

Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет
Факультет бізнесу та права
Кафедра економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»

Аналіз та оцінка руху персоналу на підприємстві (на матеріалах
ТзОВ «ЛАД Бетон»)

спеціальність 051 Економіка

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи ЕК(УП) – 42
КОЛЬКОВА Анна Сергіївна

(підпис)

Керівник:
Д.е.н., професор
Шубалий Олександр Михайлович

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
К.е.н., доцент
Гарант освітньої програми:
Шубала Ірина Володимирівна

(підпис)

Луцьк – 2024 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра економіки

Ступінь вищої освіти: бакалавр

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність: 051 Економіка

Освітня програма: «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
проф. Шубалий О.М.

«__» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

КОЛЬКОВА Анна Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи

Аналіз та оцінка руху персоналу на підприємстві (на матеріалах ТзОВ «ЛАД Бетон»)

Керівник роботи: Шубалий О.М.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» грудня 2023 р. №490/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «14» червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: Посібники, підручники, методичні джерела, звітність з підприємства, фахові наукові періодичні видання, законодавчі та нормативні акти, веб-сайти, електронні джерела.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РУХУ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РУХУ ПЕРСОНАЛУ НА ТЗОВ «ЛАД БЕТОН»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

ДОДАТКИ. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

1. Принципи підбору персоналу

2. Позитивні та негативні наслідки зовнішнього руху для працівника

3. Види руху на підприємстві

4. Організаційна структура ТзОВ «ЛАД Бетон»

5. Результати діяльності ТзОВ «ЛАД Бетон»

6. Кількість працюючих чоловіків та жінок на ТзОВ «ЛАД Бетон»

7. Результати факторного аналізу руху персоналу на підприємстві

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>1 розділ</i>	<i>проф. Шубалий О.М.</i>		
<i>2 розділ</i>	<i>проф. Шубалий О.М.</i>		
<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>проф. Шубалий О.М.</i>		

7. Дата видачі завдання «30» вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 30.09.2023</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 31.10.2023</i>	
3.	<i>1 розділ</i>	<i>до 30.12.2023</i>	
4.	<i>2 розділ</i>	<i>до 15.04.2024</i>	
5.	<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>до 20.05.2024</i>	
6.	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 25.05.2024</i>	
7.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 27.05.2024</i>	
8.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 31.05.2024</i>	
9.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.06.2024</i>	
10.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 07.06.2024</i>	
11.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту</i>	<i>до 14.06.2024</i>	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис) (Колькова А.С.)
(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис) (Шубалий О.М.)
(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Колькова А.С. Аналіз та оцінка руху персоналу на підприємстві (на матеріалах ТзОВ «ЛАД Бетон»). – Кваліфікаційна робота бакалавра.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 051 Економіка, освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2024 р.

Метою кваліфікаційної роботи є проведення аналізу руху персоналу, проведення її оцінки та обґрунтування шляхів розвитку економічної діяльності ТзОВ «ЛАД Бетон». Об'єктом дослідження є рух персоналу, його зміни на ТзОВ «ЛАД Бетон». Предметом дослідження являються теоретичні та практичні аспекти здійснення аналізу та оцінки руху персоналу на ТзОВ «ЛАД Бетон».

У першому розділі визначено сутність персоналу та які є види руху на підприємстві; виділено систему показників оцінки руху персоналу; проаналізовано наслідки руху персоналу; ознайомились з умовами закордонного досвіду для працівників.

У другому розділі був проведений аналіз та оцінка руху персоналу, розглянули загальну характеристику ТзОВ «ЛАД Бетон»; визначили коефіцієнти, за допомогою яких був проведений аналіз руху працівників; провели факторний аналіз з чинниками, які впливають на зміну кількості працівників та загального обороту підприємства.

У висновках і пропозиціях викладені результати та рекомендації по теоретичних та аналітичних відомостях.

Ключові слова: рух персоналу, плинність працівників, продуктивність праці, стабільність працівників, проведення навчання, коефіцієнт зі звільнення та прийняття, рентабельність.

ANNOTATION

Kolkova A.S. Analysis and assessment of personnel mobility at the enterprise (on the materials of LLC "LAD Beton"). – Manuscript.

Qualification work of bachelor in the specialty 051 Economics, educational program «Personnel management and labor economics». Lutsk National Technical University. Lutsk, 2024.

The purpose of the qualification work is to conduct an analysis of the movement of personnel, to conduct its assessment and to involve ways of development and improvement on the example of LLC «LAD Beton». The object of the study is the movement of personnel, its changes of LLC «LAD Beton». The subject of the study is the theoretical and practical aspects of the analysis and assessment of personnel movement of LLC «LAD Beton» .

In the first section, the essence of personnel and the types of movement in the enterprise are defined; a system of personnel movement assessment indicators is allocated; the consequences of personnel movement were analyzed; got acquainted with the conditions of foreign experience for employees.

In the second section, an analysis and assessment of personnel movement was carried out, the general characteristics of LLC «LAD Beton» were considered; determined the coefficients, with the help of which the analysis of the movement of workers was carried out; conducted a factor analysis with factors affecting the change in the number of employees and the total turnover of the enterprise.

Conclusions and proposals contain results and recommendations based on theoretical and analytical information.

Keywords: personnel movement, employee turnover, labor productivity, employee stability, training, dismissal and acceptance rate, profitability.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РУХУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	10
1.1. Сутність персоналу та процеси його руху на підприємстві	10
1.2. Види та наслідки руху персоналу на підприємстві	15
1.3. Зарубіжний досвід дослідження руху персоналу	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РУХУ ПЕРСОНАЛУ НА ТЗОВ «ЛАД БЕТОН»	21
2.1. Загальна характеристика структури підприємства та вивчення основних показників діяльності	21
2.2. Аналіз руху персоналу підприємства	28
2.3. Оцінка факторів впливу на рух персоналу підприємства	33
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Рух персоналу на підприємстві це невід’ємна частина у робочому процесі, оскільки персонал не є постійно стабільним показником. Варто оцінювати та враховувати всі чинники, які можуть впливати на зміни у кількості персоналу. На сьогоднішній день зміни у кількості персоналу на підприємстві змінюють подальші фінансові результати, адже персонал це невід’ємний ресурс кожного підприємства, за допомогою якого здійснюються фінансові плани підприємства.

Для того аби персонал працював якісно та виконував поставлені цілі підприємства, потрібно проводити аналіз руху персоналу, знаходити його причини та наслідки, згенерувати нові ідеї для покращення та удосконалення, забезпечувати стабільність робочих місць та залучати нових працівників.

Рух працівників це динаміка, яка в залежності від факторів, які можуть впливати на неї, може бути як та, що швидко змінюється, та, що призводить до застою на робочому місці. Рух це не тільки про процес звільнення та прийняття на роботу, а це й здійснювати ротацію, так званий обмін робочих місць, це й підвищення у кар’єрній ланці, або навпаки пониження у посаді, що може бути й перехід на інших відділ. Тому важливо вміти оцінювати діяльність всіх працівників, аналізувати їхню ефективність роботи для підприємства та також отримувати зворотній зв’язок від самих працівників, адже вони зможуть висловити свої побажання, або зауваження, можуть запропонувати ідеї для удосконалення робочого процесу та в загальному робочої атмосфери, аби робота викликала приємні спогади та не виникало бажання звільнитись .

«Теоретичні та методичні відомості про рух персоналу вивчали у своїх наукових працях Антонюк В.П., Балабанюк Ж.М., Богдан Ю.М., Грішнова О.А., Починок Н.В., Семенов А.Г., Тхорик В.А., Колот А.М. та інші» [1, с.125].

Мета і завдання дослідження. Мета даної роботи полягає у аналізі та оцінці руху персоналу за даними «ТзОВ Лад Бетон». Для того аби надати найбільш точну інформацію потрібно зробити наступне:

- ознайомитись з сутністю руху персоналу підприємства;
- дослідити показники з прийняття та звільнення працівників;
- визначити коефіцієнт плинності та його вплив на підприємство;
- проаналізувати оцінку зміни кількості працівників та їх плив а результати діяльності підприємства;
- провести аналіз продуктивності праці працівників з урахуванням зміни кількості;
- визначити фактори, які впливають на рух персоналу та здійснити факторний аналіз;
- провести узагальнюючу оцінку щодо здійснення факторного аналізу;
- Вивести висновки та пропозиції для покращення чисельності працівників та для фінансових результатів підприємства.

Об'єктом дослідження є діяльність аналізу та оцінки руху персоналу на прикладі ТзОВ «ЛАД Бетон».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти здійснення аналізу та руху персоналу на основі даних ТзОВ «ЛАД Бетон».

Методи дослідження. При процесі написання даної кваліфікаційної роботи були використані ряд та методів дослідження: аналіз та синтез – для здійснення аналізу показників руху персоналу; методи логічного узагальнення – для формування висновків та пропозицій; системних підхід – для обґрунтування заходів для визначення показників; табличний та графічний аналіз – для зручного оформлення та детального прикладу змін та даних; метод порівняння – для чіткого аналізу даних за вказані роки та створення висновків.

Практичне значення одержаних результатів. Після здійснення оцінки та аналізу, сформовано ряд пропозицій для залучення нових працівників та зменшення коефіцієнту зі звільнення, які можуть мати практичне використання на ТзОВ «ЛАД Бетон».

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були апробовані під час міжнародного наукового семінару на тему «Україна – ЄС: виклики та перспективи», організованого кафедрою економіки ЛНТУ та кафедро політики економічної та регіональної Університету Марії Кюрі-Склодовської у Любліні (UMCS) 16 травня 2024 року.

Публікації. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження були викладені в одних тезах доповідей наукового семінару загальним обсягом 0,1 друк. арк.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з вступу, двох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основна частина роботи складається з 49 сторінок та містить 12 таблиць та 6 рисунків. Список використаних джерел складається з 25 найменувань. Робота містить 6 додатків, викладених на 11 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РУХУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Сутність персоналу та процеси його руху на підприємстві

Персонал – це певна кількість найманих працівників, які працюють на основі контракту укладеним на підприємстві чи організації. Персонал займає одну з основних складових для якісної роботи підприємства, адже трудова діяльність яких впливає на кінцевий результат. Тому можемо зазначити, що компетентне управління дорівнює виконання завдань на найважчому рівні. В першу чергу це є ресурс, який керівник повинен спрямувати на досягнення цілей підприємства. У якісному управлінні кадрами варто застосовувати два принципи підбору персоналу: «управління людськими ресурсами» та «управління персоналом» (рис.1.1).

