

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»
Директор інституту(декан факультету)

(підпис) Шеремет О. О.
(прізвище та ініціали)
« ____ » _____ 2020 р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри

(підпис) Березянко Т. В.
(прізвище та ініціали)
« ____ » _____ 2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: **«Підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 13

Бомко Марія Борисівна

Керівник Тертична Любов Іванівна
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ - 2020 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Т. В. Березяню

“03” березня 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Бомко Марії Борисівни

1. Тема роботи **Підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві**

керівник роботи Тертична Л. І. к. е. н., доцент,

затверджені наказом закладу вищої освіти від “10” лютого 2020 року № 109 КС

2. Строк подання здобувачем роботи 04 червня 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи проекту законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Пейбокс»

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні основи дослідження ефективності праці персоналу на підприємстві. Розділ 2. Аналіз ефективності праці персоналу в ТОВ «Пейбокс». Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності праці персоналу в ТОВ «Пейбокс».

5. Перелік графічного матеріалу Результати досліджень відображено в 5 рисунках та 27 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 03 березня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	16.02.20-16.03.20	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.03.20-01.04.20	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1 «Теоретичні основи дослідження ефективності праці персоналу на підприємстві»	02.04.20-12.04.20	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз ефективності праці персоналу в ТОВ «Пейбокс»	13.04.20-16.04.20	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Шляхи підвищення ефективності праці персоналу в ТОВ «Пейбокс»	17.04.20-20.04.20	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	21.04.20-03.05.20	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	04.05.20-10.05.20	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	21.05.20-31.05.20	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	01.06.20-03.06.20	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	16.06.2020	<i>виконано</i>

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Бомко М. Б.

(прізвище та ініціали)

Тертична Л. І.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Бомко М. Б. Підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТОВ «Пейбокс» за 2017-2019 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування ефективності праці персоналу підприємства – визначено поняття ефективності праці, розглянуто сутність ефективності праці як економічної категорії, визначено чинники, що впливають на ефективність праці персоналу підприємства, методичні основи оцінювання ефективності праці персоналу підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надано техніко-економічну характеристику ТОВ «Пейбокс», а також охарактеризовано персонал зазначеного підприємства. Проведено оцінку ефективності праці персоналу в ТОВ «Пейбокс» з виявленням існуючих переваг та недоліків.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано шляхи підвищення ефективності праці персоналу в ТОВ «Пейбокс», запропоновано заходи для її підвищення. Обґрунтовано доцільність впровадження заходу з позитивним впливом на ефективність праці персоналу в ТОВ «Пейбокс».

Робота містить 107 сторінок, 27 таблиць, 5 рисунків, 64 використаних джерел.

Ключові слова: ефективність праці, персонал, чинники ефективності праці, оцінювання ефективності праці, підвищення ефективності праці, багатокутник.

SUMMARY

Bomko M. B. Improving the efficiency of staff at the enterprise. - Manuscript.

Qualifying work for the bachelor's degree was performed on the materials of LLC «Paybox» for 2017-2019 years. In the first section of the work the theoretical substantiation of labor efficiency of the enterprise personnel is carried out - the concept of labor efficiency is defined, the essence of labor efficiency as an economic category is considered, the factors influencing the labor efficiency of the enterprise personnel are determined.

The second section of the qualification work provides technical and economic characteristics of LLC «Paybox», as well as describes the staff of the enterprise. An assessment of the effectiveness of staff in LLC «Paybox» with the identification of existing advantages and disadvantages.

The third section of the qualification work substantiates ways to increase the efficiency of staff in LLC «Paybox», proposed measures to improve it. The expediency of implementing the measure with a positive impact on the efficiency of staff in LLC «Paybox» is substantiated.

The work contains 107 pages, 27 tables, 5 figures, 64 sources used.

Key words: labor efficiency, personnel, factors of labor efficiency, evaluation of labor efficiency, increase of labor efficiency, multitude.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Сутність ефективності праці як економічної категорії.....	10
1.2. Чинники, що впливають на ефективність праці персоналу підприємства.....	15
1.3. Методичні основи оцінювання ефективності праці персоналу підприємства.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ПЕЙБОКС».....	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	32
2.2. Характеристика персоналу ТОВ «Пейбокс».....	43
2.3. Оцінка ефективності праці персоналу в ТОВ «Пейбокс».....	48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ПЕЙБОКС».....	62
3.1. Основні напрями підвищення ефективності праці персоналу в ТОВ «Пейбокс».....	62
3.2. Підвищення рівня ефективності праці персоналу в ТОВ «Пейбокс» на основі дослідження за методом побудови багатокутника.....	72
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	87
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

Актуальність теми. Враховуючи посилення глобалізаційних та інтеграційних процесів у світі конкурентними перевагами на міжнародному рівні користуються країни, які можуть забезпечити ефективне використання наявних ресурсів, в тому числі і ресурсів праці. Посилення даних процесів у світі вплинуло і на трансформаційні процеси в українській економіці, що зумовило актуалізувати низку проблем економічного та соціально-організаційного характеру як традиційних, так і нових за своїм змістом. Ефективність праці є одним з таких питань, так як відображає фактор результативності господарської діяльності підприємства. На основі цього, актуальності набуває формування високого рівня ефективності праці як основи стабільності господарської діяльності підприємств.

Ефективність праці є важливим показником сталого розвитку підприємства. Саме ефективність праці характеризує результативність живої праці як діяльності людей, усіх її видів та складових. Даний показник має соціальний аспект, який у цивілізованих країнах набуває виключно важливого значення. Проблема підвищення ефективності праці полягає в досягненні певної мети з мінімальними затратами праці.

Проблемі ефективності праці присвячено значну кількість наукових досліджень та публікацій. До таких слід віднести, зокрема, праці Адамчука В., Багрової І., Гончарова В., Вітвіцького В., Вороніна О., Данюка В., Дієсперова В., Калетніка Г., Кафлефської С., Кібанова А., Мазура А., Машенкова В., Мороза О., Оучі У., Пастуха О., Петюха В., Подольчака Н., Постолова Е., Сербіновського Б., Слезінгера Г., Співака В., Струмліна С., Харченко В., Ходаківського Є., Цимбалюк П. та ін.

Метою роботи є узагальнення теоретичних засад підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві та виявлення шляхів її підвищення в ТОВ «Пейбокс».

Об'єктом дослідження є удосконалення ефективності праці на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти підвищення ефективності праці персоналу в ТОВ «Пейбокс».

Задля досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі поставлено та вирішено такі *завдання*:

- досліджено теоретичні основи ефективності праці персоналу підприємства;
- визначено чинники, що впливають на ефективність праці персоналу підприємства;
- розглянуто методичні основи оцінювання ефективності праці персоналу підприємства;
- проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Пейбокс»;
- здійснено оцінку ефективності праці персоналу в ТОВ «Пейбокс»;
- визначено напрями підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві;
- обґрунтовано ефективність та доцільність впровадження заходу щодо підвищення ефективності праці персоналу в ТОВ «Пейбокс».

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для відображення зрушень у розвитку підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків).

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, фінансова та статистична звітність підприємства, аналітична інформація підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються тематики дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 107 сторінок комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 92 сторінок, які містять 27 таблиць і 5 рисунків. Список використаних джерел складається з 64 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність ефективності праці як економічної категорії

Дослідження ефективності діяльності суб'єктів господарювання, виробничого процесу та управління завжди посідало одне з провідних місць серед важливих проблем економічної науки та практики.

Отримання ефекту та підвищення рівня ефективності діяльності завжди виступають кінцевою метою при втіленні стратегічних планів розвитку, інвестиційних та інноваційних проектів, економічних і соціальних завдань та управлінських рішень як на макро-, так і на мікрорівні.

Усвідомлення важливості економічного ефекту та ефективності (рентабельності, результативності) господарського процесу, шляхів та факторів їх підвищення сприяють досягненню поставленої мети, підвищенню конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища. При всій важливості інших складових, саме ефективність є головним чинником забезпечення конкурентоспроможності продукції, а також формує капітал підприємства і, як результат, його ринкову вартість.

Термін «ефективність» є одним з найпоширеніших та широко вживаних, активно використовується в назвах наукових статей, бізнес-видань, конференцій та семінарів. Ефективність праці займає центральне місце в науковій та виробничій діяльності, у сфері управління працею та персоналом.

Ефективність вважається ключовою проблемою економіки, оскільки правильне розуміння цієї категорії, вміння точно її виміряти та на основі цього знаходити нові резерви її підвищення є основним професійним призначенням економістів.

Важливим є правильне трактування поняття ефективності, виокремлення його серед інших категорій та надання належної уваги з боку науковців та управлінців організацій. Така необхідність є справедливою для будь-якої категорії, пов'язаної з прибутковістю та конкурентоздатністю суб'єкта підприємницької діяльності за умов швидкозмінного ринкового середовища.

Будь-яка економічна діяльність має бути ефективною, адже від цього залежить процес її реалізації та прибуток, що виступає кінцевим результатом будь-якої діяльності. Виходячи з тим, що праця є базою діяльності, раціональним є розбір поняття ефективності праці [59].

У широкому сенсі ефективність - це загальна продуктивність людської діяльності, яка відображає співвідношення отриманого результату до витрат, понесених для отримання такого результату. Відповідно, ефективність праці - це відношення обсягу вироблених матеріальних і нематеріальних товарів до суми, витраченої на цю роботу [14].

Поняття ефективності торкається не тільки економічних, але й суспільних процесів. Більше того, приріст економічної ефективності є раціональним тільки тоді, коли воно допомагає покращанню не лише економічних, а й соціальних наслідків. Відповідно, ефективність праці рахує такі соціально-психологічні аспекти, як: корисність наслідку праці; цінність трудових затрат для підприємства і суспільства; духовне задоволення від процесу трудової роботи [33].

Аналіз та оцінка роботи кожного співробітника є основою поточної кадрової політики та стратегічної програми покращення управління всіма категоріями персоналу. Структурно-діагностична модель управління персоналом, що характеризує механізм взаємодії трьох основних виробничих об'єктів: людей, факторів і організацій, може бути використана для визначення змісту основних видів трудової діяльності та найбільш важливих кінцевих результатів.

Таким чином ефективність персоналу компанії можна оцінити на основі аналізу даних робочих місць, підбору персоналу, навчання, дотримання трудової дисципліни, продуктивності праці, планування кар'єри, нарахування заробітної плати тощо [12].

У більшості випадків для вартості ефективності праці використовують показники продуктивності праці та рентабельності, що виступають як узагальнююча міра ефективності використання трудових, капітальних та речових ресурсів у процесі виготовлення продукції. Застосування цих показників дасть можливість розглянути ефективність праці на підприємстві, але їх використання не відображає всіх аспектів ефективності праці [59].

Оскільки основною гіпотезою досліджень було окреслено визначальний вплив ефективності праці на результативність діяльності підприємств, важливою постає задача виявлення спільних та відмінних сторін ефективності праці та ефективності підприємства, їхньої оцінки та виявлення факторів, що на них впливають.

Якість функціонування підприємства відображає сукупність усіх характеристик підприємства, які стосуються його здатності відповідати встановленим нормам та задовольняти потреби споживачів. Ефективність праці та ефективність підприємства за своїм трактуванням здаються схожими не через їх тотожність, а через те, що ефективність праці є частиною загальної ефективності діяльності організації.

Згідно з канонами економічної теорії, створення матеріальних благ є результатом взаємодії та взаємозв'язку трьох елементів (факторів) виробництва: робочої сили (жива праця), засобів праці та предметів праці (уречевлена праця). Необхідно зазначити, що робоча сила – це сукупність фізичних і розумових можливостей людини, її спроможність до праці. Праця представляє собою процес свідомої доцільної діяльності людей, в якій вони видозмінюють зовнішню природу, опосередковують, регулюють і контролюють обмін речовин між собою і водночас змінюють власну природу.

Предмет праці є об'єктом, на який людина діє в процесі праці, і який є матеріально-речовою основою майбутнього продукту. Засоби праці – це предмети або знаряддя, які людина ставить між собою і предметом праці. Водночас, засоби праці – це річ або комплекс речей, якими людина діє на предмети праці. Причому засоби праці разом з предметами праці утворюють засоби виробництва. Отже, процес виробництва представляє собою систему ефективного поєднання праці людей та засобів виробництва.

Отже, згідно з канонами економічної теорії, праця є одним із факторів виробництва. Тому ефективність праці є складовою загальної ефективності виробництва на підприємстві.

Ефективність виробничої діяльності підприємства передусім пов'язана з ефективністю виробництва товарів і послуг [20]. Ефективність виробництва полягає у ефективності використання праці, засобів праці та предметів праці. Оскільки ефективність праці є складовою ефективності виробництва, а ефективність виробництва та підприємства є однаковими поняттями за своїм змістом, то ефективність праці є однією із складових ефективності підприємства.

Ефективність праці є самостійною, оскільки відбиває якісний бік використання ресурсів праці. Дана категорія включає в себе як продуктивну, так і непродуктивну працю, а також характеризує відповідність виробленої продукції щодо потреб суспільства і результату діяльності як окремого працівника, так і трудового колективу. Зазначається, що некоректним є ототожнення поняття ефективності праці та ефективності виробництва, останнє з яких відображає не лише результати праці, а й результативність виробництва в цілому.

Категорія «ефективність праці» також повинна характеризувати ступінь ефективності використання інших видів ресурсів [30]. Ефективність праці як соціально-економічна категорія відображає відносини між людьми, що складаються в процесі виробництва і визначає здатність праці створювати певну кількість товарів (робіт, послуг) конкретної споживчої якості, з

витрачанням визначеного обсягу ресурсів за одиницю часу. Також, ефективність праці розглядається як трудова діяльність при її вимірі у співвідношенні витрат та результатів праці.

Таким чином, відповідно до проведених досліджень щодо змісту ефективності праці можна зробити наступні висновки. Ефективність праці у вузькому своєму розумінні є одним з показників оцінки ефективності підприємства (темپ зростання продуктивності праці, трудомісткість одиниці продукції). Також ефективність праці є складовою частиною ефективності підприємства як продуктивність діяльності (співвідношення отриманих результатів діяльності і затрат для їх отримання – продуктивність праці персоналу та промислово-виробничого персоналу).

Ототожнення ефективності з продуктивністю, якістю та результативністю викликане тим, що останні входять до складу критеріїв та показників вимірювання ефективності, і на їх основі обираються показники для аналізу ефективності підприємства або працівників підприємства окремо.

Варто зауважити, що при формуванні системи управління ефективністю праці необхідно враховувати ефективність виробництва та господарської діяльності підприємства, оскільки вони нерозривно поєднані між собою.

Принципи системи управління ефективністю праці мають завжди відповідати загальним принципам стратегії управління підприємством, а організаційно-економічний механізм підвищення ефективності праці вписуватися у загальну концепцію розвитку.

Таким чином, ефективність праці робітників визначається як соціально-економічна категорія, яка відображає реальний рівень віддачі праці за необхідного забезпечення робітників основними та оборотними фондами в умовах негативного впливу.

1.2. Чинники, що впливають на ефективність праці персоналу підприємства

Слід зазначити, що питання результативності й ефективності людської діяльності завжди стояли в центрі уваги економічної теорії та господарської практики. Одним з основних завдань суб'єктів господарювання є підвищення ефективності своєї діяльності, в тому числі й підвищення ефективності праці, що є досить актуально. Система управління ефективністю праці на підприємстві виконує роль важливого інструменту, за вмілого використання якого можна підвищити ефективність діяльності не лише персоналу, а й всього виробничого процесу, життєдіяльності структурних підрозділів підприємства. Тобто механізм формування ефективності праці виступає важливим етапом на шляху до збільшення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Ефективність праці показує співвідношення обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці. Зростання ефективності праці забезпечує підвищення реального продукту і доходу, а тому вона є дуже важливим показником економічного зростання країни. Зростання стає можливим лише при постійному вдосконаленні людьми економічної діяльності, постійному знаходженню можливостей працювати краще, виробляти більше якісних благ при тих самих або і менших затратах праці. До впливових напрямів дії на ефективність праці можна додати створення умов для розширеної участі працівників в управлінні організацією. З цим найкраще справляється система управління за цілями. Щоб підвищити ефективність праці, необхідно визначити фактори, які впливають на неї.

Пізнання суті й механізму дії кожного з них є необхідною умовою визначення конкретних шляхів підвищення ефективності праці, науково обґрунтованого управління цим процесом. Знання факторів ефективності

праці й механізму їх дії дозволяє цілеспрямовано впливати на досягнення необхідних результатів [50].

Ефективність праці є важливим етапом на шляху до збільшення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Необхідно, також, зазначити, що працівники мають безпосередній вплив на ефективність праці. Персонал, як суб'єкт трудової діяльності розглядають з різних точок зору, таких як: біологічні, психологічні і соціальні властивості, що мають вплив на трудовий процес та його результати. Такими властивостями можуть бути: вік, стан здоров'я, знання, уміння, досвід, винахідливість, свідомість, сумлінність, дисциплінованість, організованість, інтереси, потреби тощо. Також, на ефективність праці мають вплив різні умови трудової діяльності: соціально-економічні, організаційні, правові, психологічні, санітарно-гігієнічні, природні. На фізичні, інтелектуальні і моральні сили, ставлення до праці впливає і визначає їх рівень стан середовища. Як результат, при одночасній дії всієї сукупності факторів, може складатися зростаюча, стала або спадна ефективність праці.

Можна сказати, що персонал є найскладнішим об'єктом управління на підприємстві, так як може самостійно діяти, мислити, приймати рішення та оцінювати політику управління ним. Саме наділеність людини інтелектом зумовлює складність управління нею, на відміну від інших речових факторів виробництва. Тому механізм управління ефективністю праці має бути націленим на пошук підходів та методів, які б забезпечили високу ефективність за бажаного перебігу подій для підприємства.

Потрібно враховувати, що цінність працівників, як фактора успіху для підприємства, все більш зростає. Враховуючи дану позицію, управління персоналом – це система взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів для створення умов нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили. При цьому важливо поєднувати управління персоналом і загальну концепцію розвитку персоналу.

У рамках механізму формування ефективності праці управління персоналом виконує багато функцій. Серед них:

- організаційна – планування потреб у персоналі, джерела його поповнення;
- соціально-економічна – спрямованість на раціональне та ефективне використання персоналу;
- відтворювальна – надання умов для розвитку власного персоналу.

До основних принципів управління персоналом, як людським ресурсом, належать змістовність праці, рівноцінна оцінка та відзнака результатів праці, відповідність робочого місця усім нормативам, формування сприятливого мікроклімату в колективі, демократизація діяльності персоналу, підтримання працездатності працівників.

Система управління персоналом підприємства та механізм управління ефективністю праці нерозривно поєднані у процесі забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Кожній складовій системи управління відповідають окремі складові механізму управління ефективністю праці на підприємстві. Тобто управління ефективністю праці має здійснюватися відповідно до стратегії управління та розвитку підприємства в цілому.

При виборі та побудові механізму управління ефективністю праці на підприємстві важливо враховувати вплив факторів, які змінюють ефективність праці (рис. 1.1) [42].

Дослідження факторів ефективності праці не обмежується кількісними параметрами праці й капіталу та їх технологічним поєднанням. Кожен з аспектів ефективності праці розкриває окремі її сутнісні сторони і виражається у менш місткій категорії, тому є багатоаспектною економічною категорією.

Єдина структура факторів, які стосуються ефективності праці, може бути об'єднана у наступні групи: науково-технічні, організаційні, структурні і соціальні. Кожна з груп факторів має вплив на використання

ресурсів, які, у свою чергу, поєднані в наступні групи: трудові, природні, матеріальні, технічні і фінансові.

