

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
Факультет економічних наук  
Кафедра економічної теорії

## **Кваліфікаційна робота**

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«ТРУДОВІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК КЛЮЧОВА  
СКЛАДОВА УСПІХУ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ»**

Виконала: студентка 4-го року  
навчання,

Спеціальності  
051 Економіка

Нагурна Ніка Вадимівна

Керівник Бугрова О. О.,  
кандидат економічних наук, доцент

Рецензент Іванова Н. Ю.  
(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою 93 (А) відмінно

Секретар ЕК Шинкар З.Є.  
«\_\_03\_\_» червня 2021 р.

Київ – 2021

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
<b>Розділ 1. СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПОНЯТЬ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА</b>	
1. 1 Сутність та види підприємництва. Фактори успіху роботи підприємства.....	5
1. 2 Визначення, ознаки та класифікація трудових ресурсів.....	14
1. 3 Взаємозв'язок трудових ресурсів та підприємництва.....	22
Висновки до розділу 1.....	27
<b>Розділ 2. АНАЛІЗ УСПІШНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b>	
2. 1 Показники успіху. Продуктивність та прибутковість підприємств.....	29
2.2 Аналіз успішності роботи українського підприємства «Органік Стандарт».....	36
2.3 Визначення впливу працівників підприємства на його прибуток.....	53
Висновки до розділу 2.....	57
<b>Розділ 3. ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ</b>	
3.1 Ключові показники ефективності підприємства як можливість удосконалення роботи.....	60
3.2 Впровадження системи КРІ у роботу компанії «Органік Стандарт».....	64
Висновки до розділу 3.....	71
Висновки.....	73
Список використаних джерел.....	75
Додатки.....	79

## ВСТУП

Весь час з появи підприємств у світі трудові ресурси були невіддільною їх частиною. На заводах, у банках, у салонах краси, на підприємствах, які займаються технічною підтримкою, у магазинах – всюди працюють люди. Без людей не було б взагалі ніякої діяльності, економіка не розвивалась, підприємства не створювались. Людські ресурси є таким собі рушієм розвитку світу в цілому. Трудові ресурси – єдині ресурси, які можуть швидко адаптуватись до технологічних змін. Гнучкі співробітники – знахідка для компаній, вони забезпечують конкурентоспроможність підприємства на ринку. В наш час поки що ще не існує ні однієї компанії, яка б автоматизувала усі процеси. Її, мабуть, такої ніколи не з'явиться, адже все одно за усім потрібно слідкувати й це – задача персоналу. Працівники підприємства – основний компонент його успіху або невдачі. Чим ефективніше вони працюють, тим краще компанія буде розвиватися та тим більше заробить прибутку.

*Актуальність теми.* Людські ресурси є одним з найголовніших фактором рушію економічного зростання держав. Від їх знань, навичок залежить майбутнє підприємства, на якому вони працюють, його конкурентоспроможність та майбутнє країни в цілому. Звичайно, можна з цим посперечатись, бо багато хто вважає, що інновації є рушієм прогресу. Але ж самі по собі інновації не створюються, їх розробляють та впроваджують люди.

Загалом, в економіці існує 4 види ресурсів: земля, праця, капітал та підприємництво. З цих чотирьох видів три залежить від людей. Адже праця без трудових ресурсів неможлива, капітал можна накопичити за допомогою розуму людей та займатися підприємництвом можуть тільки індивідууми. На сьогоднішні, успіх компанії залежить від декількох чинників – менеджмент, маркетинг, процес, продукт, персонал та капітал. Але всі вони не мають сенсу, якщо персонал підприємства не є кваліфікованим. Без найголовнішого активу – співробітників – компанії зазнали б краху. Підприємства часто задають собі питання: «як стимулювати своїх працівників, щоб ті в свою чергу працювали

ефективніше?» Методів існує чимало, однак компанії у багатьох випадках обирають методи мотивації.

*Об'єктом дослідження* виступають трудові ресурси компаній.

*Предметом дослідження* є оцінка та визначення впливу на підприємство його працівників.

*Мета роботи* – дослідити та довести, що співробітники компанії мають вирішальний вплив на її успіх за допомогою розглядання підприємств України та світу, визначити як можна збільшити ефективність роботи підприємства.

Для досягнення мети необхідно визначити *основні завдання*. Ними є:

- Дослідити категорії понять «підприємство», «трудові ресурси», їх взаємозв'язок.
- Дослідити поняття «успіх підприємства», з чого він складається та які фактори на це впливають.
- Визначити як впливає категорія «трудові ресурси» на роботу компанії.
- Проаналізувати наскільки успішною є компанія на прикладі підприємства «Органік Стандарт».
- Виявити проблему, з якою стикнулася компанія.
- Визначити спосіб стимулювання ефективності роботи.
- Розробити алгоритм впровадження цього методу у роботу компанії.

*Методи дослідження*, які були використані у роботі: збір даних, їх аналіз, розрахунок, вимірювання, порівняння й узагальнення.

*Наукова новизна* полягає у глибшому вивченні залежності трудових ресурсів та доходу підприємства, а також виробити метод для підвищення продуктивності роботи персоналу, який полягає у запропонуванні матриці ключових показників компанії та її співробітників.

*Практичне значення* полягає у розробці певних рекомендацій для компанії «Органік Стандарт» для збільшення ефективності роботи трудових ресурсів цього підприємства.

## РОЗДІЛ 1. СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПОНЯТЬ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

### 1. 1 Сутність та види підприємництва. Фактори успіху роботи підприємства

Без підприємств люди не змогли створювати нові продукти. Підприємства здатні масштабувати свій продукт та забезпечити ним всіх охочих. Вони формують додану вартість, нові робочі місця, від них деякою мірою залежить добробут громадян країни.

Господарський Кодекс України, стаття 62 говорить, що «підприємство - самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами»[5].

Тож головними ознаками підприємства є:

- Повинна бути здійсненна підприємницька діяльність.
- Важливо, щоб володіла підприємством юридична особа.
- Господарські рішення приймаються самостійно.
- Обов'язково необхідно вести бухгалтерський облік.
- Майновий комплекс підприємства є цілісним[2, с.23].

Існує декілька профілів підприємства: торгівельне, виробниче та надання послуг. Торгівельними підприємствами можуть бути різноманітні магазини. Виробниче – різні фабрики, заводи, комбінати. Та надання послуг – салони краси, юридичні фірми, компанії по перевезенню пасажирів, ательє, фітнес-клуби.

Головною метою підприємства є отримання прибутку. Але, крім цього існують ще декілька завдань:

- Забезпечення товарами та послугами споживачів відповідно до попиту.
- Створення робочих місць.
- Виплачувати заробітну плату працівникам.
- З недавніх пір для підприємства важливо бути соціально відповідальним.
- Бути еко відповідальним.
- Випускати лише якісну продукцію[2, с.23].

Також для функціонування підприємства потрібні деякі умови:

- Змога у самофінансуванні.
- Підприємство повинно бути рентабельним.
- Необхідність в економічній самостійності.
- Обов'язковість дотримання законодавства країни[13].

Щодо функцій підприємства, їх виділяють 4:

1. Виробничо-технологічні - такі функції характеризуються забезпечення підприємству необхідних матеріалів, пошук постачальників(підрядчиків) та ринків збуту, впровадження технологій для здійснення виробництва, підвищення якості товарів.
2. Економічні - тут усе, що стосується цифр й не тільки: управління персоналом підприємства, його організація, підписання договорів, ведення бухгалтерського обліку, своєчасна сплата податків, розподіл прибутків, виплата з/п, розрахунок ефективності підприємства, його рентабельності, залучення інвестицій та прорахунок ціноутворення.
3. Соціальні - ці функції включають: належні умови праці, відпочинку, надання певних пільг працівникам, створення хорошого психологічного клімату.
4. Зовнішньоекономічні - такі функції стосуються міжнародного обміну, співробітництва з іноземцями[2, с.24].

Іноді виділяють ще допоміжні функції, які пов'язані з документообігом, безпекою, аналітичною інформацією.

Можна виділити шість видів діяльності підприємства:

1. Маркетингова - ця діяльність займається дослідженням ринку, на якому представлений товар, також дослідженням конкурентів, рівня цін, каналів збуту тощо.
2. Виробнича - така діяльність займається безпосередньо виготовленням продукції, її обсягу, обґрунтування асортименту й номенклатури. Також така діяльність забезпечує підприємство необхідними матеріалами та технологіями для виготовлення продукту.
3. Інвестиційна - діяльність, що інвестує кошти у цінні папери, у технологічні розробки, інтелектуальні або майнові права, основні фонди інших підприємств тощо.
4. Інноваційна - така діяльність допомагає підприємству вивести його на новий рівень розвитку, конкурентоспроможності. Тож вона включає інновації(а точніше – розробку та виведення на ринок нових продуктів), запровадження нововведень. Слід зазначити, що сьогодні така діяльність набирає обертів, за інноваціями наше майбутнє.
5. Комерційна - діяльність зосереджена на завданні продати продукт підприємства. Тобто вона займається стимулюванням споживачів, виведенням продуктів на ринки збуту та їх просуванням на цих ринках.
6. Економічна - цей напрямок зосереджений на оцінці та плануванні подальшого розвитку підприємства. До неї відноситься планування, облік, оплата праці, ціноутворення[2].

Іноді виділяють післяпродажний сервіс. Він необхідний лише для певних видів діяльності. Наприклад, для медичної техніки. Після того як підприємство продало апарат МРТ, воно має підготувати його до експлуатації, а також видати гарантію на певний час, якщо апарат зламається, є можливість відремонтувати його безкоштовно(але це все залежить від виду гарантії).

За час розвитку економічної історії було сформовано декілька точок зору на розуміння поняття «підприємство». Й відповідно було сформовано теорії підприємства.

Неокласична теорія вбачала, що підприємство – цілісний об'єкт, де ресурси перетворюються на продукт та він продається на ринку. Головна мета – максимізувати прибуток. Якщо цього не зробити, то підприємство буде ліквідоване.

Інституційна концепція роздивлялася підприємство як максимізація можливостей людей, які створили його. Тут головним завданням виступає аналіз поведінки підприємства. Під поведінкою підприємства розуміють укладання різних контрактів між працівниками та іншими організаціями.

Еволюційна теорія розглядала, що підприємство знаходиться у середовищі собі подібних. Рішення приймаються відповідно до навколишнього середовища(внутрішнього та зовнішнього), підприємству необхідно тримати «обличчя», цим воно відрізняється від інших. Максимізацію прибутку визначають рішення, які приймає підприємство.

Теорія виживання. У цій теорії підприємству важко постійно змінюватись та пристосовуватись до нових умов. Керівники можуть приймати лише короточасні рішення. Головною метою підприємства є зміцнення свого ринкового становища та виживання.

Інтеграційна концепція – концепція, де головним є потенціал підприємства, це визначає його імідж. Потенціал у цій теорії трактується як можливості та ресурси підприємства[2].

В економіці виділяють декілька класифікація підприємств. В залежності від ознаки підприємства класифікуються по-різному. За метою діяльності бувають:

- Комерційні, де мета таких підприємств отримати прибуток, й більшість фірм по світу має наразі такий характер.
- Некомерційні, зазвичай, це підприємства, що стосуються благодійності, різні соціальні організації, метою яких не є прибуток[13].

Наступною ознакою є величина підприємства й вони бувають:

- Мікропідприємства – підприємства, де працюють не більше 10 осіб та річний чистий дохід не перевищує 700 тисяч євро.



- Малі підприємства характеризуються чистим доходом(річним) до 8 мільйонів євро та штат не переважає 50 осіб.
- Середні підприємства, де кількість працівників – 250 та чистий дохід до 40 мільйонів євро.
- Великі підприємства - підприємства мають більше, ніж 250 працівників та їх чистий дохід перевищує 40 мільйонів євро[13].

Наступною ознакою є форма господарювання:

- Одноосібне – підприємство, яке характеризується одним власником й, зазвичай, це малі або мікропідприємства. Щодо переваг такого підприємства можна виділити: таку компанію достатньо легко заснувати, самостійність й весь прибуток належить власнику й ні з ким не потрібно його ділити. До недоліків відноситься: обмеження щодо розширення капіталу й відповідальність за усе несе власник підприємства.
- Кооперативні. Підприємства такої форми є об'єднанням на добровільній основі людей, які спільно ведуть господарську діяльність. В Україні розрізняють два види кооперативних підприємств: споживчі та виробничі.
- Орендні - підприємства, зазвичай, існують у державному секторі й характеризуються в наданні на певний час майна для користування та ведення підприємницької діяльності. Об'єктами оренди можуть бути як і якісь окремі об'єкти, так і цехи, філії тощо. Тут теж є свої плюси та мінуси. Плюсами такого підприємства є: не потрібно витратити кошти на купівлю майна та нема ризику старіння обладнання. До мінусів належить: це оренда й несплата в конкретну дату орендної плати може призвести до того, що підприємець залишиться без своєї компанії.
- Господарські товариства - товариства, що створюються за допомогою об'єднання підприємців. Від кількості капіталу, осіб та відповідальності розрізняють декілька видів:
  1. Товариство з повною відповідальністю. Учасники такого підприємства несуть повну відповідальність всі своїм майном.

2. Товариства з обмеженою відповідальністю. Тут учасники несуть відповідальність у межах внеску до статутного фонду.
3. Командитне товариство - товариство має учасників як і з повною відповідальністю, так і з обмеженою. Тобто, це як змішане підприємство.
4. Акціонерне товариство. Сама назва говорить за себе. Головним в такому товаристві виступають акції. Вони свідчать про те, що учасник вклав певну частку у статутний фонд та може брати участь в управлінні підприємством та отриманні прибутку. Розрізняють два види акціонерних товариств: це відкриті товариства, які характеризуються тим, що акції продають на фондових біржах та їх можна будь-кому купити. Та бувають ще закриті. Закриті акціонерні товариства можуть продавати свої акції тільки між засновниками. На сьогодні, саме акціонерні товариства є найрозповсюдженішою формою підприємств у світі[6].

Наступна характеристика це – форма власності. Тож підприємства бувають наступних форм власності:

- Приватні – підприємства, що належать громадянам на приватній власності. Також у власника є можливість наймати робочу силу.
- Колективні, де право власності мають декілька громадян.
- Комунальні - форма власності характеризується тим, що власність має територіальна громада.
- Державні - це підприємства, які належать державі. Деякі підприємства не можуть бути приватизовані, їх називають казенними. Для того, щоб перетворити підприємство на казенне, необхідним є виконання трьох умов:
  - 1) Виробнича діяльність здійснюється тільки державним підприємством.
  - 2) Підприємство – суб'єкт природних монополій.

3) Держава є головним споживачем продукції, що виробляється підприємством[14].

Ще однією ознакою є належність капіталу підприємства. Й він буває:

- Національним, де капітал підприємства належить громадянам країни, де знаходиться підприємство.
- Закордонним. Тут капітал є іноземним. Зазвичай, такі підприємства мають форму дочірніх підприємств або філій.
- Змішаним - капітал підприємства належить і громадянам, і іноземцям. Популярною формою є спільне підприємство, коли мета – спільна діяльність[14].

За ступенем підпорядкування:

- Головні - материнські компанії мають право контролювати усі філії, дочірні підприємства тощо.
- Дочірні - це самостійне підприємство, що реалізує комерційні операції, але воно контролюється головною компанією, оскільки контрольний пакет акцій зосереджений у них в руках.
- Філії - не є самостійним підприємством, воно діє від імені материнської компанії й має однакові з ним назви. Й весь капітал філії належить головному підприємству.
- Асоційовані - це самостійне підприємство, але воно обов'язково підпорядковується головній компанії й навіть її цілям[14].