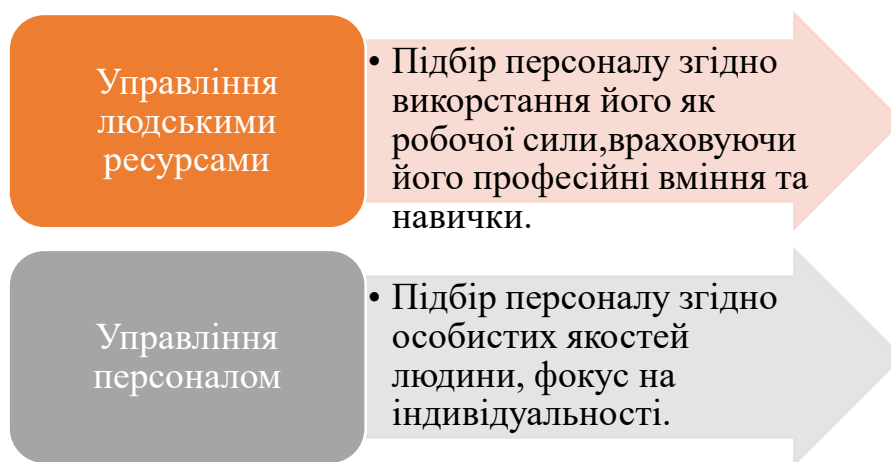


Рис.1.1. – Принципи підбору персоналу (розроблено автором)

«Варто зазначити, що людський потенціал необхідно постійно оновлювати, навчати та вкладати кошти у розвиток, тому з огляду на це необхідно використовувати принципи управління людськими ресурсами» [2].

До даних принципів входить:

- створення відповідного резюме при пошуку персоналу;
- оцінювання професійних можливостей працівника;
- аналіз робочого місця та цілей, які має виконати працівник;
- створити план, який має бути виконаним за певний проміжок часу;
- розробити оптимальну систему заробітної плати та мотиваційну систему ;
- організувати навчання по підвищенні кваліфікації знать та вмінь;

Також персонал це є індивіди, особливості яких потрібно враховувати при укладанні договору на довготривалий період роботи. Тому в даному підході необхідно залучити принципи «управління персоналом».

Кожна людина індивідуальна, відповідно підхід до кожного свій, але закладений на основі даних принципів:

- резюме складається на основі людських характеристик, а не професійних вмінь;
- на робочому місці панує довіра та прозорість у виконанні завдань;
- колектив підтримує один одного, допомагає, при цьому існує здорова конкуренція, яка спрямована на розвиток;
- залучення семінарів, навчань, відрядження з метою розвитку;
- надання соціальних пакетів та пільг для працівника, також вчасні відпустки та нормований робочий графік.

На підприємстві «ЛАД БЕТОН» функціями обліку працівників, контроль працівників, процедура звільнення та прийняття на роботу працівників належить інспектору по кадрах. Дана особа підпорядковується директору та належить до професійної групи «Фахівці». Інспектор по кадрах це права рука директора по справах пов'язаних з людським ресурсом, адже він забезпечує якісну роботу працівників , що безпосередньо впливає на їхній рух на підприємстві та досягання їхніх цілей. Тому дана особа наділена важливими завданнями та обов'язками, які представлені у «Посадовій інструкції інспектора кадрів» (Додаток А) , нижче виділено 8 ключових завдань та обов'язків.

До завдань та обов'язків входить:

1. Ведення кадрового обліку працівників та необхідної документації відповідно чинного законодавства.
2. Забезпечує прийом на роботу, звільнення або переміщення на інший відділ відповідно до наказів директора та за правилами законодавства про працю.
3. При прийнятті на роботу зобов'язаний: проінформувати працівнику про порядок дій прийняття на роботу, отримати від нього відповідні документи, створює наказ та ознайомлює з журналом реєстрації, працівник надає підписані документи про нерозголошення особових даних, перед вкладанням трудового договору, ознайомлює працівника з умовами праці та певними організаційними документами.
4. Веде всі особові справи працівників, та змінює їх у разі змін у трудовій діяльності, заповнює та веде їхні трудові книжки, стаж роботи, контролює надання відпусток та веде їх облік, веде документи щодо надання пенсій працівникам.
5. Розробляє штатний розпис відповідно до системи професійної кваліфікації України.
6. Підготовлює необхідні документи та матеріали для комісій з атестації, кваліфікації та тарифікації, для визначення винагород, премій та заохочень для працівників.
7. Контролює кількість працівників та його рух на підприємстві, вносить дані по кількості у комп'ютерну базу.
8. Розвиває свою професійну кваліфікацію, запроваджує зміни щодо системи управління персоналом .

Отже, можемо зробити висновок, що персонал це багатогранна структура, яка не може існувати окремо від підприємства та бути не пов'язаною з головними цілями. Вижче зазначена інформація повинна працювати в комплексі аби досягнути вискоефективних результатів від працівників та забезпечити довготривалий робочий процес.

Підібравши необхідний персонал, створивши певний план виконання необхідних завдань, потрібно врахувати усі можливі ризики, які можуть виникнути. Один з них – це рух персоналу на підприємстві.

«Рух персоналу – це постійний процес приведення у рівновагу потреби підприємства, при якому заміщується вакантні робочі місця і потреби у праці в відповідній якості, підвищення в професійній ланці і т.д.» [3, с.478]. Даний процес це впорядковане переміщення персоналу з займаного відділу в інший, чи з даної робочої посади на іншу як в межах організації так і за її межами[4]. Рух кадрів це – прийом та звільнення працівників, переведення на іншу посаду або категорію або на інше місце роботи, вихід в декретну відпустку, поїздка у відрядження, навчання.

«Рух персоналу на сьогоднішній день є важелем швидких змін для підприємства, оскільки це дає можливість керівникові проаналізувати діяльність працівників, виробіток продукції згідно плану, де відбуваються простої, чи використовується ефективно час роботи, тому для швидких змін необхідні радикальні методи для корекції управлінської діяльності. Проте середньо-статистичні працівники підтримують ідеологію збереження традицій та для них важко швидко зреагувати на зміни в роботі, особливо якщо це пов'язано з зміною місця роботи на іншу посаду, або ж на інший відділ» [5, с. 461]. З іншої сторони, для більш пристосованих до нового працівників, це є чудова можливість працівникам отримати нові завдання, відповідно нову посаду з кращою оплатою праці та новими умовами, якщо рівень кваліфікації та вмінь це дозволяє. Проте не для всіх є така можливість, якщо ж аналіз роботи продемонстрував гірші показники, а ніж планувались це може призвести до звільнення з ініціативи керівника, або ж з індивідуальних причин працівника. Рух персоналу буває різних видів, та здійснених з різних причин (рис.1.2.).



Рис. 1.2. – Види руху персоналу на підприємстві (побудовано автором)

Є ряд причин, які об'єктивно впливають на рух персоналу:

- 1) виробничі – ефективне використання робочого часу та досягнення завдань підприємства;
- 2) соціальні – необхідність у новому навчанні, отриманню нових знань;
- 3) біологічні – перехід на пенсійний, не працездатний вік або по стану здоров'я;
- 4) особисті – у зв'язку з сімейними обставинами, декрет і т.д.;
- 5) політичні – зміни, що відбуваються на рівні країни, такі як криза, суспільно-політичні, економічні;

Та особисто-індивідуальні причини, які можуть виникнути під час роботи:

- 1) не нормовані умовами праці, графік, організація;
- 2) токсичний клімат колективу, не здорова конкуренція, не обґрунтовані конфлікти;
- 3) не задоволення робочими завданнями;
- 4) відсутнє бажання розвиватись у зв'язку з незадовільною системою мотивації;
- 5) не створена можливість для використання соціальних пакетів або ж повна їх відсутність;

б) особисті причини у зв'язку з сімейною ситуацією.

Отже, рух персоналу та його регулювання має важливе значення для управління ефективністю роботи підприємства.

1.2. Види та наслідки руху персоналу на підприємстві

Рух персоналу – це постійна зміна у кадровому відділі, адже це може відбуватись як в межах так і за межами підприємства. Перехід на нову посаду, підвищення, переміщення на інший відділ, або ж звільнення. Перед працівником постає нове завдання – удосконалювати свої вміння та навички, або ж і навчатись новій сфері діяльності.

«Часто буває, що керівникові складно вирішити управлінське рішення, щодо руху персоналу, адже для цього необхідно провести ряд аналітичних завдань, факторний аналіз та можливу ймовірність з урахуванням усіх чинників.

До рішення щодо руху персоналу можна віднести 3 категорії:

- залучення нових працівників, управління ними та вилучення їх
- здійснювати зовнішній або внутрішній рух персоналу
- на які підприємство має безпосередній вплив (на планові звільнення, чи переміщення на іншу посаду) та на які не має (ситуація в країні, особисті питання)» [6, с.43-44].

Один з видів руху персоналу є плинність працівників. Плинність працівників – це заміна старих працівників на нових у зв'язку з незадоволенням працівника будь-якими елементами праці. Таким чином відбувається заміна у кадрах. В цьому виді руху персоналу є як негативні так і позитивні наслідки.

До негативних можемо віднести : втрати на виробництві, виробляється менше продукції, не ефективна робота працівників, через делегування справ, не реалізуються нові знання та вміння від навчання, яке проводилось, ускладнюється процес управління, витрачається час на пошуки нового

працівника, дисбаланс в робочій атмосфері, дискомфорт для постійного працівника, який буде навчати новачка, тривалий процес адаптації новачка і т.д.

«До позитивних наслідків входить: удосконалюється навик гнучкості, оскільки працівникам доводиться виконувати додаткові завдання, від колективу йде працівник, який був не продуктивним та натомість з'являється нова людина, з свіжими ідеями та бажанням працювати.

Підсумовуючи це плинність кадрів все-таки може принести більш позитивні наслідки, а ніж негативні, оскільки новий працівник може мати досвід роботи в подібній сфері, легко адаптується до нового та може запропонувати нові ідеї в удосконаленні підприємства, що в свою чергу призведе до збільшення доходу та досягнення усіх цілей» [7].

Наступний вид це зовнішній та внутрішньовиробничих рух кадрів. Зовнішній рух – це звільнення працівника та переведення його на іншу організацію за власним бажанням або за ініціативи керівника. Для працівника зовнішній рух також має як негативні так і позитивні наслідки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Позитивні та негативні наслідки зовнішнього руху для працівника

Позитивні наслідки	Негативні наслідки
опанування нової сфери діяльності зміна робочого місця, що позитивно впливає на генерацію нових ідей пошук нової роботи, яка підходить по вмінням, інтересам та знань працівника, в свою чергу робота принositиме задоволення, що впливатиме на ефективність роботи збільшення знайомств кар'єрний ріст та конкурентна заробітна плата у порівнянні з попередньою роботою	тимчасова втрата роботи, непрацездатність у зв'язку з пошуком нової роботи тривалий період адаптації на новому робочому місці можлива, на початку, не очікувана заробітна плата

Примітка. Побудовано автором на основі узагальнення [8].

Згідно таблиці 1.1 позитивні та негативні наслідки зовнішнього руху для працівника, позитивних наслідків для працівника є значно більше у порівнянні з негативними. Будь-які зміни, ризики – це рух на користь особистості, адже під час найбільших кризових моментів, з’являється бажання діяти.

«Внутрішньовиробничий рух відбувається як по горизонталі так і по вертикалі.

