

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»

Аналіз та оцінка системи управління персоналом підприємства
(на матеріалах ТОВ «Тигрес-Люкс»)

спеціальність 051 Економіка

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи ЕК(УП) – 42
БІЛЯШЕВИЧ Ірина Олександрівна

(підпис)

Керівник:
К.е.н., доцент
Хілуха Оксана Анатоліївна

(підпис)

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

(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра економіки

Ступінь вищої освіти: бакалавр

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність: 051 Економіка

Освітня програма: «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
проф. Шубалий О.М.

«___» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

БІЛЯШЕВИЧ Ірина Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи

Аналіз та оцінка системи управління персоналом підприємства (на матеріалах ТЗОВ «Тигрес-Люкс»)

Керівник роботи: к.е.н. доц. Хілуха О.А.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «17» січня 2025 р. №28/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «14» червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи посібники, підручники, наукові монографії, наукові періодичні видання, нормативно-правові документи, статистичні звітність і внутрішня управлінська звітність ТЗОВ «Тигрес-Люкс», Інтернет-ресурси тощо.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ТЗОВ «ТИГРЕС-ЛЮКС»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ.

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

1. *Класифікація персоналу підприємства за характером виконуваних функцій*

2. *Методи управління персоналом підприємства*

3. *Складові елементи підсистеми управління персоналом підприємства»*

4. *Функції управління персоналом*

5. *Аналіз залежності між чистим доходом, собівартістю продукції та середньообліковою чисельністю працівників підприємства у 2022-2024 роках*

6. *Аналіз елементів операційних витрат підприємства у 2022-2024 роках*

7. *Аналіз залежність зміни заробітної плати від зміни продуктивності праці підприємства у 2022-2024 роках*

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>1 розділ</i>	<i>доц. Хілуха О.А.</i>		
<i>2 розділ</i>	<i>доц. Хілуха О.А.</i>		
<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>доц. Хілуха О.А.</i>		

6. Дата видачі завдання «30» вересня 2024 р.

7. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 30.09.2024</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 31.10.2024</i>	
3.	<i>1 розділ</i>	<i>до 31.12.2024</i>	
4.	<i>2 розділ</i>	<i>до 15.04.2025</i>	
5.	<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>до 20.05.2025</i>	
6.	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 25.05.2025</i>	
7.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 27.05.2025</i>	
8.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 31.05.2025</i>	
9.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.06.2025</i>	
10.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 07.06.2025</i>	
11.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту</i>	<i>до 14.06.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

_____ (Біляшевич І.О.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ (Хілуха О.А.)
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Біляшевич І.О. Аналіз та оцінка системи управління персоналом підприємства (на матеріалах ТзОВ «Тигрес-Люкс»). – Кваліфікаційна робота бакалавра на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 051 Економіка, освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у проведенні аналізу та оцінки системи управління підприємства на матеріалах ТзОВ «Тигрес-Люкс». Об'єктом дослідження є процес аналізу та оцінки системи управління персоналом підприємства ТзОВ «Тигрес-Люкс». Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти здійснення аналізу та оцінки системи управління персоналом підприємства на матеріалах ТзОВ «Тигрес-Люкс».

У першому розділі представлено теоретичні засади дослідження системи управління персоналом підприємства, вивчено сутність та класифікацію персоналу підприємства; досліджено методи управління персоналом підприємства; розглянуто систему управління персоналом підприємства.

У другому розділі представлено аналіз та оцінку системи управління підприємства на матеріалах ТзОВ «Тигрес-Люкс», представлено загальну характеристику економічної діяльності підприємства; проведено аналіз персоналу підприємства; здійснено оцінку рівня продуктивності праці персоналу підприємства.

Висновки та пропозиції містять узагальнення підсумків виконання теоретичного і аналітичного розділів роботи, а також обґрунтування заходів для підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Ключові слова: персонал, підприємство, методи управління, система управління, чисельність персоналу, фонд робочого часу, продуктивність праці, оплата праці.

ANNOTATION

Bilyashevich I.O. Analysis and evaluation of the personnel management system of the enterprise (on the materials of LLC "Tigres-Lux"). – Manuscript.

Qualification work of bachelor in the specialty 051 Economics, educational program "Human resource management and labor economics". Lutsk National Technical University. Luck, 2025.

The aim of the bachelor's thesis should formulate a means to analyze and evaluate the personnel management system of LLC "Tigres-Lux". The object of the study is the process of analyzing and evaluating the personnel management system of the enterprise. The subject of the study is theoretical and practical aspects related to the analysis and evaluation of the enterprise's personnel management system.

Chapter One gives an overview that are related to personnel management systems at enterprises. It introduces the concept and classification of personnel, summarizes personnel management methods, and research components of a personnel management system.

Chapter Two reports an analysis and evaluation of the personnel management system at LLC "Tigres-Lux". That includes an overview of the company's economic activity, an analysis of its workforce structure, and an evaluation of employee labor productivity.

Conclusions and Recommendations presents the findings of theoretical and data analysis and recommend practical measures to increase labor productivity of personnel.

Keywords: personnel, enterprise, management methods, management system, workforce size, working time fund, labor productivity, wages.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність та класифікація персоналу підприємства	11
1.2. Методи управління персоналом підприємства	18
1.3. Система управління персоналом підприємства	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТЗОВ «ТИГРЕС-ЛЮКС»	27
2.1. Загальна характеристика економічної діяльності підприємства	27
2.2. Аналіз забезпечення підприємства працівниками	34
2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах ринкової економіки ефективно управління персоналом є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Саме персонал формує основу будь-якої організації, а його професіоналізм, мотивація та залученість напряду впливають на досягнення стратегічних цілей. У зв'язку з цим аналіз та оцінка системи управління персоналом стають важливим інструментом для виявлення сильних і слабких сторін кадрової політики підприємства, розробки заходів з її удосконалення та підвищення ефективності діяльності в цілому.

ТзОВ «Тигрес-Люкс», як активний учасник українського ринку товарів для дітей, особливо зацікавлене в ефективній організації роботи зі своїми працівниками. Враховуючи динамічні зміни зовнішнього середовища, жорстку конкуренцію та зростаючі вимоги до якості обслуговування і продукції, питання удосконалення системи управління персоналом набувають особливої актуальності. Дослідження практики роботи ТзОВ «Тигрес-Люкс» дозволяє не лише оцінити ефективність існуючої кадрової політики, але й сформулювати практичні рекомендації щодо її оптимізації, що може бути корисним як для самого підприємства, так і для інших суб'єктів господарювання.

Таким чином, обрана тема є актуальною з точки зору наукового аналізу, практичної цінності результатів дослідження та їх подальшого застосування у процесі вдосконалення управління персоналом на підприємствах різних галузей. У дослідженнях вітчизняних і зарубіжних вчених управління персоналом розглядається як стратегічний процес, який передбачає залучення, розвиток, мотивацію та утримання талановитих працівників задля досягнення стратегічних цілей організації.

Серед українських авторів виокремимо роботи Андрюкайтене Р. [19], Близнюк А. О. [11], Бондар Ю. А. [5], Борисова М.М. [1], Воронкова В. [19], Галецька Т. І. [18], Гурова К. Д. [4], Гуцалюк О. М. [5], Дергалюк Б. В. [5], Душко Н. І. [16], Калюжна Ю. [19], Коренєва Н. О. [9], Кравченко М. О. [10], Кудрявцева

О. В. [11], Лященко В. В. [4], Мельничук М. О. [4], Михайлов А. П. [14], Обіход С. В. [12], Опанасенко О. М. [14], Перчук О. В. [13], Попрозман О. І. [14], Прокоф'єва К. А. [15], Ремзіна Н. А. [5], Решетілова О. М. [15], Смертіна Є. Є. [10], Томарева-Патлахова В. В. [5], Топішко Н. П. [18], Череп А. [19], Череп О. [19], Шлагов В. Д. [6].

Управління персоналом також висвітлено в працях зарубіжних авторів Айдін О. [20], Алонсо-Муньйос С.[21], Барбастефано Р. [22], Белло Б. [25], Кампос-Гарсія І.[21], Караарслан Е.[20], Кес-Момох А. [25], Косенца А. [20], Кумкоро А. [23], Джунаїді М. [24], Да Мотта Рейс Ж. [22], Де Соуза К. [22], Индраваті С. [23], Мас'аді Д.[26], Медина-Сальгадо М. [21], Набабан Д. [28], Нарин Н. [20], Нарімаваї У. [29], Нур Ф.[27], Омотоє Г. [25], Рахарджа У. [29], Рінаваті Р.[27], Роні З. [28], Русіловаті У.[29], Сапутра Н.[28], Сілахалі М.[28], Тула С.[25], Хан С.[31], Хамілях Л.[30], Чає С.[31], Ядня І. [30], Юн С. В.[31], Ганієм Л. [28], Відігдо А. [24], Віджайя І. [28], Джуліантрі Дж [28].

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської роботи є аналіз та оцінка системи управління персоналом підприємства ТзОВ «Тигрес-Люкс». Для досягнення поставленої мети у роботі слід розв'язати такі завдання:

- дослідити сутність та класифікацію персоналу підприємства;
- вибрати, порівняти та узагальнити методи управління персоналом підприємства;
- удосконалити систему управління персоналом підприємства;
- охарактеризувати економічну діяльність підприємства;
- зважити рівень забезпечення підприємства працівниками;
- оцінити рівень ефективності системи управління персоналом підприємства;
- обґрунтувати заходи підвищення рівня продуктивності праці.

Об'єктом дослідження є процес аналізу та оцінки системи управління персоналом підприємства ТзОВ «Тигрес-Люкс».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти здійснення аналізу та оцінки системи управління персоналом підприємства на матеріалах

ТзОВ «Тигрес-Люкс».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети й розв'язання завдань у бакалаврській роботі було використано загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: Зокрема, для визначення сутності та здійснення класифікації персоналу підприємства застосовувалися методи наукового пізнання економічних явищ, групування. Для дослідження методів управління персоналом підприємства використовувалися порівняльний аналіз та метод узагальнення. Для розвитку системи управління персоналом підприємства застосовувалися методи теоретичного синтезу. Характеристика економічної діяльності підприємства здійснювалася за допомогою аналітичного методу загалом, а також економічного аналізу. Для аналізу забезпечення підприємства працівниками використовувалися структурний аналіз, статистичні методи та метод порівнянь. Оцінка рівня продуктивності праці проводилася за допомогою аналітичного методу, коефіцієнтного аналізу та методу порівняльної оцінки. Обґрунтування заходів підвищення рівня продуктивності праці здійснювалося із застосуванням методів економічної раціоналізації трудових процесів. Також, застосовувалися табличний графічний методи для наочного відображення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів із питань управління персоналом, підручники, навчальні посібники, нормативно-правові акти України, що регулюють трудові відносини, внутрішня звітність ТзОВ «Тигрес-Люкс», зокрема статистичні дані про чисельність і структуру персоналу, дані про продуктивність праці, штатний розпис, посадові інструкції, колективний договір, результати фінансово-економічної діяльності підприємства, а також аналітичні матеріали і практичні дослідження з питань удосконалення системи управління персоналом.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених у роботі рекомендацій для удосконалення системи управління персоналом ТзОВ «Тигрес-Люкс». Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності роботи з персоналом, адаптації та мотивації

працівників, що у підсумку сприятиме зростанню продуктивності праці та покращенню загальних показників діяльності підприємства. Результати аналізу можуть бути використані керівництвом підприємства для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері кадрової політики. Окремі положення роботи можуть також стати основою для подальших наукових досліджень у галузі управління персоналом.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були апробовані на міжнародній науковій конференції.