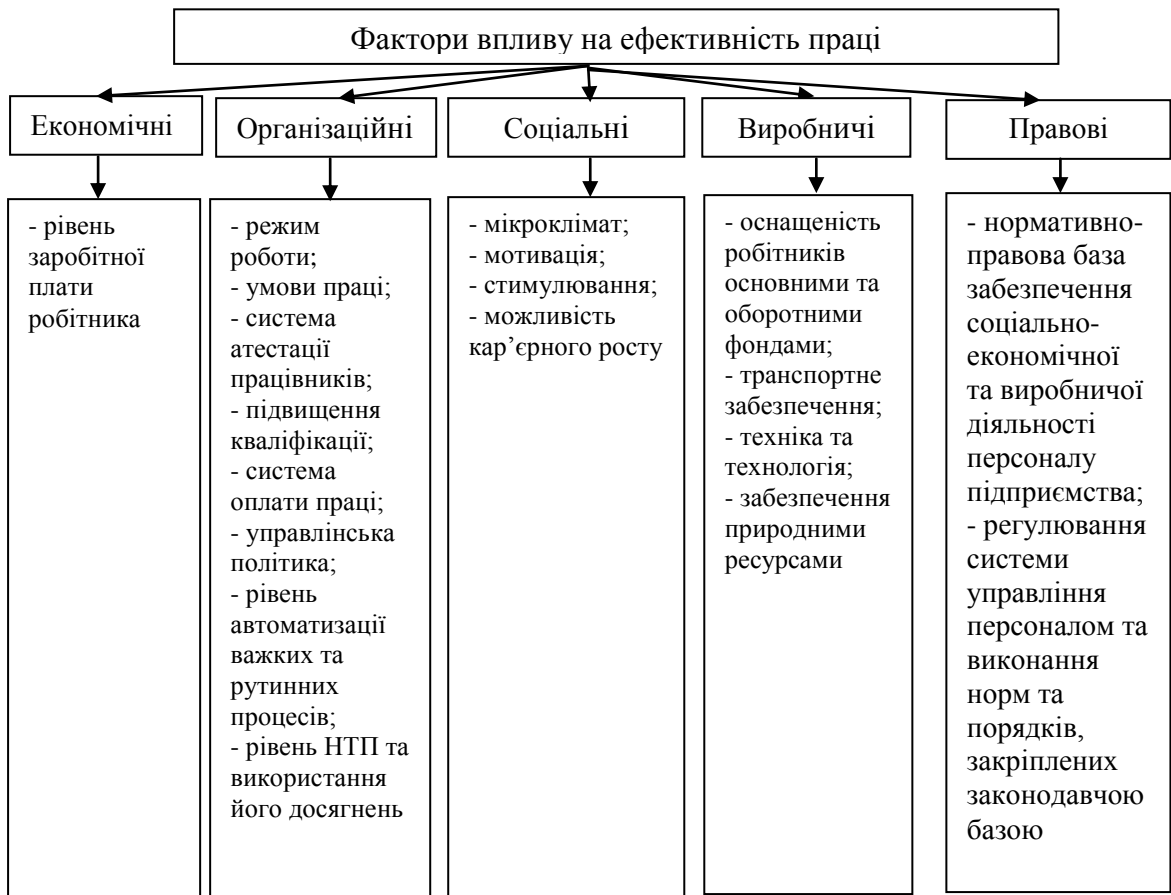


Рис. 1.1. Класифікація факторів впливу на ефективність праці

Джерело: Розроблено автором на основі [42].

Правові механізми регулювання захисту громадян, що є суб'єктами таких інститутів трудового права, як робочий час, оплата праці, охорона праці та ін., мають неабиякий вплив на ефективність роботи працівників через призму забезпеченості прав та обов'язків у процесі управлінської діяльності щодо підвищення ефективності праці робітників.

Внутрішніми факторами є такі, що впливають на ефективність праці зсередини організації (мотивація, управлінська політика, умови праці та ін.). Зовнішні фактори мають вплив на ефективність праці з зовнішнього середовища організації (ринковий механізм, культура та соціальні цінності, законодавча база тощо).

Персональні фактори впливу мають безпосередній вплив на конкретного робітника. Це можуть бути стан здоров'я робітника, розумові та фізичні здібності, освіта, умови праці. Групові або командні впливають на окремі угруповання підприємства. А колективні фактори впливають на весь колектив підприємства відповідно.

Постійні фактори мають безперервний вплив на ефективність праці робітників (система оплати праці, графік роботи). А змінні фактори мають непостійний характер впливу, можуть досить помітно впливати на ефективність деякий час, а потім зменшувати ступінь свого впливу (атестація працівників, ступінь задоволення роботою, стан здоров'я працівника).

Вимірні фактори впливу можливо легко і з точністю оцінити, виміряти у числовому, процентному або іншому вигляді (наприклад рівень заробітної плати). Невимірні – неможливо точно та достовірно оцінити (законодавча база, рівень конкуренції, мікроклімат у трудовому колективі).

Складність та багатогранність дії ефективності праці як важливої складової високої результативності фінансово-господарської діяльності підприємства зумовлена наявністю так званого синергетичного ефекту. Даний ефект пояснюється взаємодією персональних характеристик працівників, їх здатністю взаємодіяти з предметами праці та засобами праці та здатністю приносити підприємству дохід та прибуток, враховуючи загальну мету фінансово-господарської діяльності підприємства.

Одночасно з цим фактори, що впливають на ефективність праці персоналу підприємства, можна поділити на дві категорії:

- фактори, що діють зі сторони працівника;
- фактори, що діють зі сторони організації.

До основних факторів, що діють з боку працівника, відносяться: здібності; особисті і ділові якості; розуміння своєї робочої ролі; мотивація; відносини з безпосереднім керівником і вищим керівництвом; відносини з товаришами по роботі; трудова мораль; професійні знання і навички; стан здоров'я [57].

Сьогодні існує безліч організацій, які вимагають високо рівня розвитку тих чи інших здібностей працівника. Це пов'язано з тим, що кожна організація прагне ефективного виконання роботи. При цьому, щоб ефективно виконувати посадові обов'язки, у працівника мають бути високо розвинуті моральні та ділові якості. Також, організації вимагають чіткого знання своєї робочої ролі та розуміння вимог, які пред'являються до виконуваної роботи. Це пояснюється тим, що при відсутності чіткого розуміння посадових обов'язків і вимог, пред'явлених до виконуваної роботи, працівнику буде майже неможливо досягти високих результатів і як наслідок ефективність праці буде низькою.

Одними з найбільш важливих факторів є мотивація та зацікавленість працівника в робочому місці. Ефективність праці буде низькою, якщо робота не задовольняє найбільш важливих потреб працівника. Доцільно наймати працівників з високою самовіддачею, зацікавлених в процесі роботи і отриманні кінцевих результатів. При цьому навіть найбільш зацікавлений в роботі працівник може втратити бажання досягати певних результатів в організації. Саме тому дуже важливо мотивувати працівників зі сторони організації, забезпечуючи задоволення важливих потреб.

Дуже важливим фактором є відносини в колективі, з безпосереднім керівником та з вищим керівництвом. Ступінь задоволеності виконуваною роботою буде вищим, якщо працівник довіряє своєму безпосередньому керівнику і прагне з ним співпрацювати. Також це має суттєвий вплив на ставлення працівника до організації, бажання і готовність трудитися з повною самовіддачею для досягнення поставлених цілей.

Відносини з колективом - це емоційний фон трудової діяльності працівника. Позитивний психологічний клімат і атмосфера взаємодопомоги сприяють підвищенню ефективності праці співробітника.

Більш високих результатів в роботі досягають працівники з високою трудовою мораллю, яка виявляється у взаєминах з колективом, в особливостях поведінки, ставленні до виконуваної роботи. Саме трудова

мораль визначає чи якісно співробітник виконуватиме свої обов'язки, чи буде проявляти ініціативу, чи відповідально віднесеться до роботи.

Здоров'я людей, які працюють в організації - важлива умова досягнення високих показників у трудовій діяльності. Якщо стан здоров'я і рівень працездатності співробітника залишають бажати кращого, то він не зможе належним чином виконувати вимоги, що пред'являються організацією.

До основних факторів, що діють з боку організації відносяться: фізичні умови роботи (вентиляція, шум, освітленість та ін.); стиль керівництва і сформована практика управління; діюча в організації система стимулювання праці; особливості організаційної культури; організаційна структура; обладнання: його стан, якість, і відповідність сучасним вимогам [57].

Фізичні умови роботи є одними з ключових чинників, що впливає на результати праці, заважаючи або сприяючи досягненню високих робочих показників. Одночасно з цим слід правильно підібрати стиль управління в організації. Деспотичний, диктаторський стиль керівництва і низька якість управління безпосередньо знижують продуктивність праці, погіршують ставлення персоналу до виконуваної роботи, і послаблюють їх трудову мотивацію.

Діюча в організації система стимулювання праці головним чином впливає на зацікавленість працівників у досягненні високих робочих показників. Адже мова йде не тільки про матеріальне (заробітна плата, премії, надбавки), а й про нематеріальну стимулюванні (похвала, вручення грамот, «дошка пошани»).

Потрібно враховувати, що обладнання на підприємстві має задовольняти сучасні вимоги. Працюючи із застарілим обладнанням неможливо досягти високих результатів навіть з повною самовіддачею зі сторони співробітників.

Вище керівництво більшості сучасних підприємств все частіше визнає, що витрати на управління людськими ресурсами здатні окупитись підвищенням загальної ефективності і продуктивності роботи підприємства,

адже турботи про ефективність пов'язані з тим, наскільки успішно підприємство досягає поставлених перед собою цілей.

Ефективність праці залежить насамперед від працівників. Як суб'єкт трудової діяльності персонал розглядається з точки зору біологічних, психологічних і соціальних властивостей, що впливають на трудовий процес та його результати. Це стать, вік, стан здоров'я, знання, уміння, досвід, винахідливість, свідомість, сумлінність, дисциплінованість, організованість, інтереси, потреби тощо. Ефективність праці залежить також від умов трудової діяльності: соціально-економічних, організаційних, правових, психологічних, санітарно-гігієнічних, природних. Стан середовища, в якому працюють люди, впливає на них, визначає рівень їхніх фізичних, інтелектуальних і моральних сил, ставлення до праці. Внаслідок одночасної дії всієї сукупності факторів може складатися зростаюча, стала або спадна ефективність праці.

Узагальнюючим показником ефективності використання робочої сили є продуктивність праці, що характеризує співвідношення результатів та витрат, в даному випадку – результатів праці та її витрат. Кожне підприємство характеризується певним рівнем продуктивності праці, який може зростати або знижуватися під дією різноманітних факторів. Безперечною умовою прогресу і розвитку виробництва є зростання продуктивності праці. На рівень продуктивності праці на підприємстві впливають рівень екстенсивного використання праці, інтенсивності праці та техніко-технологічний стан виробництва.

Рівень екстенсивного використання праці показує міру її продуктивного використання і її тривалість протягом робочого дня при незмінності інших характеристик. Чим повніше використовується робочий час, чим менше простоїв та інших витрат робочого часу, і чим триваліший робочий день, тим вищий рівень екстенсивного використання праці і, відповідно, продуктивності праці. Однак зростання продуктивності праці за

рахунок екстенсивних характеристик має чіткі межі: законодавчо встановлену тривалість робочого дня і робочого тижня.

Інтенсивність праці характеризує міру її напруженості й визначається кількістю фізичної та розумової енергії людини, витраченої за одиницю часу. Підвищення інтенсивності праці також має межі, а саме фізіологічні та психічні можливості людського організму. Нормальна інтенсивність праці означає таку витрату життєвої енергії людини протягом робочого часу, яку можна повністю поновити до початку наступного робочого дня при реально доступній для цієї людини якості харчування, медичного обслуговування, використання вільного часу тощо [50].

Помилково вважати, що всі перераховані вище фактори, що впливають на ефективність праці персоналу, неможливо змінити. Навпаки, на них навіть необхідно впливати. Адже якщо безпосередній керівник ставить перед організацією завдання підвищення ефективності праці персоналу, то він може і повинен внести свої корективи в значну частину кожної групи факторів для забезпечення результативної діяльності організації.

Питання підвищення ефективності праці потребує системного підходу, тобто кардинальних змін, суттєвого вдосконалення факторів, що обумовлюють її. Потрібно розробляти пошук резервів підвищення ефективності праці шляхом мобілізації її факторів: інтенсифікації виробництва, освоєння ресурсо- та енергоощадних технологій, удосконалення організації праці та механізму розрахунку. Для вирішення цього питання можна користуватися такими важелями, як мотиваційні, техніко-організаційні та моральні фактори підвищення продуктивності праці, що суттєво впливає на результати виробничої діяльності[50].

Підвищення рівня ефективності праці на підприємстві можливо за допомогою факторів, які базуються на принципах: системності (високий рівень ефективності праці досягається за рахунок економічної, організаційної та соціальної ефективності, кожна з яких забезпечується виконанням ряду поставлених завдань та задоволенням виокремлених критеріїв); цілісності

(отримання ефекту можливе лише при забезпеченні усіх трьох видів ефективності – економічної, організаційної, соціальної); оптимальності (ефективність праці досягається в рамках забезпечення ефективності підприємства).

Відповідно до вищенаведених чинників можна сказати, що кожен фактор є важливою складовою трудової діяльності, і вносить свій вклад в рівень результатів праці. Також, варто відзначити, що недостатній розвиток будь-якого фактора не буде фатальним чином позначатися на трудових показниках. Недолік позитивного впливу окремих факторів може в деякій мірі компенсуватися за рахунок більшого внеску з боку інших.

Таким чином, до основних чинників, що впливають на ефективність праці підприємства можна віднести персонал, який розглядається з точки зору біологічних, психологічних і соціальних властивостей, які, в свою чергу, впливають на трудовий процес і його результати. Також, до таких чинників можна віднести умови трудової діяльності: природні, психологічні, правові, санітарно-гігієнічні, організаційні та соціально-економічні. Стан середовища, в якому доводиться працювати, визначає рівень моральних, інтелектуальних і фізичних сил, формує відношення до роботи.

1.3. Методичні основи оцінювання ефективності праці персоналу підприємства

Фактори підвищення ефективності праці – це ті причини, під впливом яких змінюється її рівень. Збільшення ефективності праці, а, отже, і обсягів виробництва, можна досягати за рахунок різних причин. Це можуть бути розширення факторів виробництва, збільшення виробничих ресурсів, використання плодів науково-технічного прогресу і таке інше. Стимулювання працівників є одним з провідних напрямків збільшення ефективності праці і, як наслідок, обсягів виробництва. Для того, щоб завжди

мати можливість впливу на робітників, і одночасно щоб не втратити цінні кадри, керівник має створювати довгостроковий план-стратегію, який би передбачував розвиток відносин між роботодавцем і підлеглим. Ця стратегія має передбачувати інтелектуальний розвиток працівників як мінімальної виробничої одиниці задля збільшення доходів підприємства в цілому [50].

Оцінка ефективності праці на підприємстві виступає одним з найголовніших завдань, оскільки якість та точність такої оцінки визначає правильність та ефективність усіх подальших дій щодо механізму управління ефективністю праці.

Продуктивність визначається шляхом аналізу доходів і витрат, у той час як ефективність визначається за допомогою порівняння результатів управління персоналом з цілями, наміченими в області управління персоналом.

Оцінка ефективності та продуктивності так необхідна і відносно управління персоналом, як і відносно до інших сфер діяльності організації. Оцінки повинні розглядати як внутрішній, так і зовнішній бік діяльності відділу людських ресурсів. Оцінка діяльності служб персоналу в організаціях може бути різною – від повної її відсутності до використання систематичних методів.

Для оцінки ефективності і продуктивності діяльності з управління персоналом можуть застосовуватись різні методи, а саме: використання інформаційних систем з управління людськими ресурсами, опитування думок, співставлення [23].

Одночасно з цим система показників ефективності праці робітників має:

- відображати витрати на використання робітників як ресурсу, що споживається на підприємстві;
- створювати передумови для знаходження резервів підвищення ефективності робітників на підприємстві;

- стимулювати використання резервів у підвищенні ефективності праці робітників;
- забезпечувати необхідною інформацією щодо ефективності праці робітників;
- виконувати критеріальну функцію (для кожного показника мають бути визначені правила інтерпретації їх значень).

Як правило, оцінка персоналу часто здійснюється на основі таких понять, як економічна ефективність та соціальна ефективність. Зокрема відомі німецькі автори – Й. Хентце, А. Каммел та К. Ліндерт, економічну ефективність трактують як реалізацію персоналом організаційних цілей, і перш за все як продуктивність праці та рентабельність за принципом економного використання обмежених ресурсів. Згадані автори пропонують оцінювати ефективність за трьома групами показників [17]:

- 1) виробнича діяльність та вклад в загальний успіх організації;
- 2) сприйняття праці;
- 3) патріципація (залучення персоналу до управління фірмою; розвиток відчуття причетності у співробітників з метою підвищення зацікавленості в результатах загальної роботи).

Інший західний науковець Вітте Е., говорячи про операціоналізацію ефективності управління персоналом, виділяє п'ять груп показників, серед яких [19]:

- 1) ефективність результатів діяльності (загальна економічна ефективність, індикаторами виміру якої є прибуток, виробіток, зростання обороту, якість задоволення попиту та ін.);
- 2) матеріальна ефективність виробничого процесу;
- 3) нематеріальна ефективність виробництва;
- 4) ставлення до праці;
- 5) відношення до інших колег.

Беручи до уваги також визначення Шлендера П. [19], відповідно до якого загальний критерій ефективності представляє собою економічні

результати діяльності підсистеми, якою управляють в цілому, тобто здійснення підприємством своєї місії (мети) при найменших витратах, можна зробити висновок, що аналізуючи ефективність діяльності підсистеми (робітників) необхідно брати до уваги вплив підсистеми на діяльність всієї системи (підприємства). Відповідно до вищесказаного, пропонується проводити оцінку ефективності використання робітників підприємства на основі показників економічної та соціально-організаційної ефективності.

До економічної ефективності можна віднести такі показники як коефіцієнт прибутковості; рентабельність витрат (загальна по підприємству); рентабельність витрат на персонал. До соціально-організаційної ефективності відносяться: показник продуктивності трудових ресурсів; показник продуктивності праці, показник загальної продуктивності; коефіцієнт надлишкового обороту чи коефіцієнт плинності, коефіцієнт необхідного обороту, коефіцієнт вибуття кадрів, коефіцієнт прийому кадрів, відповідність кваліфікації робітників рівню складності виконуваних ними робіт, співвідношення чисельності окремих категорій працівників, економія чисельності внаслідок покращення використання робочого часу.

У першій групі показників, особовій (персональній) оцінці робітників, аналіз робітників здійснюється на основі розрахунку та аналізу наступних показників.

1. Аналіз заробітної плати робітників проводиться на основі аналізу фонду основної та додаткової заробітної плати, інших заохочувальних виплат та компенсацій; аналізу номінальної та реальної заробітної плати; аналізу середньорічної заробітної плати одного робітника; аналізу середньогодинної заробітної плати одного робітника.

Корисним при аналізі заробітної плати робітників, як наголошується, є факторний аналіз зміни рівня середньої заробітної плати одного робітника в залежності від зміни тривалості робочого періоду, тривалості робочого дня, середньогодинної заробітної плати.

2. Аналіз рівня освіти та вікової структури робітників є аналізом якісної сторони робітників.

3. Аналіз наявності програм підвищення кваліфікації та перекваліфікації робітників показує наскільки підприємство зацікавлене у ефективності діяльності своїх робітників та здійснює для цього відповідні дії.

Аналіз відповідності кваліфікації робітників ступеню складності виконуваних ними робіт проводиться на основі середніх тарифних розрядів робіт і робітників. Причому, зміни рівня професійної і кваліфікаційної мобільності визначають відповідність знань робітника сучасному розвитку науки, техніки та технологій.

4. Аналіз дисципліни робітників підприємства.

5. Аналіз стажу роботи робітників на підприємстві.

Друга група показників оцінки ефективності праці робітників підприємства включає в себе ряд наступних показників.

1. Продуктивність праці одного робітника є одним з найважливіших показників ефективності. Розраховується як відношення вартості або кількості виготовленої продукції до витрат живої праці робітників.

2. Виробіток представляє собою прямий показник рівня продуктивності праці, що визначається кількістю продукції (робіт, послуг), виробленої одним працівником за одиницю робочого часу .

3. Трудомісткість продукції – обернений до продуктивності праці або до виробітку показник, який відображає витрати праці на виготовлення одиниці продукції.

4. Зарплатовіддача – відношення вартості виготовленої продукції (у гуртових цінах) за певний період до фонду оплати праці.

5. Фондоозброєність, як відношення середньої вартості основних фондів за певний період до середньооблікової чисельності робітників за той самий період.

6. Матеріалоозброєність – відношення середньої вартості оборотних фондів за певний період до середньооблікової чисельності робітників за той самий період.

Третя група показників оцінки ефективності праці робітників підприємства включає в себе такі показники:

1. Показник прибутковості праці робітників має велике значення для оцінювання ефективності використання робітників на підприємстві в умовах кризової ринкової економіки. В сучасних умовах зниження прибутковості праці робітників пов'язане насамперед з наростанням кризових явищ на національному ринку праці. Показник розраховується як відношення прибутку до середньорічної чисельності промислово-виробничого персоналу.