Горизонтальний рух персоналу відбувається у межах зміни цеху, відділа або іншого підрозділа підприємства, при цьому зберігається рівень займаної посади.

Вертикальний рух персоналу – це перехід працівника з однієї ланки на іншу, на меншу або ж навпаки у вигляді підвищення» [8].

Які ж наслідки ведуть за собою ці два рухи представлено у таблиці 1.2. - Наслідки горизонтального та вертикального руху працівників.

Таблиця 1.2. - Наслідки горизонтального та вертикального руху працівників

	Горизонтальний рух	Вертикальний рух
Позитивні наслідки	Зміна середовища Близький колектив (друзі, родина) Виконання обов’язків, які краще виходять	Можливий кар’єрний ріст Здійснення нових завдань та доручень Мотивація та активна робота
Негативні наслідки	Тривалий період адаптації Порушений клімат роботи інших працівників	Значне навантаження новою роботою Прийняття до колективу та обов’язків

Примітка. Побудовано автором на основі узагальнення [8].

Внутрішньо виробничий рух кадрів може бути контрольований самими працівниками, такий рух називається «Стихийний» та відбувається з ініціативи працівників, вони намагаються завдяки зміні територіального місця та характеристики робочого місця задовільнити свої потреби. Це може бути поліпшити умови праці, отримати кваліфікаційне підвищення, домогтись збільшення заробітної плати. Результати таких змін позитивно впливають на

загальну картинку підприємства, адже коли працівники таким методом домагаються кращих умов, рівень звільнення за власним бажанням з причин малої заробітної плати, чи не комфортних умов стає мінімальним [9].

Отже, проаналізувавши таблицю 1.2. - Наслідки горизонтального та вертикального руху працівників можна стверджувати, що співвідношення позитивних наслідків з негативними є не пропорційним. Все ж такі зміни на підприємстві несуть за собою позитивні наслідки, які на пряму впливають на результати діяльності працівника. Зміна середовища впливає на розумову діяльність працівника, працюючи з близькими людьми виконувати свої обов'язки стає легше, клімат працівників стабільний, в сумі це все призводить до активності та відчуття впевненості. Кар'єрний зріст та отримання вищої заробітної плати неабияк впливає на продуктивність. Працівник мотивований на виконання нових доручень, завдань, отримавши за це винагороду.

1.3. Зарубіжний досвід дослідження руху персоналу

На сьогоднішній день плинність персоналу стала стабільною оцінкою того, як відбувається процес управління персоналом. Адже будь-який рух працівників – це динаміка, яка виникає під час змін у діях та планах керівництва. На основі двох зарубіжних країн можна проаналізувати, яка у них система управління персоналом та як це впливає на їхніх рух.

«Перша країна, яка асоціюється з постійним рухом, динамікою у створенні нових технологій є Японія. Проте рух персоналу на підприємстві, не є таким активним, оскільки у японців діє система «довічного найму», тому відразу після закінчення навчання у вищому навчальному закладі людину відразу беруть на роботу аж до пенсійного віку. Дана система не є законодавчим актом, а лише традицією, яка тягнеться з року в рік. Таким чином працівник не може покинути роботу, а роботодавець не має права

звільнити працівника. Також деякою особливістю є те, що під вміння та знання працівника підбирається посада, це сприяє на ефективне використання робочого часу, що призведе до зростання компанії» [10].

До переваг, як для роботодавця, належить:

- стабільні робочі місця;
- можливість планування у довгостроковій перспективі;
- дружня атмосфера серед колективу;
- наявність добре підготовлених, високоефективних працівників.

До негативних рис можна віднести:

- не можливість замінити ефективного працівника на більш ефективного, чи звільнити раніше пенсійного віку з економічних причин;
- висока частка заробітної плати, яка включається у собівартість продукції у зв'язку з великою чисельністю працівників пенсійного віку, які виконують менш ефективні завдання.

Таким чином рух персоналу на підприємстві або компанії є ускладненим, проте у працівників є можливість кар'єрного росту, адже кожен з них проходить навчання по новим технологіям та покращення наявних професійних вмінь. У Японії діє система «старший учень – молодший учень», де навчання проводить старший по посаді працівник, який має певний стаж роботи та навчає новачка безпосередньо під час виконання робочих завдань, таким чином досвід набувається практично на роботі. Кар'єрний зріст молодшого змінюється після 10-15 років роботи, відповідно і збільшується заробітна плата.

«Інша країна, яка теж пов'язана з рухом персоналу та постійною динамікою США. На відмінну від Японії, де під вміння працівника підбирається робота та посада, в Америці спочатку створюється необхідна посада на підприємство і тоді під неї шукають потрібного працівника. Таким чином потрапити на роботу в США є складніше, адже для них персонал це є найефективніша база для підприємства, тому вибір кандидата здійснюється на основі резюме, де головними критеріями є освіта, практичні навички, вміння

комунікувати , проходження певного інтерв'ю, проходження певного виду тестування або анкетування. Головним критерієм для прийняття на роботу є бажання та наполегливість кандидата працювати та чогось досягати, адже для американців є важливий постійний ріст та рух у напрямку розвитку» [11].

Велику увагу керівники приділяють навчанню власних працівників та набуття практичних навичках, вони працюють з кожним працівником індивідуально, акцентуючи увагу на особистих бажаннях працівника, тобто бути в чомусь першим, заробляти багато грошей, ставати необхідним у чомусь, тому цінують лідерські якості та змотивованість на результат . Є можливість проходити навчання дистанційно так і створюють певні університети при фірмах, для більшого залучення працівників на їхню перекваліфікацію.

«Система оплати праці є погодинна, адже більшість роботи є механізованою, тому продуктивність праці не залежить від працівників на 100%. Щорічно проводиться атестування працівників та перегляд заробітних плат для підвищення, якщо протягом року були позитивні показники від працівника. Також однією з особливостей визначення заробітної плати є те, що вона не повинна бути нижчою ніж в інших фірмах, які знаходяться поряд» [5]. Сума заробітної плати кожного працівника залежить від його освіти, кваліфікації, практичних вмінь та від того, скільки людина витрачає на проживання, проте премії надаються лише вищому керівництву.

Фокус керівників зосереджений на якісній побудові комфортного середовища для працівників, вони вкладають кошти у розвиток культурної сфери, соціальної та інше. Тому проаналізувавши дану інформацію, стає очевидним, що американці за стабільність на робочому місці та за якісну освіту та практичні навички, керівники зацікавлені в роботі їхніх працівників, та створюють відповідну атмосферу для роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РУХУ ПЕРСОНАЛУ НА ТЗОВ «ЛАД БЕТОН»

2.1. Загальна характеристика структури підприємства та вивчення основних показників діяльності

«Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛАД Бетон» було засновано 05.10.2005 року в м. Луцьк, провулок Дорожній, будинок 4. Дане товариство займається виробництвом бетонних та асфальтобетонних матеріалів, виготовленням різних видів поребриків, та інших видів матеріалів з бетону.

Керівником даного товариства є Хілуха Валерій Анатолійович, а засновниками є на 60% - підприємство, що повністю належить іноземному інвестору «ГРАН-ІНВЕСТ» та на 40% - Ольховий Ю.В., Ольхова Л. І., Ольховий Б.Ю., Сухомлин О.Ю.» [12].

Підприємство, розвивалось та закупляла нові технології, таку як нову асфальтобетонну установу, аналогів якої не має на західній Україні. Також їхні послуги та виготовлену продукцію можна спостерігати на вул. Парковій, їхніми клієнтами були «Луцькводоканал», «Луцьктепло» та інші. Це стверджує про попит на продукцію та послуг від «ЛАД Бетон».

Значну увагу керівництво приділяє кадрам, адже їхня філософія роботи полягає у виконання завдань лише висококваліфікованими працівниками, тому підприємство залучається до постійної атестації постійних працівників та залучення молодих та перспективних працівників.

Структура підприємства складається з головної посади директора та всі хто підпорядковується (рис. 2.1).

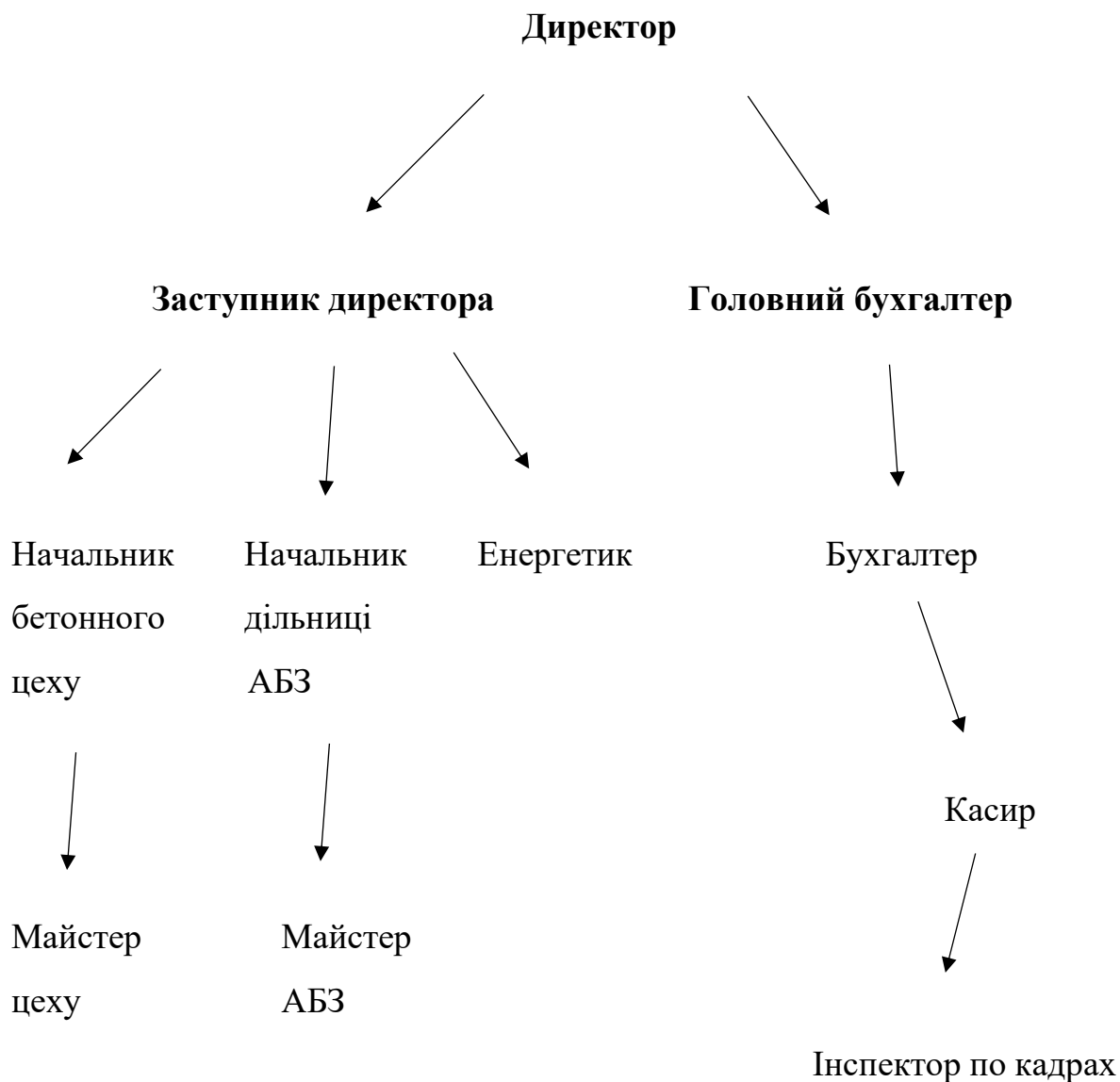


Рисунок 2.1. - Організаційна структура ТзОВ «ЛАД Бетон»
(побудовано автором за даним підприємством)

Саме ж товариство поділено на 6 відділів:

- плановий;
- комерційний;
- виробничий;
- кадри;
- бухгалтерія;
- незалежна сертифікована лабораторія.