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

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається із вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладений на 62 сторінках комп'ютерного тексту, в тому числі 7 рисунків та 10 таблиць. Список використаних джерел складається з 31 найменувань і представлений на 4 сторінках. Робота містить 4 додатки, викладених на 24 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація персоналу підприємства

В складних економічних умовах ключовим завданням бізнесу є забезпечення ефективної діяльності організації. Висока ефективність роботи підприємства визначається високим рівнем розвитку персоналу, що пов'язаний із сукупністю професійних знань, здібностей, навичок і мотивації до трудової діяльності.

Персонал – важливий стратегічний ресурс організації, що приховує величезні резерви підвищення ефективності її діяльності, від яких практично повністю залежить майбутнє благополуччя, а іноді й виживання компанії. Кваліфікація персоналу, знання, мотивація – все це відрізняє сильну компанію від слабкої. Основною метою управління персоналом є вміння ефективно використовувати навички співробітників відповідно до мети організації.

Компанія не може існувати без людей, які в ній працюють. Співробітники, які залишають організацію, можуть бути замінені фізично; але їх набір навичок та знань не може бути замінений іншою людиною, оскільки у кожної людини свій набір навичок та досвіду. Успіх розвитку компанії, чи то велика корпорація, чи невелике приватне підприємство, безпосередньо залежить від ефективності її персоналу.

Грамотний та висококваліфікований персонал, задоволений умовами праці, демонструє високу продуктивність праці. З усього цього випливає, що налагоджена система управління персоналом – це спосіб досягнення поставленої мети. Система управління персоналом націлена на підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку, продуктивності праці та якості результатів виробництва, і, як наслідок, збільшення прибутку.

Оскільки персонал є одним з найважливіших ресурсів підприємства,

особливу увагу слід приділяти вдосконаленню системи управління персоналом.

Для виявлення існуючих проблем та пошуку рішень необхідно періодично аналізувати та оцінювати ефективність управління персоналом.

Різні автори по-різному трактують поняття персонал підприємства. Великий тлумачний словник Української мови трактує це поняття як «особовий склад, колектив працівників якої-небудь установи, підприємства тощо» [2].

Автори трактують персонал як колектив працівників чи сукупність осіб, що здійснюють трудові функції з урахуванням трудового договору (договору). Таким чином, робимо висновок, що якщо виконання робіт (послуг) здійснюється на основі цивільно-правового договору підряду чи іншого угоди, а не трудового договору, то працівники не визнаються такими, що входять у персонал, тобто. персонал – сукупність постійних працівників підприємства.

Інші автори під персоналом організації розуміють сукупність всіх людських ресурсів, якими володіє організація. Це співробітники організації, а також партнери, які залучаються до реалізації деяких проектів, експерти, які можуть бути залучені до проведення досліджень, розробки стратегії, реалізації конкретних заходів тощо.

Слово «персонал» – похідне від слова «персона», яке трактується як особистість або важлива особа. Таким чином, корінь слова значення слова говорить про шляхи ефективного управління персоналом: приймати кожного співробітника як важливу особу особистість.

Для нашого дослідження передбачається необхідним розрізнити поняття кадри і персонал. Використання різних найменувань визначається аспектом сприйняття, точкою зору, які дослідники мали з цієї проблематики.

У Великому тлумачному словнику Української мови поняття кадри трактується як «основний склад працівників якої-небудь організації, підприємства установи» [2].

Існує кілька визначень кадрового потенціалу, але за своїм змістом вони подібні. Одне з таких визначень стверджує: кадровий потенціал – це «можливості певної категорії працівників, спеціалістів, інших груп

співробітників, які можуть бути реалізовані у процесі трудової діяльності відповідно до посадових обов'язків і цілей, поставлених перед колективом на конкретному етапі розвитку» [10].

Якими б чудовими не були ідеї, найновішими технології, якими б сприятливими не були зовнішні умови, без добре підготовленого персоналу неможливо досягти високих результатів діяльності підприємства.

Кадровий потенціал організації слід розглядати як загальний рівень кадрового забезпечення, необхідного для існування і розвитку організації. Керівництво має приділяти особливу увагу розвитку кадрового потенціалу на підприємстві.

Реалізація заходів кадрової політики підприємства включає управління кадрами, яке охоплює: планування, відбір, найм, розміщення трудових ресурсів; адаптацію, навчання і підготовку працівників; просування по службі, кар'єрне зростання; методи стимулювання праці; організацію умов праці тощо.

Успішна кадрова політика дає змогу створити робочу силу з високими професійними можливостями і сильною мотивацією до виконання завдань організації.

Організація ефективної кадрової політики має створювати умови для підвищення мотивації, продуктивності праці та задоволеності працівників своєю роботою, що сприяє розвитку кадрового потенціалу організації в цілому.

Поняття «кадровий потенціал» відображає ресурсний аспект соціального розвитку підприємства.

Поняття «особовий склад підприємства» і «кадри» можуть ототожнюватися. Автори вважають, що кадровий потенціал – це здатність кадрів вирішувати поточні та перспективні завдання. Вони визначають кількісний склад кадрів, їхній освітній рівень, особисті якості, професійно-кваліфікаційну та статевовікову структуру, характеристики трудової і творчої активності.

Деякі автори розділяють поняття «персонал» і «кадри» і під кадровим потенціалом розуміють інтегральну характеристику працівників, що відображають їхні максимальні можливості для досягнення цілей підприємства.

Інші автори визначають кадровий потенціал як складне поєднання професійних, фізичних і творчих здібностей, знань, навичок, досвіду, цінностей, культурних установок і традицій працівників.

Кадровий потенціал або потенціал персоналу пов'язується як із підрозділами підприємства, так і з організацією в цілому. Він включає не лише індивідуальні можливості працівників, а й їхню спільну здатність досягати поставлених цілей. Отже, кадровий потенціал цілісний і постійний.

Зміст кадрового потенціалу з одного боку полягає в можливості участі працівника у суспільно-корисній діяльності як специфічного виробничого ресурсу, а з іншого у характеристиці якості працівника, яка відображає рівень розвитку його здібностей, здатності та готовності виконувати певні види робіт, ставлення до праці та здатності працювати з повною віддачею.

Кадри – це спеціально підготовлені працівники, коли доцільне їх використання передбачає максимальну віддачу відповідно до їхньої освіти, особистісних якостей та набутого досвіду.

Кадровий потенціал працівника – це сукупність фізичних та духовних якостей людини, що визначають можливості й межі його участі в трудовій діяльності, здатність досягати визначених результатів, а також розвиватися у процесі праці.

Під особистісним потенціалом розуміють характеристику внутрішньої системи працівника, пов'язану з його мотивацією, самооцінкою і прагненням до розвитку.

Потенціал окремого працівника співвідноситься з його можливістю у майбутньому реалізувати інтереси і досягти поставлених цілей.

Як складне і багатокomпонентне соціально-економічне явище, кадровий потенціал підприємства включає такі елементи: кадровий склад, професійну, кваліфікаційну, статево-вікову структуру, структуру персоналу за стажем і за рівнем освіти.

Охарактеризуємо структуру персоналу та проведемо його класифікацію (табл. 1.1). Структура персоналу організації – це сукупність груп працівників,

об'єднаних за певною ознакою і розглядана як статистична й аналітична структура.

Таблиця 1.1. Класифікація персоналу

Ознаки класифікації	Характеристика
За характером участі у виробничій діяльності	Промислово-виробничий персонал; Персонал непромислових підрозділів, які перебувають на балансі підприємства
За характером виконуваних функцій	Робітники; Фахівці; Керівники; Службовці
Залежно від характеру участі у виробничому процесі	Основні; Допоміжні
За рівнем управління	Вищий управлінський персонал (директори, генеральні менеджери); Середній управлінський персонал (начальники цехів, відділів); Нижчий управлінський персонал (майстри, бригадири).
За формою зайнятості	Постійні працівники; Тимчасові працівники; Сезонні працівники; Працівники за сумісництвом
За кваліфікаційним рівнем	Висококваліфіковані працівники; Кваліфіковані працівники; Некваліфіковані працівники.
За характером трудових відносин	Штатні працівники; Позаштатні працівники; Працівники на умовах аутсорсингу.
За віковими ознаками	Молоді працівники (до 35 років); Працівники середнього віку (35–55 років); Працівники передпенсійного та пенсійного віку (понад 55 років).
За статевою ознакою	Чоловіки; Жінки
За рівнем освіти	З вищою освітою; З професійно-технічною освітою; Без спеціальної освіти.

Примітка. Складено автором на основі джерел [1-31].

Статистична структура відображає розподіл персоналу та його рух за видами діяльності, категоріями і групами посад. Аналітична структура враховує професію, кваліфікацію, освіту, стать, вік та рівень роботи.

За характером участі у виробничій діяльності персонал поділяється на:

Промислово-виробничий персонал – це працівники, які безпосередньо

зайняті виробництвом продукції та обслуговуванням виробничого процесу.

Непромисловий персонал – це працівники, зайняті в установах та організаціях, що перебувають на балансі підприємства: закладах торгівлі та громадського харчування, житлово-комунальному господарстві, медичних та оздоровчих установах, навчальних закладах і курсах, а також у закладах дошкільного виховання та культури.

За характером участі у виробничій діяльності персонал поділяється на: Промислово-виробничий персонал – це працівники, які безпосередньо зайняті виробництвом продукції та обслуговуванням виробничого процесу [2].

Непромисловий персонал – це працівники, зайняті в установах та організаціях, що перебувають на балансі підприємства: закладах торгівлі та громадського харчування, житлово-комунальному господарстві, медичних та оздоровчих установах, навчальних закладах і курсах, а також у закладах дошкільного виховання та культури.