2. Ефективність витрат на персонал (рентабельність праці), що розраховується як відношення чистого прибутку до витрат на робітників, які були задіяні у виробництві продукції.

3. Витратовіддача – розраховується як відношення обсягу виробленої продукції до усіх витрат на її виробництво і збут, тобто до собівартості.

Показники, які у рамках теорії управління стали розвиватися як самостійний напрямок дослідження для здійснення процесів аналізування і прогнозування, було згруповано до табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Показники оцінки ефективності праці на підприємствах

Критерії	Показники
<i>1</i>	<i>2</i>
1. Вихідні показники до формування особової (персональної) ефективності робітників	<ul style="list-style-type: none"> – заробітна плата робітників; – освіта робітників; – вікова структура робітників; – кваліфікація робітників; – дисципліна робітників; – середній стаж роботи робітників; – мотивованість праці робітників.
2. Ефективність поєднання праці з засобами та предметами праці	<ul style="list-style-type: none"> – продуктивність праці; – виробіток; – зарплатовіддача; – фондоозброєність; – матеріалоозброєність

1	2
3. Ефективність праці у контексті головної мети господарської діяльності підприємства	прибутковість праці робітників; – рентабельність праці робітників; – витратовіддача; – рівень науково-технічного розвитку (автоматизації праці) підприємства.

Джерело: Сформовано автором.

На сучасному етапі методи експертного оцінювання застосовують у різних галузях практичної та наукової діяльності. Ці методи незамінні під час вирішення складних управлінських та соціально-економічних проблем, аналізу й прогнозування ситуацій з великою кількістю соціальних факторів.

Серед експертних методів слід особливо виділити метод колективної експертної оцінки «Дельфі» [38]. Точність та надійність досліджень на основі експертних оцінок у першу чергу визначається складом експертної групи, їх професіоналізмом, обсягом знань, ерудованістю та компетентністю, креативністю мислення, наявністю практичного досвіду, далекоглядністю, що стосується певної області знань і практичної діяльності.

Експерти повинні уміти узагальнювати свій і світовий досвід дослідження і розробок певної проблеми, а звідси достатньо достовірно оцінити порівняльну важливість того чи іншого показника (фактора, показника, фактора розвитку), термін настання певної події тощо.

У методі «Дельфі» оцінка експертом відносної важливості показників здійснюється, як правило, шляхом присвоєння деякої кількісної оцінки, наприклад, за 100-бальною системою. Експерт надає кожному показнику кількість балів у межах від 0 до 100. Нуль присвоюється в тому випадку, якщо показник на думку експертів не має суттєвого значення; 100 балів присвоюється тому показнику, який має найважливіше, вирішальне значення. Експерт може надати однакову кількість балів декільком показникам, якщо на його думку вони у рівній мірі суттєві.

Проблема оцінювання ефективності праці полягає у тому, що її неможливо оцінити, враховуючи вузьке коло початкових показників, і тим більш на основі єдиного показника.

Тобто, оцінка ефективності праці має здійснюватися на основі повної та вичерпної групи показників, які б забезпечили відображення кількісних та якісних характеристик працівників у процесі їх роботи на підприємстві та результативність їх праці. При цьому, відображення самого результату праці не є показником ефективності. Сукупність показників має враховувати ефективність поєднання праці з засобами виробництва у процесі досягнення головної мети господарської діяльності підприємства – виробництва продукції для задоволення потреб ринку і одержання завдяки цьому максимально можливого прибутку.

Таким чином, при оцінці ефективності праці можуть застосовуватись методи використання інформаційних систем з управління людськими ресурсами, опитування думок, співставлення. Важливо підключити до оцінки всі категорії персоналу і розширити доступ співробітників до отриманих результатів оцінки з метою залучення до самоаналізу і, як результат, розробки заходів з поліпшення роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ПЕЙБОКС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Пейбокс» - компанія, яка працює під зареєстрованим брендом IBox. Заснована в 2006 році, вона стала першою на ринку моментальних платежів в Україні. На сьогодні бренд IBox, це більше 5500 терміналів IBox у всіх регіонах країни, на яких здійснюється оплата понад 1600 послуг.

Юридична адреса компанії для ТОВ "Пейбокс" це: 04071, м.Київ, Подільський район, вулиця Набережно-лугова, будинок 3. Форма власності – недержавна власність

На терміналах iBOX здійснюється тільки банківська інкасація парку терміналів. Компанія має сертифікат безпеки PCI DSS (безпека даних клієнтів компанії відповідає міжнародним вимогам) і власний процесинговий центр, який забезпечує миттєву оплату за декілька кроків.

Сьогодні бренд IBox являє собою:

- довіру (понад 5 млн. клієнтських звернень щомісяця);
- близькість (більше 5 500 терміналів IBox в усіх регіонах країни);
- зручність (понад 1600 послуг для сплати);
- надійність (лише банківська інкасація парку терміналів);
- безпеку (сертифікація PCI DSS (безпека даних клієнтів компанії відповідає міжнародним вимогам));
- швидкість – власний процесинговий центр, який забезпечує миттєву сплату;
- інноваційність (NFC рідери на всіх терміналах, які не тільки значно економлять час, але і додають WOW ефект при використанні);
- підтримку (цілодобова служба турботи про клієнтів).

Понад 300 співробітників Команди IBox у всіх куточках країни щодня працюють над тим, щоб кожен «Платіж IBox» був успішним.

ТОВ «Пейбокс» сучасна, прогресивна, згуртована компанія, яка дуже дорожить кожним співробітником. Де ще сьогодні можна зустріти турботу про співробітника на рівні «комфортно йому в колективі», «ось цікаві тренінги за рахунок компанії по професійним навичкам», безкоштовно кіноклуб, електронна бібліотека, спортивні секції, за бажанням є і йога, і бізнес-англійська для співробітників. Активно «за» здоровий спосіб життя, спорт, екологію, людиноорієнтованість.

Робота в динамічній розвиваючій компанії зі своєчасною виплатою заробітної плати, зручними графіком роботи і розташуванням офісу, поруч з метро. Компанія забезпечує професійний і особистий розвиток співробітників, також піклується і про дозвілля - лаундж зона, настільний теніс, заняття з боксу, PlayStation.

18.10.2019 разом з компанією платіжних терміналів EasyPay (ТОВ «ФК «Контрактовий дім») компанія ТОВ «Пейбокс» приєдналася до Української асоціації платіжних систем (UAPS).

Клієнтам IBox доступні послуги, що охоплюють практично усі сфери повсякденного життя людини. Платіжні термінали самообслуговування використовується для оплати мобільного зв'язку, комунальних послуг, TV та інтернету, банківських кредитів, поповнення електронних гаманців/кредитних карток та ін. Власники такого бізнесу, отримують дохід від комісії з оплат, а орендодавці, що надають місця для розміщення – дохід з 1 м2. , а також збільшують потік відвідувачів.

Типовий платіжний термінал складається з металевого корпусу, сенсорного екрану, купюроприймача, термопринтеру для друку чеків, системного блоку з програмним забезпеченням IBox, GPRS модему із зовнішньою антеною та джерела безперебійного живлення.

Найвигідніше розташувати термінал в жвавому місці – торговому/офісному центрі, продуктовому магазині, супермаркеті, центрі

обслуговування абонентів або салони мобільного зв'язку. З орендарем приміщення укладається договір оренди на місце площею близько 1 кв.м. Все, що крім цього потрібно – розетки 220V та GPRS або покриття 3G будь-якого оператора – Vodafone, Lifecell або Київстар.

Витрати на розвиток термінального бізнесу складаються з оренди місця під термінал, вартості терміналу, оплати платіжній системи за надання послуг, сплат за електроенергію та GPRS-зв'язок. При інтенсивній роботі бізнесу, окупність терміналу становить від 6 місяців.

Бізнес буде розвиватися успішно, якщо мережа терміналів, до якої ви підключаєтесь, має великий досвід стабільної роботи, пропонує платникам велику кількість сервісів на вигідних умовах оплати, забезпечує якісну технічну підтримку, постійне вдосконалення програмного забезпечення та гарантує правову захищеність бізнесу.

Ведення бізнесу платіжних терміналів не вимагає від підприємця-партнера ліцензування та отримання спеціальних дозволів, при цьому приносить стабільний і високий прибуток.

Компанія «Пейбокс» щодня допомагає людям залишатися на зв'язку зі своїми близькими, піклуватися одне про одного, вчасно виконувати зобов'язання, а ще оновлювати стрічки соціальних мереж та дивитися улюблені серіали.

Сервіс компанії дозволяє клієнтам моментально сплачувати за повсякденні послуги там, де вони купують хліб або заправляють авто, завжди по дорозі – у терміналах ІВОХ.

Компанія гарантує безпеку інтернет платежів і фінансових даних, а також конфіденційність персональних даних клієнтів.

В терміналах можна отримати послугу сплати, яка відповідає Правилам міжнародних платіжних систем та принципам безпеки платежів.

Коли клієнт здійснює оплату в терміналі, то Банк-еквайер та Процесинговий центр обмінюються даними платіжних карт за допомогою 3DSecure, UCAF, SecureCode – сучасних протоколів і технологій,

розроблених міжнародними платіжними системами Visa International та MasterCard WorldWide. Процесинговий центр використовує TLS – протокол безпеки передачі даних в Інтернет.

Далі передаються дані через закриті мережі, сертифіковані міжнародними платіжними системами. Обробка даних здійснюється тільки в Процесинговому центрі. Ніхто, навіть отримувач коштів, не може отримати персональні та банківські дані клієнта.

Компанія щороку проходить аудит і підтверджує відповідність міжнародному стандарту безпеки даних індустрії платіжних карт – PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standard). Нині чинний сертифікат PCI DSS № BMS-0103-17. Це означає, що:

- дані платіжних карт передаються надійно зашифрованими;
- доступ до даних у компанії обмежений відповідно до службової необхідності;
- на всі системи встановлений антивірус, який регулярно оновлюється;
- у компанії діє політика інформаційної безпеки, яка постійно контролюється;
- регулярно скануються системи, щоб виявити вразливості та усунути їх;
- виконуються вимоги до розробки, тестування та впровадження програмного забезпечення.

Нікому не передаються персональні дані клієнта – ім'я, телефон, e-mail, номер платіжної карти, – адже вони конфіденційні. Дані платіжної карти передаються лише в зашифрованому вигляді та не зберігаються на сервері компанії.

Майже кожного дня в термінали, до списку послуг, включають нову. Це досить клопіткий процес, який на кожному з етапів супроводжується спеціалістами зі сторони самої компанії та компанії-партнера. Даний процес називається «Промо-супроводження». Він поділений на дві основні частини,

такі як: маркетингове супроводження платіжної послуги; запуск та розвиток платіжної послуги (який супроводжується програмами промо-активності).

До включення нової послуги в термінал, розміщують інформацію про цю послугу в соціальних мережах. Додатково розміщують промо-ролик на верхньому моніторі терміналу. Це лише початок, далі – в точках продажу операторів послуг розміщують друковані матеріали про послугу. Промолист для працівників центрів обслуговування клієнтів партнера. Наступний крок – спільний прес-реліз про запуск нової послуги в парку терміналів IBOX та на сайті www.ibox.ua. Основними засобами для поширення інформації є SMS-повідомлення клієнтам про запуск нової послуги, показчики в торгових мережах та центрах обслуговування клієнтів оператора послуг, розміщення послуг в зонах підвищеної уваги інтерфейсу терміналу.

Далі спеціалісти займаються процесом розробки та запуску платіжної та рекламної послуги, який виконується в два етапи. На першому етапі підготовка, яка виконується за 9 кроків з різною періодичністю. На другому етапі спеціалісти займаються підтримкою проекту. Процес можна проглянути в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Процес розробки та запуску платіжної та рекламної послуги

Підготовчий етап	Період
1. Зустріч з потенційним партнером	1 день
2. Визначення потреб	1 день
3. Погодження умов співробітництва	1 день
4. Оформлення договірних відносин	3 дні
5. Визначення змісту проекту	2 дні
6. Погодження технічного завдання	2 дні
7. Розробка технічного завдання	5-30 днів
8. Тестування сервісу	8 днів
9. Введення в промислову експлуатацію	Оновлення парку терміналів 2 рази в місяць
Підтримка проекту	Період
1. Промо-підтримка нового сервісу	3 місяці
2. Надання аналітичної інформації	3 місяці

Джерело: Складено автором на основі [1].

Для клієнта процес оплати послуги в терміналі досить простий і проходить досить швидко. Одночасно з цим в терміналі відбуваються досить складні процеси. Коли клієнт підходить до терміналу і вибирає послугу, термінал створює зв'язок з провайдером даної послуги. Так перевіряється чи в належному стані зараз провайдер, чи стабільно проходять платежі. Це робиться по причині того, що не всі процеси ідеальні і в будь-якій компанії бувають технічні збої, тобто потрібно перевірити чи здатна компанія, яка приймає платіж, обробити інформацію в момент платежу. Якщо провайдер активно приймає платежі, то термінал переводить клієнта до введення реквізитів для оплати. В залежності від вибраної послуги, необхідні реквізити платежу можуть змінюватися. Після того, як клієнт вкаже на терміналі реквізити оплати, термінал обробляє всю цю інформацію і перевіряє наявність такого клієнта у провайдера. Якщо клієнт допустив помилку і таких реквізитів не існує, то на екрані терміналу відобразиться помилка, якщо всі дані вказані вірно, то термінал перейде до наступного кроку – внесення коштів. Даний процес повністю можна переглянути. До платежу підтягуються всі реквізити оплати в зашифрованому виді, платежу присвоюється код операції (унікальний номер платежу, за яким клієнт може відслідкувати оплату і переглянути стан платежу). Клієнт може обрати фіксовану суму оплати, більше якої не буде зараховано по цим реквізітам. При внесенні коштів кожна купюра перевіряється в купюроприймачі, термінал розпізнає номінал купюри і перевіряє її на справжність. Якщо купюра не відповідає потрібним стандартам, то термінал її повертає. При цьому зі сторони компанії можна перевірити по якій причині виникло повернення купюри. Такими причинами можуть бути: заборонений номінал, невірно вставлена купюра, довжина купюри не відповідає номам та інше. Коли клієнт вносить потрібну суму і бажає завершити платіж, то може бути що в термінал була внесена сума більше, ніж було вказано клієнтом. Така сума закріплюється як здача в платежу, яку клієнт може зарахувати на будь-яку послугу, включаючи поповнення мобільного без комісії або

благодійність. Після оплати, за потреби, клієнт може скористатися функцією «Роздрукувати чек» або звернутись в компанію по номеру гарячої лінії, щоб отримати дублікат чеку в електронному вигляді.

Платежі через термінали IBox - це простий, доступний та надійний спосіб за мить оплатити послугу, необхідну саме Вам. Продукт компанії складається з програмних продуктів, продуктів для клієнтів та продуктів для партнерів. Більш детально з продуктами компанії можна ознайомитись в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Продукти ТОВ «Пейбокс»

Напрямок	Продукт	Опис
Програмні продукти	Чинний процесинг компанії	Процесинговий центр Alliance
	Web-вітрина	Web-сайт компанії з функцією оплати послуг Партнерів-Провайдерів платіжною картою
	Вітрина АСО	Чинна версія інтерфейсу терміналу
Продукти для клієнта	Cash2Merchant	Оплата послуг Партнерів-Провайдерів готівкою через термінал
	Cash2Card	Поповнення гривневої карти українського банку готівкою через термінал
	Card2Card (P2P)	Переказ коштів з карти на карту через сайт
	Card2Merchant (P2P)	Оплата послуг Партнерів-Провайдерів через сайт
Продукти для партнерів	API для партнерів	Чинний типовий протокол взаємодії
	API для агентів	Протокол технічної взаємодії з агентами
	Заміна кас	Окрема версія головного екрану терміналу для Центрів обслуговування клієнтів Партнерів-Провайдерів
	Продаж продуктів партнерів	рекламний банер Партнера-Провайдера на екрані завершення платежу на терміналі

Джерело: Складено автором на основі [2].

Компанія з платіжними терміналами IBox, заснована в 2006 році, стала першою на ринку миттєвих платежів в Україні. Зараз IBox це найбільш впізнавані і тільки брендovanі термінали, це ім'я яке пішло в народ - більшість платіжних терміналів називають Айбокс. Компанія має:

- понад 5 млн. клієнтських звернень щомісяця;

- більше 5 500 терміналів IBox в усіх регіонах країни, в кожному ТРЦ і магазині біля дому;
- понад 1600 послуг для сплати (більш детально в табл. 2.3);
- тільки банківська інкасація парку терміналів;
- сертифікація PCI DSS (безпека даних клієнтів компанії відповідає міжнародним вимогам);
- власний процесинговий центр, оплата в декілька кліків, за секунди;
- NFC рідери на терміналах, які не тільки значно економлять час, але і додають WOW ефект при використанні;
- 24/7 на зв'язку - цілодобова служба турботи про клієнтів;
- введені в експлуатацію нові термінали, які приймають купюри пачками.

Таблиця 2.3

Категорії послуг доступних в терміналах IBox

Категорія	Опис
Банки кредити та страхування	Поповнення платіжних карт і рахунків, оплата кредитів, позик, договорів страхування
Квитки та подорожі	Оплата авіа, ж/д квитків, квитків на громадський транспорт та квитків на концерт
Дистрибуція та маркетинг	Оплата товарів мережевих компаній і оплата послуг маркетингових компаній
Ігри та соціальні мережі	Поповнення рахунку в онлайн-іграх та соціальних мережах
Інтернет, ТБ і телефонія	Оплата інтернету, телебачення та стаціонарної телефонії
Комунальні послуги	Оплата всіх видів комунальних послуг
Мобільний зв'язок і роумінг	Поповнення мобільного телефону та роумінгу
Знижки, ставки, лотереї	Купівля купонів на знижки, розпродажі, акції, інвестування в лотерейні квитки
Таксі	Сплата інформаційно-диспетчерських послуг таксі для таксистів
Хостинг та інші послуги	Сплата за послуги хостингу, платежі за відкритими реквізитами
Електронні гроші та торги	Поповнення електронного гаманця
Благодійність	

Джерело: Сформовано автором.

В табл. 2.3 наведено 12 категорій послуг, які надає компанія. На даний момент найбільш популярними категоріями послуг є оплата на «Банки

кредити та страхування» та «Мобільний зв'язок і роумінг». Детально переглянути попит на категорії послуг можна на рис. 2.1.

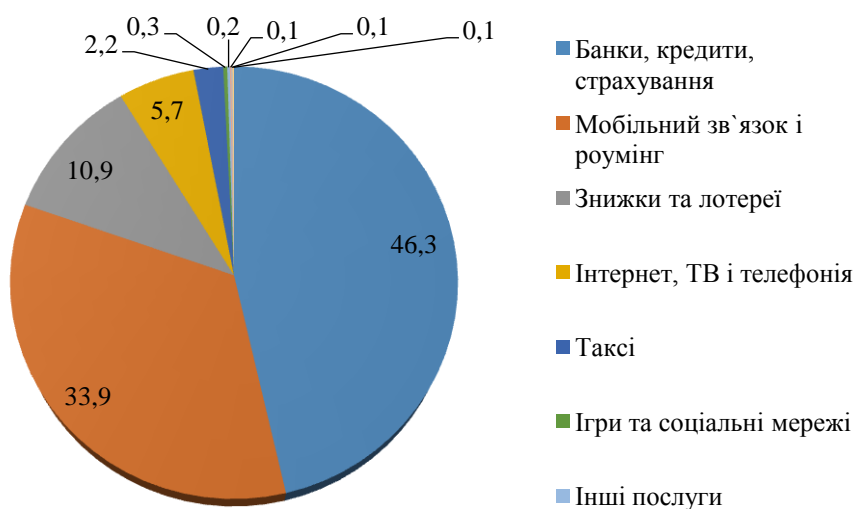


Рис. 2.1. Попит на різні категорії послуг ТОВ «Пейбокс»

Джерело: Сформовано автором.

На рис. 2.1 видно, що найбільш популярною для поповнень є категорія «Банки, кредити, страхування», що становить майже половину платежів, а саме – 46,3%. Також, значну кількість платежів становлять «Мобільний зв'язок і роумінг» та «Знижки та лотерею». Разом ці категорії охоплюють 91,1% від усіх платежів, що здійснюються в платіжних терміналах компанії. Такі категорії, як «Комунальні послуги», «Дистрибуція та маркетинг» та «Квитки та подорожі» займають лише 0,1% кожен від усієї кількості платежів.