Товариство наділяє великою увагою Бухгалтерів, адже вони виконують основну роботу, після виготовлення продукції, створюють звіти, групують

дані, на основі яких керівництво аналізує квартал, рік та скеровує діяльність у вирашному напрямку для Товариства. Бухгалтерія веде бухгалтерський, оперативний, статистичний облік, веде всю звітність згідно з застосуванням міжнародних форм обліку. Фінансовий рік співпадає з календарним роком, а на основі річного бухгалтерського звіту, формуються фінансові результати діяльності.

Певна перевірка фінансової та господарської діяльності здійснюється фінансовими органами, аудиторськими службами, ревізійною комісією. Проходження ревізії та перевірки не повинні порушувати робочу діяльність Товариства та бухгалтерію, у випадку виявлення прямих та непрямих збитків завданих Товариству, компенсацію відшкодовує сторона, яка їх завдала.

Основними функціями Бухгалтерії є :

1) формування облікової політики відповідно до законодавства про бухгалтерський облік та відповідно до структури та особливостей діяльності Товариства;

2) підготовка та прийняття робочого плану рахунків, форм первинних облікових документів;

3) створення форм документів внутрішньої бухгалтерської звітності;

4) забезпечення правильного порядку дій щодо проведення інвентаризації, дотримання технології обробки бухгалтерської інформації та документообігу;

5) формування бухгалтерського обліку та звітів, на основі централізації обліково-обчислювальних робіт, за допомогою сучасних технічних засобів, інформаційних технологій, прогресивних форм і методів обліку та контролю;

6) своєчасна здача звітів, повної та достовірної бухгалтерської інформації про діяльність, майнове положення, прибутки та витрати Товариства;

7) аналіз та створення заходів для зміцнення фінансової дисципліни та контролю;

8) ведення обліку майна, господарських операцій, надходження основних коштів, товарно-матеріальних цінностей, витрат виробництва та обігу, виконання кошторисів витрат, реалізації продукції, виконання робіт та послуг, фінансових, розрахункових та кредитних операцій;

9) вчасно відображати на рахунках бухгалтерського обліку операцій, які пов'язані з рухом основних коштів та товарно-матеріальних цінностей;

10) складання економічно обґрунтованих звітних калькуляцій собівартості продукції, послуг;

11) правильне нарахування заробітної плати, та перерахування податків і зборів у державний, регіональний та місцевий бюджети.

Також окрім цих функцій головними завданнями бухгалтерії є ті, які пов'язані з контролем фінансів, складанням економічних звітів на основі аналізу даних, здійснювати заходи щодо контролю фінансової дисципліни, з ощадливим використанням матеріалів та інше. Такими завданнями та функціями є:

1) аналіз та контроль проведення господарських операцій, з метою виявлення внутрішньогосподарських резервів, усунення втрат та невиробничих втрат

2) здійснення заходів з метою виявлення та попередження про нестачі, незаконні витрати коштів, порушення законодавств

3) дотримання та забезпечення штатної, фінансової та касової дисципліни, кошторисів адміністративно-господарських та інших витрат, законності списання з рахунків бухгалтерського обліку нестач, дебіторської заборгованості та інших втрат, збереженості бухгалтерських документів

4) впроваджує прогресивні форми та методи ведення бухгалтерського обліку, згідно сучасних рішень та перевіряє організацію ведення наявної системи, звіряє звіти, проводить ревізії по підрозділах підприємства

Підсумовуючи вище наведені функції, можна стверджувати, що бухгалтерія веде облік господарських засобів та об'єктів товариства, також займається аналізом фінансового стану, який показує в якому напрямку

необхідно вести роботу, щоб покращити результати, слідкують за точними та своєчасними сплатами податків і грошових зобов'язань, веде точний документальний облік для надання звітності в перевіряючі органи.

За 2021 – 2023 рр. підприємство подало звітність по виготовлені таких видах продукції (табл. 2.1):

- суміші асфальтові для дорожнього покриття;
- суміші бітумінозні на основі природних і штучних заповнювачів та з асфальтом природним і бітумом як зв'язувальними речовинами;
- вироби з цементу, бетону або каменю штучного, які використовуються для небудівельних цілей (включаючи вази квіткові чи садові, статуї, декоративні вироби);
- плитки ,плити, черепиця та вироби подібні з цементу, бетону або каменю штучного(крім блоків та цегли для будівництва).

Таблиця 2.1. – Результати діяльності ТзОВ «ЛІАД Бетон»

Назва	Рік		
	2021	2022	2023
Фінансові результати			
Кількість реалізованої продукції виробленої з власної сировини (суміші асфальтові, бітумінозні, плити, плитки, подібні вироби з цементу, бетону та інше)	195,4	330,9	865,3
Вартість реалізованої продукції виробленої з власної сировини, тис. грн	436 944,1	94 379	194 739.4
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	515 025	107 614	217 802
Валовий прибуток, тис. грн	35 098	11 655	24 595
Матеріальні затрати, тис. грн	465 792	88 592	182 575
Необоротні активи			
Основні засоби, тис.грн	5 231	3 909	2 832
Оборотні активи			
Виробничі запаси, тис. грн	49 927	49 372	8 712
Готова продукція, тис. грн	2 298	1 161	1 201
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн	156 286	164 427	167 866
Баланс	214 341	219 290	183 798

Примітка. Побудовано автором за даними Додатків В,Г.

Товариство «ЛАД Бетон» є власником:

- майна від засновників (учасників) як певний внесок;
- продукції, яка виготовилась як результат діяльності Товариства;
- доходів, від реалізації господарської діяльності;
- будь-яким іншим майном, яке набуто та не заборонене законом.

Відповідно джерелом формування майна є :

- матеріальні та грошові внески засновниками та учасниками;
- доходи, як результат реалізованої продукції та іншої господарської діяльності та від цінних паперів;
- кредити, які надавались банам та іншим кредиторам;
- капітальні вкладення;
- доходи від здачі в оренду майнових об'єктів, які є власністю товариства;
- благодійні внески, пожертвування від організацій, підприємств, громадян.

Майно Товариства є основні фонди, оборотні кошти, інші цінності.

Кількість працівників за 2021-2022 роки на підприємстві була стабільною, проте у 2023 році у зв'язку з політичним становищем країни, кількість працюючих значно зменшилась (рис. 2.4.)

На 2021 рік кількість працівників становило – 74 особи , на 2022 рік – 73 особи та на 2023 рік – 62 особи. (Додаток Б).

Незважаючи на різку зміну кількості працівників, підприємство продовжувало так само якісно та у достатній кількості виготовляти продукцію та надавати послуги.

За структурним обстеженням підприємства , за розділом 6 «Кількість працівників та відпрацьований час» (Додаток В) за даними за 2022 та 2023 рік, проаналізуємо скільки виділяється часу на одного працівника .

$$\text{За 2022 рік} = \frac{\text{Кількість відпрацьованих годин}}{\text{кількість працівників}} / 12 = \frac{76751}{73} / 12 = 87,61 \text{ год.люд} \quad (2.1)$$

$$\text{За 2023 рік} = \frac{\text{Кількість відпрацьованих годин}}{\text{кількість працівників}} / 12 = \frac{96469}{62} / 12 = 129,66 \text{ год.люд} \quad (2.2)$$

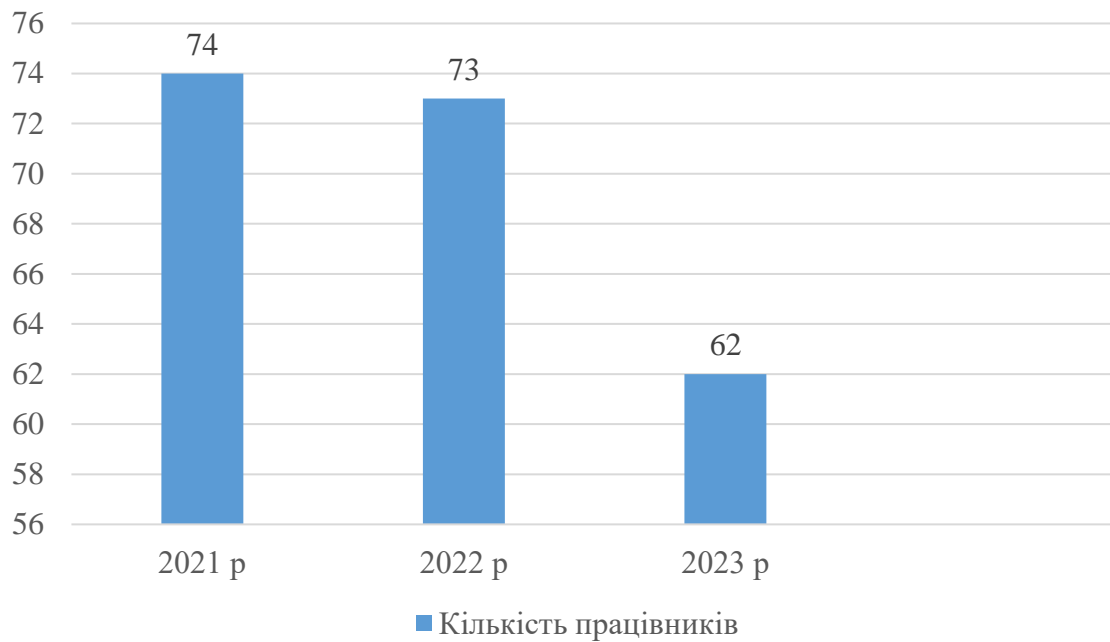


Рис. 2.2. – Кількість працівників за період 2021-2023 рр. на ТзОВ «ЛАД Бетон» (побудовано автором за даним підприємством)

Отже, за 2022 рік один працівник працює 87,61 годин на місяць, а у 2023 році – 129,66 годин на місяць. Така колосальна різниця у кількості робочих годин пояснюється тим, що на 11 осіб зменшилась кількість працівників у 2023 році порівняно з 2022 роком, тому керівництво вирішило заповнити втрату працівників, збільшивши кількість робочих годин. Існує теорія, що чим більша кількість годин, тим більше виготовляється продукції, отже якісніше задіяний та розподілений робочий час, проте не завжди так трапляється і може бути виготовлено менше продукції, а часу затрачено в рази більше.