Залежно від характеру участі у виробничому процесі робітники поділяються на:

Основних – зайнятих безпосередньо в технологічному процесі виготовлення основної продукції підприємства, тобто продукції, призначеної для реалізації.

Допоміжних – зайнятих усіма видами обслуговування робочих місць технологічного процесу основного виробництва, тобто переміщенням і транспортуванням, зберіганням і складуванням предметів і продуктів праці, технічним контролем якості продукції.

За характером виконання функцій персонал поділяється на (рис. 1.1):

Керівники – працівники, які обіймають посади керівників підприємств та їх структурних підрозділів (директори, керуючі, головні спеціалісти тощо). Вони здійснюють розпорядження ресурсами підприємства, приймають рішення щодо їх використання, розробляють стратегію та тактику розвитку підприємства. Залежно від рівня управління керівники поділяються на вищу, середню та нижчу ланки.

Робітники – це працівники, безпосередньо зайняті виробництвом продукції

(послуг), ремонтом, переміщенням вантажів тощо. До них також належать прибиральниці, двірники, гардеробники, охоронці.

Фахівці – працівники, зайняті інженерно-технічними, економічними та іншими спеціалізованими роботами (інженери, бухгалтери, економісти, агрономи, диспетчери тощо) [12].

Службовці – працівники, які виконують підготовку та оформлення документів, облік і контроль, господарське обслуговування (касири, агенти, діловоди, статистики тощо). Вони реалізують основні виробничі завдання, виконують рішення керівників, беруть участь у впровадженні інноваційних проектів підприємства, в організації виробництва товарів і послуг, а також у продажу готової продукції на ринку.

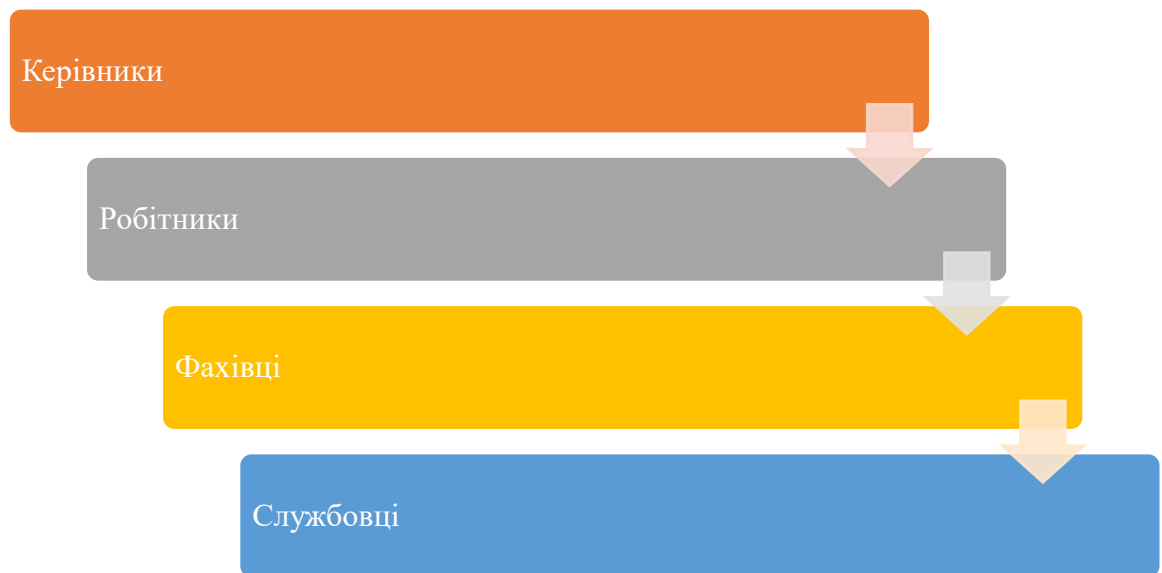


Рис. 1.1. Класифікація персоналу підприємства за характером виконуваних функцій (розроблено автором)

Якісна характеристика персоналу підприємства визначається ступенем професійної та кваліфікаційної придатності працівників, що безпосередньо впливає на досягнення цілей підприємства. Отже, потенціал працівника перестав бути величиною сталою і може змінюватися як у бік збільшення, так і зменшення. Унікальні здібності працівника, які накопичуються в процесі трудової діяльності, підвищуються завдяки набуттю нових знань і навичок, що сприяє покращенню умов праці та зростанню продуктивності праці.

1.2. Методи управління персоналом підприємства

Методи управління персоналом поділяються на три основні групи: економічні, адміністративні та соціально-психологічні (рис.1.2). Кожна з них базується на різних принципах впливу на працівників і має свої специфічні інструменти.

Економічні методи ґрунтуються на матеріальній зацікавленості працівників у результатах своєї праці. Вони включають:

- систему заробітної плати (тарифну, відрядну, погодинну);
- преміювання та бонуси за досягнення;
- участь у прибутках підприємства;
- матеріальне стимулювання за інновації або ефективність;
- пільги й соціальні гарантії економічного характеру.

Адміністративні методи базуються на підпорядкуванні, нормативному регулюванні та організаційних правилах. До них належать:

- накази, інструкції, розпорядження;
- службові положення та посадові інструкції;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- заходи дисциплінарного впливу (догана, попередження);
- контроль за виконанням рішень і норм поведінки.

Соціально-психологічні методи орієнтовані на міжособистісні стосунки, моральні цінності та психологічний стан працівників. Серед них:

- формування позитивного психологічного клімату;
- моральне стимулювання (визнання, подяки, грамоти);
- розвиток корпоративної культури;
- неформальне лідерство та наставництво;
- створення умов для самореалізації, підтримка ініціативи;
- забезпечення ефективної комунікації та зворотного зв'язку.



Рис. 1.2. Методи управління персоналом підприємства (розроблено автором на основі джерел [1-31])

До адміністративних методів управління персоналом, крім стандартних базових управлінських навичок, належить контроль над дотриманням правил і регламентів, що у компанії. Простими словами – керівники стежать за тим, щоб співробітники дотримувалися норм та правил організації.

Керівник контролює час приходу та догляду співробітників, збирає звіти співробітників та консолідує їх дані для задачі вищому керівництву або зовнішнім організаціям. Якщо співробітник регулярно порушує правила трудового розпорядку – запізнюється або порушує систему звітності, не дає звіту вчасно без поважної причини, – до нього можуть застосувати адміністративні інструменти, названі в Трудовому кодексі:

зауваження;

догана;

у крайньому випадку звільнення, якщо ситуація не змінюється.

Дисциплінарні інструменти використовують у роботі з масовим персоналом – наприклад, з робітниками на виробництві, де особливо важливим є дотримання чіткого графіка роботи, існують норми вироблення продукції та кількості виробничих операцій.

Адміністративні методи управління персоналом слабо працюють для творчих команд: вчених, дизайнерів, розробників. Їхнє основне завдання – створити унікальний результат, а не виконати якнайбільше операцій.

Тому типові терміни, норми праці та правила трудового розпорядку використовують у творчих галузях по-іншому. Це добре помітно за привілеями, які дають своїм співробітникам компанії в ІТ-галузі. Наприклад, для підрозділу розробки компанії може бути встановлений гнучкий графік роботи, можливість роботи з дому, вільна форма одягу. Важливим чинником управління стає створення умов праці, які стимулюють творчу діяльність працівників.

Основний економічний метод управління це система матеріальної мотивації. Вона визначає, яку винагороду отримає співробітник за свою роботу: яким буде розмір його окладу і чи матиме преміальну складову. Сюди ж входять пільги, матеріальна допомога, системи надбавок та доплат.

Часто компанії використовують систему мотивації разом із оцінкою результативності співробітників. Це не лише дозволяє справедливо винагороджувати співробітників за їхню працю, а й пов'язує стратегічні цілі компанії із завданнями співробітників «на місцях».

Ось традиційні системи управління результативністю:

КРІ – це управління через показники ефективності, коли співробітників преміюють за досягнення ключових планових значень на щомісячній чи щоквартальній основі.

МВО – це концепція в менеджменті, яка передбачає орієнтацію на стратегічні цілі. У цьому випадку преміювати можуть за більш тривалий період, наприклад, за рік за фактом досягнення річних цілей.

OKR – це метод управління проектами, який використовують у сучасному менеджменті. Він дозволяє синхронізувати командні та індивідуальні цілі та забезпечити ефективний контроль. Метод розробили в компанії Intel, після чого його почали використовувати в інших великих технологічних компаніях, наприклад, у Google та LinkedIn.

Розробкою системи винагороди у компанії займається співробітник відділу персоналу, що спеціалізується на галузі праці та заробітної плати.

Соціально-психологічні методи управління персоналом це все, що впливає психологічний стан співробітників. Суть методів у тому, щоб створювати правильний клімат у компанії, побудований на турботі та відкритому діалозі зі співробітниками. У компаніях, де люди відчують турботу, вищий рівень залученості співробітників – і, як правило, вища за продуктивність праці.

Ось що впливає на соціально-психологічний клімат у компанії та відділі:

Корпоративна культура та безпосередній керівник. У корпоративній культурі важлива прозора система постановки цілей та винагороди. З боку керівника важлива справедливість, відкритість та вміння працювати зі зворотним зв'язком. Гнучка корпоративна культура сприяє здоровій атмосфері у компанії. Гнучкою можна назвати культуру, в якій співробітникам дають можливість виявляти ініціативу, займаються їх розвитком, розробляють нематеріальні способи залучення та мотивації.

Зворотній зв'язок керівника співробітникам. Уміння професійно давати коригуючий та розвиваючий зворотний зв'язок входить до переліку базових навичок керівника. Завдяки йому можна мотивувати співробітників на розвиток, утримувати їх у компанії, формувати довірчі відносини, усувати помилки та проблеми у бізнес-процесах, підвищувати ефективність роботи співробітників.

Ще важливо, щоб керівник мав емоційний інтелект. Це здатність людини розпізнавати емоції, розуміти наміри, мотивацію інших і залежно від цього вибудовувати з ними ефективну комунікацію. Керівник, який вміє підтримати співробітника та правильно відреагувати те що, що його турбує, викликає в нього довіру.

1.3. Система управління персоналом підприємства

Найціннішим ресурсом організації є персонал. Ефективна робота співробітників підвищує конкурентоспроможність та прибутковість організації. Вирішення питань управління персоналом є одним із найбільш пріоритетних для більшості вітчизняних підприємств. Розглянемо кілька визначень поняття «управління персоналом».

Перша група авторів розглядають управління персоналом, як одну з функцій управлінської діяльності: це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є людина, яка належить до певних соціальних груп.

Друга група авторів розглядають управління персоналом як управління працівниками спрямоване на забезпечення умов для ефективного використання його інтелектуальних та фізичних можливостей, зміцнення трудових відносин, мотивування та отримання від працівників максимальної віддачі що є цілісною системою.