Ще одна важлива класифікація підприємств – за організаційно-правовою формою:

- Асоціація - це об'єднання декількох компаній між собою. Також асоціація має право на керування діяльністю цих підприємств.
- Концерн - це теж об'єднання, але статутне. Підприємства залежать від одного чи групи учасників на фінансовій основі. Недоліками концерну є: втрата самостійності учасників об'єднання й учасники не можуть входити ще до якогось об'єднання.

- Корпорація - це об'єднання на основі договору. Перевагами такого об'єднання є: незалежність усіх підприємств, які входять до корпорації, кооперація між учасниками об'єднання.
- Консорціум. Його відмінність від усіх інших об'єднань є те, що консорціум є тимчасовим. Оскільки, коли мета буде досягнута, об'єднання може розпастися. Зазвичай, підприємства об'єднуються у консорціум, коли це великий будівельний проєкт.
- Промислово-фінансова група - об'єднання, що створюються державою для реалізації певної програми, наприклад, для розвитку певних галузей виробництва. Недоліком такої групи є: можливість створення монополій.
- Холдингова компанія - це компанія, якій належить контрольний(головний) пакет акцій дочірніх підприємств[6].

Дуже важливим є середовище, в якому працює підприємство. Воно може бути:

- Внутрішнім – середовище, яке залежить від власника, керівників підприємства.
- Зовнішнім - умови, які сформувалися на ринку, де функціонує підприємство[13].

Головними характеристиками зовнішнього середовища є:

- Невизначеність, оскільки багато чого залежить, від того, що знає підприємство, тобто від якості інформації.
- Складність, бо є багато факторів, на які підприємству необхідно реагувати.
- Взаємозв'язок, тобто вплив факторів середовища[13].

Існує два види зовнішнього середовища:

- Макросередовище - це середовище, яке впливає опосередковано на підприємство та до нього належать декілька чинників: економічні, соціальні, природні, політичні, екологічні тощо.
- Мікросередовище – середовище, що характеризується прямим впливом на компанію, бо охоплює: постачальників(підрядчиків), споживачів, державні органи, конкурентів та посередників[13].

Підприємці прагнуть «збудувати» свою компанію, щоб вона була не тільки прибутковою, але й успішною. Підприємство бажає досягти успіху у своїй роботі. Виділяють декілька ключових таких факторів:

1. Маркетинг та продажі. Важливою є маркетингова стратегія підприємства, вміння зацікавити своїх потенційних споживачів. Креативно подати свій продукт. Також ціна на продукт повинна бути конкурентоспроможною. Цей фактор має декілька аспектів: визначити цільові ринки, де буде продаватися продукт підприємства, контролю задоволеності клієнтів, імідж бренду, його соціальна позиція, залучання нових клієнтів через рекламні канали, керування очікуванням клієнтів, аналіз відгуків споживачів, контроль тенденцій та готовність до швидкої зміни.
2. Капітал(гроші). Оскільки через погану стратегію, бізнес-план, фінансовий менеджмент компанія може збанкрутувати, необхідно вірно використовувати всі фінансові інструменти, як cash flow, рентабельність, P&L,
3. Менеджмент. Це стратегія підприємства, визначення його бачення в цілому та як його досягнути. SMART цілі компанії та їх детальний план реалізації.
4. Трудові ресурси(персонал). Без персоналу підприємство не може функціонувати, адже це один з найважливіших факторів успіху. Без гарного маркетолога – неможлива цікава подача продукту, без економіста – прийняти важливі рішення, без менеджера – збут продукту, без працівників, що виробляють продукт – підприємство взагалі не зможе працювати. Структура повинна бути чіткою, але при цьому з можливістю швидко пристосовуватись до змін. Для підприємства ідеальними трудовими ресурсами є: люди, які є професіоналами у своїй сфері діяльності, які вмотивовані працювати, які знають цілі компанії, які співпрацюють між собою, які впливають на зміни підприємства та відкриті до них.

5. Продукт та сервіс. Продукт підприємства має бути новим, цікавим для потенційних споживачів. Це може бути інновацією, наприклад, Facebook, компанія, яка колись надала можливість спілкуватися та знайомитися людям з різних куточків світу між собою.
6. Процес та система. Усі операції налаштовані так, щоб клієнту було максимально зручно ними користуватися, можливість швидко змінюватися та вчитися на помилках, постійно розвиватися та вдосконалюватися[24].

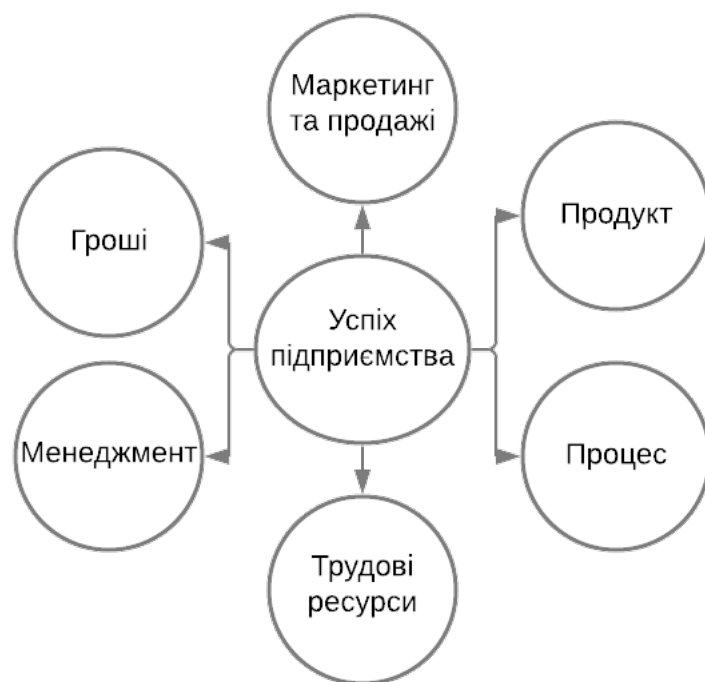


Рисунок 1. 1 «Ключові фактори успіху підприємства»

*Джерело: власна розробка автора*

Ці шість факторів як маленькі запчастини однієї великої потужної машини. Які, якщо неправильно між собою з'єднати, машина просто розвалиться, а якщо – все вірно зібрано, тоді машина поїде та буде їздити ще довго та впевнено. Але слід зауважити, що саме трудові ресурси є найважливішим елементом, адже без людей неможливо створювати щось нове(новий продукт), маркетинг компанії, її менеджмент. Без працівників неможливе успішне функціонування підприємства.

## 1.2 Визначення, ознаки та класифікація трудових ресурсів

Людство, як і інновації, є рушієм наукового прогресу. Без людей не було налагодженого виробництва. Сьогодні людський фактор – є тим поштовхом для формування зрушень та розвитку в господарській діяльності й економічному зростанню країни загалом. Кожне підприємство має свої трудові ресурси. Наразі ще жодна фірма не автоматизована та всім потрібні люди для виконання певної роботи. Людські ресурси є найголовнішим ресурсом підприємства, в залежності від ефективності використання цих ресурсів, підприємство може стати або більш, або менш конкурентоспроможним.

Загалом, трудові ресурси – працездатне населення країни, що володіє певними навичками для виконання праці. Але багато науковців трактують цей термін по-різному. Наприклад, Покропивний С. Ф. вважає, що «трудові ресурси – частина працездатного населення, що за своїми особливостями(фізичними, віковими, освітніми) відповідає певній діяльності» [15] або Жук М. В. наголошує, що «трудові ресурси – сукупність осіб двох статей працездатного віку, що здатні працювати у виробництві послуг та товарів, а також особи, які можуть бути старшими або молодшими за працездатний вік, що зайняті в суспільному виробництві»[9]. Також існує думка в Чалого О. І., що трудові ресурси – «працюючі та непрацюючі громадяни країни, чинна та потенційна робоча сила суспільства»[20]. Отже, можна сказати, що трудові ресурси – робоча сила населення, що виробляє товари та послуги.

Працездатні особи – як визначає наш Закон України «Про зайнятість» - «особи віком від 16 років, які проживають на території України і за станом здоров'я здатні до активної трудової діяльності»[10]. Тобто, це є наше економічно активне населення. В літературі розрізняють два типи «трудових ресурсів: економічно активне та економічно неактивне населення»[20]. Як вже було зазначено вище, населення, яке є економічно активним за методологією МОП- особи 15-70 років, які забезпечують робочу силу для економічної діяльності. Населення, що є економічно неактивним – населення, яке не може

класифікуватися як «безробітне» або як «зайняте». Зазвичай, до економічно неактивного населення відносять наступні групи:

- Індивіди, які знаходяться на пенсії.
- Індивіди, які займаються домашнім господарством(часто це матері, які виховують дітей або доглядають батьків(хворих)).
- Студенти, які навчаються в університеті на денній формі навчання.
- Індивіди, які зневірилися у пошуках роботи.
- Індивіди, які не мають бажання працювати або у роботі нема потреби.
- Індивіди, які в процесі пошуку роботи, але не хочуть до неї приступати[10].

Існує три фази відтворення трудових(людських) ресурсів:

1. Формування.
2. Розподіл та перерозподіл.
3. Використання.

На першій фазі формуються майбутні трудові ресурси країни, за допомогою одержання відповідної кваліфікації, навичок, освіти.

На другій фазі відбувається розподіл економічно активного населення за сферами зайнятості, підприємствам, виду діяльності, регіонам країни.

На останній фазі вже використовується робоча сила країни на конкретних фірмах й в цілому в економіці.

Загально форми трудових ресурсів можна зобразити за наступною схемою:



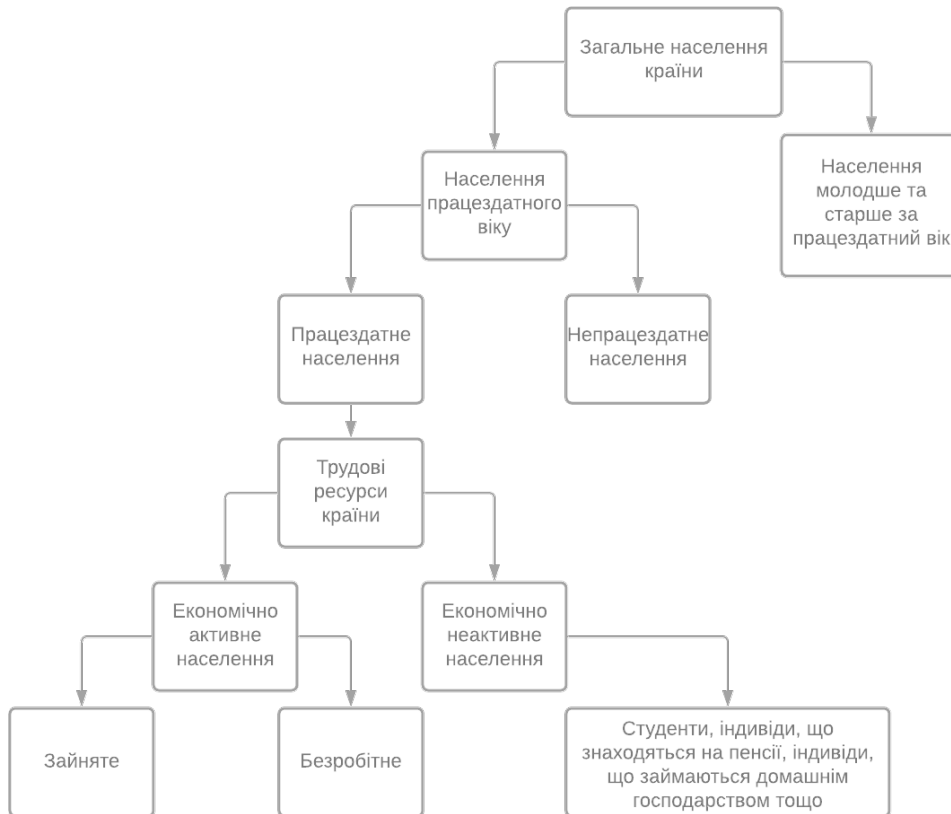


Рисунок 1. 2 «Схема формування трудових ресурсів»

*Джерело: власна розробка автора*

Крім етапів відтворення існують два типи відтворення трудових ресурсів: інтенсивний та екстенсивний.

Інтенсивний тип характеризується зміною якісних характеристик населення, яке є економічно активним. Наприклад, це може бути ріст кваліфікації працівника або ріст його інтелектуальних можливостей.

Екстенсивний тип – навпаки - не передбачає зміну якісних характеристик. Він має на меті лише збільшення робочої сили.

Ще трудові ресурси підприємства поділяють на: реальні та потенційні.

Реальні трудові ресурси – особи, які вже працюють на підприємстві.

Потенційні трудові ресурси – особи, що можуть бути залученими до праці на підприємстві.

Сьогодні всі підприємства мають персонал. В залежності від своїх навичок працівники можуть бути висококваліфікованими(мають інтелектуальні здібності) та низькокваліфікованими(мають фізичні здібності).

Зазвичай, трудові ресурси підприємства називають «персоналом». Тобто, це ті трудові ресурси, що є основними на підприємстві та мають відповідну підготовку для обіймання своєї посади. Й персонал підприємства має три ознаки:

- працівник має трудовий договір з роботодавцем;
- працівник має цільову спрямованість на виконання цілей підприємства;
- працівник володіє характеристиками, що визначають його діяльність.

Характеристикою трудових ресурсів підприємства є їх структура та чисельність.

Структура – працівники, що об'єднанні в групи відповідно до своїх знань, навичок, інших якостей. Розрізняють декілька видів структури трудових ресурсів:

- організаційна – ця структура передбачає підпорядкованість працівників на підприємстві. Наприклад, це може бути організація ієрархічно-функціонального типу, проектно-орієнтована організація або матрична організація.
- Функціональна – така структура показує поділ праці в управлінні підприємством.
- Соціальна, зображає персонал, об'єднаний у групи за наступними ознаками: дохід, сімейне положення, рівень освіти, вік тощо.
- Рольова структура – визначає розподіл ролей на підприємстві. Це можуть бути комунікативні, творчі ролі, поведінкові ролі.
- Штатна структура – розподіляє працівників за правами, відповідальністю в залежності від посади, яку обіймає працівник.

Чисельність – кількість працівників на підприємстві. Чисельність залежить від великої кількості факторів, наприклад, рівня технологій(чи все автоматизовано, чи ні), від характеру виробничих процесів, їх складності тощо.

Класифікація персоналу підприємства. Загалом, персоналом підприємства може бути, як персонал основної діяльності та неосновної діяльності. Персонал, який займається основною діяльністю, забезпечує виробництво товарів та

послуг підприємства. Персонал неосновної діяльності – персонал, що обліковується на балансі підприємства, але не належить до промислово-виробничого персоналу.

Існує також класифікація за віком:

- до 30;
- від 31 до 60;
- від 61[4];

За характером участі:

- виробничі працівники - тобто персонал, який безпосередньо зайнятий у виробництві товарів або послуг підприємства;
- невиробничий персонал - цей персонал, який займається невиробничою сферою підприємства[4].

За статтю:

- жінки;
- чоловіки[4];

В залежності від відношення до виробництва:

- основний персонал, який бере участь у виробництві;
- допоміжний персонал, який обслуговує основне виробництво[13].

«За стажем:

- до 1 року;
- від 1 року до 3 років;
- від 3 років до 10;
- від 10 років»[13].

За функціями:

- керівники;
- службовці;
- робітники;
- спеціалісти[13].