З таблиці видно, що за 2022 та 2023 рр. на «ЛАД Бетон» було виготовлено 33 119 684,1 кг продукції за 2022 рік, а у 2023 році 86 546 852,9 кг продукції, що підтверджує теорію, що чим більше часу людина працює, тим більше виготовляється продукції, та тим якісніше задіюється робочий час.

Таблиця 2.1. - Кількість виготовленої продукції за 2022 та 2023 рр. на ТзОВ «ЛАД Бетон»»

Рік	2022 рік	2023 рік
Кількість виготовленої продукції, кг	33 119 684,1	86 546 852,9

Примітка. Побудовано автором за даними Додатків Д.

Визначимо на основі цих даних продуктивність праці працівника:

$$\text{Продуктивність праці за 2023 рік} = \frac{86\,546\,852,9}{96\,469} / 12 = 74,8 \text{ кг/люд. год.} \quad (2.3.)$$

$$\text{Продуктивність праці за 2022 рік} = \frac{33\,119\,684,1}{76\,751} / 12 = 36 \text{ кг/люд. год.} \quad (2.4.)$$

Отже, продуктивність праці за місяць на одного працівника у 2023 році становила 74,8 кг/люд. год, а 35,9 кг/люд. год. За 2022 рік, що свідчить про ефективне використання робочого часу та задіяння до роботи усіх працівників.

2.2. Аналіз руху персоналу на підприємстві

Підприємство з радістю приймає на вакантні місця нових працівників та цінує своїх постійних. Для новеньких може проводитись певний випробуваний період, для того, щоб переконатись, що особа якісно виконуватиме робочі завдання та функції. Він триває не довше двох-трьох тижнів. Постійних працівників, керівництво винагороджує преміями. На підприємстві турбуються про клімат серед працівників.

На підприємстві «ЛАД Бетон» протягом 2021 – 2022 рік була стабільна кількість працівників, проте у 2023 році стався різкий рух кадрів, кількість працівників порівняно з 2022 роком зменшилась на 11 осіб. Однією з причин є залучення деяких чоловіків до військової справи. Також незважаючи на те, що підприємство займається виготовленням бруківки, серед працівників

присутні жінки. Проаналізуємо співвідношення даних з таблиці 2.2.- Кількість працюючих чоловіків та жінок на ТзОВ «ЛAD Бетон» у рисунку 2.3. - Аналіз кількості працівників чоловіків та жінок на ТзОВ «ЛAD Бетон».

Таблиця 2.2. - Кількість працюючих чоловіків та жінок на ТзОВ «ЛAD Бетон»

	Чоловіки, ос.	Жінки, ос.
2021 р	65	9
2022 р	65	8
2023 р	56	6

Примітка. Побудовано автором за даними Додатків Д.

З Таблиці 2.2 виходить, що працюючих жінок у рази менше ніж чоловіків, найбільша кількість жінок представлена у 2021 році, це 9 осіб, а найменша у 2023 році – 6 осіб. Найбільша кількість чоловіків працювало у 2021 році та 2022 році, це становило 65 осіб, а відповідно найменше у 2023 році – 56 осіб.

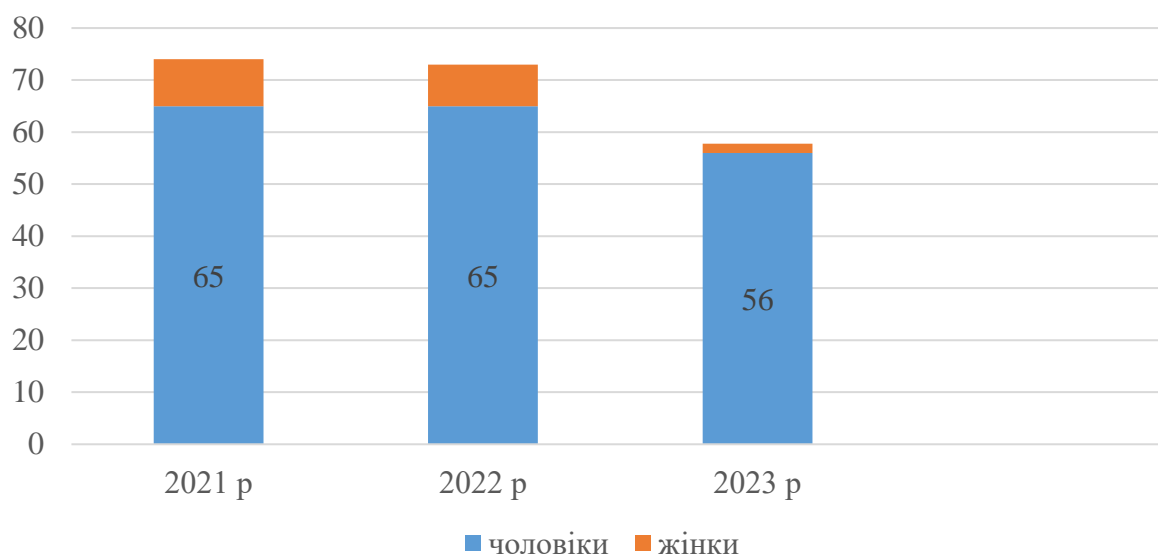


Рисунок. 2.3. – Аналіз кількості працівників чоловіків та жінок на ТзОВ «ЛAD Бетон» за 2021-2023 рр. (побудовано автором)

З рисунку 2.3 видно як виглядає кількість працівників жінок у співвідношенні до кількості працівників чоловіків. Жінки на підприємстві працюють у сфері кадрового відділу, бухгалтерії, менеджерів, а в інших сферах працюють чоловіки.

За даними 2021-2022 рр. кількість чоловік, що працюють є стабільною, що являється показником, що працівник задоволений роботою, оплатою праці, кількістю вихідними днями, та іншими чинниками, які безпосередньо впливають на стабільність працівників. Основні показники стабільності зображені на рисунку 2.4. До них входить: рівень основної та додаткової заробітної плати та умови праці та клімат компанії. Рівень доходів неабияк впливає на людське бажання працювати та виконувати робочі завдання якісно, адже в сучасному світі гроші – це стимул до роботи, ще одним фактором до стимулу працювати є умови праці та клімат компанії, бо ефективніша буде робота там, де є сприятливі для цього умови.



Рисунок 2.4. – Показники стабільності (побудовано автором)

Проаналізуємо два показники стабільності – основна заробітна плата та додаткова заробітна плата, яка включає в себе премії та винагороди, надбавки згідно окладів, виплати, які пов’язані з індексацією заробітної плати та інше.

Основна та додаткова заробітна плата – основні показники загального фонду оплати праці (табл.2.4.).

Додаткова заробітна плата, або ж певні доплати, надбавки проходять в таких етапах нормування:

1. Преміювання – це матеріальне заохочення, зацікавленість працівників товариства в забезпеченні високої якості обслуговування населення
2. Преміювання проводиться щомісячно і відноситься на витрати обігу.
3. Додаткові виплати здійснюються при умові виконання виробничого завдання або програми
4. Працівникам, які окрім основної роботи виконують додаткову роботу, але за іншою посадою, або за тимчасово відсутнього працівника проводиться оплата в зазначених межах зазначених (табл.2.3.).

Таблиця 2.3. - Розміри доплат та надбавок на ТзОВ «ЛАД Бетон»

Назва доплат та надбавок	Розміри доплат та надбавок
За суміщенням професії	Визначається одержаною економією за тарифними ставками та окладами працівників, працюючих за суміщенням
Виконання роботи за тимчасово відсутнього працівника	До 100 % ставки або окладу відсутнього працівника
За виконання роботи у важких шкідливих умовах	У важких шкідливих умовах до 12%, а в особливо шкідливих умовах до 24% тарифної ставки
За виконання роботи в нічний час	До 40% годинної тарифної ставки за кожну годину роботи в нічний час
За високу професійну майстерність	Для робітників II розряду – 12%, III – 16 %, IV – 20%, V – 24% до тарифних ставок
За високі досягнення в праці робітникам, керівникам, спеціалістам та службовцям	До 50% посадового окладу тарифної ставки
Для водіїв легкових автомобілів	До 50 % тарифної ставки за відпрацьований час
За робочий день з розділенням зміни на дві частини	До 30% за відпрацьований час
За інтенсивність праці	До 12% тарифної ставки

Примітка. Розроблено автором

Таблиця 2.4. - Фонд оплати праці на ТзОВ «ЛАД Бетон»

	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Основна заробітна плата, тис. грн	6 213,4	2 725,5	4 344,7
Додаткова заробітна плата, тис.грн	8168,2	3 958,2	5 691,3
ФОП, тис. грн	15 777,5	7 235,5	11 223,8

Примітка. Створено автором за даними Додатка В.

Отже, основна заробітна плата на одного працівника на місяць становить:

$$\text{У 2021 році} = \left(\left(\frac{6213,4}{74} \right) / 12 \right) * 1000 = 6\,997 \text{ грн} \quad (2.5.)$$

$$\text{У 2022 році} = \left(\left(\frac{2725,5}{73} \right) / 12 \right) * 1000 = 3\,111 \text{ грн} \quad (2.6.)$$

$$\text{У 2023 році} = \left(\left(\frac{4344,7}{62} \right) / 12 \right) * 1000 = 5\,839,65 \text{ грн} \quad (2.7.)$$

Найбільша заробітна плата була у 2021 році – 6 997 грн, а найменша у 2022 році – 3 111 грн. Тоді, середня додаткова заробітна плата на одного працівника на місяць становить:

$$\text{У 2021 році} = \left(\left(\frac{8168,2}{74} \right) / 12 \right) * 1000 = 9\,198,4 \text{ грн} \quad (2.8.)$$

$$\text{У 2022 році} = \left(\left(\frac{3958,2}{73} \right) / 12 \right) * 1000 = 4\,518,5 \text{ грн} \quad (2.9.)$$

$$\text{У 2023 році} = \left(\left(\frac{5691,3}{62} \right) / 12 \right) * 1000 = 7\,650 \text{ грн} \quad (2.10.)$$

З наведених даних, найбільша додаткова заробітна плата була у 2021 році, та становила – 9 198, 4 грн на одну особу в місяць, а найменша у 2022 році – 4 518,5 грн на одного працівника в місяць.

Враховуючи, що рівень основної та додаткової заробітної плати у 2022 році зменшився, кількість працівників серед чоловіків була стабільною, а серед жінок було лише одне звільнення, проте більшість людей спрогнозувало, що зважаючи на нестабільний економічний час у 2022 році, рівень основної та додаткової заробітної плати у 2023 році може бути у рази менший, тому кількість працівників зменшилась на 11 осіб.