Третя група авторів розглядає управління персоналом як сукупність механізмів, принципів, форм і методів формування, розвитку та використання персоналу організації, реалізованих як ряд взаємопов'язаних напрямів і видів діяльності. Відмінною рисою цього є обґрунтування поетапної реалізації стадій управління персоналом у взаємозв'язку з елементами, які до неї входять.

Узагальнюючи наведені вище трактування, можна сказати, що управління персоналом - це сукупність взаємозалежних прийомів, форм, методів організації роботи з персоналом, які: по-перше, ведуться від імені керівного складу організації; по-друге, спрямовані на забезпечення умов для ефективного та найбільш повного використання інтелектуальних та фізичних можливостей працівника; і, по-третє, орієнтовані підвищення ефективне та роботи організації.

Відповідно до цих термінів формується система управління персоналом підприємства, в якій реалізуються функції управління персоналом. Вона включають підсистему загального лінійного управління та ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.

Функції підсистем виконуються різними підрозділами по роботі з кадрами підприємства. Залежно від розмірів підприємства склад підрозділів змінюється на дрібних підприємствах один підрозділ може виконувати функції кількох підсистем, але на великих підприємствах функції кожної з підсистем, як правило виконує окремий підрозділ.

Більшість авторів розглядають особливості системи управління персоналом як підсистеми загального управління підприємством і виділяють: об'єкт та суб'єкт, цілі системи, завдання, її функції та структуру, принципи та методи функціонування.

Розглянемо суб'єкт і об'єкт системи управління персоналом підприємства. Суб'єкт управління персоналом - менеджер або працівник апарату управління, що безпосередньо здійснює розробку та реалізацію рішень. Об'єкт управління персоналу – елемент на який спрямоване управління. Це окремі працівники чи колективи. Розглянемо систему управління персоналом (рис. 1.3).

Початковим етапом проектування та формування системи управління персоналом організації є формулювання цілей цієї системи. Для різних організацій цілі системи управління персоналом змінюються залежно від характеру діяльності організації обсягів виробництва, стратегічних завдань тощо. Узагальнення досвіду зарубіжних і вітчизняних організацій дозволяє сформулювати головну мету системи управління персоналом забезпечення організації персоналом.

Виокремлюють такі цілі системи управління персоналом підприємства: Головна мета забезпечення організації персоналом його ефективне використання, професійний та соціальний розвиток; цілі другого рівня: розробка стратегії управління персоналом, прогнозування та перспективне планування персоналу, побудова системи мотивації та соціального забезпечення персоналу; цілі третього рівня: реалізація нових вимог до фахівців та робочих місць, потреби підприємства у нових спеціалістах та посадах, аналіз динаміки розвитку персоналу, аналіз якості життя, аналіз індивідуальних типів розвитку персоналу, планування соціального розвитку персоналу.



Рис 1.3. Складові елементи підсистеми управління персоналом підприємства (розроблено автором на основі джерел [1-31])

Автори виділяють такі завдання системи управління персоналом, як підвищення рівня задоволеності працею всіх категорій персоналу і забезпечення високого рівня життя працівників, які вважають роботу у фірмі бажаною.

Система управління персоналом підприємства має складну структуру. Більшість авторів виділяють такі підсистеми, що входять в управління персоналом: планування персоналу: найм персоналу, навчання та розвиток персоналу, а також організація, контроль та мотивація персоналу (рис. 1.4).



Рис. 1. 4. Функції управління персоналом (розроблено автором)

Підсистема планування персоналу включає розробку кадрової політики і стратегію управління персоналом, розвиток кадрового потенціалу організації та ринку, праці; організацію кадрового планування та прогнозування потреби в персоналі; підтримка взаємозв'язків із зовнішніми джерелами, які забезпечують організацію кадрами.

Підсистема найму та обліку персоналу включає організацію набору та відбору кандидатів на вакантну посаду; включає здійснення навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу, запровадження на посаду та адаптацію нових працівників;

Для кожної організації дані процедури мають індивідуальний характер,

також при виборі системи оцінки персоналу особлива увага звертається на її відповідність іншим процесам управління персоналом – планування кар’єри, професійного навчання, щоб уникнути протиріч і конфліктів. Підсистема мотивації персоналу включає нормування трудового процесу та тарифікацію оплати праці: розробку систем матеріального та нематеріального стимулювання, а також застосування методів морального заохочення персоналу. Якщо керівники підприємства хочуть, щоб їхні співробітники добре, із задоволенням працювали, вони мають прийняти їхні потреби та мотиви. Підсистема соціального розвитку включає організацію харчування протягом робочого дня: забезпечення охорони здоров’я, відпочинку співробітників і їх сімей: організацію фізичної культури: дотримання вимог стану робочих місць персоналу; організацію соціального страхування.

Правові аспекти трудових відносин із погодженням розпорядчих та інших документів щодо управління персоналом включають систему роботи з персоналом, яка відображається в таких найважливіших документах, як: статут підприємства: правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір, штатний розпис підприємства, положення про оплату та преміювання праці, положення про підрозділи, трудовий договір співробітника, посадові інструкції. Підсистема інформаційного забезпечення включає ведення обліку та статистики персоналу; інформаційне та технічне забезпечення системи управління персоналом; забезпечення персоналу необхідною роботою і науково-технічною інформацією.

Таким чином, система управління персоналом – це сукупність принципів, форм та методів організації роботи з персоналом. Система управління персоналом - це підсистема управління організацією в цілому. Основною метою системи управління персоналом є забезпечення підприємства персоналом, його ефективне використання, професійний розвиток. Система управління персоналом підприємства виконує ряд функцій: організаційну, соціально-економічну, відтворювальну.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТЗОВ «ТИГРЕС-ЛЮКС»

2.1. Загальна характеристика економічної діяльності підприємства

«ТЗОВ «Тигрес-Люкс» є одним з підприємств компанії Тигрес, яка є виробником м'яконабивних та пластмасових іграшок ексклюзивний представник в Україні світових брендів Wader, Canpol babies та LOVI. У каталозі підприємства представлені: М'які іграшки, розвиваючі іграшки машинки, конструктори, пірамідки, товари для новонароджених, дитячий посуд, ігрові набори та багато іншого» [16].

Розглянемо основні положення статуту у якому міститься повне найменування підприємства: Товариство з обмеженою відповідальністю «Тигрес-Люкс». Код ЄДРПОУ: 33837538. Дата реєстрації: 06.12.2005. Юридична адреса: Україна, Волинська обл., Луцький р-н, село Липини, вул. Перемоги, буд. 25. Статутний капітал: 100 000 000 грн. Основний вид діяльності (КВЕД): 32.40 – Виробництво ігор та іграшок. Інші види діяльності: Виробництво одягу, оптова та роздрібна торгівля, надання в оренду нерухомості. Компанія є товариством з обмеженою відповідальністю (ТЗОВ), що означає, що учасники несуть відповідальність лише в межах своїх внесків у статутний капітал. Місією компанії є виробництво якісної та безпечної продукції для розвитку та пізнання навколишнього світу теперішніми та майбутніми поколіннями. Основу економічної діяльності компанії становить власне виробництво пластмасових і м'яконабивних іграшок, яке базується у місті Луцьк.

Асортимент компанії дуже різноманітний і охоплює понад 600 найменувань продукції, серед яких: розвивальні іграшки, машинки, конструктори, ігрові набори, плюшеві іграшки, текстильні вироби для немовлят, аксесуари для годування та догляду, а також товари для мам.

Проаналізуємо діяльність підприємства у 2022-2024 роках (табл.2.1).

Таблиця 2.1. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТзОВ «Тигрес-Люкс» за 2022-2024 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023 / 2022 роки		2024 / 2023 роки		2024 / 2022 роки	
				+/-	%	+/-	%	+/-	%
Сума активів на кінець року, тис.грн	138189	125492	175680	-12697	-9,2	50188	40,0	37491	27,1
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	132080	138855	152153	6775	5,1	13298	9,6	20073	15,2
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	102014	99656	122129	-2358	-2,3	22473	22,6	20115	19,7
Чистий прибуток, тис. грн	291	64	111	-227	-78,0	47	73,4	-180	-61,9
Рентабельність реалізованої продукції, %	0,003	0,001	0,001	-0,002	-79,1	0,0003	58,3	-0,002	-66,9
Рентабельність активів, %	0,002	0,001	0,001	-0,002	-75,8	0,0001	23,9	-0,001	-70,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	193	196	199	3	1,6	3	1,5	6	3,1
Виробіток продукції на 1 працівника, тис. грн / особу	821,2	850,1	917,5	28,9	3,5	67,4	7,9	96	11,7
Трудомісткість продукції на 1 працівника, осіб / тис.грн	0,0012	0,0012	0,0011	0,0	-3,4	0,0	-7,3	0	-10,5
Фонд оплати праці, тис. грн	1229271	1402732	1576193	173460,8	14,1	173460,8	12,4	346922	28,2
Середньомісячна заробітна плата 1-го працівника, грн	6369,3	7156,8	7920,6	787,5	12,4	763,8	10,7	1551	24,4
Первісна вартість основних фондів на кін.року, тис.грн	118004	120958	130942	2954,0	2,5	9984,0	8,3	12938	11,0
Залишкова вартість основних фондів на кін.року, тис.грн	29266	27121	33491	-2145,0	-7,3	6370,0	23,5	4225	14,4
Сума зносу, тис.грн	88738	93837	97451	5099,0	5,7	3614,0	3,9	8713	9,8
Коефіцієнт зносу основних фондів	0,8	0,8	0,7	0,0	3,2	0,0	-4,1	0	-1,0
Фондовіддача	5,4	6,1	5,5	0,7	13,4	-0,7	-11,3	0	0,7
Фондомісткість	0,18	0,16	0,18	0,0	-11,9	0,0	12,7	0	-0,7
Фондоозброєність тис.грн / осіб	151,6	138,4	168,3	-13,3	-8,7	29,9	21,6	17	11,0
Вартість матеріальних ресурсів, використаних у виробництві	65547	81336	85752	15789,0	24,1	4416,0	5,4	20205	30,8
Матеріаломісткість продукції	0,4	0,5	0,5	0,1	18,0	0,0	-3,8	0	13,6

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства.

У період з 2022 по 2024 рік спостерігається загальна позитивна динаміка більшості фінансових показників підприємства, однак із певними коливаннями. Сума активів на кінець року у 2023 році знизилася на 9,2%, що, ймовірно, було пов'язано з тимчасовим скороченням інвестицій або продажем частини активів. Проте у 2024 році активи зросли на 40% порівняно з попереднім роком, що свідчить про активізацію інвестиційної діяльності або надходження зовнішнього фінансування, загалом забезпечивши приріст у 27,1% за два роки.