Керівники – працівники, які мають високу кваліфікацію та обіймають керівні посади у компаніях й можуть бути також заступниками керівників.

Прикладом таких посад: директор з маркетингу, лінійний продюсер телеканалу, директор магазину, начальник цеху виробництва, завідувач кафедри економічної теорії, головний бухгалтер підприємства.

Службовці – персонал, який займається документами підприємства(їх оформленням, підготовкою). Це можуть бути бухгалтера.

Робітники – працівники підприємства, які займаються виготовленням товарів та/або наданням послуг споживачам.

Спеціалісти – особи, що виконують конкретні технічні роботи на підприємстві. Наприклад, інженери, механіки, програмісти, конструктор тощо.

Як видно з попередньої класифікації важливою складовою просування по кар'єрних сходах є кваліфікація. «Кваліфікація – ступінь професійної підготовки, яка необхідна для виконання даних трудових функцій»[10]. Необхідно зазначити, що кваліфікація того чи іншого працівника юридично закріплюється за допомогою певних документів(наприклад, сертифікатів, диплому тощо).

Виокремлюють дві групи кваліфікації:

1. Кваліфікація працівника - це усі набуті професійні якості працівником.
2. Кваліфікація роботи. Мається на увазі, вимоги до виконавця роботи.

Набутими професійними якостями для працівників є стаж роботи, рівень підготовки, організації. Виокремлюють сім кваліфікацій персоналу підприємства[17]:

1. Некваліфіковані робітники – працівники, які не мають досвіду роботи та спеціальної підготовки. Такі працівники, зазвичай, виконують фізичну роботу, як вантаж виробничих матеріалів, прибирання вулиць, приміщень).
2. Малокваліфіковані робітники – особи, які мають маленький досвід роботи та рівень підготовки.

3. Кваліфіковані працівники – ці працівники вже мають достатній досвід роботи та спеціальну освіту. Наприклад, сантехніки, електрики, слюсарі тощо.
4. Висококваліфіковані працівники – особи, які мають великий досвід роботи й спеціальну освіту, виконують складну роботу, часто проходять практику.
5. Спеціалісти-практиканти – це такі працівники, які не мають спеціальної освіти, але при цьому мають великий досвід роботи. Наприклад, юрист став програмістом, не маючи відповідної освіти він/вона все одно гарно розбирається в програмуванні.
6. Спеціалісти середньої кваліфікації. Спеціалісти цієї кваліфікації мають вищу спеціальну освіту, але маленький досвід роботи.
7. Спеціалісти вищої кваліфікації – персонал підприємства, який має і вищу професійну освіту та великий досвід роботи[17].

Важливо виокремити класифікацію персоналу за спеціальністю та професією.

Професія – вид діяльності, де від працівника вимагаються спеціальні знання і навички для виконання завдань.

Спеціальність – дещо вужче визначення професії, де особа повинна мати спеціальні навички та знання для виконання своєї роботи.

Наприклад, професія – керівник економічного департаменту. Вона охоплює достатньо багато аспектів того, що потрібно робити. Наприклад, організувати зустрічі, правильно розподіляти завдання між персоналом підприємства(його підлеглими), робити звіти. Спеціальністю ж буде, наприклад, економіст, що займається аналітикою підприємства. Такий економіст займається аналізом та робить відповідні висновки щодо роботи компанії. Тобто людина, яка обіймає таку посаду має спеціальні навички щодо знаходження нової продукції та її постачання в магазини й їй не обов'язково доводиться управляти іншими людьми.

Професійний склад трудових ресурсів підприємства залежить від роду діяльності, виду послуг та/або товарів, які виробляються, рівня автоматизації виробництва тощо.

Звичайно, трудові ресурси підприємства це добре, але, щоб 'робити бізнес', власнику необхідно знати, що можуть дати йому ці ресурси. Тож існує декілька показників, які описують трудові ресурси підприємства:

- Кількісні, які в свою чергу поділяються на облікову чисельність персоналу(чисельність персоналу на певну дату), явочну чисельність(кількість працівників, що вийшли на роботу) та середньооблікову чисельність(співвідношення кількості працівників за кожен день облікового місяця до кількості днів місяця(календарних))[13].
- Якісні, які розподіляються на:
  1. Економічні(кваліфікація, розряд працівників, складність праці, плинність кадрів за показниками коефіцієнт плинності кадрів(співробітників), коефіцієнт вибуття, коефіцієнт прийому, коефіцієнт приросту).
  2. Організаційно-технічні(рівень технологій на підприємстві, фондоозброєність, фондівіддача, організація праці тощо).
  3. Особові(рівень кваліфікації, дисциплінованості, відповідальності, відповідність виконання робіт тощо)[13].
- Структурні:
  1. Темпи зростання кількості персоналу.
  2. Питома вага працівників конкретного підрозділу до загального числа працівників.
  3. Співвідношення основних та допоміжних працівників[13].

### **1.3 Взаємозв'язок трудових ресурсів та підприємництва**

Без людей підприємства не змогли існувати й розвиватися. Трудові ресурси є визначальним рушієм у конкурентоспроможності підприємства. Від того, як, на

якому місці, яка людина знаходиться залежить ефективність роботи підприємства. Від рівня забезпеченості працівниками, з необхідною кваліфікацією, досвідом залежить продуктивність компанії. Таким чином, метою аналізу є внутрішні резерви(їх виявлення). Тож для аналізу трудових ресурсів підприємства використовують декілька показників. Звичайно, структура персоналу залежить від специфіки галузі підприємства. Наприклад, у сфері маркетингових послуг будуть різні PR-менеджери, SMM-менеджери, копірайтери й їх керівники, економісти, аналітики, проджект-менеджери тощо. На сьогодні, компанії використовують кооперацію персоналу та поділ праці.

Загалом аналіз підприємства починається з аналізу забезпеченості й руху трудових ресурсів. До руху персоналу відносять 2 показники: коефіцієнт з прийому та коефіцієнт з звільнення. Вони розраховуються за допомогою наступних формул[13]:

$$K_{\text{прийому}} = \frac{\text{Кількість прийнятих на роботу}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} * 100\% \quad (1.1)$$

$$K_{\text{звільнення}} = \frac{\text{Кількість звільнених}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} * 100\% \quad (1.2)$$

Облікова чисельність – це працівники, що підписали договір з підприємством. А середньооблікова чисельність працівників – це сума облікової чисельності за усі календарні дні й поділена на 12(оскільки частіше всього цей показник рахують за рік)[8]. Ще одним важливим коефіцієнтом є плинність кадрів. Він розраховується як відношення кількості персоналу, яких було звільнено через прогули та різні інші порушення дисципліни й ті, хто звільнився за своїм бажанням до середньооблікової чисельності працівників. Й має наступну формулу[13]:

$$K_{\text{плинності}} = \frac{\text{Звільнені працівники(за прогули, порушення дисципліни, власним бажанням)}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (1.3)$$

Зазвичай, це нейтральний показник. Але, якщо з кожним роком він зростає, це є негативним.

Дзеркальним до цього показника – є коефіцієнт стабільності[8].

$$K_{\text{стабільності}} = \frac{\text{Чисельність працівників, які стабільно працювали}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (1.4)$$

Чим більше значення має цей показник, тим більше працівники задоволені умовами. Якщо працівники бачать, що компанія їх не цінує, то це дуже впливає на ефективність роботи підприємства.

Наступний важливий показник – коефіцієнт рентабельності. Він розраховується за наступною формулою:

$$K_{\text{рентабельності}} = \frac{\text{Прибуток підприємства за рік}}{\text{Середня чисельність працівників}} * 100\% \quad (1.5)$$

Цей показник відображає скільки прибутку генерує кожен працівник компанії. Чим вищий коефіцієнт, тим краще для підприємства.

Також для ефективної роботи працівників необхідно вірно розрахувати бюджет робочого часу, тобто скільки один працівник може відпрацювати (днів або годин) у плановому періоді. Облік часу ведеться у людино-днях та людино-годинах.

Фонд робочого часу – розраховується, як і на всіх працівників підприємства, так і в середньому на працівника.

$$T_k = D_k * Ч_{\text{середньооблікова}}, \quad (1.6)$$

де  $T_k$  – фонд робочого часу,

$D_k$  – кількість календарних днів за певний період часу,

$Ч_{\text{середньооблікова}}$  – середньооблікова чисельність працівників[8].



Ця формула використовується, для того, щоб оцінити фонд робочого часу у людино-днях.

Далі аналізується продуктивність праці підприємства. Для початку, необхідно визначити, що означає поняття «продуктивність праці».

Продуктивність праці – важливий показник, що показує ефективність роботи персоналу та скільки він виробляє одиниць продукції за одиницю часу. Тож продуктивність визначається за допомогою двох показників[13]:

- Трудомісткість – кількість часу, яка була витрачена для того, щоб зробити одиницю продукції. Наприклад, 4 години на одиницю продукції.
- Виробіток – протилежний показник, він характеризується скільки продукції було вироблено за одиницю часу. Наприклад, 3 одиниці продукції за один день[13].

Трудомісткість може бути трьох видів:

1. Фактична, тобто скільки по факту було витрачено часу на виготовлення одиниці продукції.
2. Нормативна – скільки у нормі повинно бути витрачено часу.
3. Планова – зазвичай, «відштовхується» від нормативної трудомісткості. Це скільки часу за планом на підприємстві повинно бути використано часу для реалізації продукції.

Виробіток можна визначити за декількома методами[13]:

1. Трудовий – метод, що розраховує виробіток, де рахується відношення обсягу робочого часу, який був витрачений на вироблення усієї продукції до кількості працівників.
2. Натуральний – рахується як відношення обсяг виготовленої продукції(у натуральній формі) до витраченого часу.
3. Вартісний – розраховується як співвідношення обсягу продукції(у грошовій формі), що була вироблена до витраченого часу[13].

На жаль, від продуктивності праці залежить діяльність підприємства. Ї можна виокремити декілька факторів, до чого може призвести її зниження[13]:

- Зменшення ефективності роботи.

- Втрата іміджу на ринку.
- Зниження прибутку.
- Зменшення рентабельності підприємства[13].

Після комплексного аналізу працівників підприємства можуть бути надані рекомендації щодо наймання на роботу додаткових працівників або звільнення деякого персоналу.

Тож обов'язково потрібно піклуватися про співробітників компанії, адже вони можуть знизити свою продуктивність роботи. Зазвичай, для підвищення задоволення від роботи, працівникам надають різні «плюшки», тобто якісь додаткові послуги. Наприклад, київський ресторан «Китайський привіт» надає своїм співробітникам безкоштовні послуги у салонах краси. Також деякі підприємства надають абонементи у спортзал й інші послуги.

Таким чином, зростає мотивація персоналу компанії та працівники із задоволенням йдуть на роботу й їхня продуктивність праці зростає, отже, підприємство має більший прибуток. Тож мотивація персоналу теж впливає на продуктивність роботи. Багато хто сприймає мотивацію, як додаткову грошову премію, але це не завжди так. Людям потрібні не тільки додаткові гроші, але й психологічний аспект є теж дуже важливим. Є декілька прикладів як можна вмотивувати персонал підприємства[36]:

1. Для багатьох важливо отримати похвалу. Коли керівник або власник бізнесу каже про гарно виконану роботу працівнику, його моральний стан може підвищитися та співробітник буде виконувати свою роботу ще краще та з більшим бажанням. Такий приклад мотивації допомагає працівнику зрозуміти, що він цінний для підприємства.
2. Давати персоналу підприємства більше самостійності. Були проведені дослідження, що показали, чим більше самостійності, тим вищий рівень добробуту у компанії. Але у цьому пункті не потрібно вдаватися у крайності. Наприклад, керівник може надати своєму підлеглому можливість гнучкого графіка роботи(день працювати з дому, день з офісу).

3. Працівників необхідно залучати у процес формування цілей. Це допоможе зрозуміти співробітникам, що саме від них необхідно. Тому, коли працівники розуміють глобальні цілі компанії, їм набагато легше впливати на їх виконання.
4. Поважати один одного. Дійсно, ніхто не хоче працювати на підприємстві, де з працівниками поводяться зверхньо. Було проведено дослідження, де в результаті виявилось, що 55% людей, які відчували, що їх поважають, були більш зайнятими й більше почувалися потрібними своєму підприємству.
5. Довіра теж може виступати як мотивація до кращого результату. Таким чином, працівники не хочуть розчаровувати керівників, адже на них покладена відповідальність.
6. Дуже незвичайний приклад – мислити та бути позитивним. Позитивний робочий простір, позитивні співробітники – це і є формула конкурентоспроможності підприємства. Дослідженнями було доведено, що щастя може підвищити продуктивність роботи на 31%, а продуктивність продажів – на 37%. [28]

Отже, трудові ресурси підприємства безперечно впливають на його ефективність роботи. Для того, щоб підприємство могло максимізувати свій прибуток, необхідно проводити аналіз персоналу компанії. Проаналізувати плинність кадрів, їх трудомісткість, рентабельність та стабільність. Вивчити їх мотивацію й тоді зробити комплексні висновки щодо прийняття на роботу нових співробітників чи навпаки – скоротити штат.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі було надано комплексну характеристику двом поняттям – «трудові ресурси» та «підприємство». Було повністю проаналізовано сутність та види підприємств. Тож підприємство – самостійний об'єкт господарської діяльності, яким володіє юридична особа, мета якого, зазвичай, є отримання

прибутку за допомогою здійснення господарської діяльності(виробничої, інноваційної, комерційної, інвестиційної тощо). Далі було проаналізовано форми й види підприємств. Наразі, одними з найпопулярніших форм підприємств є акціонерне товариство. Також слід зазначити, що на діяльність компанії впливає середовище, як внутрішнє, так і зовнішнє. Й найголовніше – існують шість основних факторів успіху: маркетинг, менеджмент, фінанси, трудові ресурси, продукт, процес.

У другому підпункті першого розділу було визначено, що трудові ресурси підприємства – персонал, який працює у компанії, має вік від 18 років, навички для обіймання посади й виконує певні обов'язки. У розділі проаналізовано класифікацію трудових ресурсів підприємства. В залежності від ознак розрізняють декілька класифікацій, але найголовнішою є – за кваліфікацією. Де персонал підприємства поділяють на висококваліфікованих, кваліфікованих, малокваліфікованих та некваліфікованих працівників. Від ступеня кваліфікації буде залежати заробітна плата працівника в компанії.

У третьому підпункті першого розділу пояснюється, що трудові ресурси підприємства є важливими й без них робота компанії неможлива. Й для ефективної роботи необхідно правильно розпоряджатися цими ресурсами й вміти їх аналізувати. У розділі наводяться головні показники, за якими можна оцінити підприємство. До них належать: коефіцієнт прийому, звільнення, плинності, стабільності персоналу. Також важило проаналізувати продуктивність праці на підприємстві, оскільки від цього залежить ефективність роботи компанії. Для цього аналізу необхідно поррахувати два головні показники – трудомісткість та виробіток. Було зазначено, що мотивація теж відіграє важливу роль в ефективності виконання роботи. Щоб досягти максимального успіху, потрібно залучати співробітників.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВА

### 2. 1 Показники успіху. Продуктивність та прибутковість підприємств

У статтях та різних дослідженнях оцінюють рівень конкурентоспроможності продуктів підприємств, їх фінансові показники, але практично немає досліджень, які доводили, що саме люди є рушієм прогресу, саме від них залежить наскільки буде успішним підприємство, або навпаки – провальним.

У першому розділі було проаналізовано, які чинники є ключовими у роботі підприємства, але виникає питання: «які ключові показники успіху?», «як виміряти успішність?». На ці запитання є відповідь. Лоренц Мейсел запропонував 4 категорії, за якими оцінюється компанія.