За умовами Публічного договору платник доручає, а Банк здійснює приймання грошових коштів платника, отриманих на рахунок банку шляхом еквайрінгу ЕПЗ, прийому коштів від банків, що мають договірні відносини з платниками, для подальшого переказу отримувачу платежу, що визначений платником. Переказ коштів здійснюється протягом двох банківських днів, але в кожному разі у строк не більше трьох банківських днів з моменту ініціювання переказу платником.

Перелік отримувачів коштів, на користь яких можна здійснити платіж виводиться на екран платіжного пристрою. Банк переказує кошти на користь тих отримувачів, з якими банком укладено договори, якщо інше не передбачено чинним законодавством України. Платник, прийнявши умови Публічного договору, погоджується сплачувати під час переказу будь які комісії за переказ коштів, які встановлені банком та інші платежі за умови, що інформація про розмір комісій/платежів доведена до платника (в т.ч. шляхом виведення на екран платіжного пристрою) безпосередньо до початку операції з переказу коштів.

На українському ринку термінали самообслуговування ІВох займають 27% від загальної кількості платіжних терміналів, які розташовуються на національному ринку. На даний момент найбільшими конкурентами є термінали Приват банку, компаній EasyPay, City24 та 2click. При цьому компанія ІВох має значні переваги, так як може забезпечити надійність і якісне обслуговування.

Для аналізу ТОВ «Пейбокс» основні техніко-економічні показники було наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Пейбокс»
за 2017-2019 рр.**

№ з/п	Найменування показника	Роки			Відхилення 18/19	
		2017	2018	2019	абсол.	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
1.	Дохід (виручка) від реалізації послуг, тис. грн.	330514	63548,4	243690	180142	283,47
2.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	275 428	52 957	203 075	150118	283,47
3.	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	224	34	197	163	479,41
4.	Середньорічна вартість технічного оснащення, тис. грн.	252	182	713	531	291,76
5.	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	22 836	3 756	24 125	20369	542,31
6.	Собівартість реалізованих послуг, тис. грн.	0	0	0	0	0

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7
7.	Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	275 428	52 957	203 075	150118	283,47
8.	Інші операційні доходи, тис. грн.	0	0	0	0	0
9.	Адміністративні витрати, тис. грн.	272 715	45 252	188 449	143197	316,44
10.	Витрати на збут, тис. грн.	0	0	0	0	0
11.	Повні витрати на підготовку і реалізацію послуг, тис. грн. (п.6+п.9+п.10)	272 715	45 252	188 449	143197	316,44
12.	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток), тис. грн.	2 713	7 705	14 626	6921	89,82
13.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	530	549	781	232	42,26
14.	Продуктивність праці тис. грн./особ. (п.1./п.3)	1475,51	1869,07	1237,01	-632,07	-33,82
15.	Середньорічна заробітна плата штатного працівника, тис. грн. (п.5/п.3)	101,95	110,47	122,46	11,99	10,85
16.	Фондоозброєність тис. грн./особ. (п.4/п.3)	1,13	5,35	3,62	-1,73	-32,39

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток В].

З даних табл. 2.4 можна помітити, що протягом двох років спостерігається зростання результатів техніко-економічних показників. Тобто, можна зробити висновок, що прибуток компанії зростає.

Отриманий чистий дохід від реалізації продуктів та послуг ТОВ «Пейбокс» протягом 2019 року становить 203075 тис. грн., що на 283,47% більше ніж протягом попереднього року. Цього вдалося досягти завдяки збільшенню кількості терміналів та послуг, доступних до оплати та низки заходів для модернізації діяльності підприємства.

Проаналізувавши показник середньооблікової чисельності можна зробити висновок, що на підприємстві спостерігається тенденція зростання кількості працівників. У 2019 р. відбувся масовий набір працівників і одночасно з цим у 2019 році показник продуктивності праці зменшився на 632 тис. грн./чол. або на 33,82% в порівнянні з 2018 роком, оскільки прийшло багато нових працівників, яким потрібен час для адаптації та налагодженні комунікацій.

Таким чином, збільшення рівня дохідності вдалося досягти завдяки залученню клієнтів до поповнення нових категорій послуг та проводячи оптимізацію робочих процесів. Саме тому чистий прибуток у 2019 році зріс на 42,26%, що на 232 тис. грн. більше ніж у 2018 році.

2.2. Характеристика персоналу ТОВ «Пейбокс»

У 2018 році компанія передала значну частину роботи на аутсорс і залишила в своєму складі лише частину керівників, спеціалістів та службовців. Уже в 2019 році до роботи було залучено значну частину персоналу, що відновило чисельність працюючих ближче до стану на 2017 рік. Станом на 01.01.2019 р. в ТОВ «Пейбокс» працює 204 особи. Середньооблікова чисельність працівників у 2019 році склала 197. Переглянути аналіз складу і кількісного співвідношення різних категорій і груп персоналу можна в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Структура працівників ТОВ «Пейбокс» за 2017-2019 рр.

№ з/п	Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	абсолютне	у структурі , +/- %
								+/- осіб	
1.	Середньооблікова кількість штатних працівників, всього:	224	100,00	34	100,00	197	100,00	163	-
в тому числі:									
2.	керівники	18	8,04	12	35,29	11	5,58	-1	-29,71
3.	спеціалісти	98	43,75	14	41,18	79	40,10	65	-1,07
4.	службовці	100	44,64	8	23,53	101	51,27	93	27,74
5.	робітники	8	3,57	0	0,00	6	3,05	6	3,05

Джерело: Розраховано автором на основі [60].

Проаналізувавши структуру працівників за 2017-2019 роки видно, що середньооблікова кількість штатних працівників збільшилась порівняно з 2018р. на 163 особи. Збільшення кількості службовців на 27,74% пояснюється тим, що відбулось зменшення частки керівників на 29,71%. Зменшення кількості спеціалістів дає можливість зробити висновок, що новим працівникам потрібен час для адаптації в компанії та освоєнні поставлених задач і обов'язків.

Успішність підприємства залежить виключно від того, які люди на ньому працюють, від їх кваліфікації, розміщення і використання. Саме тому особливої актуальності набуває проблема забезпечення умов для постійного підвищення ефективності праці персоналу. Також можна проаналізувати гендерну структуру персоналу ТОВ «Пейбокс» за даними табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка гендерної структури персоналу ТОВ «Пейбокс»
за 2017-2019 рр.**

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності (питома вага)			Відхилення	
	2017 р.	2018 р.	2019р	2017 р.	2018 р.	2019р.	абсолютне, +/-, осіб	у структурі, %
Чоловіки	179	26	138	79,91	76,47	70,05	112	-6,42
Жінки	45	8	59	20,09	23,53	29,95	51	6,42
Разом	224	34	197	-	-	-	-	-

Джерело: Джерело: Розраховано автором на основі [60].

Проаналізувавши динаміку гендерної структури ТОВ «Пейбокс» можна помітити, що в компанії переважає частка працівників чоловічої статі. В 2019 р. ця частка склала 70,05%. Це пов'язано з тим, що в компанії присутня велика кількість посад технічного спрямування (в тому числі інженери з ремонту платіжних терміналів). Одночасно з цим частка працівників жіночої статі склала 29,95%. Більшість працівників жіночої статі зайняті в сфері управління.

Динаміку освітньої структури персоналу ТОВ «Пейбокс» можна проаналізувати за даними табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «Пейбокс»
за 2017-2019 рр.**

Рівень освіти	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 19/17		Відхилення 19/18	
	К-сть, осіб	питома вага, %	К-сть, осіб	питома вага, %	К-сть, осіб	питома вага, %	абсолютне, +/-, осіб	у структурі, %	абсолютне, +/-, осіб	у структурі, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
Середня освіта	14	6,25	0	0,00	8	4,06	-6	-2,19	8	4,06
Професійно-технічна освіта	45	20,09	0	0,00	57	28,93	12	8,84	57	28,93
Неповна вища освіта	52	23,21	3	8,82	43	21,83	-9	-1,39	40	13,00
Базова вища освіта	82	36,61	16	47,06	63	31,98	-19	-4,63	47	-15,08
Повна вища освіта	31	13,84	15	44,12	26	13,20	-5	-0,64	11	-30,92
Всього:	224	-	34	-	197	-	-	-	-	-

Джерело: Джерело: Розраховано автором на основі [60].

Проаналізувавши освітню динаміку структури персоналу ТОВ «Пейбокс» можна помітити, що в компанії переважають працівники з базовою вищою освітою (31,98%) та професійно-технічною освітою (28,93%). Високий рівень працівників з неповною вищою освітою (21,83%) пов'язаний з тим, що на підприємстві присутні посади, на яких навчаються в основному студенти вищих навчальних закладів. Повна вища освіта (13,20%) переважає в управлінського персоналу. Працівників із середньою освітою в компанії малий відсоток. Професійно-технічна та неповна вища освіта переважає у виробничого персоналу.

Можна зробити висновок, що рівень освіти працівників ТОВ «Пейбокс» задовільний, беручи до уваги те, що більша частина працівників це

службовці, які займають посади інженерів з обслуговування терміналів, як видно з попередніх таблиць.

У табл. 2.8 наведена характеристика виробничого персоналу ТОВ «Пейбокс» по групах працівників за рівнем кваліфікації.

Таблиця 2.8

Характеристика виробничого персоналу ТОВ «Пейбокс» по групах працівників за рівнем кваліфікації за 2017-2019 рр.

Кваліфікаційні групи працівників	Основні роботи, що виконуються	Термін підготовки, стажування, досвід	Питома вага у загальній кількості працівників, %		
			2017 р.	2018 р.	2019р.
Висококваліфіковані	Особливо складні і відповідальні роботи	Більше 2-3 років. Періодичне стажування. Великий досвід роботи	18,3	61,8	22,3
Кваліфіковані	Складні роботи	1-2 роки. Чималий досвід роботи.	21,4	38,2	51,8
Малокваліфіковані	Нескладні роботи	Декілька тижнів. Певний довід роботи	43,8	0	24,9
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі роботи	Не мають спеціальної підготовки	13,8	0	1

Джерело: Розраховано автором на основі [60].

Відповідно до даних наведених у табл. 2.8 персонал ТОВ «Пейбокс» можна назвати кваліфікованим – 51,8%. У 2019 році вдалося досягти таких результатів за допомогою реструктуризації, проведеної в 2018 р., та за допомогою масового найму нових працівників.

Як результат, в 2019 році відсоток некваліфікованих працівників становить 1% (в 2017р. – 13,8%), висококваліфіковані працівники становлять 22,3% від загальної кількості працівників (в 2017р. – 18,3%), а кількість малокваліфікованих працівників знизилась до 24,9% (в 2017р. – 43,8%), тому, можна вважати, що ряд проведених заходів має позитивний вплив.

В основному в персоналі компанії працюють особи молодого віку. Так як компанія постійно слідкує за останніми трендами і тенденціями в своїй сфері, то це привертає увагу молодих спеціалістів.

У таблиці 2.9 наведена динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Пейбокс».

Таблиця 2.9

**Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Пейбокс»
за 2017-2019 рр.**

Вікові категорії	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 19/17		Відхилення 19/18	
	К-сть, осіб	пито-ма вага, %	К-сть, осіб	пито-ма вага, %	К-сть, осіб	пито-ма вага, %	абсолютне, +, - осіб	у структурі, %	абсолютне, +, - осіб	у структурі, %
Молодь віком 15-28 років	54	24,11	7	20,59	65	32,99	11	8,89	58	12,41
29-40 років	64	28,57	9	26,47	67	34,01	3	5,44	58	7,54
41-50 років	75	33,48	13	38,24	52	26,40	-23	-7,09	39	-11,84
51-60 років	26	11,61	4	11,76	12	6,09	-14	-5,52	8	-5,67
Понад 60 років	5	2,23	1	2,94	1	0,51	-4	-1,72	0	-2,43

Джерело: Розраховано автором на основі [56].

В ТОВ «Пейбокс» значну частину персоналу займають молоді працівники віком 15-28 років, що у відсотковому співвідношенні 32,99%. Найбільша кількість працівників у віковій категорії 29-40 років - 34,01%.

Проаналізувавши табл. 2.5 можна помітити тенденцію до збільшення працівників у віці 15-28 років. Це пов'язано з відсутністю або недостатньою кількістю досвіду роботи у молоді та в попиті компанії на працівників технічного напрямку. На працівників у віці старше 50 років припадає найменший відсоток – 6% і в основному ці працівники займають посади керівників структурних підрозділів.

Таким чином, проаналізувавши структуру працівників видно, що в 2019 році до роботи було залучено значну частину персоналу, що допомогло відновити чисельність працюючих ближче до стану на 2017 рік. Слід відмітити, що при досягненні кількості працівників ближчої до тої, що була в 2017 році, вдалося збільшити рівень кваліфікації на підприємстві. В 2019

році відсоток некваліфікованих працівників становить 1% (в 2017р. – 13,8%), висококваліфіковані працівники становлять 22,3% від загальної кількості працівників (в 2017р. – 18,3%), а кількість малокваліфікованих працівників знизилась до 24,9% (в 2017р. – 43,8%), тому, можна вважати, що ряд проведених заходів має позитивний вплив.

Також, в 2019 році збільшилась кількість працівників жіночої статі. Це пов'язано з тим, що більшість жінок займають керуючі посади на підприємстві. Однак, станом на 2019 рік відбулось збільшення кількості службовців на підприємстві до 51,27%, при цьому відбулось зменшення працівників, які займають керівні посади, спеціалістів та робітників до 5,58%, 40,10% і 3,05% відповідно.

2.3. Оцінка ефективності праці персоналу в ТОВ «Пейбокс»

Рух кадрів характеризується зміною місця і сфери прикладання праці, роду діяльності і виробничих функцій працівника. Найважливішою характеристикою стану персоналу підприємства є його динаміка.

Основою управління рухом персоналу є встановлення закономірностей процесу плинності кадрів. Знання цих закономірностей допомагає визначити найефективніші напрямки управлінського впливу.

Розрахунок показників, що характеризують рух працівників в ТОВ «Пейбокс» наведено в табл. 2.10.

З табл. 2.10 можна помітити, що в 2018 році коефіцієнт плинності кадрів становив 0,32. Показник є таким високим по причині того, що в 2018 році в компанії відбулося скорочення штату з метою реструктуризації підприємства. Загальна кількість таких звільнень становила 134 особи. Після реструктуризації в ТОВ «Пейбокс» були покращені умови праці та відбулось збільшення заробітної плати, тому уже в 2019 році коефіцієнт плинності кадрів становить 0,04.

Рух працівників в ТОВ «Пейбокс» за 2017-2019 рр.

№ з/п	Показники	Од. вим.	2017	2018	2019	Відхилення 19/17		Відхилення 19/18	
						абсол., ±	відн.,%	абсол., ±	відн.,%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	224	34	197	-27	-12,1	163	479,0
2.	Кількість прийнятих штатних працівників	осіб	2	0	184	182	91000,0	184	0,0
3.	Кількість звільнених штатних працівників, всього	осіб	49	145	8	-41	-83,7	-137	-94,0
	в т.ч.:								
4.	- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників)	осіб	37	134	0	-37	-100,0	-134	-100,0
5.	- із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо)	осіб	12	11	8	-4	-33,3	-3	-27,0
6.	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітнього періоду	осіб	173	28	204	31	17,9	176	629,0
7.	Коефіцієнт загального обороту		0,23	4,26	0,97	0,75	x	-3,29	x
8.	Коефіцієнт обороту по прийому		0,01	0,00	0,93	0,93	x	0,93	x
9.	Коефіцієнт обороту по вибуттю		0,22	4,26	0,04	-0,18	x	-4,22	x
10.	Коефіцієнт плинності кадрів		0,05	0,32	0,04	-0,01	x	-0,28	x
11.	Коефіцієнт відновлення працівників		0,04	0,00	23,00	22,96	x	23,00	x
12.	Коефіцієнт постійності кадрів		0,54	0,82	0,14	-0,41	x	-0,69	x

Джерело: Розраховано автором.

Реструктуризація надала можливість залучити до роботи перспективних працівників з високим рівнем кваліфікації. У 2019 році було прийнято 184 особи.

Так як в 2019 році відбувся масовий набір працівників в ТОВ «Пейбокс», актуальності набув процес уведення в посаду і адаптації.

Основні процеси руху кадрів: уведення в посаду, адаптація, професійні переміщення, підвищення по службі, пониження посади, звільнення.

Робочий час є однією з істотних умов трудового договору і торкається інтересів як працівника, так і роботодавця. Його раціональне поєднання з

часом відпочинку дає змогу ефективно використовувати здатність людини до продуктивної праці. Продуктивність, стан здоров'я людини значною мірою залежать від режиму праці й відпочинку.

Важливу роль у забезпеченні високої працездатності працівників належить організаційному механізму регулювання використання робочого часу. Розрахунки показників ефективності використання робочого часу в ТОВ «Пейбокс» наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Використання робочого часу штатними працівниками
ТОВ «Пейбокс» за 2017-2019 рр.**

Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 19/17		Відхилення 19/18	
	люд.- год	%	люд.- год	%	люд. - год	%	Абсол. , +/-	У структурі , %	Абсол. , +/-	У структурі , %
Фонд робочого часу	41108 5	100, 0	6715 0	100, 0	37430 0	100, 0	-36785	-	307150	-
Відпрацьований час	33478 5	81,4	6335 1	94,3	35107 7	93,8	16292	12,4	287726	-0,5
Невідпрацьований час	76300	18,6	3799	5,7	23223	6,2	-53077	-12,4	19424	0,5
в т. ч. з причин										
щорічних відпусток	23152	30,3	2149	56,6	8984	38,7	-14168	8,3	6835	8,3
тимчасової непрацездатності	4290	5,6	1348	35,5	5634	24,3	1344	18,6	4286	18,6
відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	5780	7,6	0	0,0	3724	16,0	-2056	8,5	3724	8,5
інших відпусток без збереження заробітної плати	830	1,1%	0	0,0	349	1,5	-481	0,4	349	0,4
переведення з економічних причин на неповний робочий день	34564	45,3	0	0,0	1560	6,7	-33004	-38,6	1560	-38,6
масових невиходів на роботу	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
інші причини	7684	10,1	302	7,9	2972	12,8	-4712	2,7	2670	2,7

Джерело: Розраховано автором на основі [5].

В результаті розрахунків було встановлено, що загальний фонд робочого часу у 2019 році порівняно з 2018 зріс на 307150 люд-год, в порівнянні з 2017 роком у 2019 р. загальний фонд робочого часу зменшився на 36785 люд-год. Відповідно на 0,5% у 2019 р. знизилась частка відпрацьованого часу у порівнянні з 2018р., порівняно з 2017 р. цей показник збільшився на 12,4%. Основними причинами втрат робочого часу були щорічні відпустки, тимчасова непрацездатність та відпустки без збереження заробітної плати за згодою сторін. Невідпрацьований час у 2019 р. з поділом на причини його втрат додатково можна переглянути на рис. 2.2.

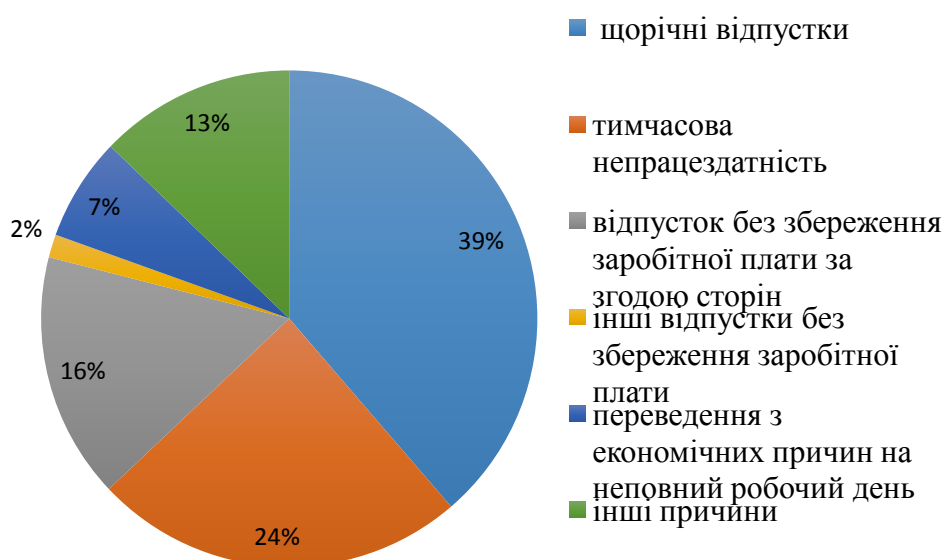


Рис. 2.2. Невідпрацьований час з різних причин в ТОВ «Пейбокс» в 2019 р.