Чистий дохід від реалізації продукції демонструє стабільне зростання: у 2023 році – на 5,1%, у 2024 – ще на 9,6%. Це може бути результатом підвищеного попиту на продукцію, розширення ринку збуту або ефективнішої реалізаційної політики. Загальний приріст доходу за два роки склав понад 15%, що є позитивним сигналом про стійке зростання операційної діяльності. Собівартість реалізованої продукції у 2023 році зменшилася на 2,3%, що могло свідчити про оптимізацію виробничих витрат або зниження цін на ресурси. Проте у 2024 році витрати знову зросли на 22,6%, ймовірно, через інфляційні чинники, подорожчання сировини або збільшення обсягів виробництва. Незважаючи на це, сумарне зростання собівартості за два роки (на 19,7%) залишилося нижчим, ніж приріст доходів, що є сприятливою ознакою для прибутковості.

Чистий прибуток у 2023 році суттєво знизився – майже на 78%, що могло бути наслідком зростання непрямих витрат, збитків від інших видів діяльності або одноразових витрат. У 2024 році прибуток трохи відновився (зріс на 73%), однак не досяг рівня 2022 року, зменшившись у порівнянні з ним на 62%. Це свідчить про нестабільність фінансового результату та потребу в аналізі витратної частини бюджету або покращенні ефективності господарської діяльності.

Загалом, хоча дохід і активи мають позитивну динаміку, значні коливання чистого прибутку вказують на наявність внутрішніх чи зовнішніх викликів, які підприємство має подолати для досягнення стабільного фінансового результату.

Упродовж 2022–2024 років підприємство зіткнулося з коливаннями ефективності своєї діяльності, що відобразилося на зміні ключових показників.

Зокрема, показник рентабельності у 2023 році різко впав із 0,22% до 0,05% через істотне скорочення чистого прибутку. Це може бути пов'язано з підвищенням непрямих витрат, непередбаченими збитками або зниженням маржинальності продукції. У 2024 році рентабельність частково відновилася до 0,07%, що вказує на спроби стабілізації фінансового результату, однак її рівень залишився дуже низьким, що свідчить про слабку загальну ефективність виробництва, ймовірно через високу конкуренцію, низькі ціни реалізації або застарілі технології.

Схожа динаміка спостерігалася у показника рентабельності активів, який зменшився з 0,21% у 2022 році до 0,05% у 2023 році, а у 2024 році дещо підвищився до 0,06%. Це підтверджує, що активи підприємства не приносять очікуваного фінансового результату, що може бути наслідком як неефективного використання майна, так і недосконалих бізнес-процесів чи низької оборотності активів.

Чисельність працівників зросла з 193 у 2022 році до 199 у 2024 році, що може свідчити про обережне нарощування персоналу на фоні стабілізації виробництва. Паралельно з цим підвищився показник виробітку – з 684 тис. грн/особу до 773 тис. грн/особу, що свідчить про зростання продуктивності праці, ймовірно завдяки автоматизації, модернізації або покращенню організації праці. Зниження показника кількості працівників на 1 тис. грн реалізованої продукції з 1,46 до 1,29 також підтверджує ефективніше використання трудових ресурсів.

Середньомісячна заробітна плата зросла з 530 до 660 грн, що могло бути зумовлено індексацією відповідно до рівня інфляції, підвищенням кваліфікації персоналу або частковим оновленням кадрового складу. Це позитивно впливає на мотивацію працівників, хоча водночас збільшує навантаження на фонд оплати праці.

Первісна вартість основних фондів за два роки зросла з 118 004 тис. грн до 130 942 тис. грн, що свідчить про капітальні інвестиції в оновлення обладнання або розширення виробничої бази. Водночас коефіцієнт зносу залишився високим

(75–77%), що означає значне моральне та фізичне старіння активів, а отже – потребу в глибокій модернізації основних фондів. Цей фактор, ймовірно, вплинув на зниження фондівіддачі та зростання фондомісткості, тобто ефективність використання капітальних ресурсів погіршилася, що може стримувати зростання продуктивності.

Окрему увагу заслуговує показник матеріаломісткості, який незначно зменшився з 0,50 до 0,49. Це може бути наслідком зменшення витрат матеріалів на одиницю продукції, впровадження нових, більш оцадливих технологій або переорієнтації на менш ресурсоємне виробництво.

У сукупності така динаміка свідчить про прагнення підприємства до модернізації та підвищення ефективності, однак на заводі стійкому зростанню залишаються проблеми з прибутковістю, зносом активів і недостатньою віддачею від інвестицій.

Проаналізуємо залежність між чистим доходом, собівартістю продукції та середньообліковою чисельністю працівників на підприємстві (рис. 2.1).

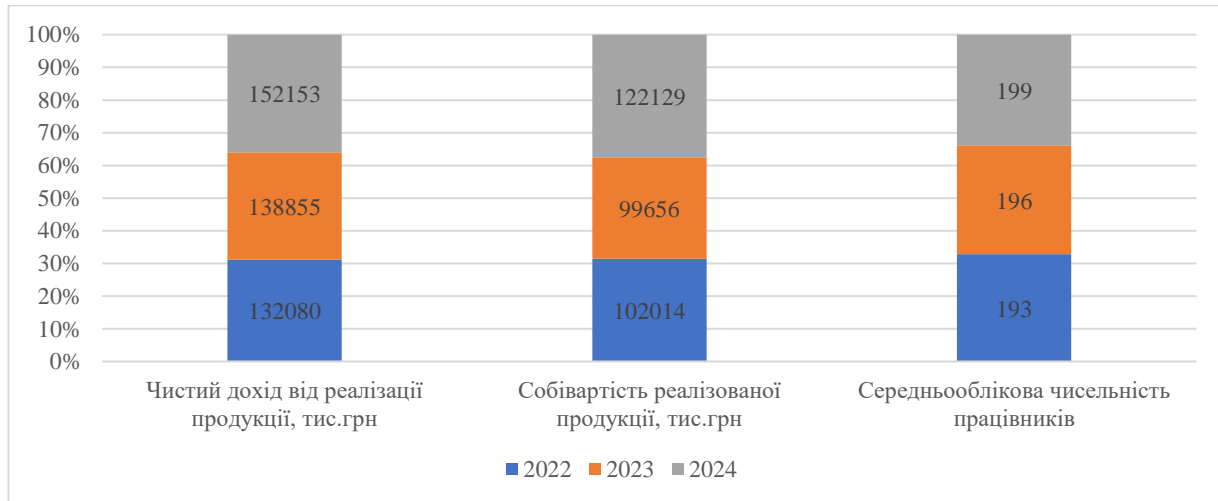


Рис. 2.1. Залежність між чистим доходом, собівартістю продукції та середньообліковою чисельністю працівників підприємства у 2022-2024 роках, тис. грн. (побудовано автором, на основі даних підприємства)

Зростання чистого доходу обумовлене збільшенням обсягів продажів або підвищенням цін, що є позитивним фактором для підприємства. Зниження собівартості у 2023 році можна пояснити покращенням технологічних процесів,

оптимізацією витрат або зниженням цін на сировину та матеріали. Однак у 2024 році собівартість зросла через підвищення цін на ресурси, збільшення зарплат, а також збільшення чисельності працівників, що разом призвело до зростання витрат.

Отже, у 2024 році підприємству необхідно зосередитись на контролі витрат і підвищенні ефективності виробничих процесів, щоб утримати позитивну динаміку доходів і зберегти прибутковість. Розширення чисельності працівників і збільшення обсягів виробництва створюють потенціал для зростання, але водночас вимагають більш ефективного управління витратами.

Для подальшого успішного розвитку підприємству варто впроваджувати сучасні технології та автоматизацію виробничих процесів, що допоможе знизити собівартість продукції. Також важливо інвестувати в навчання персоналу, підвищуючи їх кваліфікацію та мотивацію, що позитивно вплине на продуктивність праці. Необхідно уважно аналізувати ринок сировини та постачальників для оптимізації закупівельних цін і умов. Контроль за витратами має стати пріоритетом управління, аби забезпечити баланс між ростом виробництва і економічною ефективністю (рис. 2.2).

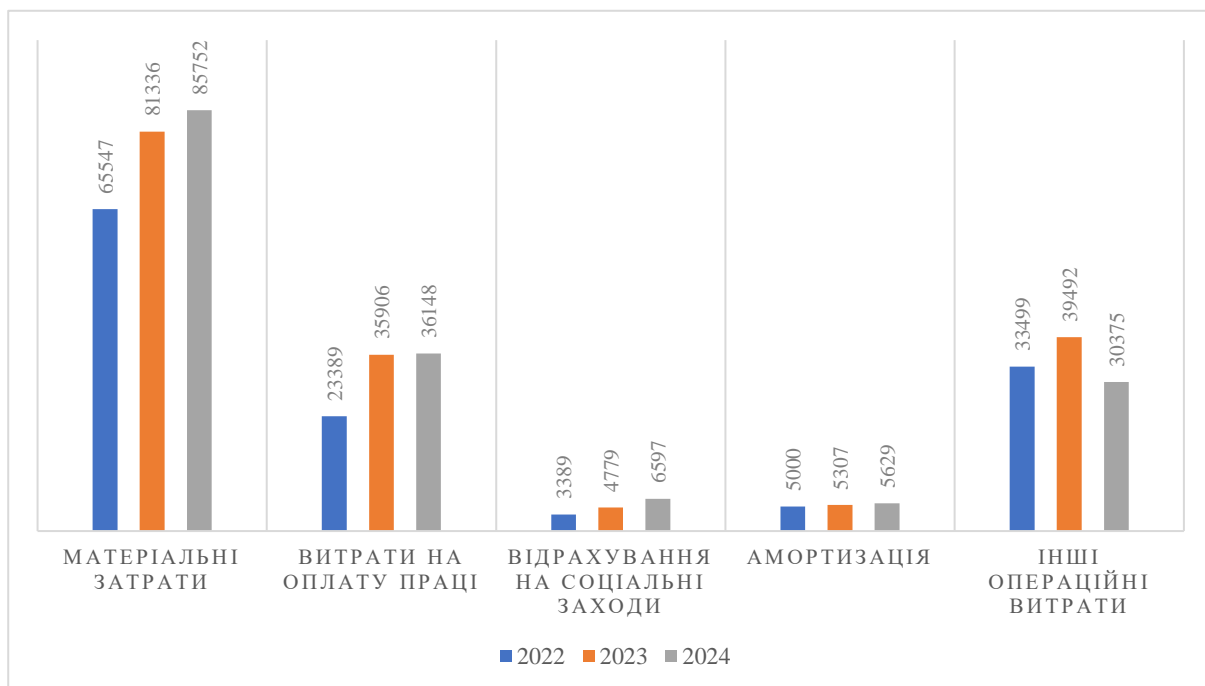


Рис. 2.2. Аналіз операційних витрат підприємства у 2022-2024 роках, тис.грн. (побудовано автором, на основі даних підприємства)

Проаналізуємо елементи операційних витрат у 2022-2024 роках (рис. 2.2).

