,0	–	–
Валовий прибуток, тис.грн.	1 272,0	1 272,0	–	–
Чистий прибуток, тис.грн	469,0	469,0	–	–
Середньорічна чисельність робітників,	20	15	-5	-25,0
Чисельність працівників управління, чол.	9	5	-4	-44,44
Частка управлінців у кількості працівників, %	45	33,33	-11,67	-25,93
Коефіцієнт структурної напруги	0,2	0,15	-0,05	-25
Ефективність праці апарату управління, тис.грн./чол.	141,33	254,4	113,07	80,01
Реалізованої продукції	1 187,55	1 583,4	395,85	33,33
Чисельності робітників	2,22	3	0,78	35,13
Прибуток на одиницю персоналу	23,45	31,27	7,81	33,33

Загалом запропонована модернізація має призвести до раціональнішому використанню трудових і фінансових ресурсів, сприяти поліпшенню зв'язків між підрозділами за допомогою виключення із структури дублюючих зв'язків.

Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів показав наступний підсумок:

- частка управлінського персоналу зменшиться на 25,93%;
- коефіцієнт структурної напруги зменшиться на 25%;
- буде отримано економію витрат у розмірі 41 200 грн.

Таким чином, рекомендовані заходи щодо покращення використання трудових ресурсів дозволять підвищити якість роботи персоналу та покращити показники ефективності діяльності організації у майбутньому.

## ВИСНОВКИ

Трудові ресурси є найважливішою силою суспільства, що складаються у процесі формування, розподілу та використання цих ресурсів. Як економічна категорія вони відображають відносини щодо населення, яке має фізичні та інтелектуальні здібності відповідно до вимог відтворення трудової могутності.

До основних завдань аналізу ефективності використання трудових ресурсів організації відносять дослідження його чисельності, складу та структури; перевірка даних про використання робочого часу та розробка необхідних організаційно-технічних резервів; вивчення форм, динаміки та причин руху робочої сили, дисципліни праці; аналіз впливу чисельності працюючих на динаміку продукції у галузі продуктивності праці; дослідження якості застосовуваних норм виробітку, їх виконання та впливу на зростання продуктивності праці.

Від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ступінь використання обладнання, робочої сили і, як наслідок, - обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та низка інших економічних показників.

При оцінці ефективності праці персоналу закладу харчування доцільно використовувати комплекс показників, що застосовуються до суб'єкта господарювання незалежно від галузі (втрата робочого часу, виконання плану, плинність тощо), а також ряд показників, що використовуються тільки в торговому підприємстві (число обслуговуваних покупців за зміну, частка чистого прибутку, принесена кожним співробітником торговельного підприємства тощо).

Об'єктом дослідження бакалаврської роботи обрано ТОВ ТК «КРИЛА», яке позиціонує себе як складову частину мережі фаст-фудів.

Проведений аналіз діяльності ТОВ ТК «КРИЛА» довів, що в цілому діяльність організації є непривабливою для інвестицій, тому що всі показники рентабельності значно впали за аналізований період 2018-2020 рр.

У той самий час слід враховувати, що працівники - це живі люди, від результатів діяльності яких залежить функціонування підприємства. Тому, щоб

забезпечити продуктивну роботу підприємства, необхідно постійно мотивувати персонал та впроваджувати нові технології для вдосконалення трудового процесу.

Для ефективнішого використання трудових ресурсів необхідно переглянути структуру та розробити заходи щодо поліпшення використання наявних трудових ресурсів.

Основними напрямками підвищення ефективності управління трудовими ресурсами на підприємстві ТОВ ТК «КРИЛА» у кваліфікаційній роботі бакалавра визначено оптимізацію організаційної структури підприємства; поліпшення організації умов праці працівників; удосконалення морального та матеріального стимулювання праці.

З метою удосконалення організаційної структури управління та підвищення ефективності використання трудових ресурсів у ТОВ ТК «КРИЛА» запропоновано ліквідувати посади комірника, техника та адміністратора на доставці, але зробити надбавки у 20% до окладу бухгалтера, адміністратора та завідувача виробництвом, а також з метою зменшення плинності кадрів ввести доплати за стаж роботи.

Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів проявився у зменшенні частка управлінського персоналу на 25,93%; зменшенні коефіцієнта структурної напруги на 25%; отриманні економії витрат у розмірі 41 200 грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури. 2019. 417 с.
2. Богиня Д. П., Грішнова О.А. Основи економіки праці : [навч. посіб.]. К. : Знання-Прес, 2018. 313 с.
3. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально–трудова відносини: Підручник. К.: Знання, 2018. 535 с.
4. Гуменюк В.Я., Самолюк Н.М. Управління витратами на персонал: монографія. Рівне: НУВГП, 2021. 158 с.
5. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник ЖДТУ*. Серія: Економічні науки. 2019. № 1 (47). С. 32-35.
6. Долгушкин Н. К., Новиков В.Г. Категории «трудова ресурси», «робоча сила», «кадри» — сутність и содержание. *Аграрна наука*. 2021. № 4. С. 11–12.
7. Дороніна М.С., Сатушева К.В. Людські ресурси виробничої організації. Діагностика, розвиток: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2021. 231 с.
8. Єрмаков О.Ю., Величко О.В. Формування і ефективність використання трудових ресурсів в сільськогосподарських підприємствах: монографія. К.: Аграр Медіа Груп, 2020. 172 с.
9. Іщенко Т. Формування мотиваційного механізму високоефективної праці персоналу підприємства. Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана. 2021.  
URL://kneu.edu.ua/ua/confere\_nce/conf\_social\_dev\_ukr\_21/section5/ishchenko/
10. Калина А.В. Економіка праці: навчальний посібник. К.: МАУП, 2014. 272 с.
11. Михайлова Л. І. Управління персоналом : [навч. посіб.]. Суми : Козацький вал, 2018. 256 с.
12. Олійник Є.О.. Характеристика понять «робоча сила» і «трудова ресурси» в економіці. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. № 3 (19). С. 102–105.



13. Перебийніс В. І., Житник Т. П. Управління використанням трудових ресурсів на підприємствах : монографія. Полтава : ПУСКУ, 2008. 332 с.

14. Перевозчикова Н. О., Котова Ю.І. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL://[www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961)

15. Покиньючерда В.В. Трудові ресурси підприємств: обліковий аспект. *Збірник наукових праць ВНАУ* – 2018. - №1 (56).

16. Покиньючерда В.В. Трудові ресурси, робоча сила, людський капітал: обліково-економічна сутність категорій. *Економіка та держава*. 2018. № 8. С. 35-41.

17. Про затвердження Методологічних положень щодо класифікації та аналізу економічної активності населення: наказ Державного комітету статистики України від 19.01.2011. № 12 [Електронний ресурс]. URL : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=va012832-11>

18. Соловійов А., Романенкова Г. Формування трудових ресурсів і зайнятості. *Економіст*. 2021. № 10. С. 72–77.

19. Струмилин С.Г. Проблемы экономики труда. М.: Наука, 1982. 471 с.

20. Шахно А. Ю. Основні напрямки підвищення ефективності праці трудових ресурсів підприємства: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Том 15. № 3. С. 237-245.

21. Череп А.В., Сьомченко В.В. Соціально-економічна сутність категорії «трудові ресурси» в промисловому секторі економіки. *Вісник Запорізького національного університету*: Збірник наукових праць. Серія: Економічні науки. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2021. № 1 (9). С. 78- 84.

22. Schultz T. Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities. In: *Human Resources. Fiftieth Anniversary Colloquium VI*. N.Y., 1975. P. 69.