Джерело: Сформовано автором на основі [Табл. 2.11].

На рис. 2.2 відображено кількість невідпрацьованого робочого часу. Найбільша частка невідпрацьованого робочого часу припадає на щорічні відпустки – 39% та тимчасову непрацездатність – 24%. Найменше невідпрацьованого робочого часу займають переведення з економічних причин на неповний робочий день – 7% та інші відпустки без збереження заробітної плати – 2%. Відповідно, відпустки без збереження заробітної плати займають 16% та інші причини – 13%.

Ефективне використання робочого часу є результатом раціонального режиму робочого часу і відпочинку, вміння визначити пріоритетні завдання, налагодженої системи комунікативних зв'язків. Ставлення до робочого часу і працівників, і роботодавця виражаються через пунктуальність, роботу на результат, трудову віддачу. Ефективність використання робочого часу на підприємстві підвищується за допомогою таких важелів, як взаємні обов'язки сторін, система матеріального стимулювання, умови праці.

Важливим критерієм у досягненні ефективності використання робочого часу є відповідність працівника завданням, які ставить перед собою роботодавець. Невідповідність працівника займаній посаді є наслідком втрат, як у часі, так і у фінансовому плані роботодавця [29].

Фактори, що впливають на кількість відпрацьованих людино-годин, наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Фактори, що впливають на кількість відпрацьованих людино-годин в ТОВ «Пейбокс» за 2017-2019 рр.

Показники	Умовні позначки	Базисний період	Звітний період	Абсолютне відхил.	Відносне відхил.	Вплив на фонд робочого часу
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
1. Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	<i>a</i>	224	197	-27	-12,05%	-49550
2. Середньофактична тривалість робочого періоду, днів	<i>b</i>	248	250	2	0,81%	2916
3. Середньофактична тривалість робочого дня, годин	<i>c</i>	7,4	7,6	0,2	2,70%	9850
Разом		411085	374300	-36785	-8,95%	-36785

Джерело: Розраховано автором на основі [5].

1) За рахунок зміни чисельності працівників (*a*) кількість відпрацьованих людино-годин знизилась на 27 або на 12,05%.

2) За рахунок зміни тривалості робочого періоду (*b*) зміна відпрацьованих людино-годин становить 2 або 0,81%.

3) За рахунок зміни тривалості робочого дня (*c*) кількість відпрацьованих людино-годин зросла на 0,2 або 2,70%.

У табл. 2.12, за допомогою розрахунків, досліджено взаємозв'язок між середньообліковою кількістю штатних працівників, середньофактичною тривалістю робочого періоду та середньофактичною тривалістю робочого дня та кількістю відпрацьованих людино-годин. Зменшення середньооблікової кількості штатних працівників призвело до втрат у фонді робочого часу у розмірі 49550 год. Збільшення середньофактичної тривалості робочого періоду та середньофактичної тривалості робочого дня сприяло збільшенню фонду робочого часу на 2916 год та 9850 год відповідно.

Робочий час є загальною мірою кількості праці. Загальна тривалість робочого часу визначається, з одного боку, рівнем розвитку виробництва, а з іншого – фізичними і психофізіологічними можливостями людини. Поліпшення використання робочого часу є одним із основних шляхів підвищення продуктивності праці [58].

Продуктивність праці є рухливим і динамічним показником результативності праці та ефективності виробництва, який коригується низкою факторів, та має визначальне значення в розвитку підприємства. Дослідження питання ефективності праці персоналу підприємства та чинники, які впливають на цей показник можна переглянути в табл. 2.13.

За даними табл. 2.13 можна прослідкувати взаємозв'язок між годинною, денною, річною продуктивністю праці в ТОВ «Пейбокс».

Провівши аналіз даних показників на підприємстві було помічено, що в 2019 р. знизилась середньорічний виробіток на одного працівника на 33,8%, середньогодинний виробіток на одного працівника на 30,7%, тривалість робочого дня на 2,6% та кількість днів відпрацьованих одним працівником в рік на 1,9%.

Таблиця 2.13

Продуктивність праці в ТОВ «Пейбокс» за 2018-2019 рр.

№ з/п	Показники	Од. вим.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 19/18	
					абс., ±	від., %
Вихідні дані						
1	Обсяг наданих послуг	тис. грн.	52957	203075	150118	283,5
2	Середньооблікова кількість працівників	осіб	34	197	163	479,4
3	Відпрацьовано всіма працівниками	тис. люд.-днів	8,1	46,2	38,05601	468,2
4	Відпрацьовано всіма працівниками	тис. люд.-годин	63,4	351	287,6	453,6
Розрахункові дані						
5	Середньорічний виробіток на одного працівника	грн.	1557558,8	1030837,6	-526721,3	-33,8
6	Середньогодинний виробіток одного працівника	грн.	835,3	578,6	-256,7	-30,7
7	Тривалість робочого дня	Год.	7,8	7,6	-0,2	-2,6
8	Відпрацьовано одним працівником в рік	днів	239,1	234,4	-4,6	-1,9

Джерело: Розраховано автором на основі [5].

Продуктивність праці постійно змінюється під впливом безлічі факторів і причин. Одні сприяють підвищенню продуктивності праці, інші можуть викликати зниження. Тому основним завданням організації праці є забезпечення зростання продуктивності праці. Вплив різних чинників на розмір продуктивності праці наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Вплив різних чинників на розмір продуктивності праці в ТОВ «Пейбокс»

Чинники	2018	2019	Результат впливу чинника, +/-	
			абсолютне, грн.	відносне, %
Зміна чисельності працюючих	34	197	253882088,2	125,02%
Зміна кількості днів, відпрацьованих одним працівником	239,1	234,4	-5939049,6	-2,92%
Зміна тривалості робочого дня	7,8	7,6	-7715385,6	-3,80%
Зміна середньогодинного виробітку	835,3	578,6	-90109653	-44,37%
Разом	52957000	203075000	150118000	73,92%

Джерело: Розраховано автором на основі [5].

Збільшення чисельності працюючих в ТОВ «Пейбокс» на 479,4% призвело до збільшення річного прибутку на 125,02% або 253882088,2 грн. За рахунок зменшення кількості днів відпрацьованих одним працівником річний виробіток зменшився на 2,92% або 5939049,6 грн. За рахунок зменшення тривалості робочого дня річний прибуток зменшився на 3,80% або 7715385,6 грн. За рахунок впливу даних факторів відбулось зменшення середньогодинного виробітку і річний прибуток скоротився на 44,37% або 90109653 грн.

Головна мета підприємства в сучасних умовах - отримання максимального прибутку, що неможливо без ефективного управління капіталом. Пошуки резервів для збільшення прибутковості підприємства становлять основну задачу управлінця.

Очевидно, що від ефективності управління фінансовими ресурсами і підприємством цілком і повністю залежить результат діяльності підприємства в цілому. Якщо справи на підприємстві йдуть самопливом, а стиль управління в нових ринкових умовах не змінюється, то боротьба за виживання стає безперервною.

В ТОВ «Пейбокс» співробітники прагнуть працювати так, щоб кожного разу, коли клієнт користується послугами компанії, йому було максимально приємно. Це називається критерієм неперервності. Термінали компанії повинні мати охайний вигляд, швидко працювати і проводити платежі без помилок.

Послуги ТОВ «Пейбокс» – це доступний, зручний, простий і надійний платіж. Це результат роботи всіх співробітників. Шлях, який клієнт проходить моментально та непомітно, всередині компанії залучає велику кількість процесів, які мають відбуватися без помилок і узгоджено. Схему даного процесу можна переглянути у Додатку Ж.

В ТОВ «Пейбокс» ефективність праці персоналу оцінюється з урахуванням особливостей кожного з підрозділу. На підприємстві виділяють 3 підрозділи:

1. Центр супроводу регіональної мережі (Технічна лінія);
2. Центр розвитку регіональної мережі (бізнес-лінія);
3. Центр супроводу клієнтів. Група Контакт-центр.

Центром супроводу регіональної мережі забезпечує:

- технічну експлуатацію і працездатність парку АСО компанії;
- ефективне переміщення ТМЦ між регіонами, регіонами та Центральним офісом, всередині регіонів;
- своєчасне і повне відновлення працездатності несправних комплектуючих вузлів і деталей до АСО відповідно до заданих критеріїв якості та терміну;
- управління ефективністю поставок (аналіз і контроль ціноутворення / якість поставок / відносин з постачальниками).

За виконання даних задач можна оцінити ефективність праці працівників підрозділу. Окрім основних задач, приділяється увага додатковим:

- не більш ніж на 5 АСО закріплених за регіональним інженером чи інженером парку АСО може бути не проведено плановий ТО (але не більше 2-х місяців поспіль на одних і тих же АСО);
- на більш ніж на 5 АСО закріплених за регіональним інженером чи інженером парку АСО по фотозвіту можуть бути виявлені факти порушення проведення зовнішніх робіт на АСО (чистота корпусу / цілісність фірмових наклейок / працездатність сенсорного екрану / верхнього монітора), виключаючи дії сторонніх осіб (вандалізм);
- за результатами аудиту регіону Групою безпеки не повинні бути направлені негативні висновки про результати аудиту;
- відсутність фотозвіту про проведення ТО, може бути не більше, ніж по 5 АСО.

При виконанні поставлених задач підрозділ має значний вплив на управління втратами компанії. Саме тому співробітники даного підрозділу докладають всіх зусиль, щоб вкластися в виділений бюджет, щоб тривалість

простою терміналу не перевищувала трьох днів, щоб термінали друкували чеки і мали охайний вигляд.

Компанія, в свою чергу, дає можливість безперервно слідкувати за показниками роботи кожного з терміналів. Внутрішні ресурси компанії дозволяють перевіряти роботу терміналів у програмах Butterfly і Oracle. В першій програмі можна перевірити роботу терміналів в реальному часі. Переглянути коли термінал останній раз був на зв'язку, коли здійснювався останній платіж і на поповнення якої послуги. Відправити заявку на виклик техніка до певного терміналу з визначенням причини несправності роботи.

Друга програма дозволяє згрупувати показники за певний період часу і відслідкувати динаміку роботи терміналів по Україні, в окремому регіоні, області чи населеному пункті. Можна переглянути статистику несправності терміналів, які проблеми найчастіше виникають з кожним з них, і на що потрібно направити кошти для ремонту терміналу і збереження клієнтів.

Так, як співробітники компанії орієнтуються на клієнтів, то для зручності на терміналах встановлена шкала оцінки роботи. Відповіді клієнтів дають змогу переглянути по яким терміналам надходить найбільше скарг і, як результат, провести оперативну роботу. Дану шкалу оцінки розробили і впровадили співробітники Центру розвитку регіональної мережі (бізнес-лінія).

У Центрі розвитку регіональної мережі (бізнес-лінія) ефективність праці оцінюється як вплив на фінансові результати в дохідній частині – приріст клієнтського потоку і зростання кількості транзакцій (ефективність нових установок / переміщень АСО / підключення провайдерів).

Оцінка ефективності праці в даному підрозділі може здійснюватися за такими поставленими задачами:

- виконання планових показників програм розвитку регіональної мережі локальних орендодавців;
- прийом платежів від населення через АСО;

- присутність парку АСО в регіонах, що відповідає вимогам до прибутковості, встановленим в Компанії;
- ефективна взаємодія Компанії з організаціями та підприємствами, що надають в оренду / суборенду площі для розміщення платіжних терміналів на локальному рівні в регіоні. Розміщення АСО на площах локальних орендодавців, відповідають вимогам, встановленим в Компанії;
- забезпечення ефективної взаємодії Компанії з організаціями та підприємствами, які розміщують свою рекламу в сегменті Indoor-реклами на локальному рівні. Залучення локальних рекламодавців для розміщення реклами на АСО (два монітора).

Даний підрозділ забезпечує також включення нової послуги в термінал, інформація про цю послугу розміщується в соціальних мережах. Додатково розміщують промо-ролик на верхньому моніторі терміналу. Це лише початок, далі – в точках продажу операторів послуг розміщують друковані матеріали про послугу. Промолист для працівників центрів обслуговування клієнтів партнера. Наступний крок – спільний прес-реліз про запуск нової послуги в парку терміналів IBOX та на сайті www.ibox.ua. Основними засобами для поширення інформації є SMS-повідомлення клієнтам про запуск нової послуги, показники в торгових мережах та центрах обслуговування клієнтів оператора послуг, розміщення послуг в зонах підвищеної уваги інтерфейсу терміналу.

Далі спеціалісти займаються процесом розробки та запуску платіжної та рекламної послуги, який виконується в два етапи. На першому етапі підготовка, яка виконується за 9 кроків з різною періодичністю. На другому етапі спеціалісти займаються підтримкою проекту.

Яку послугу підключити вирішують на основі аналізу ринку послуг та на основі аналізу попиту клієнтів. Співробітники мають враховувати наскільки дана послуга буде популярною і чи зможе окупути затрачені ресурси.

Найчастіше інформація про необхідність послуги надходить до підрозділу від Центру супроводу клієнтів (Група Контакт-центр).

Основними цілями Центру супроводу клієнтів (Група Контакт-центр), на основі яких можна провести оцінку ефективності праці, є:

- безперервне дослідження клієнтського досвіду і клієнтської потреби для поліпшення продукту компанії;
- безперервне вдосконалення процесу супроводу звернень клієнтів;
- забезпечення своєчасного і в повному обсязі супроводу звернень клієнтів, партнерів, співробітників Компанії, що надходять до Групи, пов'язаних з наданням сервісу / продукту Компанії: прийом платежів через платіжні вітрини Компанії, працездатністю вітрин, платіжних сервісів;
- забезпечення безперервного моніторингу проходження платежів клієнтів, безперервності надання сервісу Парк АСО / Портфель операторів;
- забезпечення своєчасного і в повному обсязі прийому, обробки і розгляду претензій клієнтів і проблем, що виникли при здійсненні платежів через платіжні вітрини Компанії.

Горизонт поліпшення результатів роботи підрозділу включає, але не обмежується: співробітники групи безперервно інтерпретують голос Клієнта - клієнтську потребу і клієнтський досвід, беруть активну участь у розвитку продукту шляхом візуалізації отриманих запитів клієнтів в вимоги до продукту і якості каналів дистрибуції.

Ключові показники результатів роботи, на основі яких оцінюється ефективність праці, наведено в матриці цільових значень показників роботи в табл. 2.15.

**Матриця цільових значень показників роботи співробітників
Центру супроводу клієнтів (Група Контакт-центр)**

Назва ключового показника	Зміст показника
Якість розмови по телефону	Дотримання співробітником відповідностей стандартам спілкування з клієнтом, затвердженим в Компанії.
Якість розмови по цифрових каналах	Відповідність якості відповідей співробітників на запити клієнтів по цифрових каналах (e-mail, чат, ін.).
Середній час розмови (хв)	Час розмови з клієнтом з урахуванням часу утримання клієнта на лінії.
Заповнення карток (в розрізі тематик, провайдерів, імені клієнта і коментарі, при необхідності)	При вхідному дзвінку, у оператора з'являється картка клієнта, в якій необхідно заповнити кожне поле (поле коментар при необхідності).
FCR (оператор)	Показник, який показує, скільки запитів було прийнято і вирішено з першого разу, оцінюється в розрізі оператора.
Середній час взяття діалогу	Час, витрачений оператором онлайн-підтримки, який показує протягом якого часу після написання клієнтом першої фрази, на неї відреагували.
Середній час відповіді на репліку	Час, витрачений оператором онлайн-підтримки на кожну репліку клієнта.
Кількість прийнятих діалогів	Кількість діалогів, яка була прийнята оператором онлайн-підтримки.
Активність перепроведення платежів	Кількість перепроведених платежів за поточний день + попередні періоди за зміну оператора (розрахунковий період з 09:00 до 09:00).
Прийняті діалоги і дзвінки	Показник, який відображає кількість дзвінків і чатів, прийнятих оператором платіжних сервісів.
Якість розмови по телефону і цифровим каналам	Показник, який відображає наскільки якісно оператор платіжних сервісів обробляв дзвінки і цифрові канали.
Рівень неуспішних платежів	Показник, який відображає відношення кількості неуспішних платежів до кількості прийнятих платежів.
Рекламації, закриті у встановлений термін	Частка рекламацій в портфелі платежів на відповідному парку АСО.
Якість ведення рекламацій	Показник, що відображає відсутність повторних звернень клієнта на лінію з моменту передачі кейса рекламації менеджера по роботі з претензіями.
Зворотній зв'язок	Проведені зворотні зв'язки менеджером контролю якості з операторами контакт-центру, організовані на прослуханих дзвінках, проаналізованих чатах.
Задоволеність клієнтів, %	Частка клієнтів, які задоволені обслуговуванням оператора.
Отримані дзвінки контакт-центром, %	Частка прийнятих дзвінків контакт-центром в порівнянні з кількістю звернень.
FCR, (First Call Resolution), %	Частка прийнятих запитів, які були вирішені з першого звернення.
SL (Service Level), %	Частка прийнятих дзвінків за встановлений час.
OCC (Occupancy)	Показник, що відображає завантаження оператора гарячої лінії
Заповнення штату	Частка заповнених вакансій до загальної кількості вакансій в КЦ.
NPS (Net Promoter Score)	Індекс лояльності клієнтів, які звернулися в КЦ.

Джерело: Сформовано автором на основі [3].

Саме Центр супроводу клієнтів (Група Контакт-центр) першим дізнається про технічні збої, збої зі сторони провайдерів чи несправність терміналів. Саме тому так важливо якісно обробити якомога більше клієнтських звернень.

Таким чином, необхідно відмітити, після покращення умов праці в 2019 році вдалось досягти зменшення коефіцієнту плинності кадрів до 0,04. Після процесу уведення в посаду і адаптації співробітників було встановлено зростання загального фонду робочого часу на 307150 люд.-год., в порівнянні з 2018 роком. При цьому основними втратами робочого часу стали щорічні відпустки (38,7%), тимчасова непрацездатність (24,3%) та відпустки без збереження заробітної плати (16%). За рахунок збільшення кількості працівників в 2019 році знизився середньорічний виробіток на одного працівника на 33,8%, середньогодинний виробіток на одного працівника на 30,7%, також відбулось скорочення тривалості робочого дня на 2,6% та кількість днів, відпрацьованих одним працівником в рік, на 1,9%. Позитивним фактором збільшення числа працюючих є збільшення річного прибутку на 125,02%.

Потрібно звернути увагу на те, що кожен структурний підрозділ слідкує за виконанням своїх завдань, тим самим забезпечуючи високу ефективність праці. Необхідно зазначити, що високі показники можливо досягти лише при тісній співпраці. Також, ТОВ «Пейбокс» підтримує розроблені в рамках індивідуальної роботи і проведених загальних активностей пропозиції щодо поліпшення продукту, а також якісне збільшення продукту внаслідок проведених досліджень на замовлення служб компанії, в разі їх вагомого впливу, підтвердженого аналітичною службою, можуть бути винесені пропозицією одноразового заохочення співробітників.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ПЕЙБОКС»

3.1. Основні напрями підвищення ефективності праці персоналу в ТОВ «Пейбокс»

Для виявлення шляхів підвищення ефективності праці в ТОВ «Пейбокс» було детально проаналізовано роботу Центру супроводу клієнтів (Група Контакт-центр). Для об'єктивності оцінки та доцільності запропонованих заходів, перш за все, потрібно проаналізувати роботу кожної посадової групи. На даний момент в Контакт-центрі зайняті такі посади: менеджер з якості процесів, менеджер з якості обслуговування, менеджер по роботі з претензіями, супервізор, оператор платіжних сервісів, оператор Контакт-центру, оператор Контакт-центру online.