Перша категорія, одна з найважливіших, фінансові індикатори. Ці індикатори включають: прибутковість підприємства, ріст вартості компанії, рентабельність.

Друга категорія – це індикатори клієнтів. Сюди входить: якість продукції, сервіс(наскільки швидко реагує компанія), співвідношення ціни та витрати та час.

Третя – внутрішні процеси компанії. Наприклад, кількість браку, швидкість виведення продуктів на ринок, витрати та продуктивність праці.

Четверта – індикатори трудових ресурсів. Це час, якість(кваліфікація), витрати на персонал, продуктивність роботи.

За цими індикаторами й можна побачити наскільки успішне підприємство.

Ще одними критеріями успіху виступають показники ефективності та продуктивності.

Керівники та власники бізнесу часто замислюються як можна заробити більше й що треба для цього зробити. Для цього вони прагнуть залучити своїх працівників у справи компанії, для підвищення їх продуктивності. Визначення продуктивності та як вона розраховується було показано у першому розділі. Хочеться лише зазначити, що продуктивність виступає як своєрідний спосіб

вимірювання ефективності. Керівникам для того, щоб йти далі необхідно дізнатися результат поточних справ на підприємстві. Головною метою організаційної продуктивності є досягнення гарних результатів з мінімальним витрачанням часу та зусиль працівників.

Наступним важливим показником є прибутковість[23]. Й це не дивно, адже хто хоче, щоб його компанія працювала у «мінус» й немала жодних прибутків. Тож вимірювання прибутковості є важливим для кожного власника бізнесу. Вимірюється цей показник в загальному наступним чином: усі прибутки компанії мінус усі витрати компанії. Якщо прибутки є більшими, ніж витрати, то підприємство є прибутковим. Також компанії часто вимірюють прибутковість за іншими показниками, як коефіцієнт прибутковості продажів, дохідності, власного капіталу, активів, рентабельності компанії. Перший показник – коефіцієнт прибутковості продажів розраховується за наступною формулою:

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Обсяг продажів}} \quad (2.1)$$

Коефіцієнт показує скільки прибутку отримує компанія на кожний долар/євро/гривню проданої продукції.

Наступний коефіцієнт, що показує на скільки ефективно використовуються активи підприємства – рентабельність активів. Вважається, що чим більший показник, тим ефективнішим є управління компанії. Розраховується за формулою[15]:

$$K_{\text{рентабельності активів}} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Середньорічна сума активів}} \quad (2.2)$$

Важливим показником для власників бізнесу є рентабельність власного капіталу. Він надає інформацію про те скільки прибутку було отриману на кожну грошову одиницю власних коштів й розраховується[15]:

$$K_{\text{рентабельності власного капіталу}} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Середньорічна сума власного капіталу}} \quad (2.3)$$

Існують дослідження, які довели, що між продуктивністю роботи співробітників компанії та прибутковістю є пряма залежність[23]. Адже чим продуктивніше працюють працівники, тим краще працює підприємство, тим більш конкурентоспроможним воно стає, тим більше купують його продукти й більше стає прибуток підприємства. Й можна зробити висновок, що саме від трудових ресурсів(працівників) компанії залежить успіх або її провал.

Трудові ресурси відграють вирішальну роль у визначенні успіху та конкурентоспроможності підприємства. Адже, якщо подивитися, не маючи спеціальної освіти, без людей нічого не працює. Навіть, якщо уявити повністю автоматизований завод, все одно люди його запрограмували, люди його обслуговують.

Наразі усе переходить у діджитал та онлайн, тут лише люди займаються бізнесом. Штучний інтелект не може створювати онлайн-магазини, онлайн-концерти. За цим всі стоять люди. Прикладом цього є велика та відома на весь світ компанія Facebook. За останні десять років Facebook став однією з найбільших та найдорожчих соціальних мереж у світі й має капіталізацію на лютий 2021 року у 750 941 513 895 доларів[26]. Слід зауважити, що крім соціальної мережі Facebook(майже 3 мільярди активних користувачів[29]) до компанії входять ще наступні соціальні мережі: Instagram(наразі найпопулярніша мережа з обміну фотографіями у світі зі 854,5 мільйони активних користувачів[30]), Messenger, WhatsApp та Oculus.

За останні роки кількість співробітників у компанії зросла у декілька разів. Як видно на графіку 2.1 у 2017 році кількість співробітників була 25 105 осіб, а на кінець 2020 вже – 58 604 людини[27]. Тож можна сказати, що компанія дуже швидко розвивається по всьому світу. Також у цей період вирости доходи й відповідно прибутки компанії.



Рис. 2. 1 «Ріст кількості співробітників компанії Facebook за 2017-2020 рр.»  
Сформовано автором на основі джерела [27]

Як видно з графіку 2. 2 дохідність з кожним роком зростає. У 2017 році дохідність становила 40 653 млн доларів, а у 2018 вже на 37,35% й становила 55 838 млн доларів, у 2019 – 70 697 млн доларів, тобто на 26,61% більше, ніж у попередньому році. Навіть пандемія, яка «забрала» велику кількість компаній з ринку, не вплинула на Facebook й у 2020 їх дохідність склала рекордну суму у 85 956 млн доларів.

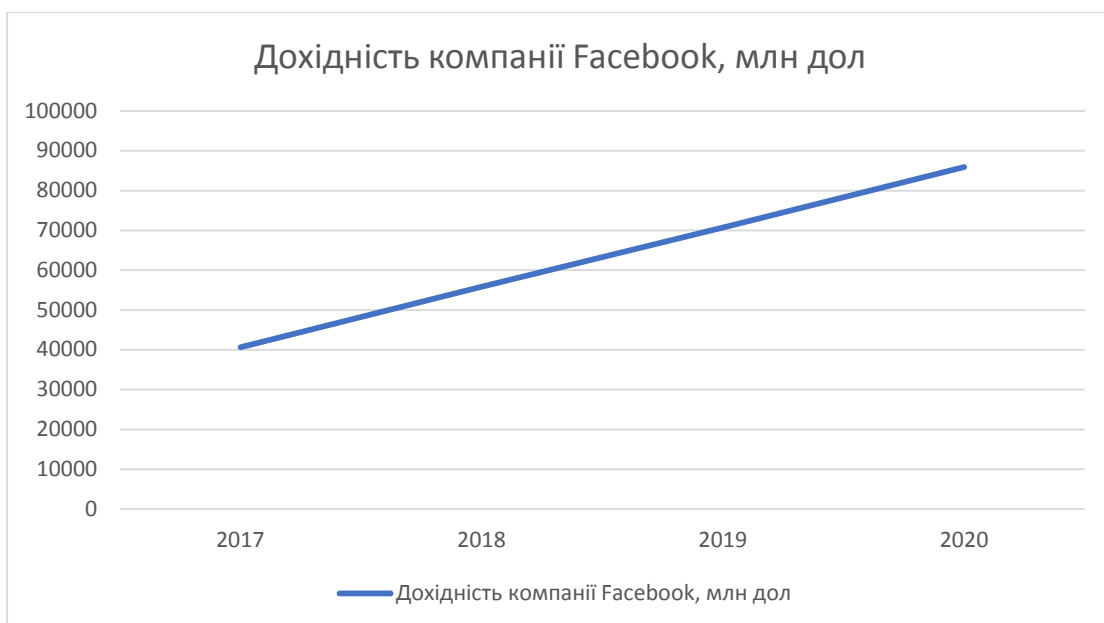


Рис. 2. 2 «Дохідність компанії Facebook за 2017-2020 рр.»



*Сформовано автором на основі джерела [25]*

Щодо прибутковості компанії з графіку 2. 3 теж можна побачити позитивну динаміку за останні 4 роки.



Рис. 2. 3 «Прибутковість та чиста рентабельність компанії Facebook за 2017-2020 рр.»

*Сформовано автором на основі джерела [25, 26]*

Порівнюючи графіки 2. 2 та 2. 3 слід зауважити, що у 2019 були змінені операційні витрати(стали більшими) й тому прибутковість у цьому році є дещо нижчою. Але загалом з кожним роком підприємство стає все більш та більш успішним.

Щодо чистої рентабельності – одного з найважливіших показників – компанії, вона зростала з 2017 по 2018 рік, як це показано на графіку 2.3. Але у 2019 році у компанії сильно зросли витрати й через це рентабельність стала набагато меншою. Це може свідчити, що або в компанії Facebook були певні проблеми, у зв'язку з чим прийшлося збільшити витрати, або другий варіант, що компанія розширилася для того, щоб у майбутньому заробити ще більше коштів. У 2020 році видно, що рентабельність зросла у порівнянні з попереднім роком, значить скоріш за все, компанія розширилася та її прибутки ростуть.

Також оскільки на підприємстві працюють тільки люди, тобто фізичного товару не виробляється, лише віртуальний, який залежить від співробітників компанії, можна зробити, що зі зростанням кількості працівників зростає дохід й відповідно прибуток компанії. А отже, трудові ресурси є ключовими в досягненні успіхом компанії та її подальшої роботи.

Ще однією компанією, де трудові ресурси відіграють важливу роль – компанія Netflix. Ця стримінгова платформа із різними фільмами та серіалами під час пандемії побила усі можливі рекорди із користування нею. У липні 2020 року активних користувачів було більше ніж 200 мільйонів осіб[32], але слід зазначити, що з одного аккаунта платформу може дивитися ціла родина.

Щодо співробітників компанії, то з кожним роком їх ставало все більше й більше. На графіку 2. 4 зображено динаміку працівників. У 2017 році кількість співробітників була 5 500 осіб, вже у наступному році вона сягнула до 7 300 осіб, у 2019 – 8 600 та у 2020 році кількість працівників становила 9 400 осіб[35].



Рис. 2. 4 «Ріст кількості співробітників компанії Netflix за 2017-2020 рр.»

*Сформовано автором на основі джерела [35]*

Прибуток компанії теж зростає з кожним роком.



Рис. 2. 5 «Прибутковість та чиста рентабельність компанії Netflix за 2017-2020 рр.»

*Сформовано автором на основі джерела [34, 35]*

З 2017 року компанія рухається дуже швидко вгору та стає все більш успішною.

Чиста рентабельність компанії Netflix з кожним роком зростає, це зображено на графіку 2.5. Поки що вона не є дуже великою, адже компанія Netflix стала набирати свою популярність лише у 2017 році, коли з'явилися інші стримінгові платформи.

Пандемія Covid-19 на цих двох підприємствах відобразилася лише позитивно, адже люди стали все більше часу проводити вдома та щоб хоч якось відволіктися від роботи вони користувалися соціальними мережами та стримінговими платформами.

Таким чином, компанії Facebook та Netflix є наразі успішними підприємствами, адже вони мають унікальний продукт, який є популярним, чітку стратегію, маркетинг та менеджмент й доволі високі прибутки. Але все не було можливим, якщо не трудові ресурси, працівники підприємств, з їх зростанням й стали рости прибутки компаній. Важливо зауважити, що на роботу до цих компаній нелегко потрапити. Тобто, людина без якісної бази знань

та певної підготовки не приєднається до команди. Тож на ріст прибутків компаній вплинули не тільки збільшення кількості працівників, але й їх кваліфікація та якість.

## **2. 2 Аналіз успішності роботи українського підприємства «Органік Стандарт»**

Усі існуючі підприємства мріють бути успішними, мати великі прибутки та бути конкурентоспроможними. У попередньому розділі було зазначено шість факторів, сформовані американськими вченими, за якими можна його досягнути. Але виникає питання: «чи ці фактори підходять та визначають успіх для українських компаній?» У цьому підрозділі розглядається підприємство «Органік Стандарт» за ключовими факторами та визначається який фактор впливає найбільше на роботу компанії.

Компанія «Органік Стандарт» займається видачою сертифікатів щодо органічної продукції в Україні та проводить її інспекцію. Це було перше підприємство, яке займалося сертифікацією органічних продуктів. Також компанія сертифікує продукцію у наступних галузях: тваринництво, рослинництво, бджільництво, добрива, виробництво харчової продукції та кормів та аквакультура. Наразі компанія «Органік Стандарт» здійснює сертифікацію за стандартами ЄС, США, Японії, Канади та приватних стандартів України, Німеччини та Швейцарії. Компанія має декілька регіональних офісів та з кожним роком стає все більше й більше. На графіку 2.

б видно зростання кількості органічних операторів(клієнтів компанії).



Рис. 2. 6 «Кількість операторів органічного ринку, які знаходяться під контролем «Органік Стандарт» у 2007-2019 рр.»

*Сформовано на основі джерела [19]*

Компанія зробила великий стрибок у 2016 році, кількість операторів органічного ринку, які знаходяться під контролем компанії зросла майже у більш ніж 2 рази. Й з кожним роком кількість клієнтів не перестає рости. Крім того, кількість клієнтської бази, яка з кожним роком стає все більше є показником успішності роботи підприємства.

Як зазначалося у 1 розділі, існує 6 факторів успіху діяльності підприємства. Перший – продукт компанії. Сертифікація компаній щодо органічної продукції є доволі успішною та потрібною послугою у наш час. Оскільки у світі спостерігається тенденція до споживання органічною їжі. Тобто, за першим фактором компанія має успіх, адже їхні послуги мають попит, компанія є лідером на ринку у своїй галуззі та були одними із перших, хто почав займатися сертифікацією органічного виробництва в Україні.

Другий фактор – фінансовий капітал компанії. Роздивимось його детальніше. На графіку показано чистий дохід компанії за три останні роки.

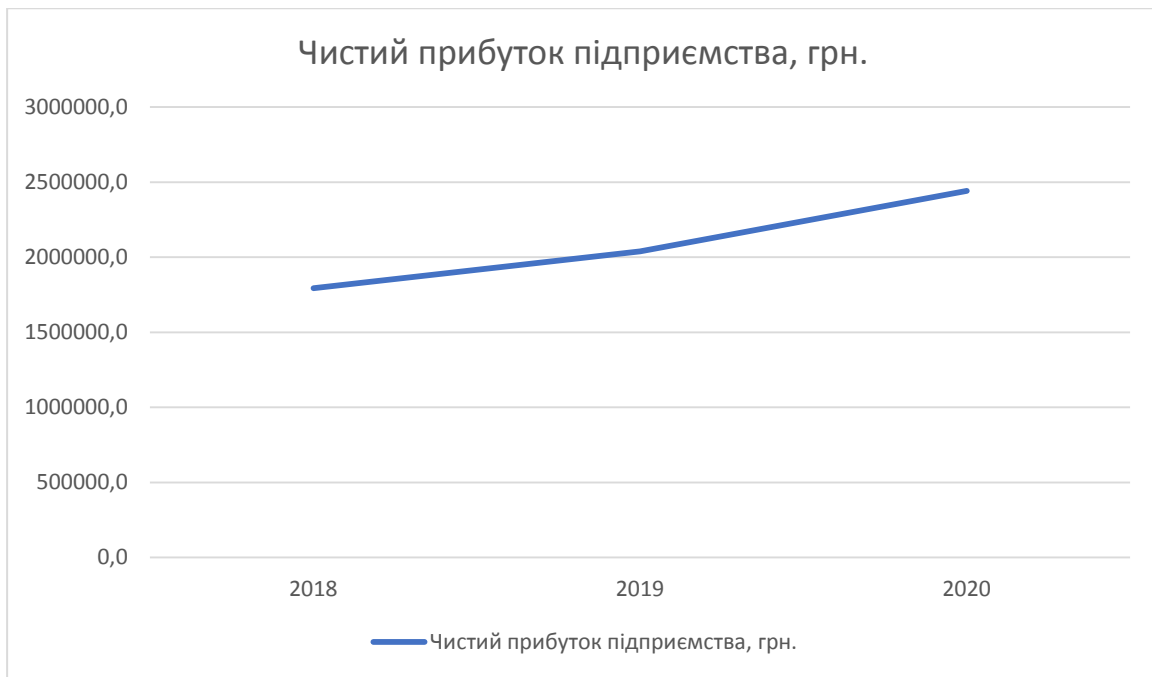


Рис. 2. 7 «Динаміка чистого прибутку за 2018-2020 рр.»

*Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

З кожним роком прибуток компанії «Органік Стандарт» зростає, у 2018 році він становив – 1 792 304 грн., у 2019 – 2 037 839 грн. та у 2020 році – 2 441 658 грн. Таким чином, з 2018 року до 2020 року чистий прибуток підприємства виріс на 36%, що є достатньо великим показником.

Важливими індикаторами фінансового стану підприємства є:

- Рентабельність підприємства
- Оцінка платоспроможності підприємства та його ліквідності
- Показники фінансової стійкості підприємства

Тож першим необхідно оцінити фінансову стійкість підприємства. Вона включає декілька показників:

- Коефіцієнт автономії, що показує наскільки компанія готова профінансувати свою діяльність за свої кошти.
- Коефіцієнт фінансової залежності свідчить, наскільки підприємство залежить від позикових коштів.
- Коефіцієнт фінансової стабільності показує наскільки підприємство здатне відповідати за свої зобов'язання.

Ці три коефіцієнти характеризують фінансову діяльність підприємства. У таблиці наведені дані щодо неї у компанії «Органік Стандарт».

Таблиця №2.1

### Характеристика фінансової діяльності компанії

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення 2020 від попередніх	
				2018	2019
Коефіцієнт автономії,%	49	50,8	51,4	2,4	0,6
Коефіцієнт фінансової залежності	1,97	1,95	1,92	-0,05	-0,03
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,99	1,01	1,05	0,06	0,04

*Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

Висновки щодо фінансової стабільності можна зробити наступні:

1. Коефіцієнт автономії показує, що компанія «Органік Стандарт» здатна профінансувати у 2020 році 51,4% активів за рахунок свого(власного) капіталу. Коефіцієнт має позитивну динаміку, адже у 2018 році він становив 49%, у 2019 році – вже 50,8% та у 2020 році – 51,4%. Це означає, що з кожним роком підприємство здатне все більше й більше себе забезпечувати самостійно. Також значення показника знаходиться в межах нормативного значення(від 40% до 60%).
2. Наступний коефіцієнт – фінансової залежності – є оберненим до першого важливого показника та свідчить, що на кожну гривню своїх(власних) коштів припадає у 2019 році 1 гривня та 92 копійки інших фінансових ресурсів(наприклад, банків). Показник має тенденцію до зменшення та у 2018 році був 1,97, у 2019 – 1,95 та у 2020 році – 1,92. За три роки

коефіцієнт зменшився на 2,5%. Показник знаходиться. У межах нормативних значень(від 1,67 до 2,5). Тож фінансові ризики підприємства є мінімальними.

3. Важливий коефіцієнт фінансової стабільності, який на підприємстві «Органік Стандарт» зростає з кожним роком. За останні три роки показник зріс на 6% та у 2020 році становив 1,05. Це означає, що на кожен грошову одиницю(гривню) зобов'язань підприємства «Органік Стандарт» припадає 1,05 гривні власного капіталу. Коефіцієнт знаходиться у межах норми(від 0,67 до 1,5). Й можна стверджувати, що підприємство є фінансово стабільним.

Тепер необхідно оцінити рентабельність компанії «Органік Стандарт». Загалом рентабельність відображає наскільки ефективно працює підприємство. Для комплексної оцінки потрібно використати наступні показники:

- Рентабельність продукції - цей показник допомагає зрозуміти керівникам та аналітикам наскільки ефективно та економічно доцільно працює компанія. Вони включають рентабельність валового прибутку, операційного прибутку та чистого прибутку.
- Рентабельність виробництва - показник є важливим для інвесторів, щоб зрозуміти наскільки буде розумно вкласти кошти у той чи інший проект.
- Рентабельність активів - показники свідчать про ефективність використання активів підприємства. Наприклад, визначає чи потрібно використовувати фінансових ресурсів(кредитних). До цієї групи показників входять: рентабельність оборотних активів, необоротних активів та основних засобів.

*Таблиця №2.2*

### **Показники рентабельності підприємства «Органік Стандарт»**

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення 2020 від попередніх	
				2018	2019



Рентабельність власного капіталу,%	41,8	45	49,4	7,6	4,4
Рентабельність продукції,%	10,6	17,5	13,8	3,2	-3,7
Рентабельність продажів,%	7,6	10,2	10,1	2,5	-0,1
Рентабельність активів,%	20,4	21,3	22,6	2,2	1,3

*Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

Висновки до таблиці:

1. Рентабельність власного капіталу зростає. У 2018 році вона становила 41,8%, у 2019 році – 45% та у 2020 році – 49,4%. Це означає, що кожна залучена гривня власних коштів допомогла отримати 41,8 гривні у 2018 році, 45 гривень у 2019 році та 49,4 гривні у 2020 році. Підприємство працює ефективно та є інвестиційно привабливим.
2. Рентабельність продукції є дещо нестабільною, адже у 2018 році вона становила 10,6%, у 2019 – 17,5% та у 2020 – 13,8%. Показник за 2019 рік є набагато вищим, ніж у 2018 та 2020 роках. Це пов'язано зі зменшенням собівартості реалізованої продукції у 2019 році.
3. Рентабельність продажів має зростаючу динаміку з 2018 по 2019 рік та є стабільним з 2019 по 2020 рік. Якщо ж порівнювати 2018 та 2020 рік, рентабельність продажів зросла на 2,5% з 7,6% до 10,1%. Кожна гривня продажів принесла підприємству 7,6 копійок чистого прибутку у 2018 році, 10,2 – у 2019 році та 10,1 – у 2020 році.
4. Рентабельність активів має позитивну тенденцію. У 2018 році кожна гривня, що була вкладена в активи принесла підприємству «Органік Стандарт» 20,4 копійки, у 2019 році – 21,3 копійки та у 2020 році – 22,6 копійки. Така позитивна динаміка пов'язана з оптимізацією активів підприємства та зростанням чистого прибутку.

5. Загалом компанія працює ефективно та її економічна діяльність є доцільною.

Наступним необхідно оцінити платоспроможність підприємства та його ліквідність. Для цього аналітики оцінюють декілька показників:

- Коефіцієнт загальної ліквідності - показник допомагає зрозуміти, наскільки підприємство може забезпечити поточні зобов'язання за допомогою оборотних активів.
- Коефіцієнт поточної ліквідності, цей коефіцієнт показує наскільки компанія спроможна погасити зобов'язання(поточні) за рахунок оборотних активів(без запасів).
- Коефіцієнт абсолютної ліквідності - показник визначає спроможність підприємства покрити короткострокові зобов'язання за рахунок грошових активів компанії.
- Чистий оборотний капітал, це дає зрозуміти керівникам наскільки компанія є платоспроможною та що у підприємства має резерви та може покрити короткострокові зобов'язання.

*Таблиця №2.3*

### **Платоспроможність та ліквідність компанії**

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення 2020 від попередніх	
				2018	2019
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,86	1,95	2,01	0,15	0,06
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,52	0,83	0,91	0,39	0,08
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,193	0,195	0,197	0,004	0,002
Чистий оборотний	49445442	49452741	49462441	16999	9700

капітал, грн.					
---------------	--	--	--	--	--

*Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

З таблиці можна стверджувати, що:

1. За коефіцієнтом загальної ліквідності дані з таблиці показують, що за три роки підприємство «Органік Стандарт» мало позитивну динаміку. У 2018 році він становив 1,86, у 2019 – 1,95 та у 2020 році – 2,01. Це означає, що компанія мала на кожну грошову одиницю(гривню) поточних зобов'язань 1,86 гривні оборотних активів у 2018 році, а вже у 2020 році показник зріс до 2,01 гривню на кожну гривню поточних зобов'язань. Показник знаходиться у межах нормативних значень від 1 до 3.
2. Коефіцієнт поточної ліквідності показує, що за період 2018-2020 роках спостерігалась позитивна ситуація. На кожну гривню поточних зобов'язань припадало 0,52 гривні оборотних активів у 2018 році, у 2019 році цей показник став вже 0,83 гривні та у 2020 році – 0,91 гривні. Коефіцієнт знаходиться у межах норми від 0,5 до 1 та свідчить, що підприємство своєчасно розраховується за своїми зобов'язаннями.
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності. З таблиці видно, що на одну гривню поточних зобов'язань припадає 0,193 гривні грошових коштів, їх еквівалентів у 2018 році, у 2019 році коефіцієнт підвищився та становив 0,195 гривні та у 2020 році – 0,197 гривні на кожну гривню поточних зобов'язань. Показник знаходиться в діапазоні від 0,1 до 0,2, а отже – компанія має ефективну стратегію управління фінансовими ресурсами та є платоспроможною.
4. Чистий оборотний капітал показує позитивну динаміку та зростає з кожним роком. У 2018 році чистий оборотний капітал становив 49 445 442 гривні, у 2019 році він збільшився на 16 999 гривень та становив 49 452 741 гривні та у 2020 році він ще зріс на 9 700 гривень та став 49 462 441 гривні. Тож підприємство має резерви та може погасити короткострокові зобов'язання.

5. Загалом можна стверджувати, що компанія «Органік Стандарт» є платоспроможною.

Загальний висновок до фактору фінансового капіталу: підприємство є фінансово стабільним, платоспроможним та рентабельним, а отже успішним.

Третій фактор – трудові ресурси. Персонал підприємства «Органік Стандарт» є найважливішою складовою його структури, адже підприємство надає послуги.



Рис. 2. 8 «Динаміка кількості співробітників підприємства «Органік Стандарт» у 2018-2020 рр.»

*Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

З графіку 2.8 видно, що загалом компанія «Органік Стандарт» має позитивну динаміку щодо кількості працівників. У 2018 році їхня кількість становила 40 осіб, у 2019 році – вже 45, у 2020 році – спостерігалось дещо зниження кількості працівників до 43 осіб.

Саме від персоналу підприємства залежить який прибуток буде в компанії в тому чи іншому році. У таблиці №2.4 приводяться дані щодо аналізу руху працівників на підприємстві «Органік Стандарт».

*Таблиця №2.4*

#### **Рух працівників підприємства**

Показник	2018	2019	2020	Абсолютне

	рік	рік	рік	відхилення 2020 від попередніх	
				2018	2019
Середня чисельність працівників, чол.	40	45	43	3	-2
Кількість прийнятих працівників за рік, чол.	9	12	15	6	3
Кількість вибулих працівників за рік, чол.	9	7	6	-3	-1
В т.ч.:					
- на навчання	0	0	0		
- у збройні сили	0	0	0		
- на пенсію	0	0	0		
- за власним бажанням	5	4	2	-3	-2
- за угодою сторін	4	3	3	-1	0
- за порушення трудової дисципліни	0	0	0		
Загальне число прийнятих і звільнених працівників, чол.	18	19	21	3	2
Коефіцієнт прийому працівників,%	22,5	26,7	34,9	12,4	8,2
Коефіцієнт звільнення працівників,%	22,5	15,6	14	-8,5	-1,6

Коефіцієнт плинності кадрів,%	12,5	8,9	4,7	-7,8	-4,2
Коефіцієнт загального обороту кадрів,%	45	42,2	48,8	3,8	6,6

*Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

З таблиці можна зробити наступні висновки:

1. Підприємство має невелику кількість співробітників, хоча обслуговує майже 700 клієнтів.
2. Кількість прийнятих людей з кожним роком зростає. У 2020 році було прийнято на роботу на 3 людини більше, ніж у 2019 та на 6 людей більше, ніж у 2018 році. Це свідчить про розширення команди підприємства.
3. Кількість людей, що звільнилися з кожним роком стає все меншою й меншою. У 2020 році звільнилось 6 осіб, що на 1 менше, ніж у 2019 році та на 3 менше, ніж у 2018 році.
4. Звільнення відбуваються або за власним бажанням, або за угодою сторін.
5. Коефіцієнт прийому працівників на підприємстві збільшився із 22,5% у 2018 році до 34,9% у 2020 році. Це свідчить про те, що підприємство розвивається та впроваджує нові рішення/стратегії, розширюється та виходить на нові для підприємства ринки.
6. Коефіцієнт звільнення працівників показує, що у 2018 році він становив 22,5%, а вже у 2020 році – 14%. Коефіцієнт має динаміку до зменшення. Це свідчить, що кількість людей, які звільнюються все менше й менше. Співробітники задоволені своєю роботою та залишаються надалі працювати.
7. Коефіцієнт плинності кадрів теж має тенденцію до зменшення. Й зменшився майже у 3 рази з 12,5% у 2018 році до 4,7% у 2020 році. Показник плинності кадрів на підприємстві входить у норму(3-5%).
8. Коефіцієнт загального обороту є не зовсім стабільним. У 2018 році він становив 45%, у 2019 році – 42,2% та у 2020 році – 48,8%. Зростання

такого показника свідчить, що на підприємстві достатньо інтенсивний рух кадрів та це пов'язано з позитивною динамікою щодо прибутку, збільшення об'єму продажів тощо.

9. Таким чином, підприємство «Органік Стандарт» має достатньо активний рух співробітників.

Важливо розуміти структуру співробітників на підприємстві. Для того, щоб надалі компанія змогла прийняти правильні рішення. Наприклад, якщо буде зavelика кількість керівників, підлеглі не зможуть якісно виконувати свою роботу. В усьому повин бути баланс.

*Таблиця №2.5*

### Структура співробітників підприємства

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення 2020 від попередніх	
				2018	2019
Керівники	6	6	6	0	0
Професіонали	30	35	33	3	-2
Фахівці	2	2	2	0	0
Технічні службовці	2	2	2	0	0
Всього працівників	40	45	43	3	-2

*Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

З цих даних можна зробити наступні висновки:

1. Загальна структура співробітників компанії за останні три роки майже не змінилася.
2. Кількість керівників є стабільною й становить 6 осіб.
3. Кількість професіоналів змінюється й становила у 2018 році – 30 осіб, у 2019 році – 35 осіб та у 2020 році – 33 особи.
4. Кількість фахівців складає 2 особи й є стабільною величиною.
5. Кількість технічних службовців теж є стабільною.

6. На підприємстві працюють тільки співробітники основного виду діяльності.

Для того, щоб персонал ефективно працював необхідно ефективно використовувати час роботи.

Таблиця №2.6

**Робочий час співробітників**

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення 2020 від попередніх	
				2018	2019
Середньооблікова кількість працівників, чол.	40	45	43	3	-2
Фонд робочого часу, години	60500	68900	67600	7100	-1300
Середня тривалість робочого дня	6,7	6,7	6,7	0	0
Кількість робочих днів	226	229	235	9	6
Кількість робочих годин для 1 працівника	1512,5	1531,1	1572,1	59,6	41,0

*Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

З таблиці видно, що:

1. Фонд робочого часу дещо має зміни, але це пов'язано з кількістю працівників, яка теж змінювалась за останні три роки. У 2018 році фонд робочого часу становив 60,5 тисячі годин, у 2019 році – 68,9 тисячі годин та у 2020 році – 67,6 тисячі годин.
2. А от кількість робочих днів збільшилася з 226 дні у 2018 році до 235 днів у 2020 році.