У період з 2022 по 2024 рік загальний обсяг витрат підприємства демонструє змінну динаміку. У 2022 році загальні витрати становили 130824 тис. грн, у 2023 році зросли до 166820 тис. грн, а у 2024 році дещо зменшилися до 164501 тис. грн. Це може свідчити про тимчасове розширення господарської діяльності або інфляційний тиск у 2023 році з подальшою оптимізацією витрат у 2024 році.

Матеріальні затрати протягом трьох років стабільно зростали: з 65547 тис. грн у 2022 до 81336 тис. грн у 2023 і далі до 85752 тис. грн у 2024. Така динаміка може бути зумовлена збільшенням обсягів виробництва, підвищенням вартості сировини або оновленням виробничих процесів. Витрати на оплату праці також суттєво зросли: з 23389 тис. грн у 2022 до 35906 тис. грн у 2023, а у 2024 – до 36148 тис. грн. Це може бути наслідком збільшення чисельності працівників, зростання рівня заробітної плати або індексації оплати праці в умовах інфляції.

Відрахування на соціальні заходи зростали у повній відповідності до зростання фонду оплати праці: з 3389 тис. грн у 2022 до 4779 тис. грн у 2023 та до 6597 тис. грн у 2024, що свідчить про прямий взаємозв'язок цих статей витрат. Амортизаційні витрати зросли помірно: з 5000 тис. грн у 2022 до 5307 тис. грн у 2023 та до 5629 тис. грн у 2024, що може бути пов'язано з поступовим введенням в експлуатацію нових основних засобів або модернізацією наявного обладнання.

Інші операційні витрати демонструють іншу динаміку: зростання з 33499 тис. грн у 2022 до 39492 тис. грн у 2023, а потім – суттєве скорочення до 30375 тис. грн у 2024. Це може свідчити про разові витрати в 2023 році, наприклад, на маркетинг чи консалтингові послуги, або ж про успішну оптимізацію другорядних витрат у 2024 році.

У 2023 році підприємство, ймовірно, переживало період активного розширення або пристосування до нових економічних умов, що спричинило зростання практично всіх видів витрат. У 2024 році спостерігається тенденція до стабілізації з незначним скороченням загального обсягу витрат, що свідчить про намагання підприємства раціоналізувати свою фінансову політику та підвищити ефективність використання ресурсів.

2.2. Аналіз забезпечення підприємства працівниками

Проаналізуємо дані таблиці 2.2. Середньооблікова чисельність працівників зростає упродовж 2022–2024 років: у 2023 р. – на 1,6% (+3 особи), у 2024 р. – на 1,5% (+3 особи). За два роки приріст склав 3,1% (+6 осіб). Це свідчить про стабільне розширення штату, можливо, через збільшення обсягів робіт або відкриття нових напрямків.

За останні три роки спостерігається стабільне зростання середньооблікової чисельності працівників із загальним приростом на 3,1%, що свідчить про планомірне розширення штату. Однак ця тенденція має суттєві нюанси при детальному розгляді структури персоналу.

Чисельність працівників основної діяльності збільшується на 5,7% за два роки, що підтверджує стратегічний акцент на розвиток ключових напрямків. Водночас персонал неосновної діяльності скорочується на 7,2%, ймовірно через оптимізацію допоміжних процесів або їх передачу на аутсорсинг.

Освітній рівень колективу покращується: кількість фахівців з вищою освітою зросла на 8,3%, тоді як чисельність працівників із середньою спеціальною освітою залишається практично незмінною. Це може вказувати на підвищення вимог до кваліфікації або технологічні зміни у виробничих процесах.

Найбільш тривожним сигналом є різке скорочення на 42,3% працівників з досвідом понад 10 років. Така ситуація може призвести до втрати корпоративної пам'яті та потребує продуманої політики утримання досвідчених кадрів.

Загалом кадрова політика підприємства орієнтована на оновлення колективу та підвищення його професійного рівня, проте динаміка скорочення ветеранів праці заслуговує на особливу увагу керівництва.

Щоб покращити кадрову політику підприємства, слід впровадити прозорі процедури найму та оцінювання персоналу. Варто інвестувати в навчання і підвищення кваліфікації працівників для підвищення їхньої ефективності. Необхідно створити сприятливі умови праці та мотиваційні програми для

збереження талановитих кадрів. Також важливо налагодити зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками для своєчасного виявлення проблем.

Таблиця 2.2. Середньооблікова чисельність працівників підприємства, осіб

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023 / 2022 роки		2024 / 2023 роки		2024 / 2022 роки	
				+/-	%	+/-	%	+/-	%
Середньооблікова чисельність працівників	193	196	199	3	1,6	3	1,5	6	3,1
У тому числі: основної діяльності	154	159	163	4	2,8	4	2,8	9	5,7
Неосновної діяльності	39	37	36	-1	-3,5	-1	-3,8	-3	-7,2
Чисельність працівників: з вищою освітою	77	80	84	3	4,1	3	4,0	6	8,3
З середньою спеціальною освітою	116	116	115	0	-0,1	0	-0,2	0	-0,3
Чисельність працівників з досвідом роботи: до 5 років	135	139	143	4	3,0	4	3,0	8	6,1
Від 5 до 10 років	48	49	50	1	2,0	1	1,9	2	3,9
Понад 10 років	10	8	6	-2	-20,8	-2	-27,1	-4	-42,3

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства.

Проаналізуємо забезпеченість підприємства працівниками (табл. 2.3). За період 2022–2024 років спостерігається стабільне зростання середньооблікової чисельності працівників із загальним приростом на 3,11% (6 осіб). Це зростання супроводжувалось значно більшими темпами збільшення обсягів виробництва: валова продукція зросла на 16,84%, а валовий оборот – на 15,20%. Таке співвідношення свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Показник чисельності працівників, скорегований на відсоток виконання плану виробництва, демонструє аналогічну динаміку з незначним відставанням (3,31% приросту за два роки), що підтверджує реальне підвищення продуктивності праці.

Основними причинами такої ситуації можуть бути: впровадження нових технологій та оптимізація виробничих процесів, підвищення кваліфікації

персоналу, ефективніша організація праці, можливе оновлення обладнання. Особливо варто відзначити прискорення темпів зростання у 2024 році: якщо у 2023 році валова продукція зросла на 5,9%, то в 2024 – вже на 10,4%. Це може свідчити про накопичувальний ефект від проведених організаційних змін.

Таблиця 2.3. Забезпеченість підприємства працівниками

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023/ 2022 роки		2024 / 2023 роки		2024 / 2022 роки	
				+ / -	%	+ / -	%	+ / -	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	193	196	199	3	1,6	3	1,5	6	3,11
Валова продукція, тис. грн	184912	195786	216057	10873	5,9	20271,7	10,4	31145,3	16,8
Валовий оборот, тис. грн	211328	222168	243445	10840	5,1	21276,8	9,6	32116,8	15,2
Чисельність працівників, скорегована на відсоток виконання плану виробництва, осіб	195	198	201	3	1,7	3	1,6	6	3,3

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства.

Проаналізуємо аналіз руху працівників на підприємстві (табл. 2.4).

Спостерігається стабільне зростання середньооблікової чисельності працівників із середньорічним темпом приросту близько 1,5-1,6%. Проте динаміка руху кадрів має більш складний характер.

У 2023 році відбувся значний (на 42,2%) ріст кількості прийнятих працівників - з 10 до 14 осіб, що призвело до зростання коефіцієнта обороту з приймання до 0,070. Одночасно збільшилась кількість звільнень, особливо через порушення трудової дисципліни (з 0 до 1 випадку). Це могло бути пов'язано з розширенням виробництва або активним оновленням кадрового складу.

У 2024 році ситуація дещо стабілізувалася: кількість прийнятих знизилась на 13% (до 12 осіб); звільнень стало менше на 16,6% (9 осіб); припинились звільнення за порушення дисципліни.

Таблиця 2.4. Аналіз руху працівників на підприємстві

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023 / 2022 роки		2024 / 2023 роки		2024 / 2022 роки	
				+	-	+	-	+	-
				%		%		%	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	193	196	199	3	1,6	3	193	196	199
Прийнято на роботу працівників протягом року, осіб	10	14	12	4	42,2	-2	10	14	12
Вибуло працівників протягом року, осіб	10	11	9	1	7,2	-2	10	11	9
з власного бажання	10	10	9	0	0,0	-1	10	10	9
звільнення за порушення трудової дисципліни	0	1	0	1	-	-1	0	1	0
Коефіцієнт обороту з приймання	0,050	0,070	0,060	0,02	40,0	-0,01	0,05	0,07	0,060
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,052	0,055	0,045	0,003	5,6	-0,010	0,05	0,05	0,045
Коефіцієнт плинності кадрів	0,052	0,046	0,045	-0,01	-11,4	-0,0007	0,05	0,04	0,045
Коефіцієнт загального обороту	0,102	0,125	0,105	0,02	22,5	-0,02	0,10	0,12	0,105

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства.

Важливо відзначити, що протягом усього періоду кількість звільнень за власним бажанням залишалась високою (9-10 осіб щорічно), що становить 100% від загальної кількості вибулих у 2022 та 2023 роках.

Коефіцієнт плинності кадрів демонструє позитивну динаміку - зниження на 12,7% за два роки, що свідчить про стабілізацію кадрового складу. Особливо помітне покращення у 2024 році, коли коефіцієнт обороту зі звільнення впав на 17,9%.

Отже, підприємство пройшло період активного оновлення кадрів у 2023 році. У 2024 році вдалося стабілізувати кадрову ситуацію. Основною проблемою залишаються звільнення за власним бажанням. Загальна ефективність роботи з персоналом покращується, про що свідчить зниження коефіцієнта плинності.

Для подальшого вдосконалення кадрової політики рекомендується зосередитись на зниженні кількості звільнень за власним бажанням через вдосконалення системи мотивації та поліпшення умов праці.

Аналізуючи календарний фонд робочого часу в Україні за 2022–2024 роки, можна побачити певну динаміку змін у структурі робочих і вихідних днів, з урахуванням того, що 2022 рік мав не лише традиційні вихідні, а й офіційні святкові дні, які також скорочували кількість робочих днів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. Аналіз використання національного календарного фонду робочого часу працівників

Роки	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023 / 2022 роки		2024 / 2023 роки		2024 / 2022 роки	
				+/-	%	+/-	%	+/-	%
Кількість календарних днів	365	365	366	0	0	1	365	365	366
Кількість вихідних днів	116	105	105	-11	-9,5	0	116	105	105
Кількість робочих днів	249	260	261	11	4,4	1	249	260	261
Тривалість відпустки, днів	24	24	24	0	0,0	0	24	24	24
Фонд робочого часу, днів	225	236	237	11	4,9	1	225	236	237

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства.