В компанії працює 4 менеджери по роботі з претензіями, за кожним з них закріплені певні регіони, в залежності від кількості можливих запитів клієнтів. Дана посада функціонує з метою повернення клієнтам втрачених коштів. Робота техніки не є ідеальною і інколи можуть виникати збої. Враховуючи динаміку оновлення та зношення українських банкнот, є вірогідність того, що термінал може не врахувати купюру внесену клієнтом. Це трапляється тому, що купюра може бути старою та затертою і купюроприймач не зможе розпізнати її номінал, купюра може застрягти в купюроприймачі або, при неправильному внесенні, пройти повз нього. Також, є певні обмеження по внесенню банкнот. На деяких терміналах можуть стояти обмеження і термінал може не приймати купюри в 1 грн., 2 грн. чи 5 грн. При введенні в експлуатацію нових банкнот, як, наприклад, номіналом 1000 грн, компанія не має можливості відразу на всіх терміналах оновити купюроприймачі. Через неуважність клієнтів або через несправність

з боку терміналів, після внесення купюри, на екрані внесена сума може не змінюватися.

Менеджери по роботі з претензіями працюють над поверненням в електронному вигляді втраченого номіналу купюри. Звернувшись на гарячу лінію або в online-підтримку, клієнт разом з оператором може заповнити заявку на повернення коштів, На основі такої заявки менеджер буде проводити аналіз роботи терміналу в момент внесення купюри і приймати відповідні рішення. Приклад заявки і необхідна інформація наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Приклад заявки на повернення втрачених в терміналі коштів

Надійшло звернення з тел./чату	Телефонний дзвінок
Деталізація звернення	
Місто	Київ
Область	Київська
ППП	Бомко Марія Борисівна
Дата і час проблеми	30.04.2020
Контактний телефон	0960000000
Код операції	423423423
Суть проблеми	Купюра застрягла
Тип послуги	Поповнення карти Visa
Сума	500 грн
Куди виплатити	5168 1111 1111 1111

Джерело: Сформовано автором.

Вся інформація зберігається менеджерами, в залежності від регіонів, в файлах Microsoft Excel. В даних файлах фіксується вся інформація, вказана операторами, та додаткова, яка включає дату заповнення заявки, дату та час виникнення проблеми, номер заявки, кількість днів в роботі та інше. Враховуючи процедуру повернення коштів і термін повернення в 10 робочих днів, важливою є необхідність відслідковувати кількість днів, протягом яких заявка знаходиться в роботі. Менеджери мають уникати прострочення заявок, так як це може викликати негатив з боку клієнтів. При простроченні заявки стає неминучим повторне звернення клієнтів до операторів, що в свою чергу здійснює додаткову чергу на лінії. Після прострочення заявок 90%

клієнтів звертаються зі скаргою і можуть некоректно виражатися по відношенню до операторів, а після і по відношенню до компанії.

Наведемо приклад за квітень 2020 року:

За менеджером А закріплені регіони Кіровограду, Кривого Рогу, Полтави, Сум та Харкову. Менеджер протягом місяця фіксує в день від 10 до 15 заявок і по такій же кількості заявок має зробити виплату клієнтам, в місяць це приблизно 350 заявок.

За менеджером Б закріплений Київський регіон. Менеджер протягом місяця фіксує в день від 5 до 20 заявок і по такій же кількості заявок має зробити виплату клієнтам, в місяць приблизно 370 заявок.

За менеджером В закріплені регіони Вінниці, Житомиру, Запоріжжя, Івано-Франківська, Луцька, Львова, Рівного, Тернополя, Хмельницького, Черкас, Чернігову і Чернівців. Менеджер протягом місяця фіксує в день від 7 до 20 заявок і по такій же кількості заявок має зробити виплату клієнтам, приблизно 375 заявок в місяць.

За менеджером Г закріплені регіони Дніпропетровську, Миколаєва, Одеси, Ужгороду та Херсону. Менеджер протягом місяця фіксує в день від 7 до 22 заявок і по такій же кількості заявок має зробити виплату клієнтам, в місяць це близько 365 заявок.

Враховуючи, що заявки закріплені в Microsoft Excel, кожного дня потрібно оновлювати інформацію по кожній актуальній заявці, що є затратно по часу. Зберігаючи інформацію в Microsoft Excel є високий ризик прострочити заявку чи пропустити її і залишити з некоректним терміном знаходження в роботі, також є вірогідність, що хтось посторонній внесе зміни до заявки.

Приблизно по 20% заявок внесення клієнтами коштів в термінал не підтверджується або є прострочка заявок, що означає повторне звернення клієнтів. Це означає, що в місяць по кожному з регіонів близько $70+74+75+73=292$ клієнтів звернуться повторно на гарячу лінію, а

враховуючи конфліктну ситуацію, то такі дзвінки займають від 6 до 20 хвилин телефонної розмови, як було виявлено на практиці.

Враховуючи, що встановленою нормою тривалості телефонного дзвінка є 2 хв. і 20 секунд, можна вважати, що від 584 до 2 654 клієнтів можуть потрапити в чергу і досить тривалий час очікувати на лінії з'єднання з оператором.

Для уникнення прострочки, ризику внесення змін в заявки та для спрощення роботи менеджерів по роботі з претензіями було запропоновано відповідним спеціалістам компанії розробити програму відслідковування терміну заявок з автоматичним оновленням кількості днів, протягом яких заявка знаходиться в роботі.

Для контакт-центру важливим є кожен клієнт, саме тому в Контакт-центрі слідкують за такими показниками:

- середній час розмови 2 хв. 20 сек.;
- кількість прийнятих дзвінків (CAR), %;
- заповнення карток клієнтів;
- якість розмови;
- дисципліна;
- індекс лояльності клієнтів (NPS);
- індекс задоволеності клієнтів (CSI);
- вирішення питання клієнта при першому зверненні (FCR) 75%.

Ресурси компанії ТОВ «Пейбокс» дозволяють відслідковувати необхідні показники з максимальною деталізацією. Агрегатна статистика за той же місяць наведена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Агрегатна статистика по клієнтським зверненням за квітень 2020 року

Місяць	04.2020
<i>1</i>	<i>2</i>
Зайшло на IVR	57 524
З них унікальних	30 818
Обслужені IVR	14 167

1	2
% обслужених IVR	24,63%
Переведені на оператора	43 377
З них унікальних	27 032
Обслужені оператором	28 381
Середній час розмови (секунд)	136,36
Обслужені з першого звернення (FCR)	19 466
% FCR	68,59%
Втрачено дзвінків	14 996
Потрапили в Call Back	11 902
Втрачено Call Back	10 059
% CAR Call Back	15,48%
OCC	70,37%
%, CAR	65,43%

Джерело: Сформовано автором на основі [7].

За даними табл. 3.2. можна помітити, що показник FCR опустився нижче бажаного результату. Саме тому було виявлено і прослухано повторні звернення клієнтів впродовж місяця. На основі аналізу даних дзвінків було виявлено, що більшість клієнтів звертається повторно на гарячу лінію при недотриманні встановлених строків повернення коштів чи перепроведенні платежів, або неуспішності перепроведення платежів. Менша кількість повторних звернень виникає в зв'язку з некоректно наданою інформацією чи незадоволеністю отриманою відповіддю і бажанням почути бажане.

В зв'язку з отриманими результатами було прийнято рішення:

- при прострочці термінів виплати коштів по заявці або при невиявленні внесеної по заявці купюри менеджери по роботі з претензіями мають зв'язатися з клієнтом і пояснити подальші дії і процедуру роботи в такому випадку;
- для уникнення випадку перезвону клієнтів при несвоєчасному зарахуванні коштів оператори озвучують терміни зарахування протягом 1 години;
- для уникнення перезвону клієнтів при неуспішному перепроведенні оператор сам має зв'язатися з клієнтом і запросити для зарахування інші реквізити або запропонувати варіанти вирішення ситуації;

- проведення колективних зустрічей з операторами для прослуховування і розбору помилок, допущених в дзвінках.

Приклад: клієнтка звернулась на гарячу лінію 4 разів. Причина звернення: клієнтка здійснювала 2 платежі в терміналах 2 різних компаній. В одному терміналі було поповнення карти А-банку і оплата пройшла успішно. В іншому терміналі було здійснено оплату на поповнення картки банку ПУМБ. При поповненні на терміналі відобразилося ППП клієнтки, але оплата не надійшла протягом 2 днів.

1. При першому зверненні клієнтки оператор не зміг знайти неуспішну оплату по номеру телефона і по номеру карти, порадив перевірити інформацію і звернутися повторно.
2. При другому зверненні клієнтки оператор спробував знайти неуспішну оплату за номером телефона, за номером карти та за адресою терміналу. Коли оплату не вдалось знайти, то оператор порадив повернутися до терміналу і уточнити його номер, після цього звернутись повторно.
3. При третьому зверненні клієнтка продиктувала номер терміналу, повторила раніше озвучену інформацію. Перевіривши всі платежі оператор не зміг знайти потрібне поповнення карти. Оператор повідомив, що передасть дане питання на менеджера для прослуховування дзвінків та пошуку платежу. Пообіцяв зателефонувати протягом двох годин і повідомити результат.
4. При четвертому зверненні клієнтка була обурена, з нею ніхто не зв'язався, а дзвінки не були передані на менеджера. Оператор ще раз перевірів інформацію і передав дане питання на менеджера, обіцяв зателефонувати клієнтці протягом 30 хвилин.

В даному випадку помилка була допущена зі сторони кожного з операторів. Правильне вирішення питання клієнтки: спробувати знайти оплату за номером телефону, потім за номером картки. Уточнити за якою адресою знаходиться термінал і перевірити всі платежі за вказаний день. В

разі відсутності інформації по поповненню карти банку ПУМБ слід було спробувати знайти успішне поповнення картки А-банку, при наявності якого можна було б зробити висновок, що неуспішний платіж здійснювався в терміналі іншої компанії. Враховуючи, що в терміналах нашої компанії при поповненні карти не відображається ПІП клієнта, слід було запитати якою була процедура поповнення. Слід зазначити, що при поповненні прямої послуги банку ПУМБ, зарахування коштів може буди протягом трьох робочих днів.

Оскільки ТОВ «Пейбокс» позиціонує себе як клієнтоорієнтована компанія, то третій оператор допустив критичну помилку. З даним оператором має бути проведена додаткова зустріч для обговорення важливості надання достовірної інформації. На основі аналізу роботи групи операторів було прийнято рішення прослуховувати дзвінки за минулий день з низькими оцінками оператора (CSI).

На даний момент в компанії працюють 19 операторів гарячої лінії. За систематичним наданням некоректної інформації було помічено 2 оператори гарячої лінії, один з операторів знаходиться на випробувальному терміні, оскільки проходить процес адаптації як новий співробітник. За іншим оператором було, також, зафіксовано багато скарг зі сторони співробітників, які після спілкувалися з обуреними клієнтами.

Для уникнення подібних випадків першого оператора направили на перенавчання до супервізора. Другому оператору було встановлено випробувальний термін на 2 тижні, протягом якого, при недотриманні стандартів обслуговування клієнтів, оператор буде звільнений.

Аналізуючи табл. 3.2 також необхідно зазначити, що багато клієнтів не змогли зв'язатися з оператором і тому виникає необхідність детального перегляду кількості прийнятих дзвінків в порівнянні з клієнтами, які були переведені на операторів. Дані наведено у табл. 3.3.

**Аналіз очікування клієнтів на лінії до зняття слухавки оператором
(SL), квітень 2020 р.**

Дата	Середн. час очікування	<30 сек. %	Всього дзвінків	SL 0 %	SL 1-10%	SL 11-20%	SL 21-30%	SL 31+ %
01.04.2020	43	36,28	1 337	19,07	5,46	5,61	6,13	40,99
02.04.2020	8	84,42	1 168	75,51	2,91	3,00	3,00	9,59
03.04.2020	14	72,64	1 283	58,46	5,30	4,29	4,60	16,21
04.04.2020	20	62,27	856	51,17	3,97	3,97	3,15	20,91
05.04.2020	7	81,39	618	75,57	2,91	1,13	1,78	7,44
06.04.2020	33	45,24	1 008	23,91	7,04	7,64	6,65	30,2
07.04.2020	31	50,72	1 323	35,53	5,59	5,37	4,2	31,22
08.04.2020	94	2,29	5 711	1,23	0,33	0,30	0,44	27,16
09.04.2020	51	21,24	2 415	15,03	1,74	2,40	2,07	30,56
10.04.2020	67	11,53	2 463	2,92	2,40	2,88	3,33	38,16
11.04.2020	31	48,70	1 119	36,19	4,47	3,40	4,65	30,8
12.04.2020	5	84,06	571	79,86	1,75	1,23	1,23	6,65
13.04.2020	31	45,43	1 268	28,94	4,97	5,68	5,84	27,13
14.04.2020	28	47,04	1 165	33,82	4,46	3,69	5,06	24,03
15.04.2020	34	44,66	1 115	28,43	5,56	6,01	4,66	31,66
16.04.2020	21	60,63	1 260	46,35	4,68	5,24	4,37	20,00
17.04.2020	52	20,45	2 484	9,42	3,42	3,99	3,62	30,39
18.04.2020	32	45,05	1 192	35,49	2,68	3,86	3,02	29,70
19.04.2020	3	79,36	407	75,68	1,47	1,23	0,98	2,95
20.04.2020	2	93,82	566	89,58	1,41	2,12	0,71	1,59
21.04.2020	12	79,09	947	70,22	3,70	2,96	2,22	14,36
22.04.2020	25	53,75	1 159	41,24	5,00	3,97	3,54	25,45
23.04.2020	19	60,2	1 170	45,13	6,07	4,19	4,87	21,03
24.04.2020	51	16,2	2 952	7,72	2,91	3,35	2,30	21,41
25.04.2020	21	57,6	1 094	44,33	4,94	3,75	4,66	20,02
26.04.2020	6	85,94	640	79,22	2,97	2,50	1,25	7,03
27.04.2020	32	47,06	1 343	29,49	6,70	6,85	4,02	32,6
28.04.2020	28	51,55	1 257	33,41	6,21	6,36	5,57	29,9
29.04.2020	38	38,36	1 439	22,65	5,98	5,21	4,52	36,00
30.04.2020	59	19,42	2 049	5,86	4,10	5,27	4,20	45,14

Джерело: Сформовано автором на основі [8].

Враховуючи, що всі оператори працюють за індивідуальним графіком, в службу аналітики була поставлена задача погодинного аналізу переведених на оператора дзвінків та відповідності наявним на робочому місці операторам.

Для оцінки ефективності праці персоналу ТОВ «Пейбокс» були використані наступні показники за 03.2020 – 04.2020 (дані наведено у табл. 3.4):

- FCR, % (вирішення питання клієнта при першому зверненні);
- SL, % (кількість часу, який очікував клієнт, до з'єднання з оператором);
- CSI, % (на скільки клієнтам подобається спілкуватись з операторами);
- обробл., % (загальна кількість дзвінків, які були прийняті операторами, по відношенню до загального числа клієнтських звернень);
- унікальні, % (унікальні клієнтські звернення);
- втрачено, % (кількість дзвінків, які не отримали з'єднання з операторами).

Таблиця 3.4

**Оцінювання ефективності праці персоналу в ТОВ «Пейбокс» за
період 03.2020-04.2020**

Місяць	FCR,%	SL,%	CSI,%	Обробл., %	Унікальні, %	Втрачено, %
03.2020	67,45	37,25	88,43	66,17	62,11	22,68
04.2020	68,59	38,67	90,66	65,42	62,32	23,19

Джерело: Сформовано автором на основі [7].

Використовуючи наведені дані, побудуємо багатокутник ефективності праці персоналу підприємства за період 03.2020-04.2020 (рис. 3.1), використовуючи шість показників табл. 3.4. Чим менша площа, тим нижча ефективність праці персоналу.

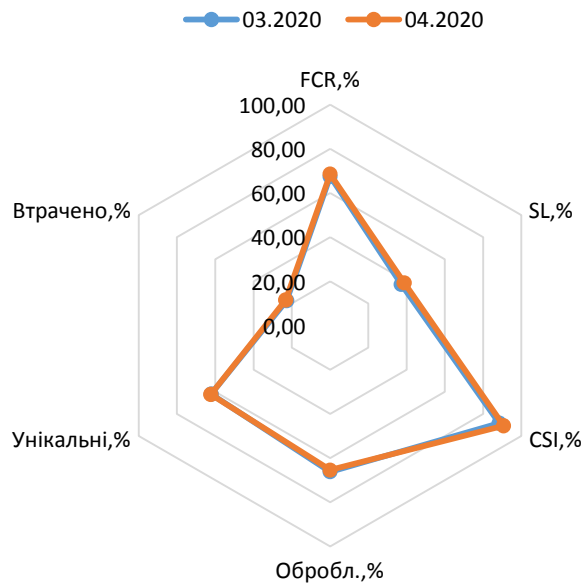


Рис. 3.1. Багатокутник ефективності праці персоналу ТОВ «Пейбокс» за період 03.2020-04.2020

Джерело: Складено автором на основі [табл. 3.4].

Чим менша площа багатокутника, тим гірші результати ефективності праці на даному підприємстві. Дослідження виявило, що з кожним місяцем, ситуація покращується, але в повільному темпі. Згідно отриманих даних в ТОВ «Пейбокс» стоїть проблема в підвищенні ефективності праці в підрозділі Контакт-центру. А саме: значна кількість клієнтів не можуть вирішити своє питання при першому зверненні, деяким клієнтам так і не вдається з'єднатись з оператором.

Таким чином, провівши аналіз на основі наведених даних і прослуханих дзвінків, було виявлено необхідність передзвону клієнтам задля підвищення FCR, який в свою чергу є одним з найважливішим показників ефективності праці Контакт-центру, оскільки відображає спроможність вирішити питання клієнта при першому зверненні. На основі цього було створено запит на розробників програмного забезпечення з проїому дзвінків (Smile IPCC), про важливість розробки вбудованого в програму блоку, відповідаючого за автоматичне створення перезвону клієнтам (Додаток К).

3.2. Підвищення рівня ефективності праці персоналу в ТОВ «Пейбокс» на основі дослідження за методом побудови багатокутника

Оцінюючи рівень ефективності праці персоналу ТОВ «Пейбокс» за методом «Багатокутника ефективності праці персоналу підприємства» (рис. 3.1), зроблено висновок, що значна кількість клієнтів не можуть вирішити своє питання при першому зверненні, деяким клієнтам так і не вдається з'єднатись з оператором.

Перш за все, треба зазначити, що підвищення ефективності праці є стратегічно важливо для ТОВ «Пейбокс». Неefективне використання трудових ресурсів значно знижує рівень ефективності праці на підприємстві, що, в свою чергу, призводить до втрати клієнтів. Зростаюча потреба у якісному обслуговуванні клієнтів обумовлює вдосконалення робочих процесів у підрозділі Контакт-центру.

З метою підвищення ефективності праці персоналу ТОВ «Пейбокс» слід реалізувати запропоновані заходи. А саме:

1. розробка програми відслідковування терміну заявок з автоматичним оновленням кількості днів, протягом яких заявка знаходиться в роботі;
2. на основі клієнтських звернень протягом попередніх 6 місяців розробити прогноз навантаження на лінію з погодинною інформацією;
3. для програми з обробки клієнтських звернень розробити вбудований блок з ініціацією автоматичного передзвону клієнтам.

Реалізація заходу не передбачає використання додаткового бюджету, оскільки все можливо реалізувати в рамках підприємства.

Для програми по відслідковуванню терміну заявок спеціалістами був встановлений дедлайн до 30 червня 2020 року, включно. Дана програма ще знаходиться в процесі реалізації. На основі поставленої задачі з прогнозом навантаження на лінії, спочатку була розроблена схема в Microsoft Excel з

приблизно відображеною кількістю дзвінків, які можуть бути переведені на оператора в залежності від часу і дня неділі (Додаток М, Л).

За допомогою вбудованого блоку з ініціацією автоматичного передзвону клієнтам вдалось зменшити кількість часу, який оператори витрачали на занотовування контактних номерів з необхідністю передзвону. Даний спосіб швидше і зручніше, тому вдалось підвищити показник FCR у травні 2020 року, дані наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Агрегатна статистика по клієнтським зверненням за травень 2020 року

Місяць	05.2020
Зайшло на IVR	45 793
З них унікальних	28 327
Обслужені IVR	8 359
% обслужених IVR	18,25%
Переведені на оператора	37 442
З них унікальних	26 153
Обслужені оператором	28 659
Середній час розмови (секунд)	133,26
Обслужені з першого звернення (FCR)	19 843
% FCR	69,24%
Втрачено дзвінків	8 783
Потрапили в Call Back	6 232
Втрачено Call Back	4 214
% CAR Call Back	32,38%
OCC	70,74%
%, CAR	76,54%

Джерело: Сформовано автором на основі [7].