3. Також виросла кількість робочих годин для працівника у 2020 році. На 59,6 години у порівнянні з 2018 роком та на 41 годину у порівнянні з 2019 роком.

Таблиця №2.7

## Аналіз продуктивності праці співробітників

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення 2020 від попередніх	
				2018	2019
Чистий прибуток, грн.	1792303,5	2037839	2441658	649354,5	403819
Середньооблікова кількість працівників, чол.	40	45	43	3	-2
Рентабельність персоналу підприємства, %	4480758,8	4528531,1	5678274,4	1197515,7	1149743,3
Середньорічний виробіток на одного працівника	44807,59	45285,31	56782,74	11975,16	11497,43

*Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

З даних таблиці видно, що:

1. Чистий прибуток підприємства зростає з кожним роком.
2. Рентабельність персоналу компанії є позитивною та зростає. У 2018 році вона становила 4480758,8, у 2019 році вона зросла на 1197515,7 та стала 4528531,1. У 2020 році вона зросла ще більше та стала 5678274,4.
3. Середньорічний виробіток на одного працівника теж зростала. У 2020 році в порівнянні з 2018 роком середньорічний виробіток зріс на 26,7%. У

2020 році середньорічний виробіток став 56782,74, у 2019 – він був 45285,31 та у 2018 році - 44807,59.

4. Тож можна побачити, що продуктивність праці зростає з кожним роком, співробітники працюють все ефективніше й ефективніше та чистий прибуток підприємства «Органік Стандарт» зростає.

Загальний висновок за фактором успішності трудові ресурси: компанія має досить невелику кількість співробітників. Але при цьому компанія має великі прибутки, які зростають з кожним роком. При робочому дні у середньому 6,7 години продуктивність праці має позитивну динаміку. За останній рік кількість співробітників змінилася в меншу сторону, але продажі виростили, це пов'язано з тим, що на підприємстві працюють кваліфіковані працівники. Співробітники компанії працюють дуже ефективно. Тому за фактором трудові ресурси підприємство є успішним.

Четвертий фактор – продажі. Як було зазначено вище, компанія займається сертифікацією органічної продукції. Для компанії важливо, яка кількість сертифікатів була видана, а також обсяг експорту.

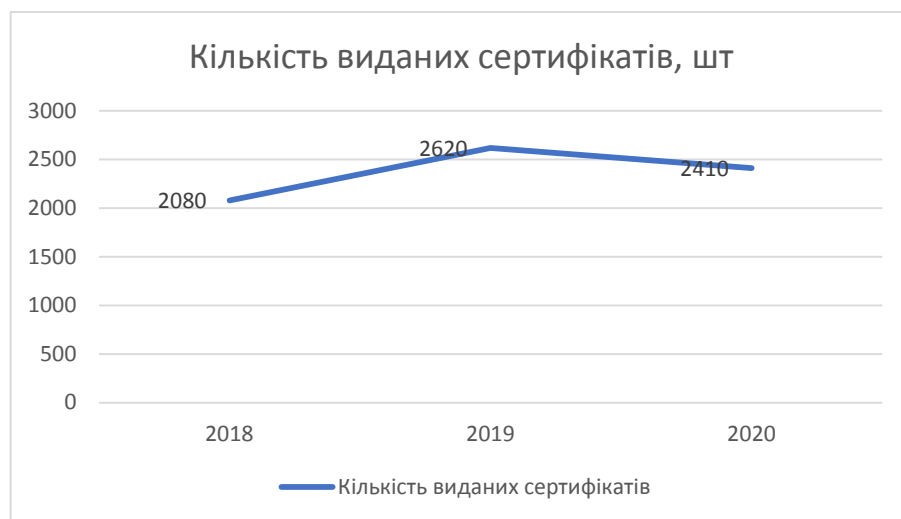


Рис. 2.9 «Динаміка виданих сертифікатів за 2018-2020 рр.»

*Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

З графіку 2.9 видно, що кількість сертифікатів зростала з 2018 року по 2019 рік й становила 2080 та 2620 штук відповідно. Але у зв'язку з пандемією Covid-19, яка почалася у 2020 році та зупинила деякі бізнеси взагалі, компанія «Органік Стандарт» видала дещо меншу кількість сертифікатів. Тож у 2020

році підприємство видало 2410 сертифікати. Загалом можна стверджувати, що динаміка видання сертифікатів є позитивною.

Щодо обсягів експорту.



Рис. 2. 10 «Динаміка обсягів експорту у 2018-2020 рр.»

*Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

Графік 2.10 показує, що обсяг експорту, як і кількість виданих сертифікатів має позитивну динаміку. Та у 2018 році склав 82 177 тонн, у 2019 – 112 012 тонн та у 2020 році – 107 110. Знову ж таки, пандемія сильно вдарила по бізнесах усіх країн й тому 2020 рік для багатьох був не таким вдалим як попередні роки.

Збільшення кількості виданих сертифікатів та обсягу експорту відбулося завдяки кваліфікованому персоналу підприємства, адже без співробітників неможливо було щось видати чи експортувати.

Загалом по фактору успіху продажі можна стверджувати, що підприємство «Органік Стандарт» є доволі успішним.

П'ятий фактор – менеджмент. Підприємство компанії має ефективний менеджмент. Це можна побачити з таких показників, як продуктивність праці, обсяг приросту прибутку підприємства, обсяги реалізації. Як було зазначено вище ефективність роботи персоналу зростає з кожним роком. Щодо обсягів прибутку підприємства, за останні три роки кожного року він зростав як і обсяги реалізації продукції.

Шостий фактор – процес. Компанія може похизуватися тим, що встигає усе у встановлені строки та клієнти залишаються задоволеними. Все це відбувається за допомогою кваліфікованих працівників, їх дії є максимально чіткими та швидкими. Й таким чином, клієнт отримує швидкий, а головне якісний результат. Знову ж таки без співробітників компанії це було неможливим. Якщо зробити короткий висновок по усім факторам успіху, отримуємо наступну таблицю:

Таблиця №2.8

### Успішність за факторами

Фактор успіху	Чи успішною в цьому факторі є компанія «Органік Стандарт»
Продукт	+
Фінансовий капітал	+
Трудові ресурси	+
Продажі	+
Менеджмент	+
Процес	+

*Сформована автором*

Тобто, можна стверджувати, що компанія «Органік Стандарт» є успішним підприємством. Й успіх цієї компанії напряму залежить від її співробітників. Адже підприємство займається наданням послуг та чим більша кількість цих послуг буде надана клієнтам, тим більше буде прибуток у компанії. Й працівники, саме їх кваліфікація, знання, а не їх кількість, є тим рушієм прогресу та росту компанії. Але після представлення результатів керівникам підприємства, вони були не дуже задоволені результатом роботи своїх співробітників, адже були впевненні, що зросте кількість клієнтів, виданих сертифікатів та обсяги експорту, але цього не сталося. Наразі директори мають певні плани на 1 рік, але для них проблемою є удосконалення ефективності роботи та як це можна змінити та яку систему можна впровадити для більш точного відслідковування цілей.

### 2.3 Визначення впливу працівників підприємства на його прибуток

Прибутковість підприємства є одним із головних характеристик успіху його діяльності. Звичайно, прибуток залежить від багатьох факторів: від сфери діяльності, скільки товарів реалізує тощо. Загально їх поділяють на внутрішні та зовнішні фактори. До зовнішніх факторів належить:

- Ринок, на якому працює підприємство.
- Природні умови, що є в країні ведення бізнесу.
- Політична ситуація в країні.
- Державне регулювання.
- Рівень економічного розвитку країни.
- Наскільки розвинута інфраструктура.
- Рівень конкуренції.
- Ціни на сировину, для підприємств, які займаються виробленням товарів[18].

Впливати на зовнішні чинники підприємство не може(може тільки в одному випадку, коли приймає рішення відкриватися чи ні). Щодо внутрішніх факторів, до них належать:

- Співробітники компанії, вони є важливими, адже без них підприємство просто не могло б існувати.
- Основні засоби.
- Фінансові ресурси(матеріальні ресурси).
- Комерційна діяльність[18].

На внутрішні фактори можна впливати всередині компанії. Її більшою мірою прибуток підприємства буде залежати саме від внутрішніх факторів.

Підприємство «Органік Стандарт» займається, як було зазначено вище, наданням послуг. Прибуток цього підприємства прямо залежить від кількості наданих клієнтам сертифікатів, проведених інспекцій. З графіку 2. 11 видно, що зі зростанням кількості працівників компанії у 2018-2019 роках зростає чистий

прибуток підприємства. Не дивлячись на те, що з 2019 року по 2020 рік спостерігається зменшення співробітників на 2 людини, чистий прибуток підприємства зріс. Це пов'язано з тим, що працівники компанії стали працювати ще продуктивніше та ефективніше, а також з тим, що співробітники мають певний досвід та знання, які допомагають робити свою роботу на 100%.

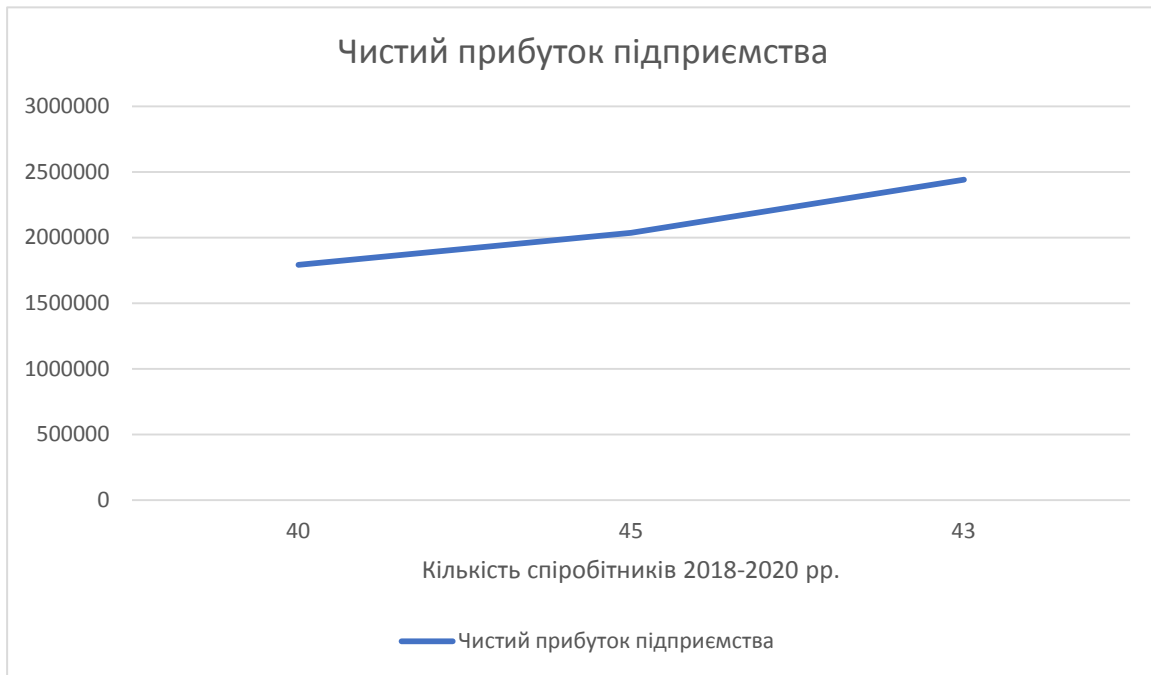


Рис. 2.11 «Ріст чистого прибутку компанії та кількість співробітників»

*Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

Зі збільшенням співробітників компанії на 12,5% з 2018 року до 2019 року прибуток компанії виріс на 13,7%. У 2020 році ситуація змінилася: співробітників компанії стало менше на 4,44%, але при цьому чистий прибуток зріс на 19,8% у порівнянні з 2019 роком. Тобто зниження кількості працівників не вплинуло на чистий прибуток підприємства. Вплинула результативність та ефективність праці.

Взагалі на продуктивність праці впливає декілька факторів:

- Умови праці, чи зручно співробітникам в офісі, чи отримують вони задоволення від роботи, чи влаштовує їх заробітна плата, кількість відпускних та соціальний пакет.
- Досвід та професійні навички співробітників. Чим більше досвіду, тим швидше може зреагувати на ситуацію працівник.

- Організація управління. Наскільки чітко та злагоджено працює підприємство.

Компанія «Органік Стандарт» має високі показники рентабельності персоналу. Це видно з графіку 2. 12. Це означає, що на підприємстві зростає продуктивність праці та воно працює ефективно.



Рис. 2. 12 «Рентабельність персоналу підприємства у 2018-2020 рр.»

*Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

На запитання «чому?» можна з легкістю відповісти. У компанії «Органік Стандарт» велика кількість професіоналів, що мають великий досвід роботи у галузі сертифікації органічної продукції. Працівники мають хороші умови праці, їх задовольняють усі пільги, які вони мають. Також через невелику кількість співробітників, займатися організацією праці дуже легко.

Обсяги продажів теж ростуть, в цьому знову ж таки заслуга працівників компанії «Органік Стандарт». Й можна створити наступний ланцюжок:

Співробітники підприємства працюють все ефективніше та продуктивніше, таким чином зростає обсяг виданих сертифікатів, проведених інспекцій й обсяг продажів. Чим більше обсяг продажів у компанії, тим більше прибутку вона отримає(за умови, що операційні витрати не будуть сильно рости).

Отже, співробітники компанії «Органік Стандарт» безпосередньо впливають на її прибуток.

Проблемою наразі залишається мотивація працівників, адже люди все більше хочуть мінімально працювати та заробляти мільйони, також часто зустрічається емоційне вигорання на роботі, коли працівники переробляють, коли робота не приносить задоволення, деякі незадоволені своєю заробітною платою. В Україні такі синдроми мають більше, ніж 60%[12].



Рис. 2. 13 «Найрозповсюдженіші причини низької мотивації»

*Сформовано автором на основі джерела 12*

З рисунку 2. 13 працівники найчастіше незадоволені своєю роботою, на другому місці стоїть відпочинок, адже деколи люди беруть свої справи додому й замість відпочинку – працюють. На третьому місці – заробітна плата, працівникам здається, що за їх старання потрібно платити більше, отримувати якісь приємні бонуси. Та четверте місце займає атмосфера. Старі офісні будівлі, погане обладнання, токсичні керівники – все це дуже сильно впливає на психологічний стан людини та на його роботу.

Мотивація відіграє важливу роль для компанії. За допомогою неї забезпечується ефективність роботи персоналу. Саме вона є тим інструментом, що дає змогу насолодитися роботою, отримати приємний бонус у вигляді



премії за виконання плану. Підприємства часто витрачають немалі гроші на піклування про своїх співробітників. Наприклад, у Facebook є спеціальна кімната з ігровими автоматами, салон краси, масаж та інші цікаві безкоштовні «плюшки», компанія робить усе, щоб працівники були максимально задоволені своєю роботою, й тому з кожним роком туди хочуть потрапити все більше людей. В свою чергу кваліфікаційні фахівці виконують свою роботу на максимум та компанія заробляє все більше й більше.

Щодо підприємства «Органік Стандарт», так прибутки компанії ростуть, але мотивація персоналу постійно згасає й постійно потрібно заохочувати співробітників ефективно працювати.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі було проаналізовано поняття «успішність діяльності підприємства» та було виявлено, що успіх компанії залежить від чотирьох категорій: 1) наскільки ефективно та продуктивно працюють співробітники компанії, 2) наскільки добре в компанії з її фінансової сторони, чи акції її ростуть, чи підприємство є фінансово стабільним, 3) наскільки якісною є продукт компанії, чи зростає задоволеність клієнтів від користування продуктом, 4) наскільки злагождені є процеси в компанії, як швидко підприємство виводить продукт на новий ринок. Для того, щоб виміряти успішність існує 2 головних показників – прибутковість та показник ефективності роботи підприємства. Було проаналізовано та визначено поняття «прибутковість» та «ефективність». Ефективність роботи підприємства вимірюється за допомогою «показників рентабельності: рентабельність власного капіталу, рентабельність активів, рентабельність основної діяльності та рентабельності персоналу»[13].