У 2022 році календар налічував 365 днів, з яких 116 припадали на вихідні дні. В Україні, крім звичайних вихідних, є й святкові дні, які зазвичай також є неробочими. Саме тому загальна кількість робочих днів у 2022 році становила 249. У 2023 році, попри таку ж кількість календарних днів (365), кількість вихідних зменшилася до 105, що зумовило збільшення кількості робочих днів до 260. У 2024 році, який є високосним, загальна кількість календарних днів зросла до 366, але кількість вихідних залишилася на рівні 105 днів, що дало лише незначне збільшення робочих днів – до 261.

Ці зміни вплинули на фонд робочого часу: у 2022 році він становив 225 днів, у 2023 – 236 днів, а у 2024 – 237 днів. У порівнянні з 2022 роком, фонд робочого часу у 2024 збільшився на 12 днів або 5,33%, що є відчутним приростом. Варто зазначити, що тривалість щорічної відпустки залишалася незмінною протягом усього періоду – 24 календарні дні.

Отже, зменшення кількості вихідних днів у 2023 році та поява додаткового календарного дня у 2024 році (через високосний рік) призвели до збільшення кількості робочих днів і відповідно до зростання фонду робочого часу. При

цьому 2022 рік був особливим тим, що включав не лише вихідні, а й офіційні святкові дні, які скорочували реальну тривалість робочого року.

Проаналізуємо фонд робочого часу працівників (табл.2.6). Аналіз показників за 2022–2024 роки свідчить про поступове зростання ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Середньооблікова чисельність працівників щороку незначно зростала: з 193 осіб у 2022 році до 196 у 2023 та 199 у 2024. Загальне зростання за два роки склало 6 осіб або 3,1%, що свідчить про стабільне функціонування підприємства, яке має потребу в розширенні кадрового потенціалу.

Таблиця 2.6. Аналіз фонду робочого часу працівників

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023 / 2022 роки		2024 / 2023 роки		2024 / 2022 роки	
				+ / -	%	+ / -	%	+ / -	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	193	196	199	3	1,6	3	193	196	199
Фонд робочого часу, днів	225	236	237	11	4,9	1	225	236	237
Фонд робочого часу, год.	1800	1888	1896	88	4,9	8	1800	1888	1896
Відпрацьовано працівниками, всередньому, днів	221	236	237	16	7,0	1	221	236	237
Відпрацьовано працівниками, всередньому, год.	1764	1888	1896	124	7,0	8	1764	1888	1896
Рівень використання фонду робочого часу, %	0,98	0,99	0,99	0	1,0	0	0,98	0,99	0,99

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства.

Позитивні зрушення спостерігаються і у фонді робочого часу. У днях цей показник зріс з 225 у 2022 році до 236 у 2023 і 237 у 2024, тобто загальне збільшення склало 12 днів або 5,3%. Така динаміка обумовлена як зменшенням кількості вихідних у 2023 році, так і додатковим днем високосного 2024 року. Це саме відбилося і в фонді робочого часу у годинах: з 1800 годин у 2022 році до 1896 у 2024, що становить приріст на 96 годин або 5,3%.

Водночас спостерігається покращення фактичного використання робочого часу працівниками. Середня кількість днів, відпрацьованих одним працівником, зросла з 221 дня у 2022 році до 237 у 2024, що становить приріст на 16 днів або 7%. Аналогічно зросла й кількість відпрацьованих годин – з 1764 до 1896 годин, приріст становить 132 години або 7,5%. Це свідчить про підвищення трудової дисципліни, більш повне завантаження працівників та, можливо, про зниження рівня прогулів, тимчасової непрацездатності чи інших втрат робочого часу.

Рівень використання фонду робочого часу залишається стабільно високим протягом усіх трьох років – 98–99%. Незначне зростання цього показника на 1% у 2023 році та збереження на рівні 99% у 2024 році підтверджують ефективне планування робочого навантаження, оптимальне використання робочого потенціалу та належну організацію виробничого процесу.

Загалом динаміка показників демонструє позитивні тенденції на підприємстві: спостерігається поступове зростання чисельності персоналу, збільшення фонду робочого часу та його ефективне використання. Це може бути наслідком підвищення попиту на продукцію або послуги підприємства, вдосконалення управлінських процесів, покращення трудової мотивації чи запровадження сучасніших форм організації праці.

2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства

Проаналізуємо ефективність використання персоналу підприємства. Аналізуючи показники результативності праці на підприємстві за 2022–2024 роки, можна зробити висновок про загалом позитивну, хоча й нерівномірну динаміку зміни продуктивності, дохідності та ефективності використання трудових ресурсів (табл. 2.7).

Валова продуктивність працівників зросла з 184 912 тис. грн у 2022 році до 216 057 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 16,8%. Подібна динаміка спостерігається і щодо чистої дохідності, яка збільшилася на 15,2% за той самий

період. Це свідчить про зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, а також ефективніше використання персоналу з точки зору генерації доходів. Причинами такої ситуації можуть бути розширення виробництва, оновлення обладнання, впровадження інновацій або ефективніша робота з клієнтами.

Таблиця 2.7. Ефективність використання персоналу підприємства

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023 / 2022 роки		2024 / 2023 роки	
				+ / -	%	+ / -	%
Валова продуктивність працівників, тис. грн	184912	195786	216057	10874	5,9	20272	184912
Чиста дохідність працівників, тис. грн	132080	138855	152153	6775	5,1	13298	132080
Прибутковість працівників, тис. грн	291	64	111	-227	-78,0	47	291
Валова продуктивність праці, грн/год.	104,8	103,7	114,0	-1,1	-1,1	10,25	104,8
Чиста дохідність праці, грн/год.	74,9	73,5	80,2	-1,3	-1,8	6,70	74,9
Прибутковість праці, грн/год.	0,2	0,03	0,1	-0,1	-79,5	0,02	0,2
Фонд оплати праці, грн	1229271	1402732	1576193	173461	14,1	173461	1229271
Зарплатовіддача за валовою продукцією	0,0066	0,0072	0,0073	0,0005	7,8	0,00013	0,0066
Зарплатовіддача за чистим доходом (виручкою) від реалізації продукції	0,009	0,010	0,010	0,0008	8,5	0,00026	0,009
Зарплатовіддача за прибутком	4,2	21,9	14,2	17,7	418,8	-7,72	4,2

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства.

Водночас прибутковість працівників демонструє нестабільність. У 2022 році вона становила 291 тис. грн, але вже у 2023 році різко знизилася до 64 тис. грн, що може свідчити про різке зростання витрат, зниження рентабельності або

інші економічні труднощі (наприклад, зовнішні економічні фактори чи непередбачувані витрати). У 2024 році прибутковість частково відновилася до 111 тис. грн, але залишилася нижчою, ніж у 2022, що вказує на те, що підприємство ще не повністю компенсувало попередні втрати.

Продуктивність праці в розрахунку на годину також мала неоднозначну динаміку. Валова продуктивність праці в гривнях на годину зменшилася у 2023 році на 1,1%, але потім значно зросла у 2024 році – на 9,9%, що зрештою дало загальний приріст у 8,7% за два роки. Така ж тенденція спостерігається і щодо чистої дохідності праці. Це свідчить про тимчасове просідання продуктивності у 2023 році, яке згодом було подолане – ймовірно, завдяки стабілізації виробничих процесів чи внутрішніх реформ.

Найбільшу волатильність показує прибутковість праці в розрахунку на годину: у 2023 році вона різко зменшилася на 79,5%, а у 2024 дещо відновилася. Це ще раз підтверджує, що саме прибутковість є найуразливішим елементом у фінансовій структурі підприємства і залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх чинників.

Фонд оплати праці зростав стабільно щороку: на 14,1% у 2023 та ще на 12,4% у 2024 році, що загалом дало приріст на 28,2% за два роки. Це свідчить про поступове підвищення заробітної плати, що могло бути зумовлено як інфляційними процесами, так і необхідністю утримання кваліфікованих кадрів.

Найбільш показовим є стрибок зарплатовіддачі за прибутком у 2023 році – з 4,2 до 21,9 грн, однак у 2024 цей показник знову зменшився до 14,2 грн. Така динаміка свідчить про нерівномірність прибутковості.

Отже, ситуація на підприємстві свідчить про зростання виробничої активності та доходів при загалом стабільному зростанні чисельності персоналу і фонду оплати праці. Основним викликом залишається нестабільна прибутковість, яка потребує особливої уваги з боку управління, зокрема в частині контролю витрат, підвищення маржинальності продукції та вдосконалення управління собівартістю.

Факторний аналіз продуктивності праці на підприємстві за 2022–2024 роки свідчить про загальне зростання ефективності, хоч і з окремими коливаннями, пов’язаними з впливом різних чинників – обсягу виробництва, відпрацьованого часу та чисельності персоналу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8. Факторний аналіз середньорічного рівня продуктивності праці підприємства

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023 / 2022 роки		2024 / 2023 роки	
				+ / -	%	+ / -	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	193	196	199	3	1,55	3	193
Валова продуктивність працівників, тис. грн	184912	195786	216057	10874	5,88	20272	184912
Кількість днів, відпрацьованих одним працівником за 1 рік	1800	1888	1896	88	4,89	8	1800
Виробіток працівника за одну годину роботи, тис. грн	0,532	0,529	0,573	-0,003	-0,60	0,04	0,532
Зміна виробітку працівника за одну годину роботи за рахунок зміни обсягу валової продукції, тис. грн	0,564	0,584	-	0,020	3,60	-	0,564
Зміна виробітку працівника за одну годину роботи за рахунок зміни: кількості годин, відпрацьованих одним працівником на рік, тис.грн	0,507	0,527	-	0,019	3,82	-	0,507
Зміна виробітку працівника за одну годину роботи за рахунок зміни: середньооблікової чисельності працівників, тис.грн	0,524	0,521	-	-0,003	-0,58	-	0,524

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства.

Середньооблікова чисельність працівників зросла з 193 осіб у 2022 році до 199 осіб у 2024, що становить приріст на 6 працівників або 3,11%. Це помірне зростання вказує на стабільність кадрової політики підприємства та відсутність різких змін у структурі зайнятості. Ймовірно, залучення додаткових працівників було зумовлене збільшенням обсягів виробництва.