2.3. Оцінка факторів впливу на рух персоналу підприємства

Чіткий аналіз персоналу, його руху та які ж наслідки ведуть за собою для підприємства, можна охарактеризувати за трьома факторами:

- 1) визначити та проаналізувати рух робочої сили, в тому числі необхідні коефіцієнти;
- 2) визначити та проаналізувати зміни, які впливають на подальші результати;
- 3) створити подальший план дій на основі визначення рентабельності наявного персоналу.

Для більш детального огляду руху робочої сили на підприємстві, варто визначити коефіцієнт обороту з приймання, з звільнення, плинності кадрів та загального обороту. Завдяки визначенні кожного з цих коефіцієнтів можна проаналізувати який наслідок, позитивний чи негативний, відображається на підприємстві. Також варто зазначити, що на рух персоналу впливають певні фактори, основні з них це кількість робочих годин, середня заробітна плата та в загальному основний фонд заробітної плати, адже коли є зміна на будь-якому рівні, це веде за собою зміни в подальшому та відповідно залишає на собі певні наслідки, так працює причинно-наслідковий зв'язок.

Персонал це динаміка, це рух, це зміни в першу чергу для підприємства, адже саме завдяки їм виконується одна з основних робіт, яка безпосередньо

впливає на поставлені цілі та плани підприємства. Для чіткого бачення чи якісно використовується наявний персонал варто визначити рентабельність персоналу.

Отже, перший фактор для детального аналізу руху працівників, представлений в таблиці 2.5. - Рух робочої сили на ТзОВ «ЛАД Бетон» за 2021-2023 рр..

З деяких даних даної таблиці знайдемо необхідні коефіцієнти:

$$\text{Коефіцієнт з прийняття} = \frac{\text{прийнято на роботу працівників}}{\text{середньоспискова чисельність}} \times 100\% \quad (2.11.)$$

$$\text{Коефіцієнт з звільнення} = \frac{\text{вибулі працівники}}{\text{середньоспискова чисельність}} \times 100\% \quad (2.12)$$

$$\text{Коефіцієнт плинності кадрів} = \frac{\text{вибулі працівники за власним бажанням, поруш.дисцип.}}{\text{середньооблікова чисельність}} \times 100\% \quad (2.13.)$$

$$\text{Коефіцієнт загального обороту} = \frac{(\text{прийняття} + \text{вибулі})}{\text{середньооблікова чисельність}} \times 100\% \quad (2.14.)$$

Коефіцієнт з прийняття – це відношення кількості прийнятих на роботу працівників до загальної середньоспискової чисельності працівників підприємства.

Коефіцієнт зі звільнення – вказує на частку вибулих працівників до середньоспискової чисельності працівників.

Коефіцієнт плинності – відсоток руху працівників за рахунок частки вибулих працівників за власним бажанням до середньоспискової чисельності працівників.

Таблиця 2.5. - Рух робочої сили на ТзОВ «ЛАД Бетон» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення					
	2021	2022	2023	2022 р. до 2021 р.		2023 р. до 2022 р.		2023 р. до 2021 р.	
				абсолютне	відносне,%	абсолютне	відносне,%	абсолютне	відносне,%
Середньоспискова чисельність, осіб	74	73	62	-1	-1,35	-11	-15,06	-12	-16,21
Прийнято на роботу нових працівник, осіб	15	4	0	-11	-73,33	-4	-100	-15	-100
Вибуло праців. У т. ч.с з причин:	2	5	11	3	150	6	120	9	450
- призов до армії,навчання, вихід на пенсію	0	0	4	0	0	4	0	4	0
- за власним бажанням, прогули, поруш. дисцип	2	5	7	3	150	2	40	5	250
- скорочення штатів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Коefіцієнт обороту									
- прийняття,%	20,27	5,47	0	-14,8		-5,47		-20,27	
- звільнення,%	2,70	6,84	17,74	4,14		10,9		15,04	
Коefіцієнт плинності кадрів,%	2,70	6,84	11,29	4,14		4,45		8,59	
Коefіцієнт загального обороту,%	22,97	12,32	17,74	-10,65		5,42		-5,23	

Примітка. Побудовано автором за даними Додатка В.

Отже, з таблиці 2.5 видно, що найбільший коефіцієнт обороту з прийняття був у 2021 році, становив 20,27%, а найменший, а в даному випадку дорівнював 0 був у 2023 році. Найбільший коефіцієнт з звільнення був у 2023 році та становив 17,74%, а найменший у 2021 році та становив 2,70%. Найбільший коефіцієнт плинності кадрів був у 2023 році – 11,29%, а найменший у 2021 році – 2,70%. Найбільший коефіцієнт з загального обороту становив 22,97% та був зафіксований у 2021 році, а найменший становив 12,32% та був у 2022 році.

Дані за 2022 рік порівняно з 2021 роком коефіцієнт з прийняття становив -14,8%, а коефіцієнт з звільнення – 4,14%. Коефіцієнт плинності – 4,14% та загальний коефіцієнт обороту був -10,65%.

Дані за 2023 рік порівняно з 2022 роком коефіцієнт з прийняття становив -5,47%, а коефіцієнт з звільнення – 10,9%. Коефіцієнт плинності становив – 4,45%, а загальний коефіцієнт з обороту – 5,42%.

Дані за 2023 рік порівняно з 2021 роком коефіцієнт з прийняття становив -20,27%, а коефіцієнт з звільнення – 15,04%. Коефіцієнт плинності – 8,59%, а загальний коефіцієнт обороту -5,23%.

Наступний фактор для аналізу є зміни факторів, які впливають на інші зміни. За рахунок зміни чисельності працівників можна проаналізувати як змінювався фонд основної заробітної плати. У таблиці 2.7. - Дані про систему оплати праці на ТзОВ «ЛАД Бетон» висвітлені дані за 2023 та 2022 рік, на основі яких будемо порівнювати зміни, а у таблиці 2.8. - Зміни ФОП за рахунок чинників на ТзОВ «ЛАД Бетон» проаналізуємо як чинники впливали на фінансові результати.

Отже, при зміні чисельності працівників за 2023-2022 рік на -11 осіб, фонд оплати праці зменшиться на 1093 тис.грн. При зміні кількості відпрацьованих годин одним працівником, фонд оплати праці збільшиться на 3480,7 тис. грн. А при зміні середньої заробітної плати 1-го працівника, фонд оплати праці збільшиться на 1677 тис. грн.

Таблиця 2.6. - Дані про систему оплати праці на ТзОВ «ЛAD Бетон»

показники	Роки		відхилення	
	2022	2023	абсолютне	Відносне,%
Середньо-облікова чисельність працівників, особа	73	62	-11	-15,06
Кількість відпрацьованих годин 1 працівником, год	1 051,38	1 555,95	504,57	48
Середньо-тарифна ставка за 1 год роботи, грн	94,50	116,35	21,85	23,12
Фонд оплати праці, тис. грн	7 253,5	11 223,8	3 970,3	54,74

Примітка. Побудовано автором за даними Додатків В, Е.

Таблиця 2.7. – Зміна ФОП за рахунок чинників на ТзОВ «ЛAD Бетон»

Показники	Методика розрахунку	Вплив, тис грн
Зміна ФОП		
в т.ч. за рахунок:	$\text{ФОП}_{\text{пог}} = \text{Ч}_{\text{пог}} * \Gamma * \text{ЗП}_{\text{пог}}$	4064,7
- зміни чисельності працівників-погодинників ($\text{Ч}_{\text{пог}}$)	$\Delta \text{ФОП}_{\text{ч}} = (\text{Ч}_{\text{пог}}^{\text{зв}} - \text{Ч}_{\text{пог}}^{\text{баз}}) * \Gamma^{\text{баз}} * \text{ЗП}_{\text{пог}}^{\text{баз}}$	-1093
- зміни кількості відпрацьованих годин 1 працівником (Γ)	$\Delta \text{ФОП}_{\text{т}} = \text{Ч}_{\text{пог}}^{\text{зв}} * (\Gamma^{\text{зв}} - \Gamma^{\text{баз}}) * \text{ЗП}_{\text{пог}}^{\text{баз}}$	3480,7
- зміни середньої заробітної плати 1-го працюючого-погодинника ($\text{ЗП}_{\text{пог}}$)	$\Delta \text{ФОП}_{\text{т}} = \text{Ч}_{\text{пог}}^{\text{зв}} * \Gamma^{\text{зв}} * (\text{ЗП}_{\text{пог}}^{\text{зв}} - \text{ЗП}_{\text{пог}}^{\text{баз}})$	1677

Примітка. Побудовано автором на основі даних табл.2.6.

Останній фактор це рентабельність персоналу, для його визначення нам необхідно знати дані за 2022 та 2023 рік про середньооблікову чисельність працівників та чистий прибуток. Дані представлені у таблиці 2.8. - Дані для розрахунку рентабельності підприємства за 2022-2023рр на ТзОВ «ЛAD Бетон» .

Таблиця 2.8. - Дані для розрахунку рентабельності підприємства за 2022-2023 рр. на ТзОВ «ЛАД Бетон»

Показники	Роки		Відхилення	
	2022	2023	Абсол., +,-	Відносне,%
Середньооблікова чисельність працівників, ос.	73	62	-11	-15,06
Чистий прибуток, тис.грн	1 108	12 368	11 260	1 016,2
Рентабельність працівників , тис.грн на особу	15,2	199,5	184,3	1 212,5

Примітка. Побудовано автором за даними Додатків В.

Отже, рентабельність працівників у 2022 році становило 15,2 тис. грн на особу, а у 2023 році – 199,5 тис. грн на особу. На основі даних з таблиці 2.8 .- Дані для розрахунку рентабельності підприємства за 2022-2023 рр., створимо таблиці 2.9. - Результати факторного аналізу рентабельності підприємства ТзОВ «ЛАД Бетон».

Таблиця 2.9. - Результати факторного аналізу рентабельності підприємства ТзОВ «ЛАД Бетон»

Показники	Методика розрахунку	Вплив, тис. грн / особу
Рентабельність персоналу (базовий період)	$РП\text{ баз} = ЧП\text{ баз} / Ч\text{ баз}$	15,
Рентабельність персоналу (умовний показник - час на звітному рівні при базовому виробництві)	$РП\text{ ум} = ЧП\text{ зв} / Ч\text{ баз}$	169,4
Рентабельність персоналу (звітний період)	$РП\text{ зв} = ЧП\text{ зв} / Ч\text{ зв}$	199,5
Зміна рентабельності персоналу	$РП = РП\text{ зв} - РП\text{ баз}$	3,126
в т.ч. за рахунок:		
-зміни чистого прибутку	$\Delta РП_{чп} = РП\text{ ум} - РП\text{ баз}$	154,2
-зміни середньооблікової чисельності працівників	$\Delta РП_{ч} = РП\text{ зв} - РП\text{ ум}$	30,1

Примітка. Побудовано автором з даних табл. 2.8.

Отже, з таблиці видно, що за базовий період становить 15,2 тис. грн на особу, рентабельність персоналу, де чистий прибуток за 2023 рік підставити до чисельності працівників у 2022 році становить 169,4 тис. грн на особу. Рентабельність персоналу за 2023 рік становить 199,5 тис. грн на особу.