В табл. 3.5 можна побачити, що після запропонованого заходу підвищився показник FCR, також зменшився середній час розмови. Важливість передзвону в тому, що таким чином компанія доносить клієнту інформацію про те, наскільки він є важливим. Клієнт уже звернувся на лінію до цього, чекав в черзі і пояснював своє питання оператору. Буде несправедливо, якщо клієнту ще раз доведеться пройти через даний процес. За рахунок передзвону клієнтам, оператори можуть покращити і свої

показники. Приклад: оператор прийняв 64 дзвінка, які в загальному складають 153 хвилини в розмові, це означає, що середня довжина дзвінка складає 2 хв. 39 сек., що не є нормою. При цьому оператор здійснив 17 передзвонів клієнтам, так як оператор уже володіє всією інформацією, то вирішення питання зайняло менше часу і оператор витратив на передзвони 20 хв. 4 сек. Це означає що за зміну середня тривалість розмови складає 2 хв. 14 сек., що є нормою. Дані про час очікування клієнтів на лінії наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Аналіз очікування клієнтів на лінії до зняття слухавки оператором (SL), травень 2020 р.

Дата	Середн. час очікування	<30 сек. %	Всього дзвінків	SL 0 %	SL 1-10 %	SL 11-20 %	SL 21-30 %	SL 31+ %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
01.05.2020	55	18,41	1 825	5,59	4,22	4,00	4,60	33,86
02.05.2020	20	61,57	843	52,91	3,20	3,08	2,37	20,40
03.05.2020	6	85,53	636	78,62	2,67	2,99	1,26	8,49
04.05.2020	22	63,43	1 184	49,41	6,0	4,73	3,21	23,90
05.05.2020	39	31,54	1 928	21,21	3,68	3,89	2,75	22,61
06.05.2020	37	34,08	1 652	20,88	4,00	4,42	4,78	28,39
07.05.2020	41	36,20	1 243	20,84	5,55	4,42	5,39	37,25
08.05.2020	32	43,08	1 829	28,65	5,52	4,98	3,94	27,12
09.05.2020	7	73,80	935	65,35	3,10	2,35	2,99	7,06
10.05.2020	17	54,97	755	48,48	2,7	1,99	1,72	13,77
11.05.2020	10	78,80	783	67,69	3,83	3,70	3,58	12,26
12.05.2020	20	67,01	1 070	52,24	4,77	5,05	4,95	23,46
13.05.2020	26	50,33	1 363	34,48	5,14	4,92	5,80	24,94
14.05.2020	42	32,24	1 833	15,88	6,76	5,67	3,93	33,88
15.05.2020	40	36,79	1 582	20,29	5,63	4,49	6,38	33,82
16.05.2020	26	55,63	1 021	42,12	4,7	4,90	3,92	29,09
17.05.2020	20	57,45	738	44,31	4,34	4,74	4,07	18,16
18.05.2020	11	75,10	1 024	62,99	4,88	4,39	2,83	11,52
19.05.2020	19	64,48	1 084	55,07	3,14	3,32	2,95	21,96
20.05.2020	26	54,49	1 536	37,96	5,66	4,69	6,18	26,69
21.05.2020	24	55,75	1 444	41,27	5,47	4,92	4,09	23,13

1	2	3	4	5	6	7	8	9
22.05.2020	10	78,94	1 206	69,40	4,15	3,57	1,82	12,27
23.05.2020	16	67,82	870	55,40	4,94	3,22	4,25	17,13
24.05.2020	19	64,36	780	55,00	3,21	3,08	3,08	20,77
25.05.2020	28	46,92	1 349	34,91	3,85	4,89	3,26	23,42
26.05.2020	22	57,99	1 145	46,29	3,76	4,02	3,93	21,05
27.05.2020	20	63,29	1 095	51,51	4,29	3,84	3,65	20,91
28.05.2020	14	76,97	1 246	65,09	4,01	4,57	3,29	16,77
29.05.2020	21	60,01	1 428	47,06	4,76	3,92	4,2	22,06
30.05.2020	24	50,23	1 095	40,73	3,11	3,56	2,83	20,46
31.05.2020	19	64,06	921	52,33	3,80	4,13	3,80	19,76

Джерело: Сформовано автором на основі [8].

На початку травня нам надали прогноз навантаження на лінії, завантажений в аналітичний портал Oracle (Додаток П), на основі даного прогнозу оператори були виведені на зміни. Завдяки прогнозу вдалось зменшити кількість часу, який клієнти очікують до з'єднання з оператором. В ТОВ «Пейбокс» показник SL розглядається у співвідношенні як не менше 70% дзвінків мають бути прийняті в перші 30 сек очікування на лінії. В травні 2020 року SL дорівнює 53,28%. Даний показник збільшився в порівнянні з минулим місяцем на 14,61%.

Після планових зустрічей з операторами вдалось зменшити кількість кейсів, де клієнт більше 2 разів звернувся на лінію. Також, оператор на якого було більше всього скарг, на прикладі даних дзвінків зрозумів над чим потрібно працювати, тому ТОВ «Пейбокс» вдалось зберегти співробітника.

На основі прослуханих дзвінків було помічено покращення в роботі деяких операторів. Тому, були прийняті наступні рішення:

- на першій неділі місяця проводити 2 зустрічі з операторами по кейсам FCR з метою аналізу і роботи над помилками;
- на другій неділі місяця проводити 2 зустрічі з операторами по найгіршим дзвінкам за думкою клієнтів (показник CSI, Додаток Н);

- на третій неділі місяця проводити 2 зустрічі з операторами по найкращим дзвінкам (на основі прослуханих дзвінків та дотримання стандартів телефонного етикету);
- в перші числа місяця проводити 2 зустрічі з операторами по підсумкам роботи минулого місяця;
- на регулярній основі проводити зворотні зустрічі з операторами, у кого помічено погіршення в роботі (на основі CSI і прослуханих дзвінків);
- надати менеджерам по претензіям доступ до телефонної програми операторів, з метою передзвону клієнтам;
- надати менеджерам по роботі з претензіями доступ до СМС-ресурсу ТОВ «Пейбокс» з метою попередження клієнтів про можливу затримку виплати коштів.

CSI – показник, який відображає на скільки клієнту сподобалось спілкуватись з оператором. Розраховується як кількість оцінок 4 і 5 розділити на кількість всіх оцінок оператора і помножити на 100%.

Отже, після реалізації запропонованих заходів підвищення ефективності праці занесемо до таблиці 3.7 за 03.2020-05.2020.

Таблиця 3.7

Оцінювання ефективності праці персоналу в ТОВ «Пейбокс» після реалізації запропонованих заходів за період 03.2020-05.2020

Дата	FCR,%	SL,%	CSI,%	Обробл., %	Унікальні, %	Втрачено, %
03.2020	67,45	37,25	68,43	66,17	62,11	22,68
04.2020	68,59	38,67	90,66	65,42	62,32	23,19
05.2020	69,24	53,28	91,17	76,54	69,85	23,46

Джерело: Сформовано автором на основі [7].

За вихідними даними табл. 3.7 графічно відобразимо підвищення ефективності праці в ТОВ «Пейбокс» та порівняємо отримані результати.

Чим менша площа, тим нижча ефективність праці персоналу підприємства.

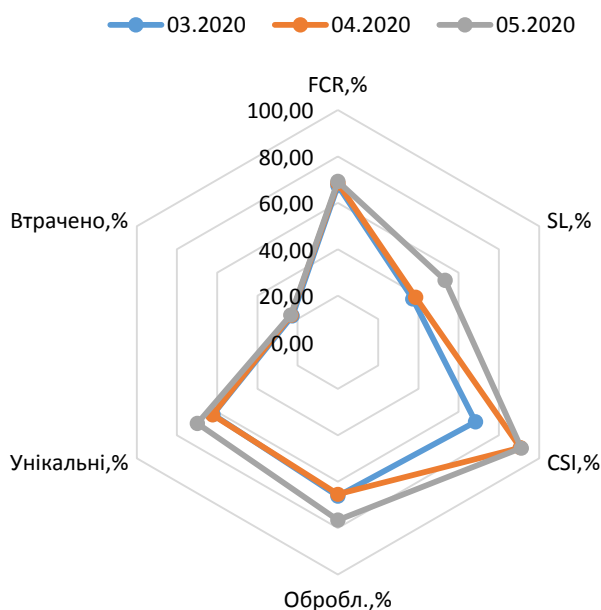


Рис. 3.2. Багатокутник ефективності праці персоналу ТОВ «Пейбокс» після реалізації запропонованих заходів за період 03.2020-05.2020

Джерело: Складено автором на основі [табл. 3.7].

Спостерігаємо на рисунку 3.2, що площа багатокутника за 05.2020 є найбільшою. Можна зробити висновок, що запропоновані заходи є ефективними. Чим менша площа багатокутника, тим нижча ефективність праці персоналу ТОВ «Пейбокс».

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу було опитано 7 фахівців ТОВ «Пейбокс». Результати опитування наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Результати опитування експертів щодо збільшення прогнозованого чистого доходу (виручки) в результаті запропонованого заходу

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	3379,17	3387,29	3381,20	3452,28	3387,29	3389,32	3385,26

Джерело: Сформовано автором.

Результати експертного опитування стосуються чистого доходу від реалізації послуг (тис. грн.). Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення представлено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення

1	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
2	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації X_i , %	3379,2	3387,3	3381,2	3452,3	3387,3	3389,3	3385,3	-
3	Хсер.	3 394,5							
4	Відхилення	-15,4	-7,3	-13,3	57,7	-7,3	-5,2	-9,3	-
5	ΔX^2	236,41	52,60	178,09	3 332,9	52,60	27,27	86,18	3 966,1

Джерело: Сформовано автором.

Як розраховано в табл. 3.9, сума квадратичних відхилень складатиме 3966,1 тис. грн. Це означає, що середнє квадратичне відхилення становить 566,6 тис. грн. В такому разі коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів буде становити $(3966,1 : 566,6) * 100\% = 16,7\%$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації менше 33%, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний чистий дохід можна визначити методом стандартного розподілу вірогідностей. Для цього прогнозні значення приросту чистого доходу представимо в порядку їх зростання. В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.10).

Ранжування значень приросту чистого доходу ТОВ «Пейбокс» в порядку зростання показника

Значення	3379,2	3381,2	3385,3	3387,3	3387,3	3389,3	3452,3
Прогноз	Песимістичний прогноз (П)			Вірогідний прогноз (В)			Оптимістичний прогноз (О)

Джерело: Сформовано автором.

Прогнозуємо зростання обсягу реалізації послуг ТОВ «Пейбокс» в результаті запропонованого заходу за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = \frac{О+4В+П}{6}, \quad (3.1)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Прогнозні значення збільшення обсягів реалізації послуг в результаті запропонованого заходу.

$$ОП = \frac{3379,2 + 4 \times 3387,3 + 3452,3}{6} = 3396,8 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу:

$$3396,8 / 203075 * 100\% = 1,7\%$$

Чистий дохід в проектному році складе:

$$203075 + 3396,8 = 206471,8 \text{ тис. грн.}$$

Знаходимо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 188449 тис. грн.

Це означає, що приріст витрат у проектному році становитиме:

$$188449 * 1,7 = 3203,6 \text{ тис. грн.}$$

Проведення заходу не потребує витрат. Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$188449 + 3203,6 = 191652,6 \text{ тис. грн.}$$

Обчислюємо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta ПР = 3396,8 - 3203,6 = 193,2 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме (Δ ЧП):

$$193,2 * (100-18) = 158,4 \text{ тис. грн.}$$

Де 18% – податок на прибуток на 01.01.2020 р.

Розглянемо вплив від впровадження методу «Багатокутник ефективності праці персоналу підприємства» в ТОВ «Пейбокс» на техніко-економічні показники підприємства, який представлений у табл. 3.11:

Вплив від впровадження методу «Багатокутник ефективності праці персоналу» на техніко-економічні показники роботи ТОВ

«Пейбокс»

№ з/п	Показник	Базовий рік, 2019	Прогнозований рік, 2020	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	203 075	206 471,8	3396,8	0,0167
2.	Повні витрати на підготовку і реалізацію послуг, тис. грн.	188 449	191 652,6	3204	0,0169
3.	Чистий прибуток, тис. грн.	781	939,4	158,4	0,2028

Джерело: Сформовано автором.

Таким чином, для підвищення ефективності праці персоналу в ТОВ «Пейбокс» було проведено дослідження за методом багатокутника. Після впровадження заходу чистий дохід збільшиться на 1,7% і складатиме 206 471,8 тис. грн., а чистий прибуток збільшиться на 20,3%, що в грошовому виразі становить 939,24 тис. грн. Зокрема це стало можливим завдяки створенню кнопки передзвону клієнтам і слідування прогнозованому навантаженню лінії. Як показують дані аналітики ТОВ «Пейбокс» [6], якщо клієнту подобається обслуговування (швидке, якісне, достовірне), то він частіше повертається саме до терміналів Айбокс для здійснення оплати, що, в свою чергу, впливає на дохід підприємства.

Реалізація заходу не передбачає використання додаткового бюджету, оскільки все можливо реалізувати в рамках підприємства. Розраховані показники вказують на можливість впровадження запропонованого заходу.

Таким чином, можна зробити висновок, що запропоновані заходи були ефективними. Якщо ставити операторам зміни згідно прогнозованого плану навантаження на лінію, то вдасться зберегти високий % SL. Вбудований передзвон клієнтам дозволяє заощадити час оператора і не втратити клієнта. При постійній роботі з операторами на планових зустрічах вдасться зменшити кількість помилок до мінімуму і оператори зможуть бачити в якому напрямку рухається наш підрозділ і сама компанія. Після реалізації

програми по відслідковуванню терміну заявок вдасться оптимізувати роботу менеджерів по роботі з претензіями і вони зможуть більше часу виділяти на передзвон клієнтам, таким чином вдасться мінімізувати конфлікти.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження ефективності праці встановлено, що ефективність праці у вузькому своєму розумінні є одним з показників оцінки ефективності підприємства (темپ зростання продуктивності праці, трудомісткість одиниці продукції). Також ефективність праці є складовою частиною ефективності підприємства як продуктивність діяльності (співвідношення отриманих результатів діяльності і затрат для їх отримання – продуктивність праці персоналу та промислово-виробничого персоналу).

Відмічено, що до основних чинників, які впливають на ефективність праці підприємства, можна віднести персонал, який розглядається з точки зору біологічних, психологічних і соціальних властивостей, які, в свою чергу, впливають на трудовий процес і його результати. Також, до таких чинників можна віднести умови трудової діяльності: природні, психологічні, правові, санітарно-гігієнічні, організаційні та соціально-економічні. Стан середовища, в якому доводиться працювати, визначає рівень моральних, інтелектуальних і фізичних сил, формує відношення до роботи.

Встановлено, що при оцінці ефективності праці можуть застосовуватись методи використання інформаційних систем з управління людськими ресурсами, опитування думок, співставлення. Важливо підключити до оцінки всі категорії персоналу і розширити доступ співробітників до отриманих результатів оцінки з метою залучення до самоаналізу і, як результат, розробки заходів з поліпшення роботи.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Пейбокс» - компанія, яка працює під зареєстрованим брендом IBox. Заснована в 2006 році, вона стала першою на ринку моментальних платежів в Україні. На сьогодні бренд IBox, це більше 5500 терміналів IBox у всіх регіонах країни, на яких здійснюється оплата понад 1600 послуг. Зараз IBox це найбільш впізнавані і тільки

брендівані термінали, це ім'я яке пішло в народ - більшість платіжних терміналів називають Айбокс.

На основі проведених розрахунків в ТОВ «Пейбокс» було помічено, що протягом 2018-2019 років відбувалося зростання результатів техніко-економічних показників, що свідчить про зростання прибутку компанії.

Отриманий чистий дохід від реалізації продуктів та послуг ТОВ «Пейбокс» протягом 2019 року становить 203075 тис. грн., що на 283,47% більше ніж протягом попереднього року. Цього вдалося досягти завдяки збільшенню кількості терміналів та послуг, доступних до оплати та низки заходів для модернізації діяльності підприємства.

Проаналізувавши показник середньооблікової чисельності можна зробити висновок, що на підприємстві спостерігається тенденція зростання кількості працівників. У 2019 р. відбувся масовий набір працівників і одночасно з цим у 2019 році показник продуктивності праці зменшився на 632 тис. грн./чол. або на 33,82% в порівнянні з 2018 роком, оскільки прийшло багато нових працівників, яким потрібен час для адаптації та налагодженні комунікацій.

Встановлено, що збільшення рівня дохідності вдалося досягти завдяки залученню клієнтів до поповнення нових категорій послуг та проводячи оптимізацію робочих процесів. Саме тому чистий прибуток у 2019 році зріс на 42,26%, що на 232 тис. грн. більше ніж у 2018 році.

Закцентовано увагу на тому, що після покращення умов праці в 2019 році вдалось досягти зменшення коефіцієнту плинності кадрів до 0,04. Після процесу уведення в посаду і адаптації співробітників було встановлено зростання загального фонду робочого часу на 307150 люд-год, в порівнянні з 2018 роком. При цьому основними втратами робочого часу стали щорічні відпустки (38,7%), тимчасова непрацездатність (24,3%) та відпустки без збереження заробітної плати (16%). За рахунок збільшення кількості працівників в 2019 році знизився середньорічний виробіток на одного працівника на 33,8%, середньогодинний виробіток на одного працівника на

30,7%, також відбулось скорочення тривалості робочого дня на 2,6% та кількість днів, відпрацьованих одним працівником в рік, на 1,9%. Позитивним фактором збільшення числа працюючих є збільшення річного прибутку на 125,02%.

Потрібно звернути увагу на те, що кожен структурний підрозділ слідкує за виконанням своїх завдань, тим самим забезпечуючи високу ефективність праці. Необхідно зазначити, що високі показники можливо досягти лише при тісній співпраці. Також, ТОВ «Пейбокс» підтримує розроблені в рамках індивідуальної роботи і проведених загальних активностей пропозиції щодо поліпшення продукту, а також якісне збільшення продукту внаслідок проведених досліджень на замовлення служб компанії, в разі їх вагомого впливу, підтвердженого аналітичною службою, можуть бути винесені пропозицією одноразового заохочення співробітників.

На основі розгляду ефективності праці в одному із підрозділів ТОВ «Пейбокс», в Контакт-центрі, було розглянуто показник FCR, один з найважливіших показників ефективності праці Контакт-центру, і визначено необхідність підвищення даного показника. FCR відображає спроможність вирішити питання клієнта при першому зверненні, тому було прийнято рішення налагодити систему передзвону клієнтам. На основі цього було створено запит на розробників програмного забезпечення з прийому дзвінків(Smile IPCC), про важливість розробки вбудованого в програму блоку, відповідаючого за автоматичне створення передзвону клієнтам (Додаток К). Також, було запропоновано розробити програму відслідковування терміну клієнтських заявок з автоматичним оновленням кількості днів, протягом яких заявка знаходиться в роботі.

Звернено увагу на те, що не менш важливим є показник SL, що показує час, який чекав клієнт на лінії, поки оператор не звільнився. Для підвищення даного показника було запропоновано на основі клієнтських звернень протягом попередніх 6 місяців розробити прогноз навантаження на лінію з погодинною інформацією.

В результаті реалізації запропонованих заходів було відмічено підвищення показників FCR і SL. Таким чином, можна зробити висновок, що запропоновані заходи були ефективними. Якщо ставити операторам зміни згідно прогнозованого плану навантаження на лінію, то вдасться зберегти високий % SL. Вбудований передзвон клієнтам дозволяє заощадити час оператора і не втратити клієнта. При постійній роботі з операторами на планових зустрічах вдасться зменшити кількість помилок до мінімуму і оператори зможуть бачити в якому напрямку рухається наш підрозділ і сама компанія. Після реалізації програми по відслідковуванню терміну заявок вдасться оптимізувати роботу менеджерів по роботі з претензіями і вони зможуть більше часу виділяти на передзвон клієнтам, таким чином вдасться мінімізувати конфлікти.

Для підвищення ефективності праці персоналу в ТОВ «Пейбокс» було проведено дослідження за методом Багатокутника. На основі проведених розрахунків після впровадження заходу чистий дохід збільшиться на 1,7% і складатиме 206 471,8 тис. грн., а чистий прибуток збільшиться на 20,3%, що в грошовому виразі становить 939,24 тис. грн. Зокрема це стало можливим завдяки створенню кнопки передзвону клієнтам і слідування прогнозованому навантаженню лінії.