У другому підпункті було здійснено комплексний аналіз підприємства «Органік Стандарт» за факторами успішності його роботи та було визначено, що:

- Компанія за фактором продукт є успішною, адже кількість клієнтів, які користуються послугами підприємства зростає з кожним роком.
- Компанія є фінансово стабільною. Показники рентабельності, платоспроможності, ліквідності та фінансової діяльності знаходяться у межах нормативних значень та мають позитивну динаміку.
- Трудові ресурси компанії працюють ефективно та є головним «кістяком», на якому тримається усе підприємство. Продуктивність праці співробітників зростає з кожним роком.
- Продажі мають позитивну динаміку зростання. Кількість виданих сертифікатів збільшилася на 330 штук за останні три роки.
- Компанія має чітку стратегію та виконує усі замовлення вчасно.
- Підприємство «Органік Стандарт» працює успішно завдяки своїм співробітникам, оскільки компанія займається наданням послуг та їх прибуток напряму залежить від кількості наданих послуг.
- Але при представленні результатів, керівники були ними незадоволені, адже сподівалися на кращі. Звичайно, керівники відслідковують динаміку та мають певний план на наступний рік або два, але для них важливою проблемою залишається удосконалення роботи та цілей, яких вони хочуть досягнути.

У третьому підпункті було визначено як впливають співробітники компанії на її прибуток. Працівники підприємства «Органік Стандарт» позитивно впливають на прибуток підприємства. Було визначено, що прибуток компанії залежить більше від продуктивності праці співробітників, а не від їх кількості. Й також сам прибуток прямо залежить від працівників. Це означає, що якість та кваліфікація персоналу відіграють вирішальну роль. Проблема мотивації залишається й сьогодні. Співробітники часто виконують свою роботу, аби виконати та продуктивність праці знижується. Найбільшою проблемою серед українців – відсутність задоволення від своєї роботи. Часто компанії з цим борються за допомогою різноманітних «плюшок», але так роблять не всі. Підприємство «Органік Стандарт» наразі немає відповідних заходів та якщо їх

не впровадити, ефективність роботи співробітників буде зменшуватись та це призведе до зменшення прибутковості у майбутньому.

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1 Ключові показники ефективності підприємства як можливість удосконалення роботи

Для компанії, у наш час, необхідно заохотити співробітників працювати та робити це ефективно й якісно. Для цього компанії часто вводять показники ефективності – КРІ, які розшифровуються як Key Performance Indicators[33]. Показники були сформовані та введені американським економістом П. Друкером. Зазвичай, ці показники використовують для досягнення цілей підприємства. Також вони показують реальну та поточну картину справ компанії й керівникам легше зрозуміти, де слабка сторона та що зробити, щоб виправити її, зі слабкої перетворити на сильну. Показники контролюють ділову активність підприємства та його працівників за допомогою стимулювання персоналу.

Ключові показники ефективності поділяють на 2 групи:

1. Запізнілі, такі показники відображають ситуацію на підприємстві вже після закінчення певного періоду роботи. До таких показників відносяться усі фінансові показники, бо вони показують ситуацію після закінченого звітного періоду. Також цю групу називають стратегічні показники.
2. Випереджувальні - показники, що свідчать про поточний стан та можуть вплинути на майбутню ситуацію. Прикладом таких показників є оперативні показники. Вони показують якість обслуговування клієнтів, якість сировини тощо[33].

За допомогою КРІ підприємство може:

- Оцінити свою ефективність.
- Визначити, які показники найбільше впливають на роботу.
- Планувати роботу від цілей.

- Чітко сформулювати та прописати нормативи.
- Оцінити ефективність роботи своїх працівників[8].

Розрізняють декілька видів показників KPI:

1. Показник витрат. Такий показник свідчить скільки ресурсів було використано за період.
2. Показник результату, що показує наскільки якісно була виконана робота компанії.
3. Показник продуктивності, який свідчить скільки часу було витрачено на певну кількість завдань.
4. Показник функціонування показує чи були виконані процеси відповідно до алгоритмів.
5. Показник ефективності, де на відмінну від показника продуктивності, цей показник свідчить скільки ресурсів потрібно було для певного результату.

Запорука успіху KPI це правильно побудована система за принципом SMART:

S – specific, тобто все чітко прописано.

M – measurable, можна виміряти.

A – achievable, має бути досяжною.

R – realistic, практична та потрібна.

T – timely, з чітко визначеним часом.

Ключові показники ефективності мають багато переваг для підприємств, що їх впроваджують:

1. Можливість вивчити слабкі сторони підприємства та підсилити їх.
2. Працівники мають певні повноваження. Чітко сформовані показники спонукають працівників діяти. Співробітники бачать свій прогрес та можуть на нього вплинути.
3. KPI дозволять відстежувати прогрес роботи підприємства, чи усі цілі були досягнуто, чи потрібно щось вдосконалювати.
4. Показники «вимірюють» компанію. Де та саме за допомогою чого підприємство мало успіх чи невдачу.

5. Дозволяють виділити сильні сторони стратегії компанії. За допомогою цих показників легко виділити потенціали, які надалі можуть використовуватися як можливості для підвищення ефективності.
6. Взаємодія між різними відділами компанії. Наприклад, відділ продажів та маркетингу можуть працювати узгоджено, вони зближуються та починають краще працювати.
7. Економлять витрати підприємства. Показники приділяють увагу не тільки маленьким перемогам, але й перспективи, як та де можна зекономити при цьому не втративши ефективність та якість. КРІ відстежує збільшення чи невиконання витрат.
8. Співробітники компанії «залучені» та знають цілі компанії, їх поділяють. КРІ надає можливість залишатися всім працівникам при меті, це додає натхнення, адже кожен хоче, щоб саме його або її робота була виділена як найкраща.
9. Залучення нових потенційних клієнтів. Якщо говорити про ринок B2B, показники є важливими для залучення клієнтів, оскільки вони часто використовують їх для певної оцінки.
10. КРІ достатньо легко розробити та впровадити у роботу підприємства. Для їх створення лише необхідно зробити невеликий аналіз роботи[11].

Як і все у світі має недоліки, КРІ не є виключенням. Але у таких показників набагато менше мінусів. Отже, до недоліків КРІ відносять:

1. На все потрібен час. Адже, якщо керівник інвестує у підвищення кваліфікації своїх підопічних, результат він побачить не зразу, а через деякий час, коли курси закінчаться.
2. Велика кількість КРІ не дорівнює добре та ефективно. Як кажуть: «що забагато, то нездорово». Звичайно, КРІ є одними з найефективнішими системами досягання цілей у світі, але якщо на підприємстві занадто багато цих показників, то в кінці буде неможливо зібрати їх в якусь цілісну картину.

3. Зниження якості виробництва. Якщо керівники підприємства приділяють максимальну увагу показникам, існує певна ймовірність, що співробітники будуть націлені лише на результат та перестануть дивитися на якість продукту.
4. Зниження лояльності. Оскільки КРІ відстежує прогрес, важко оцінити суть роботи. Через це може знизитися лояльність до бренду й компанія просто втрачає клієнтів.
5. КРІ можна сфабрикувати. Зазвичай, компанії, які впроваджують КРІ зразу набувають «високого» рівня й цифри, які отримуються не ставляться під сумнів та їх достатньо рідко перевіряють. Таким чином, за допомогою КРІ достатньо легко маніпулювати.
6. КРІ можна неправильно роз'яснити. Якщо в команді всі по-різному розуміють значення цих показників, можуть виникати певні проблеми: від неправильно визначеної подальшої стратегії до конфліктів у колективі.

Ці декілька недоліки є найпоширенішими, але вони присутні майже у всіх економічних показниках. Наприклад, у таблиці 3.1 наведено декілька показників, які слугують КРІ для підприємств.

*Таблиця №3.1*

### **Показники, що характеризують ефективність роботи компанії**

Назва показника	Формула розрахунку показника	Коментар
Темп зростання прибутку	Прибуток звітного періоду/Прибуток попереднього періоду	Цей показник допомагає відстежувати ефективність операцій
Прибутковість одного працівника	Чистий прибуток/Чисельність співробітників	За допомогою показника можна зрозуміти та визначити прибутковість компанії
Задоволеність персоналу	Мотивації/ Чисельність	Мета показника:

	співробітників	підвищити продуктивність роботи співробітників
Рівень кваліфікованих співробітників	Кількість кваліфікованих працівників/Чисельність	Чим вище буде цей показник, тим вище буде рівень продуктивності праці.
Темп зростання продуктивності праці	Продуктивність праці звітного періоду/Продуктивність праці попереднього періоду	Показник свідчить про динаміку продуктивності праці, чим вона більше, тим ефективніше працюють співробітники

*Сформовано автором на основі джерела [16]*

Загалом, КРІ є дуже сильними засобами для досягання великих глобальних цілей. Для цього велику мету поділяють на маленькі майлстоуни та вимірюють їх. Показники допомагають зрозуміти куди рухатися та як, які можливості та обмеження можуть чекати попереду у розвитку та інформують про досягнення чи недосягнення стратегічних цілей підприємства.

### **3.2 Впровадження системи КРІ у роботу компанії «Органік Стандарт»**

У попередньому розділі було виявлено, що компанія «Органік Стандарт» працює достатньо ефективно, але були виявлені деякі недоліки:

- Керівники компанії були впевнені, що результати будуть кращими.
- На підприємстві не існує чітких цілей щодо роботи.
- Мотивація персоналу постійно падає та необхідно знайти механізм щодо його подолання.



Ключові показники ефективності – є складовою успіху роботи підприємства, адже за допомогою них можна відслідковувати як працюють усі шість складових. На рисунку 3.1 зображено як такі показники взаємодіють зі складовими.



Рис. 3. 1 «Складові системи КРІ»

*Сформовано автором на основі джерела [16]*

Тобто з рисунку 3.1 можна побачити, що система КРІ впливає на усі шість факторів успіху підприємства. За допомогою цієї системи компанія краще зможе працювати у майбутньому й досягти набагато ліпших результатів. Тож для більшої продуктивності підприємству необхідно впроваджувати певні показники ефективності.

Для цього потрібно:

Крок 1. Зробити поточний аналіз стану підприємства.

Крок 2. Обрати ключові показники, на які необхідно орієнтуватися для підвищення ефективності роботи за методом КРІ.

Крок 3. Впровадити їх у роботу компанії.

Крок 4. У довгостроковій перспективі коректувати їх для забезпечення подальшого зростання.

Поточний аналіз підприємства був детально проведений у другому розділі. Й було виявлено, що компанія працює достатньо ефективно. Але для підтримки рівня конкурентоспроможності та її удосконалення(стати ще краще та залучити ще більше клієнтів) рекомендовано ввести ключові показники ефективності.

Як було зазначено у попередньому підпункті впроваджувати КРІ слід поступово. Спочатку слід обрати 10 найголовніших показників, яких необхідно досягнути, потім коли все буде систематизовано додати ще декілька та дивитися на загальну картину компанії.

Тож підприємство «Органік Стандарт» надає послуги з сертифікації органічної продукції й для них буде актуально ввести наступні КРІ:

- Рентабельність власного капіталу. Наразі компанія його просто відстежує та у другому розділі роботи було проілюстровано у таблиці № 2. 2 її динаміку.
- Середня виручка(дохід) на одного клієнта. Важливий показник, щоб розуміти куди далі рухатися: чи потрібно підвищувати ціни, пропонувати більше послуг чи шукати ще клієнтів та підписувати з ними договори.
- Темп зростання доходів, цей ключовий показник покаже як розвивається компанія.
- Залученість та задоволеність співробітників. Оскільки компанія піклується про своїх працівників, необхідно відстежувати наскільки персонал розуміє як він впливає на підприємства, чи задоволений він роботою, можливо, чогось не вистачає.
- Дохід на одного працівника. Це дозволить компанії «Органік Стандарт» зрозуміти наскільки взагалі ефективно працює усе підприємство.
- Чиста маржа. Цей показник важливий для акціонерів компанії, адже він свідчить про частку прибутку, яка може бути виплачена власникам.
- Коефіцієнт Беррі, він порівнює дохід підприємства та його операційні витрати й показує чи має прибуток компанія.
- Рентабельність активів, адже знати наскільки ефективно використовуються активи компанії важливо.
- Кількість нових клієнтів, це необхідно для завоювання ще більшої долі ринку.
- Продуктивність роботи персоналу, адже, по суті, від цього залежить увесь дохід компанії.

Для початку компанії «Органік Стандарт» необхідно ввести у роботу підприємства ці показники. Згодом впроваджувати ще більше показників та дивитися де та що можна змінити та/або удосконалити.

За рекомендацією компанія «Органік Стандарт» впровадила КРІ у роботу у 2021 році та за 1 квартал вже досягла певні результати. Для компанії була розроблена матриця ключових показників ефективності роботи підприємства. Компанія ввела цей метод у тестовому режимі для 1 та 2 кварталу 2021 року, якщо метод добре буде працювати, підприємство введе метод КРІ на постійній основі та буде відстежувати не квартальні показники, а річні.

Матриця виконання КРІ підприємством «Органік Стандарт» за 1 квартал 2021 року виглядає наступним чином.

*Таблиця №3. 2*

**Матриця виконання КРІ за 1 квартал 2021 року**

Показник	Початкове значення	Фактичний результат	Мета	Досягнення, %
Рентабельність власного капіталу, %	49,4	49,7	49,6	100,2
Середня виручка(дохід) на одного клієнта, грн.	3 960	4 500	4 350	103
Темп зростання доходів, %	18,8%	21%	20%	105
Залученість та задоволеність співробітників, %	0*	88	100	88
Дохід на одного працівника, грн.	56 787	58 734	58 900	99,7

Чиста маржа, %	10,03	10,8	10,7	100,9
Коефіцієнт Беррі	1,29	1,32	1 і більше	100
Рентабельність активів,%	22,6	24,5	24	102
Кількість нових клієнтів	617	622	620	100,3
Продуктивність роботи персоналу,%	5678274,4	5713648,3	5710000	100,1

*Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

\* - тут значення відсутнє, оскільки у 2020 році компанія не проводила опитування щодо задоволеністю роботою співробітників.

Показник «Залученість та задоволеність співробітників» був оцінений за допомогою анонімного опитування. Такий метод дозволяє працівникам компанії написати максимальну правду про те, що не подобається, що хотіли змінити в роботі, а керівникам – забезпечити гарні умови праці для своїх співробітників.

З таблиці № 3.2 для керівників підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Мету за показником «Рентабельність власного капіталу» було перевиконано на 0,2%. Тобто цей ключовий показник було досягнуто у 1 кварталі 2021 року.
2. Середній дохід на одного клієнта становив 4 500 грн., а мета була – 4350 грн., тобто цей КРІ теж був досягнений та перевиконаний на 3%.
3. Зростання доходів показали теж позитивну динаміку та перевищили очікуваний результат на 5%.
4. На жаль, ключовий показник «Залученість та задоволеність співробітників» не було досягнуто. Натомість було проведено перше

такого роду опитування та виявлено недоліки, з якими наразі вже працюють керівники та роблять усе можливе, щоб їх змінити на краще.