Зміна рентабельності персоналу за рахунок зміни чистого прибутку становить 154,2 тис. грн на особу, а за рахунок зміни середньооблікової чисельності працівників – 30,1 тис. грн на особу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В даній кваліфікаційній роботі представлено узагальнену інформацію про аналіз та оцінку руху персоналу та запропоновані пропозиції для підвищення ефективності використання працівників та всіх ресурсів для реалізації цілей підприємства ТзОВ «ЛАД Бетон». Згідно даної інформації можна продемонструвати висновки по теоретичних відомостях та по аналітичній частині.

По теоретичних відомостях такі висновки:

1. Персонал – це основа будь-якого підприємства, це робоча сила та найбільш затребуваний ресурс, який підбирається за певними принципами, такі як: «управління людськими ресурсами» та «управлінням персоналу». Адже результати діяльності персоналу – це вагома частина результатів діяльності підприємства.

2. Важливим фактором для якісної роботи персоналу є робота відповідної особи, яка є правою рукою директора та виконує завдання контролю персоналу та його управління. На ТзОВ «ЛАД Бетон» цим займається інспектор по кадрах, в його функції входять всі організаційні моменти під час прийому на роботу або звільнення та відповідати за розвиток, контроль персоналу. Саме інспектор по кадрах та директор повинні бути зацікавлені в стабільності їхніх працівників, та удосконалювати всі можливі фактори аби зменшити частку звільнених працівників та збільшити прихід нових. Створивши пропозицію на робочі місця, появиться і попит на них, тим самим масштабувати підприємство та надавати більше робочих місць.

3. Рух персоналу – це динаміка, зміни, які впливають на кінцевий результат роботи підприємства. Він може бути з причин керівника або директора, за власним бажанням працівника, запланований або незапланований, внутрішній та зовнішній. Працівника може змінити посаду, а може повністю змінити сферу, при цьому не змінюючи місця роботи. У ТзОВ «ЛАД Бетон» зміна кількості працівників у більшій частині була з бажання

самого працівника, а лише у 2023 році 4 осіб звільнилось у зв'язку з військовою службою.

4. Плинність кадрів для підприємства є більш позитивною ознакою, а ніж негативною, новий працівник, який приходить працювати може запропонувати інноваційні ідеї, висновки з власного досвіду від попередньої роботи, легко підлаштовується під робочий процес та швидко буде виконувати робочі завдання. Також нових працівників корисно брати, адже їх можна навчити та налаштувати під вже давно звичні правила. «До переваг плинності кадрів також входить процес заміни обміну працівників з інших відділів між собою, це позитивно впливає на аналіз роботи, адже люди з іншої сфери, можуть чітко проаналізувати роботу працівників зі сторони та згенерувати нові ідеї для змін або удосконалення. Також плинність кадрів позитивно впливає безпосередньо на працівника, адже будь-які зміни, це можливість спробувати нову сферу діяльності, отримати більшу заробітну плату та змінити оточення, що також впливає на генерацію нових ідей та мотивації виконання роботи. Проте коли плинність кадрів відсутня, то це може свідчити про можливі застої на підприємстві, а надмірний рух кадрів – про нестабільність та внутрішньо організаційні нюанси, про які може подумати новий працівник. Тому для чіткого аналізу важливо вміти визначати оцінку плинності кадрів, знати її види та форми» [16, с. 224]. Виділяють такі види плинності: активна, пасивна, внутрішня та зовнішня.

Активна – це коли процес звільнення відбувається з причин незадоволення умов праці, оплати праці, організаційних моментів, незадовільний клімат серед працівників, тому при звільненні такі працівники числяться з причин за власним бажанням. В ТзОВ «ЛАД Бетон» за 2021-2023 роки кількість звільнення за власним бажанням є досить значною та в сумі за три роки становить 14 осіб. Звільнення за власним бажанням можна поділити на функціональну плинність – коли працівник звільняється добровільно та в присутності яких підприємство не є зацікавленим та на дисфункціональну

плинність – це відповідно звільнення працівників, які є висококваліфікованими та необхідними для підприємства [17, с.51].

Пасивна плинність – це звільнення працівника підприємством у зв'язку з незадовільним виконанням робочих обов'язків без поважної причини, або порушення дисципліни. [18, с.507].

Внутрішня та зовнішня плинність – зміна місця роботи або посади.

На ТзОВ «ЛАД Бетон» коефіцієнт плинності за 2021 рік становив 2,70%, в 2022 році – 6,84%, а в 2023 році – 11, 29%. Відповідно у 2021 році низький коефіцієнт плинності, як результат може бути застій працівників, відсутність розвитку та вдосконалень, а у 2023 найбільший показник плинності кадрів, що може негативно впливати на репутацію підприємства та відповідно на якість роботи.

З закордонного досвіду для ТзОВ «ЛАД Бетон» варто запозичити надання значної уваги працівникам як особистостям, інвестувати кошти в навчання та розвиток своїх працівників, надати актуальні робочі місця та запровадити стабільність. Закордонний досвід Японії та США країн показує на скільки швидко та якісно може розвиватись економіка завдяки вкладання ресурсів у правильне русло, в даному випадку це у персонал. Щоб зменшити коефіцієнт зі звільнення Японія пропонує довготривалий період роботи, з моменту вивчення та до кінця днів, та ще й підприємство обирає працівника з актуальними на той момент знаннями і під нього створює нову посаду. Така політика підприємств забезпечує стабільність та низький коефіцієнт плинності кадрів, а США інвестує значну частину коштів у навчання та розвиток своїх працівників та велику увагу приділяють працівникам, в першу чергу як індивідів. При даних умовах показники зі звільнення є мінімальними.

По аналітичній частині дійшли таких висновків:

1) на ТзОВ «ЛАД Бетон» головну посаду займає директор, якому підпорядковуються Головний Бухгалтер та Заступник директора. На даному підприємстві великою увагою наділяється робота бухгалтерії, адже вся фінансова діяльність виконується завдяки їм.

2) кількість працівників та ТзОВ «ЛАД Бетон» протягом 2021-2023 роки зменшилась на 12 осіб, проте незважаючи на це продуктивність праці у 2023 році була більша ніж у 2022 році на 38,8 люд. год., що підтверджує якісне використання робочого часу та його планування, якісні умови праці та конкурентну заробітну плату. Проте заробітна плата на ТзОВ «ЛАД Бетон» є досить малою, на що могло повпливати різке зменшення працівників. Основна заробітна плата у 2021 році становила 6 997 грн на одного працівника на місяць, у 2022 році – 3 111 грн на одного працівника, а у 2023 році – 5 839,65 грн на одного працівника на місяць. Також підприємство зацікавлене у додаткових виплатах для працівників, як результат їхньої плідної роботи, у 2021 році вона становила 9 198,4 грн на одну особу на місяць, у 2022 році – 4 518,5 грн на одну особу на місяць та у 2023 році – 7 650 грн на одну особу на місяць.

3) у 2023 році був найбільший показник коефіцієнту з звільнення, що є негативним показником, адже це стверджує про певну нестабільність на підприємстві, та у нових працівників можуть виникати сумніви чи взагалі варто починати роботу на даному підприємстві.

Однією з причин такого руху працівників є низький рівень заробітної плати на період 2022 року. В умовах повномасштабного вторгнення більшість підприємств були у стані шоку, який змусив зупинити їхню активну діяльність, значна частина працівників звільнялись за власним бажанням та у зв'язку з військовою службою, відповідно й зменшилась частка продаж бетонних та інших виробів з бруківки, тим самим зменшився оборот та зменшилась частка виплат заробітної плати. Врахувавши всі можливі ризики протягом 2023 роком кількість працівників зменшилась на 11 осіб. Це найбільша кількість звільнених та найбільший коефіцієнт зі звільнення протягом 2021-2023 років. За даними таблиці 2.7. - Зміна ФОП за рахунок чинників, висновок полягає у тому, що при зміні чисельності працівників за 2022-2023 рік на 11 осіб, фонд оплати праці зменшився на 1 093 тис. грн, для того щоб урівноважити фінансові результати за рік та забезпечити працівників

хорошою заробітною платою, тим самим зберегти на робочих місцях наявних працівників ТзОВ «ЛАД Бетон» вирішило збільшити кількість робочих годин на 504, 57 .год. або на 48% на одного працівника за рік роботи, в результаті отримали збільшення фонду оплати праці на 3 480,7 тис. грн. А при збільшенні тарифної ставки на одного працівника на місяць на 21,85 грн або на 23,12 % , фонд оплати праці збільшився на 1 677 тис. грн. .

Отже , якщо відбулися незаплановані рухи персоналу на підприємстві, які пояснюються незапланованими змінами у житті людей та країни, одним з найкращим рішенням даного підприємства, для збільшення доходу та утримання наявних працівників є збільшення кількості робочих годин .

Для ТзОВ «ЛАД Бетон» на 2024 рік можна запропонувати збільшити кількість робочих місць, створити стабільні умови праці та удосконалити систему фонду основної зарплати. Так як це відноситься до постійних витрат, можна виділяти конкретну суму на основні заробітної плати та не в залежності чи зменшиться оборот та дохід , виплачувати фіксовані суми працівникам. У перспективному майбутньому, коли дохід буде збільшуватись, а витрати на заробітні плати будуть постійно однаковими, можна збільшувати фонд основної заробітної плати, тим самим збільшити заробітну плату працівникам. Тобто, перевести працівників на ставку, поки не збільшиться рівень доходу, тоді при позитивних змінах збільшувати ставку, фіксувати збільшену суму фонду оплати праці, та якщо план або відсоток доходу збільшується на більший відсоток, а ніж зазначали в плані, виплачувати працівникам премії, додаткову заробітну плату за хороші робочі показники.

Іншою причиною, яка пояснює різке звільнення працівників являється відсутність розвитку на робочому місці. Незважаючи на високі основні та додаткові заробітні плати, працівник у якого присутня постійна стабільність на роботі, може відчувати себе не затребуваним своїми знаннями та навичками для підприємства, бо вдосконалення його робочих функціях та завдань керівництво не вкладає нову сучасну інформацію. По аналізу даних ТзОВ «ЛАД Бетон» були відсутні витрати на навчання та розвиток персоналу. Тому

працівник, у якого не відбуваються зміни у робочих завданнях чи відсутній кар'єрний ріст захоче змінювати сферу діяльності, адже вважатиме, що на іншій роботі буде краще, та запропонують нові обов'язки, які будуть змінюватись та доповнюватись під сучасні зміни на ринку. Постійне виконання одних і тих самих завдань з часом зменшує продуктивність праці одного працівника, що в кінцевому результаті призводить до звільнення.