Реалізація заходу не передбачає використання додаткового бюджету, оскільки все можливо реалізувати в рамках підприємства. Розраховані показники вказують на можливість впровадження запропонованого заходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адаптація співробітника «Welcome to IBox» : база знань : Центр розвитку регіональної мережі (бізнес-лінія). IBox Portal. *ТОВ «Пейбокс»*. URL: <https://ibox.ua/>.
2. Адаптація співробітника «Welcome to IBox» : база знань : Центр супроводу регіональної мережі (Технічна лінія). IBox Portal. *ТОВ «Пейбокс»*. URL: <https://ibox.ua/>.
3. Адаптація співробітника «Welcome to IBox» : база знань : Центр супроводу клієнтів. Група Контакт-центр. IBox Portal. *ТОВ «Пейбокс»*. URL: <https://ibox.ua/>.
4. Акіліна О. В., Ільч Л. М. Економіка праці та соціально-трудова відносина : навч. посіб. Київ : Алерта, 2010. 734 с.
5. Аналітичний портал «Oracle» : відпрацьований час : інформація про співробітників. IBox Portal. *ТОВ «Пейбокс»*. URL: <https://ibox.ua/>.
6. Аналітичний портал «Oracle» : постійні клієнти : прогнози. IBox Portal. *ТОВ «Пейбокс»*. URL: <https://ibox.ua/>.
7. Аналітичний портал «Oracle» : статистичні дані підрозділу : Контакт-центр : Агрегатна статистика. IBox Portal. *ТОВ «Пейбокс»*. URL: <https://ibox.ua/>.
8. Аналітичний портал «Oracle» : статистичні дані підрозділу : Контакт-центр : SL. IBox Portal. *ТОВ «Пейбокс»*. URL: <https://ibox.ua/>.
9. Бабенко А. Г. Нормування праці : навч.-наочний посіб. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. Дніпропетр. держ. фін. акад. Дніпропетровськ : РВВ ДДФА, 2012. 145 с.
10. Багрова І. В. Нормування праці : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури. 2010. 212 с.
11. Безпалько О. В. Економіка праці та соціально-трудова відносина : конспект лекцій для студ. за напр. підготовки 6.030505 "Управління

- персоналом та економіка праці", 6030507, 6.030508, 6.030509, 6.030510 всіх форм навч. Київ : НУХТ, 2011. 174 с.
- 12.Бережна Ю. Б., Гончаров Ю. В., Федоряк Р. М. Удосконалення кадрової політики підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 6.
 - 13.Білоконенко В. І. Нормування праці : навчальний посібник. Харків : ХДЕУ. 2013. 140 с.
 - 14.Богиня Д. П., Шевченко А. Ф. Ефективність праці в ринковій економіці. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 4. С. 3-6.
 - 15.Бородатий В. П., Крижко І. Д., Ягодзінський А. Й. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ЦНЛ. 2010. 272 с.
 - 16.Буковинська М. П., Сладкевич В. П. Управління персоналом : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2013. 704 с.
 - 17.Гавриш О.А., Грамотнєв В. Е., Довгань Л. Є., Ситник Н. І., Сімченко Н. О. Управління персоналом сучасної організації. Київ : НТУУ «КПІ». 2011. 496 с.
 - 18.Гонова А. А., Ягунова Н. А. Кадровий менеджмент на підприємстві: мотивація, адаптація, наставництво. *Проблеми теорії и практики управління*. 2010. № 4. С. 37-44.
 - 19.Грабовецький Б. Є., Міронова Ю. В. Використання методу колективних експертних оцінок «Дельфі» для вибору оптимального показника оцінки ефективності використання робочої сили. *Економіка та менеджмент*. С. 33-38. URL : <http://mironova.vk.vntu.edu.ua/file/681beec242957721e38e1d42c4c5966b.pdf>.
 - 20.Гузар У. Є. Трудова діяльність з позицій синергетичного, деонтологічного і духовного підходів. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 5 (107). С. 3-8.
 - 21.Дзюба С. Г., Гайдай І. Ю. Нормування праці : навчальний посібник. Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, ЛТД». 2010. 133 с.

22. Димеденко І., Димеденко К. Оцінка системи оплати праці та шляхи її удосконалення на промисловому підприємстві. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 10. Ч. 4. С. 73-76.
23. Дідіченко Н.Г., Зубкова К.О. Оцінка ефективності праці персоналу. URL: http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/62210.doc.htm.
24. Драган О. І., Тертична Л. І. Менеджмент персоналу : конспект лекцій для здобувачів освіт. ступ. «Магістр» спец. 075 «Маркетинг» освіт.-проф. програми «Маркетинг» ден. та заоч. форм навч. Київ : 2019. НУХТ. 334 с.
25. Дячун О. В. Організація, нормування та оплата праці : навчальний посібник. Львів : ЛПІ. 2011. 220 с.
26. Економіка праці й соціально-трудова відносини. Фактори ефективності праці. URL: <https://buklib.net/books/28267/>.
27. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом : навч. посібник / Мазник Л. В. та ін.; за ред. Л.В. Мазник. Київ : Кафедра, 2019. 278 с.
28. Економічні і соціально-трудова аспекти управління персоналом: теорія та практика : колективна монографія / за заг. ред. д. е. н., проф. Драган О. І. Київ : Кафедра, 2017. 272 с.
29. Ефективне використання робочого часу на підприємствах, в установах та організаціях. *Місьцеве самоврядування*. Вересень, 2019. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2019/september/issue-9/article-76750.html>.
30. Ефективність як економічна категорія. Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1727>.
31. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-0> (дата звернення: 4.05.2020).
32. Кодекс корпоративної етики. IBox Portal. ТОВ «ПЕЙБОКС». URL: <https://ibox.ua/>.

- 33.Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ. 2010. 224 с.
- 34.Колот, А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : Монографія. Київ : КНЕУ. 2010. 251с.
- 35.Крайній В. О. Вдосконалення системи нормування праці в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 1. С. 92-95. URL: <http://global-national.in.ua/issue-1-2014-y/23-krajnij-v-ovdoskonalennya-sistemi-normuvannya-pratsi-v-suchasnikh-umovakh>.
- 36.Крайнюченко О. Ф, Юрик Я. І. Нормування праці : конспект лекцій для студентів напряму підготовки 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці» галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» ден. форми навч. Київ : НУХТ, 2013. 104 с.
- 37.Крамаренко В. І., Холод Б. І. Управління персоналом фірми : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ. 2012. 272 с.
- 38.Методи експертних оцінок. Теорія економічного аналізу. URL: https://pidruchniki.com/19650323/ekonomika/metodi_ekspertnih_otstinok.
- 39.Михайлова Л. І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ. 2013. 248 с.
- 40.Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ. 2010. 435 с.
- 41.Національний класифікатор України : Класифікатор професій ДК 003:2010 від 28.07.2010 р. № 327 / Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10> (дата звернення:1.10.2019).
- 42.Неопіфанова Л. С. Удосконалення управління ефективністю праці на підприємстві. *Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету. Економічні науки*. 2015. № 4. С. 143-147.
- 43.Нормування праці на підприємствах чорної металургії : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Д. Є. Козенков та ін.; Нац. металург. акад. України. Донецьк : Нова ідеологія, 2011. 183 с.

44. Нормування праці : методичні рекомендації до виконання курсового проекту для студентів напряму підготовки 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці» галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» денної форми навчання / Драган О. І. та ін. Київ : НУХТ, 2014. 24 с.
45. Організація виробництва. Нормування праці. URL: <http://feb.tsatu.edu.ua/ebook/mn/ov/page5.html>.
46. Організація та нормування праці : навч. посіб. / Данилевич Н. С. та ін. Київ : КНЕУ, 2015. 390 с.
47. Осовська Г. В., Крушельгицька О. В. Управління трудовими ресурсами : навчальний посібник для студентів ВНЗ. Київ : Кондор. 2011. 224с.
48. Петюх В. М., Базиліук Б. Г., Герасименко О. О. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : КНЕУ. 2011. 320 с.
49. Підвищення ефективності праці через стимулювання працівників за сучасних умов господарювання. Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=66>.
50. Погорелова Т. О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2016. № 27 (1199). С. 17-21.
51. Положення про кадрову службу ТОВ «Пейбокс». ТОВ «Пейбокс». URL: <https://ibox.ua/>.
52. Положення про оплату праці v.0.1. ТОВ «Пейбокс». URL: <https://ibox.ua/>.
53. Пономаренко В. С., Назарова Г. В., Белоконенко В. И. Нормирование труда: методические положения и разработка нормативов по труду : учеб. пособие для высш. учеб. заведений. Харьков : ИНЖЭК, 2012. 380 с.

54. Пономаренко В. С., Назарова Г. В., Семенченко А. В. Управление развитием системы нормирования труда : монография. Харьков : Изд-во ХНЭУ, 2012. 268с.
55. Про колективні договори та угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-ХІІ / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення 17.01.2020).
56. Співробітники «Welcome to IBox» : співробітники : Інформація про співробітника. IBox Portal. ТОВ «Пейбокс». URL: <https://ibox.ua/>.
57. Трушина Н. С. Фактори ефективності праці персоналу. URL: <http://izron.ru/articles/razvitie-ekonomiki-i-menedzhmenta-v-sovremennom-mire-sbornik-nauchnykh-trudov-po-itogam-mezhhdunarodn/sektsiya-22-ekonomika-truda-i-upravlenie-personalom/factory-effektivnosti-truda-personala/>.
58. Уманська В. Г., Школьна Д. Р. Особливості організації, контролю та нормування праці в умовах ринкової економіки. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 935-939 URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/161.pdf.
59. Шахно, А. Ю. Основні напрямки підвищення ефективності праці трудових ресурсів підприємства: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Том 15. № 3. С. 237-245.
60. Штатний розпис «Welcome to IBox» : співробітники : Штатний розпис співробітників. IBox Portal. ТОВ «Пейбокс». URL: <https://ibox.ua/>.
61. Верховна Рада України : веб-сайт. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws>.
62. Законодавство України : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 07.05.2020).
63. Кабінет Міністрів України : веб-сайт. URL: <http://www.kmu.gov.ua>.
64. ТОВ «Пейбокс» : веб-сайт. URL: <https://ibox.ua/>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство ТОВ «ПЕЙБОКС»
 Територія КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ
 Організаційно-правова форма господарювання ТОВАРИСТВО З
 ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
 Вид економічної діяльності Надання інших допоміжних комерційних
 послуг, н. в. і. у.
 Середня кількість працівників 34
 Одиниця виміру : тис. грн.
 Адреса 04071, м. Київ, вул. Набережно-Лугова, буд. 3.

за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

41865184
803850000
240
82.99

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2018 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000	362	232
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	427	438
накопичена амортизація	1002	65	206
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	252	182
первісна вартість	1011	413	420
Знос	1012	161	238
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	--	--
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	614	414
II. Оборотні активи	1100	--	--
Запаси			
Виробничі запаси	1101	--	--
Товари	1104	--	--
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 946	3 027
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	--	--
з бюджетом	1135	--	--
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	89 927	116 197
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	24 610	3 615
Готівка	1166	1 435	--
Рахунки в банках	1167	7 946	3 615
Витрати майбутніх періодів	1170	--	--
Інші оборотні активи	1190	--	--

Усього за розділом II	1195	118 483	122 839
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	119 097	123 253

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7 101	7 101
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	--	--
Резервний капітал	1415	40	67
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	729	1251
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	7 870	8 419
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	--	--
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	--	--
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	7 855	34 863
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	--
товари, роботи, послуги	1615	11 189	705
розрахунками з бюджетом	1620	36	44
у тому числі з податку на прибуток	1621	36	44
розрахунками зі страхування	1625	--	--
розрахунками з оплати праці	1630	--	--
Поточні забезпечення	1660	--	--
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	92 147	79 222
Усього за розділом III	1695	111 227	114 834
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	119 097	123 253

д/н

Директор

(підпис)

Тарасенко Олег Миколайович

Головний бухгалтер

(підпис)

Бондаренко Віталія Іванівна

Додаток Б

Підприємство ТОВ «ПЕЙБОКС»
 Територія КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ
 Організаційно-правова форма господарювання ТОВАРИСТВО З
 ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
 Вид економічної діяльності Надання інших допоміжних комерційних
 послуг, н. в. і. у.
 Середня кількість працівників 34
 Одиниця виміру : тис. грн.
 Адреса 04071, м. Київ, вул. Набережно-Лугова, буд. 3.

за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

41865184
803850000
240
82.99

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2019 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	232	206
первісна вартість	1001	438	607
накопичена амортизація	1002	206	401
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	182	713
первісна вартість	1011	420	1 205
Знос	1012	238	492
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	--	--
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	414	919
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	--	--
Виробничі запаси	1101	--	--
Товари	1104	--	--
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 027	4 166
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	--	--
з бюджетом	1135	--	--
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	116 197	73 359
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 615	145 345
Готівка	1166	--	--

Рахунки в банках	1167	3 615	32 040
Витрати майбутніх періодів	1170	--	--
Інші оборотні активи	1190	--	--
Усього за розділом II	1195	122 839	222 870
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	123 253	223 789

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7 101	7 101
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	--	--
Резервний капітал	1415	67	106
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1251	1 993
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	8 419	9 200
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	--	--
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	--	--
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	34 863	46 745
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	--
товари, роботи, послуги	1615	705	18 232
розрахунками з бюджетом	1620	44	9
у тому числі з податку на прибуток	1621	44	9
розрахунками зі страхування	1625	--	--
розрахунками з оплати праці	1630	--	--
Поточні забезпечення	1660	--	--
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	79 222	149 603
Усього за розділом III	1695	114 834	214 589
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	123 253	223 789

д/н

Голова правління

(підпис)

Тарасенко Олег Миколайович

Головний бухгалтер

(підпис)

Бондаренко Вігальїя Іванівна

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПЕЙБОКС»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2019	01	01
41865184		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	52 957	275 428
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	--	--
Валовий: прибуток	2090	52 957	275 428
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	--	--
Адміністративні витрати	2130	(45 252)	(272 715)
Витрати на збут	2150	(--)	(--)
Інші операційні витрати	2180	(--)	(--)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7 705	2 713
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	329	74
Інші доходи	2240	--	--
Фінансові витрати	2250	(2 698)	(2 141)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(4 656)	(--)
Фінансовий результат до оподаткування: Прибуток	2290	680	646
Збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(131)	(116)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	549	530
збиток	2355	(--)	(--)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--

Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	549	530

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	--	--
Витрати на оплату праці	2505	3756	22836
Відрахування на соціальні заходи	2510	827	5024
Амортизація	2515	218	226
Інші операційні витрати	2520	40451	244629
Разом	2550	45252	272715

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	--	--
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	--	--
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	--	--
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	--	--
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

д/н

Директор

(підпис)

Тарасенко Олег Миколайович

Головний бухгалтер

(підпис)

Бондаренко Віталія Іванівна

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПЕЙБОКС»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2019	01	01
41865184		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	203 075	52 957
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	--	--
Валовий: прибуток	2090	203 075	52 957
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	--	--
Адміністративні витрати	2130	(188 449)	(45 252)
Витрати на збут	2150	(--)	(--)
Інші операційні витрати	2180	(--)	(--)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	14 626	7 705
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	326	329
Інші доходи	2240	--	--
Фінансові витрати	2250	(8 185)	(2 698)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(5 804)	(4 656)
Фінансовий результат до оподаткування: Прибуток	2290	963	680
Збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(182)	(131)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	781	549
збиток	2355	(--)	(--)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--

Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	781	530

ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	--	--
Витрати на оплату праці	2505	24125	3756
Відрахування на соціальні заходи	2510	5308	827
Амортизація	2515	448	218
Інші операційні витрати	2520	158568	40451
Разом	2550	188449	45252

ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	--	--
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	--	--
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	--	--
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	--	--
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

д/н

Директор

(підпис)

Тарасенко Олег Миколайович

Головний бухгалтер

(підпис)

Бондаренко Віталія Іванівна

Процес «Безперервність»



Кнопка «Відкласти дзвінок»

Отложить звонок

Номер абонента: 0931457813

Позвонить на номер:

Начало дозвона: 13.04.2020 14 час. 04

Окончание дозвона: 13.04.2020 15 час. 04

Персональный вызов

Комментарий:

OK

Прогноз навантаження лінії

	8:00-9:00	9:00-10:00	10:00-11:00	11:00-12:00	12:00-13:00	13:00-14:00	14:00-15:00	15:00-16:00	16:00-17:00	17:00-18:00	18:00-19:00	19:00-20:00	20:00-21:00	21:00-22:00	22:00-23:00	23:00-24:00
Кільк. дзв, пн	15	50	54	75	76	89	86	63	92	86	60	54	45	32	13	4
Кільк. дзв, вт	47	65	101	108	101	81	68	80	73	86	102	40	35	48	9	9
Кільк. дзв, ср	31	63	42	71	54	73	70	101	108	77	81	66	39	29	11	13
Кільк. дзв, чт	23	49	70	68	56	70	61	50	66	65	102	89	58	37	11	7
Кільк. дзв, пт	18	49	47	68	61	91	74	83	101	105	90	71	107	49	11	9
Кільк. дзв, сб	18	47	87	96	78	55	106	112	105	77	106	83	35	10	6	8
Кільк. дзв, вс	18	30	37	50	36	50	56	55	42	56	37	43	40	19	9	4
Кільк. оп., пн	1	4	4	6	6	7	7	5	7	7	5	4	4	3	1	0
Кільк. оп., вт	2	5	8	9	8	6	5	6	6	7	8	3	3	4	1	0
Кільк. оп., ср	2	5	3	6	4	6	6	8	9	6	6	5	3	2	1	1
Кільк. оп., чт	2	4	6	5	4	6	5	4	5	5	8	7	5	3	1	1
Кільк. оп., пт	1	4	4	5	5	7	6	7	8	8	7	6	9	4	1	1
Кільк. оп., сб	1	4	7	8	6	4	8	9	8	6	8	7	3	1	0	1
Кільк. оп., вс	1	2	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	2	1	0

Прогноз необхідних операторів на лінії, розмежування по блокам

	8:00-9:00	9:00-10:00	10:00-11:00	11:00-12:00	12:00-13:00	13:00-14:00	14:00-15:00	15:00-16:00	16:00-17:00	17:00-18:00	18:00-19:00	19:00-20:00	20:00-21:00	21:00-22:00	22:00-23:00	23:00-24:00	
Оператор 1	1	1	1	1													
Оператор 2	1	1	1	1													
Оператор 3		1	1	1	1												
Оператор 4		1	1	1	1												
Оператор 5		1	1	1	1												
Оператор 6					1	1	1	1									
Оператор 7					1	1	1	1									
Оператор 8					1	1	1	1									
Оператор 9						1	1	1	1								
Оператор 10						1	1	1	1								
Оператор 11						1	1	1	1								
Оператор 12									1	1	1	1					
Оператор 13									1	1	1	1					
Оператор 14									1	1	1	1					
Оператор 15										1	1	1	1				
Оператор 16										1	1	1	1				
Оператор 17														1	1	1	1
Оператор 18														1	1	1	1

CSI в розрізі операторів, травень 2020 року

Оператор	Оцінка 1	Оцінка 2	Оцінка 3	Оцінка 4	Оцінка 5	Всього	CSI
-----	5	1	2	2	31	41	80,50%
-----	1	0	0	1	36	38	97,40%
-----	2	0	1	3	31	37	91,90%
-----	1	0	0	2	33	36	97,20%
-----	2	0	0	1	32	35	94,30%
-----	4	0	0	0	29	33	87,90%
-----	4	0	0	1	26	31	87,10%
-----	1	0	0	2	24	27	96,30%
-----	1	0	0	0	25	26	96,20%
-----	1	0	0	0	23	24	95,80%
-----	0	0	0	2	19	21	100,00%
-----	1	0	0	0	18	19	94,70%
-----	2	0	0	1	15	18	88,90%
-----	0	1	0	1	15	17	94,10%
-----	0	0	1	1	11	13	92,30%
-----	0	0	0	1	9	10	100,00%
-----	1	0	0	0	7	8	87,50%
-----	2	0	0	0	5	7	71,40%

Прогноз вхідних дзвінків. Кількість унікальних (в погодинному розрізі)
вхідних дзвінків, переведених на операторів