5. Показник «Дохід на одного працівника» було досягнуто лише на 99,7%, але все одно це достойний результат.
6. За показником «Чиста маржа» компанія має позитивну динаміку та трохи перевиконала заплановану мету, на майже 1%.
7. Мета за показником «Коефіцієнт Бері» була досягнена, адже головна ціль цього показника не опуститися нижче 1.
8. Рентабельність активів за 1 квартал 2021 року теж зросла, отже виросла ефективність їх використання. Щодо КРІ, він становив 102%.
9. Кількість нових клієнтів зросла на 2 більше, ніж ставилося за мету. Отже, КРІ цей досягнутий.
10. Продуктивність роботи персоналу підприємства зріс у порівнянні з періодом 2020 року, також було досягнуто мету на цей період.
11. Якщо подивися загально, більшість ключових показників ефективності компанії «Органік Стандарт» було навіть перевиконано, але все одно залишаються два показники, над якими потрібно працювати та їх удосконалювати.

Крім загальної матриці кожен працівник мав свою особисту, від якої залежав його або її приймний бонус. У таблиці наведена матриця КРІ співробітника компанії «Органік Стандарт».

*Таблиця 3.3*

**Матриця співробітника підприємства «Органік Стандарт»**

Показник	Вага	Фактичний результат	Плановий результат	Індекс КРІ,%
Залучення нових клієнтів, кількість	0,2	5	6	83,33
Виповнення плану по	0,3	105	100	105

маржі,%				
Виповнення плану по наданні послуг,%	0,4	110	100	110
Рентабельність продажів,%	0,1	10,3	10,2	101
Загальний КРІ для співробітника				102,2

*Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

Для розрахунку індексу КРІ використовувалася наступна формула:

$$\text{Індекс КРІ} = \frac{\text{Фактичний результат}}{\text{Плановий результат}} \times 100. \quad (3.1)$$

А для розрахунку загального рейтингу працівника підприємства «Органік Стандарт»:

$$\text{Загальний КРІ співробітника} = \text{Індекс КРІ}_1 \times \text{Вага}_1 + \text{Індекс КРІ}_2 \times \text{Вага}_2 + \text{Індекс КРІ}_3 \times \text{Вага}_3 + \text{Індекс КРІ}_4 \times \text{Вага}_4 \quad (3.2)$$

Виходячи з таблиці №3.3 можна сказати, що даний співробітник підприємства виконав свій план на 102,2% це забезпечило йому приємний бонус до окладу у +60%(спираючись на таблицю №3. 4). Працівник достатньо ефективно працював та «перекрив» показник «Залучення нових клієнтів», який склав 83,33% іншими показниками, які склали понад 100% та мали більшу вагу.

Кожен співробітник компанії мав свою персональну матрицю КРІ й таким чином, міг впливати на свій дохід.

Також, як вже було сказано вище, від виконання КРІ залежить бонус співробітника, у таблиці 3.4 наведено рекомендований бонус.

### Мотиваційний бонус для співробітників

Виконання КРІ, %	Бонус, % до окладу
90	30
95	40
100	50
101 та більше	60

*Джерело: сформовано автором*

Загалом впровадження цього методу у роботу підприємства «Органік Стандарт» стало певною мотивацією для її персоналу. Працівники бажали збільшити свій власний дохід й почали працювати більш продуктивно. Більша частина співробітників перевиконали свій план та не тільки отримали певний бонус до своєї заробітної плати, але й забезпечили підприємству зростання доходів. Тож можна стверджувати, що впровадження методу ключових показників ефективності у роботу компанії «Органік Стандарт» є дійсно хорошим й ще раз підтверджує, що трудові ресурси підприємства є ключовою складовою успіху у його діяльності. Адже без стимулювання співробітників не вийшло б отримати такі гарні результати.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі було проаналізовано метод ключових показників ефективності. Визначено, що КРІ – маркери, на які орієнтується компанія при впровадженні нових цілей та стратегій, також показники свідчать наскільки ефективно у певному звітному періоді працювала компанія, що треба виправити у роботі, що додати, переробити. Було досліджено на які види поділяють ключові показники. Важливо, щоб усі цілі, які встановлюються підприємство були SMART. Тобто, щоб вони були досяжні, потрібні, чіткі, їх можна було виміряти та вони мали так звані дедлайни. Також було проаналізовано переваги та недоліки цього методу й визначено, що ключові

показники мають багато плюсів, як відстежування виконання цілей, мотивування співробітників підприємства, залучення нових клієнтів, помічати свої слабкі сторони. До мінусів відносять: ключовими показниками достатньо легко маніпулювати та їх можна не вірно пояснити для співробітників/потенційних клієнтів.

У другому підрозділі було проаналізовано як впровадити метод КРІ у роботу підприємства, який складається з 4 кроків: провести поточний аналіз, обрати показники, впровадити їх та корегувати у довгостроковому періоді.

Також було розроблена рекомендація щодо залучення цього методу у роботу компанії «Органік Стандарт». Було обрано 10 ключових показників: рентабельність власного капіталу, середня виручка(дохід) на одного клієнта, темп зростання доходів, залученість та задоволеність співробітників, дохід на одного працівника, чиста маржа, коефіцієнт Беррі, рентабельність активів, кількість нових клієнтів, продуктивність роботи персоналу.

Й за 1 квартал 2021 року компанія вже мала певні позитивні результати: майже усі ключові показники були досягнуті. Крім того, була розроблена індивідуальна матриця для співробітників та система бонусних виплат. Було виявлено, що за допомогою методу КРІ працівники підприємства «Органік Стандарт» були вмотивовані досягати своїх поставлених цілей й це позитивно відобразилося на роботі компанії, її результати стали ще кращими. Підприємство й надалі буде використовувати цей метод у роботі(Додаток А). Це ще раз підтверджує, що персонал підприємства – ключової складовою його роботи.



## ВИСНОВКИ

Люди завжди залишатимуться головним рушієм у розвитку підприємств та країн. Без них неможливе економічне зростання. Завдяки людям компанії стають більш конкурентоспроможними, їх прибутки зростають.

У роботі було проаналізовано як трудові ресурси впливають на діяльність підприємства, що таке успіх компанії та з чого він складається. Також було запропоновано метод підвищення ефективності роботи співробітників компанії. За результатами роботи можна зазначити, що трудові ресурси – працівники компанії, які мають певні навички для посади та обіймають її. Й персонал підприємства, його якість, продуктивність роботи прямо впливає на діяльність компанії. Чим ефективніше працює, тим кращі результати. Успіх підприємства є важливим, адже це його прибутки, конкурентоспроможність, його майбутнє. Й тому всі підприємства прагнуть отримати його та роблять усе можливе для його досягнення. На успіх компанії впливають шість чинників(менеджмент, маркетинг, трудові ресурси, процес, продукт, фінансовий капітал), але всі вони залежать від людей. Адже, без кваліфікованих людських ресурсів неможливо розробити стратегію, вивести продукт на ринок, швидко та якісно розробити продукт та розподілити гроші.

Успіх діяльності підприємства можна виміряти за допомогою наступних показників: прибутковість та ефективність роботи. Також він залежить від чотирьох категорій: продуктивність роботи персоналу, фінанси компанії, якість продукту, злагодженість процесів роботи. Для здійснення комплексного аналізу успіху та дослідження теми було обрано компанію «Органік Стандарт», яка надає послуги з сертифікації та проведення інспекцій органічної продукції. Було виявлено, що компанія є успішною, адже кількість клієнтів зростає, фінансові показники стабільні та деякі мають позитивну динаміку, продажі теж є позитивними, але найголовніше – на чому тримається компанії, її «кістяк» - співробітники. Від них напряду залежить, які продажі будуть, чи стане більше клієнтів. Але не може такого бути, щоб все було ідеально та гарно. Тому були

виявлені певні недоліки роботи підприємства: по-перше, у компанії не було якоїсь чіткої системи досягання цілей та по-друге, працівники почали втрачати мотивацію щось робити далі. Тож рекомендацією для підприємства «Органік Стандарт» - впровадити систему ключових показників ефективності. Для початку відслідковувати у тестовому режимі 10 показників, надалі додати ще декілька. У кожного працівника теж була своя матриця КРІ, де співробітник може відслідковувати свій прогрес та впливати на свій дохід. Адже чим краще людина працює, тим більший бонус він або вона отримає. Таким чином, персонал компанії буде вмотивований працювати ефективніше. За 1 квартал 2021 року підприємство вже досягнуло певних результатів: вмотивований персонал став працювати продуктивніше та збільшив прибутковість компанії.

Отже, можна стверджувати, що трудові ресурси компанії впливають на успіх її роботи та є ключовою складовою.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Балабанова, Л. В. Управління персоналом [Електронний ресурс] : підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак . Київ : Центр учбової літератури, 2019 . 468 с.
2. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. / І.М.Бойчик. К.: Кондор -Видавництво, 2016. 378 с.
3. Бондар А. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ / А. Бондар, Т. Бондар, 2012. №10. С. 245–247.
4. Гетьман О.О. Економіка підприємства [Текст] : Навчальний посібник / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. К. : Центр учбової літератури, 2012. 488 с.
5. Господарський Кодекс України//Відомості Верховної Ради України. – 2003. №18, №19-20, №21-22, ст. 144.
6. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 304 с.
7. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 224 с.
8. Ефективність роботи персоналу та КРІ. Звільнити відпочиваючих на роботі. URL: <https://hr-security.ua/ua/effektivnost-raboty-personala-i-kpi-uvolit-otdyihayuschih-na-rabote> (дата звернення 06.04.2021).
9. Жук, М.В. Комерційні відносини України: розвиток експортного потенціалу [Текст] / М. В. Жук. Чернівці : Рута, 2004. 352 с.
10. Закон України «Про зайнятість населення»//Відомості Верховної Ради України. 2013. №24, ст. 243.
11. Матвієнко Ф. Ключові фактори успіху: будемо розумніші, ніж Буратіно. 2019. URL: <https://робибізнес.укр/teoriya/kliuchovi-factory-uspikhu/> (дата звернення 25.11.2020).

12. Невтішна статистика: 64% українців відчувають емоційне вигорання. 2017.  
URL: <https://lifestyle.segodnya.ua/ua/lifestyle/psychology/neuteshitelnaya-statistika-64-ukraincev-oshchushchayut-emocionalnoe-vygoranie-1019945.html> (дата звернення 02.05.2021).
13. Нестеренко В. Ю. Економіка виробництва : конспект лекції / В. Ю. Нестеренко, І. І. Токар. Харків, 2012. 154 с.
14. Петрович Й. М. Економіка і фінанси підприємства : підручник / Й. М. Петрович, Л. М. Прокопишин-Рашкевич. Львів : Магнолія 2006, 2014. 406 с.
15. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: Підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2006. 350 с.
16. Поліщук Є. А., Іващенко А. І. Методика розрахунку ключових показників ефективності(КРІ) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємствами МСБ. Ефективна економіка НАН України. 2019. №2.
17. Рогач. С. М. Економіка і підприємництво, менеджмент / С.М. Рогач, Т.А. Гуцул, В.А. Ткачук та ін. К.: ЦП «Компринт», 2015. 714 с.
18. Романова Т. В. ЧИННИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЗБІЛЬШЕННЯ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ / Т. В. Романова, Є. О. Даровський // ТОВ "ДКС-центр". 2015.  
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3976> (дата звернення 10.02.2021).
19. Сертифікаційна компанія "Органік Стандарт"  
URL: <https://organicstandard.ua/ua> (дата звернення 15.02.2021).
20. Чалий, О. І. Трудові ресурси: аспекти формування та розвитку [Текст] : монографія / О. І. Чалий, А. В. Лобза / Дніпропетровський держ. фін. ек. ін-т. Дніпропетровськ, 2003.С.92–96.

21. ANNUAL REPORT Facebook, Inc. 2019.  
URL: [https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NASDAQ\\_FB\\_2019.pdf](https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NASDAQ_FB_2019.pdf) (дата звернення 26.01.2021).
22. ANNUAL REPORT Netflix, Inc. 2019.  
URL: [https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc\\_financials/2019/ar/2019-10-K.pdf](https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/2019/ar/2019-10-K.pdf) (дата звернення 26.01.2021).
23. Corporate Suites Staff. What is the Productivity and Profitability Relationship? Corporate Suites Staff. 2019.  
URL: <https://www.corporatesuites.com/productivity-and-profitability-relationship/> (дата звернення 26.02.2021)..
24. F. John Reh. Understanding Critical Success Factors and Indicators in Business. 2019. URL: <https://www.thebalancecareers.com/critical-success-factors-in-business-2275171> (дата звернення 08.11.2020).
25. Facebook Reports Fourth Quarter and Full Year 2020 Results. 2021.  
URL: [https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc\\_financials/2020/q4/FB-12.31.2020-Exhibit-99.1.pdf](https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc_financials/2020/q4/FB-12.31.2020-Exhibit-99.1.pdf) (дата звернення 26.01.2021).
26. Facebook, Inc. Class A Common Stock.2021.  
URL: <https://www.nasdaq.com/market-activity/stocks/fb> (дата звернення 26.01.2021).
27. Facebook: Number of Employees 2009-2020 | FB. 2021.  
URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/FB/facebook/number-of-employees> (дата звернення 26.01.2021).
28. George Dickson. 20 Simple Ways to Increase Motivation in the Workplace. – 2020. URL: <https://blog.bonus.ly/20-simple-ways-to-increase-motivation-in-the-workplace/> (дата звернення 09.12.2020).
29. H. Tankovska. Facebook: number of monthly active users worldwide 2008-2020. 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/> (дата звернення 26.01.2021).

30. H. Tankovska. Number of Instagram users worldwide from 2016 to 2023. 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/183585/instagram-number-of-global-users/> (дата звернення 26.01.2021).
31. Hans v Rensburg. 6 Top Critical Key Success Factors In Any Business. – 2019. URL: <https://thebusinesssniper.com/6-top-key-success-factors-for-any-business/> (дата звернення 12.11.2020).
32. Julia Stoll. Number of Netflix paid subscribers worldwide from 1st quarter 2013 to 4th quarter 2020. 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/250934/quarterly-number-of-netflix-streaming-subscribers-worldwide/> (дата звернення 26.01.2021).
33. KPI - ключові показники ефективності. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/key-performance-indicators-kpi> (дата звернення 15.04.2021).
34. Netflix Q4 2020 Financial Statements. 2021. URL: <https://ir.netflix.net/financials/financial-statements/default.aspx>.
35. Netflix: Number of Employees 2006-2020. 2021. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/NFLX/netflix/number-of-employees> (дата звернення 26.01.2021).
36. Tim Stobierski. HOW TO MOTIVATE EMPLOYEES: 5 DATA-BACKED TIPS FOR MANAGERS. 2019. URL: <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/how-to-motivate-your-employees/> (дата звернення 26.11.2020).

# ДОДАТКИ

## Довідка

**про впровадження результатів наукових досліджень  
в практику діяльності організації**

У роботі студентки факультету економічних наук, спеціальності 051 «Економіка», Національного університету «Києво-Могилянська академія» Нагурної Ніки Вадимівни на тему: «Трудові ресурси підприємства як ключова складова успіху його діяльності» запропоновано заходи щодо впровадження у роботу системи КРІ.

Практичну цінність має розроблена матриця КРІ та персональні матриці співробітників компанії.

Проведений аналіз та розроблені на його базі пропозиції щодо мотивування працівників компанії були та будуть використані в подальшій практичній діяльності підприємства.

**Заступник директора**

(посада)

(підпис)

**Чемерис М.**

(ініціали, прізвище)

**ТОВ «Органік Стандарт»**

(місце роботи)



«18» травня 2021 р.