Щоб цього запобігти підприємству необхідно проаналізувати роботу всіх працівників на кожному відділі, створити чітку стратегію та стратегічний план, який необхідно виконати, інвестувати кошти в навчання та розвиток персоналу, залучити нетрадиційні форми проходження навчання та визначити критерії по яким керівник буде оцінювати якісне проходження навчального процесу. Не всі форми навчання є високо-затратними для підприємства, тому для початку необхідно, щоб інспектор по кадрах та керівник разом проаналізували роботу кожного з підрозділів, визначили больові моменти та де можливо покращити роботу, підготувати певну анкету для заповнення працівниками, аби кожен зміг висловити свої побажання, щодо змін, які варто врахувати та всю подану узагальнену інформацію ще раз проаналізувати та підібрати, той вид, форму та тему навчання, яка буде актуальна на даний момент.

Так як на підприємстві «ЛАД Бетон» кількість працівників від 62 до 74 осіб актуальними будуть такі види навчань, які варто запровадити:

- проведення лекції у вигляді семінару, де безпосередньо у обговоренні бере участь не лише лектор, а і самі працівники у групі, це мало затратний по часу варіант та ефективний, якщо до діалогу-обговорення будуть залучені всі працівники почергово.

- проведення тренінгу, завдяки якому теоретичні знання закріплюються практичними діями під час його проходження. Якщо на підприємстві у кого між працівниками виникали конфлікти, чи в загальному виникали конфліктні ситуації, можна провести тренінг з методики «Я-висловлювання», де кожен працівник навчиться правильно та лаконічно доносити про неприємну

ситуацію та пропонувати вирішення її, таким чином атмосфера у колективі буде м'якша та не виникатиме бажання різкого звільнення, адже тепер буде набуте вміння висловлювати про свої побажання чи переживання.

- якщо ж необхідно провести навчання для когось конкретного працівника, можна на певний період залучити коуча, який безпосередньо буде навчати конкретну людину та допомагати у практичних діях прямо під час робочого процесу, це чудова можливість навчатись не з теорії, а відразу з практики, так легше та скоріше засвоюватимуться нові вміння. Коучом може й бути вищий за посадою працівник.

- залучити до навчання нестандартні методи, такі як навчання у вигляді проходження гри у додатку телефона, або і у вигляді настільної гри, залучати предмети, які викликать яскраву асоціацію.

- підприємство може придбати онлайн-вебінари, де кожен з працівників зможе індивідуально його проходити в зручний для нього час.

- окрім мозкового штурму по навчанню, варто залучити заходи від підприємства для працівників, це може бути що-суботня або в інший день корпоративна онлайн йога перед роботою, надання сертифікатів на відвідування басейну, залу і т.д. Такі речі зближують колектив, та викликають відчуття приналежності до підприємства.

- ротація на підприємстві, це рух, обмін між працівниками їхніми робочими місцями, або посадами. Це дає змогу проаналізувати роботу зі сторони іншої людини, натомість кожен з них набуде практичних вмінь на іншій, не стандартній для себе посаді, такі зміни робочого середовища позитивно впливає на генерацію нових ідей для удосконалення своїх робочих функцій або ж чужих. Такий рух працівників це чудовий експеримент для підприємства, який є малозатратний фінансово.

- залучити закордонний сучасний вид навчання такий як секондмент та баскет-метод [19,с.440-442]. У філософію секондмента закладена робота працівників між собою у вигляді обговорення, діалогу, вирішення поставленої задачі. В основу завдання полягає вирішення ситуації, де кожен з працівників

повинен висловити свою думку, запропонувати вирішення даної ситуації певними методами та діями. Можна поділити працівників на групи, де в кожній групі будуть різні працівники з різних відділів, це дасть змогу креативно мислити та не зупинятись на одному варіанті. Такий вид розвитку персоналу зближує їх між собою та отримані результати, ідеї керівник може втілити у реальність, тим самим працівники будуть відчувати внесений свій вклад у майбутнє підприємства та з малою ймовірністю захочуть змінювати роботу.

Баскет-метод є досить схожим на попередній, але у даному методі один працівник стає на місце керівника та вирішує подану проблему чи ситуацію, так як би він це зробив, якби був дійсно на посаді керівника даного підприємства. Підприємство «ЛАД Бетон» може запропонувати своїм працівникам дану ідею, вибравши конкретний день, коли можуть відбутись загальні збори всіх працівників, або ж для кожного відділу окрему, та обрати проблему чи ситуацію, яка є актуальною та проблематичною на підприємстві на сьогоднішній день та дати можливість комусь з працівників стати на роль керівника та запропонувати свої методи для вирішення даної проблеми. Якщо ж ідею, яку запропонує працівник буде підходити для вирішення проблематичної ситуації, керівник, щоб похвалити працівника може запропонувати або додаткову премію, або кар'єрний ріст.

Таким чином для зменшення коефіцієнту зі звільнення та збільшити коефіцієнт з прийняття, ТзОВ «ЛАД Бетон» варто виділити кошти на навчання та розвиток підприємства, удосконаливши вміння та навички працівників пропонувати їм підвищення у кар'єрному рості, удосконалити систему оплати праці та пропонувати нові вакантні місця. Також запровадити ротацію, щоб внутрішній рух працівників, як результат був позитивним як для самого працівника, так і для підприємства. Запровадити додаткову систему винагород, у вигляді сертифікатів, відпочинку та мінімальних подарунків. В загальному якщо виконувати якісно дані рекомендації підприємство зможе

збільшити якість роботи наявних працівників та залучити до роботи нових, активних, з новими ідеями працівників.

Рентабельність підприємства та персоналу це дієвий показник для якісного аналізу, адже завдяки ньому можна поррахувати, який вплив на прибуток підприємства має збільшення чи зменшення кількості працівників та зміна чистого прибутку. Результати цього показника відображають ефективність витрат до загального прибутку, в даному випадку на підприємстві «ЛАД Бетон» визначили рентабельність підприємства, врахувавши кількість працівників та їхню зміну протягом 2022-2023 року. Рентабельність відображає ефективне використання наявної кількості працівників та можливість поррахувати, ймовірність збільшення чи зменшення чистого доходу при збільшенні кількості персоналу.

Результати факторного аналізу рентабельності підприємства за 2022-2023 рік на ТзОВ «ЛАД Бетон » показали, що при даних з таблиці 10 «Дані для розрахунку рентабельності підприємства за 2022-2023 рр.», якщо б підприємство у 2022 році (базовому) змінило б чистий прибуток на такий, як у 2023 році (звітному), тобто збільшили на 11 260 тис. грн, рентабельність персоналу б змінилась на 169, 4 тис. грн на особу. Це є умовний показник рентабельності персоналу, адже тут це результати зміни чистого прибутку з базового періоду на звітний при кількості працівників базового періоду.

Зміни в рентабельності персоналу за 2023-2022 рік становило 3,126 тис. грн на особу, в тому числі враховуючи зміни :

1) чистого прибутку, де від умовного показника рентабельності персоналу відняли рентабельність персоналу за базовий період, тобто при умовній кількості працівників за базовий період, яка становила 73 особи, збільшили чистий прибуток на 11 260 тис. грн на особу, рентабельність персоналу збільшилась на 154, 2 тис. грн на особу.

2) кількості персоналу , де від рентабельності персоналу за звітний період, де чистий прибуток був 12 368 тис. грн , а кількість працівників була 62 особи, відняли умовний показник рентабельності персоналу, де кількість

працівників становила 73 особи, рентабельність персоналу збільшилась на 30,1 тис. грн на особу.

Проаналізувавши дані висновки, для підприємства «ЛАД Бетон» для ефективного використання наявного персоналу, варто збільшити чистий прибуток, проте якби на даний період кількість працівників була як у 2022 році та становила 73 особи, а чистий прибуток був такий як у 2023 році, та становив 12 368 тис. грн, то рентабельність персоналу становила – 169, 42 тис. грн на особу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.
2. Чому управління персоналом відіграє ключову роль в організації: відповіді на важливі питання про управління персоналом. URL: <https://blog.agrokebety.com/chomu-upravlinnya-personalom-vidihraye-klyuchovuroi-v-orhanizatsiyi>
3. Маслова В. М. Економіка і соціологія праці. К.: Кондор, 2014.С. 478
4. Юськів Н., Прохоровська С. Персонал як фактор стратегічного розвитку підприємства. Матеріали Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науковотехнічному середовищі». Тернопіль.2016 URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16367/2/Conf_2016_Yuskiv_NThe_staff_as_a_factor_in_251-254.pdf
5. Загірняк М.В., Перерва П.Г., Маслак О.І. *Економіка підприємства*: магістерський курс: підручник. Кременчук, Кременчуцька міська друкарня. 2015, С.461
6. Балабанюк Ж.М. Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу організації. *Економіка та держава*. 2011, №9. С. 43-44.
7. Позитивні та негативні наслідки впливу персоналу. URL: https://lubbook.org/book_358_glava_99_102.Pozitivn%D1%96ta_negativn%D1%96.html
8. Рух персоналу в організації і процес управління ним. URL: <https://www.studcon.org/ruh-personalu-v-organizaciyi-i-proces-upravlinnyayum?page=1>

9. Види, фактори та показники руху персоналу. URL: https://allref.com.ua/uk/skachaty/vidi_faktori_ta_pokazniki_ruhu_personalu
10. Клименко О.О. Журнал Кадровик України. Режим доступу: <https://budni.robota.ua/hr/osoblivosti-yaponskoyi-sistemi-upravlinnya-personalom>
11. Forbes Ukraine. 2022. URL: <https://forbes.ua/svit/kompanii-ssha-ta-es-rekordnimi-tempami-naymayut-spivrobotnikiv-khoch-boyatsya-retsesii-chomu-tse-vidbuvaetsya-rozbir-the-economist-07092022-8141>
12. Електронний сайт ТзОВ «ЛАД Бетон». URL: <https://opendatabot.ua/c/33731798>
13. Ситник А.В. Оцінка системи управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2013.№12. С.5.
14. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч.-практичний посібник. К. : Знання, 2002. 3 С.309-311.
15. Телишевська Л. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 7 (59). С.498-502. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/4298/4225>
16. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу для на вітчизняних підприємствах. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*.2017. №4(42). С. 224-231.
17. Позднякова Л.О., Білецька Д.О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*.2015.№158 (1). С.51-54.
18. Самолюк Н.М., Юрчик Г.М. Плинність персоналу : індикатор кадрової безпеки підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2017. №12. С.507-508.
19. Дерунець Я. В. Еволюція основних складових управління персоналом. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*, 2017, №12 .С.440-442.
20. Плинність кадрів в бізнесі – проблема чи можливість ? Поліграф HR Security. URL: <https://hr-security.ua/ua/plinn%D1%96st-kadr%D1%96v-v-b%D1%96znes%D1%96-problema-chi-mojliv%D1%96st>

21. Шостак Л.В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 3(08). С. 94-99.
22. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
23. Lawler III, E.E., Levenson, A., & Boudreau, J.W. (2004). HR Metrics and Analytics: Use and Impact. *Human Resource Planning*, 27(3): 27-35.
24. Процик І.С., Кара Н.І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Національний університет «Львівська політехніка». Молодий вчений*. №3 (79), 2020. С. 246-252.
25. Балабанюк Ж.М. Аналіз показників руху персоналу організації. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2011. №2. С. 123-132.

ДОДАТКИ