Валова продуктивність працівників зросла значно істотніше – на 16,84% за два роки (з 184 912 тис. грн до 216 057 тис. грн). Таке перевищення темпів зростання продуктивності над зростанням чисельності персоналу свідчить про реальне підвищення ефективності праці, а не просто про залучення додаткової робочої сили. Це могло бути зумовлено впровадженням нових технологій, автоматизацією процесів або зростанням попиту на продукцію підприємства.

Кількість годин, відпрацьованих одним працівником на рік, зросла з 1800 до 1896, що дало приріст у 5,33%. Це свідчить про інтенсивніше використання робочого часу через зменшення втрат часу, оптимізацію графіків чи зменшення рівня тимчасової непрацездатності.

Виробіток працівника за одну годину роботи дещо знизився у 2023 році – з 0,532 до 0,529 тис. грн (зменшення на 0,6%), що може бути наслідком тимчасового уповільнення темпів росту продуктивності або нерівномірного розподілу робочого навантаження. Проте у 2024 році цей показник зріс до 0,573 тис. грн, тобто приріст за рік становив 8,23%, що є суттєвим покращенням і свідчить про відновлення динаміки зростання ефективності праці.

Факторний аналіз дозволяє оцінити, як саме зміни окремих складових вплинули на загальну зміну виробітку. Зокрема, за рахунок зміни обсягу валової продукції виробіток зріс на 0,020 тис. грн, або на 3,6%. Це означає, що основним рушієм зростання продуктивності стала саме більша кількість виготовленої продукції. Паралельно, за рахунок збільшення кількості годин, відпрацьованих одним працівником на рік, виробіток зріс ще на 0,019 тис. грн, або на 3,82%, що підтверджує ефективніше використання робочого часу. Водночас вплив зміни чисельності працівників був негативним: вона дещо знизила виробіток (на 0,003 тис. грн або 0,58%), що пояснюється тим, що зростання чисельності не

супроводжувалося миттєвим приростом виробничої продукції на кожного окремого працівника.

Отже, загальна ситуація на підприємстві характеризується позитивною динамікою продуктивності праці, яка досягається переважно за рахунок зростання обсягів виробництва та ефективнішого використання робочого часу. Негативний вплив з боку збільшення чисельності персоналу є мінімальним і не порушує загальної тенденції до підвищення ефективності. Це свідчить про раціональне управління людськими ресурсами, стабільне економічне становище та здатність підприємства адаптуватися до нових виробничих викликів.

Проаналізуємо динаміку і структуру фонду оплати праці (табл. 2.9).

Таблиця 2.9. Аналіз динаміки і структури фонду оплати праці підприємства

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023 / 2022 роки		2024 / 2023 роки	
				+ / -	%	+ / -	%
Фонд оплати праці, тис. грн	1229271	1402732	1576193	173461	14,1	1229271	1402732
У тому числі: фонд основної заробітної плати	921953	1080104	1229430	158150	17,2	921953	1080104
фонд додаткової заробітної плати	245854	266519	283715	20665	8,4	245854	266519
фонд інших заохочувальних виплат	61464	56109	63048	-5354	-8,7	61464	56109
Питома вага основної заробітної плати у загальному фонді оплати праці, %	75	77	78	2	2,7	75	77
Питома вага додаткової заробітної плати у загальному фонді оплати праці, %	20	19	18	-1	-5,0	20	19
Питома вага інших заохочувальних виплат у загальному фонді оплати праці, %	5	4	4	-1	-20	5	4

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства.

У 2022–2024 роках фонд оплати праці підприємства демонструє стабільну позитивну динаміку: загальний обсяг зріс з 1 229 271 тис. грн у 2022 році до 1 576 193 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 346 922 тис. грн (28,2%). У 2023 році приріст становив 173 461 тис. грн (14,1%), а в 2024 році –ще 173 461 тис. грн (12,4%), що свідчить про послідовне зростання витрат на оплату праці. Основною складовою цього зростання є фонд основної заробітної плати, який зріс з 921 953 тис. грн у 2022 році до 1 229 430 тис. грн у 2024 році –на 33,4%, що свідчить про посилення мотивації працівників шляхом підвищення базової зарплати.

Фонд додаткової заробітної плати також демонструє зростання: з 245 854 тис. грн у 2022 році до 283 715 тис. грн у 2024 році, або на 15,4%. Хоча темпи зростання нижчі, ніж у основної зарплати, це свідчить про помірне розширення системи надбавок, премій та інших заохочень. Водночас фонд інших заохочувальних виплат мав нестійку динаміку: у 2023 році відбулося зменшення на 5 354 тис. грн (-8,7%), однак у 2024 році зафіксовано відновлення –приріст на 6 938 тис. грн (12,4%), що може свідчити про коригування підходів до стимулювання працівників.

Аналіз питомої ваги кожної складової в загальному фонді оплати праці свідчить про структурні зміни в політиці винагород. Питома вага основної заробітної плати зросла з 75% у 2022 році до 78% у 2024 році (+3 п.п.), що свідчить про орієнтацію підприємства на стабільну базову оплату праці. Водночас частка додаткової заробітної плати зменшилася з 20% до 18% (-2 п.п.), а частка інших заохочувальних виплат – з 5% до 4% (-1 п.п.), що свідчить про певне зменшення ролі змінних стимулів. Така динаміка вказує на прагнення підприємства забезпечити передбачуваність доходів працівників, підвищуючи базову зарплату і частково оптимізуючи витрати на додаткові стимули.

Аналіз динаміки і структури фонду оплати праці є важливою складовою управління персоналом і фінансами підприємства з кількох причин. Він дозволяє зрозуміти, як змінюються витрати на оплату праці з часом, чи відповідають вони продуктивності праці та фінансовим результатам підприємства.

Розуміння структури фонду (наприклад, скільки становлять постійні, змінні, преміальні виплати тощо) допомагає ефективніше формувати систему мотивації персоналу.

Аналіз динаміки фонду оплати праці та пов'язаних показників за 2022–2024 роки свідчить про загальну тенденцію зростання витрат на оплату праці на підприємстві, хоча це зростання є нерівномірним по окремих елементах.

Проаналізуємо зміну продуктивності праці залежно від зміни заробітної плати працівників у 2022- 2024 роках. Для цього використаємо показники виробітку та зарплатовіддачі (рис. 2.3).

У 2022 році виробіток працівника становив 0,532 тис. грн за годину. У 2023 році показник дещо знизився до 0,529 тис. грн, що свідчить про незначне зменшення продуктивності — на 0,56%. У 2024 році ситуація покращилася: виробіток виріс до 0,573 тис. грн, що означає зростання на 8,32% порівняно з попереднім роком. Тобто, попри невеликий спад у 2023 році, у 2024 році продуктивність праці зросла досить відчутно.

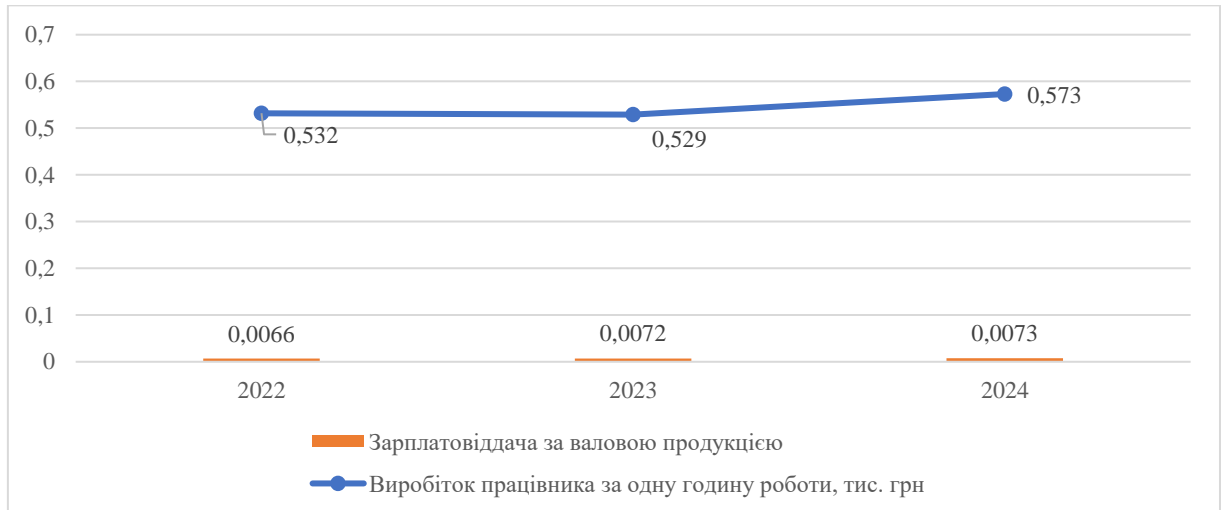


Рис. 2.3. Залежність зміни заробітної плати від зміни продуктивності праці у 2022-2024 роках, тис. грн. (побудовано автором, на основі даних підприємства)

Зарплатовіддача за валовою продукцією зростала поступово: з 0,0066 грн у 2022 році до 0,0072 грн у 2023 і до 0,0073 грн у 2024. Це свідчить про те, що підприємство отримує трохи більше валової продукції на кожен гривню витраченої заробітної плати. Однак темпи зростання цього показника

уповільнюються: якщо у 2023 році приріст становив 9,09%, то в 2024 — лише 1,39%.

Обґрунтуємо причини динамічного зростання заробітної плати та не зважаючи на таку ситуацію зменшення продуктивності у 2023 році. По-перше, незначне підвищення зарплати часто не є достатнім стимулом для працівників. Якщо працівник не відчуває реального покращення матеріального становища, його мотивація до більш продуктивної праці практично не змінюється. По-друге, навіть при наявності мотивації, працівник може бути обмежений у можливості підвищити свою продуктивність через застаріле обладнання, неефективні процеси чи відсутність технічної підтримки. Також варто враховувати вплив інфляції: якщо зростання заробітної плати перекривається знеціненням грошей, то реальні доходи працівника не змінюються або навіть зменшуються.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Персонал є основним стратегічним ресурсом підприємства, від якого безпосередньо залежить його конкурентоспроможність, продуктивність та інноваційний потенціал. Саме від ефективності управління персоналом залежить досягнення стратегічних цілей організації, забезпечення стабільності та розвитку в умовах постійно змінюваного ринкового середовища. Власне, успіх підприємства значною мірою визначається тим, наскільки добре організоване управління трудовими ресурсами, яке включає не лише найм і звільнення працівників, але й ефективну мотивацію, розвиток, а також організацію робочих процесів.

В умовах динамічного розвитку вітчизняних підприємств особливої уваги потребує удосконалення системи управління персоналом. Персонал створює та забезпечує такі ключові фактори успіху, ефективність використання нового знання, ключові компетенції компанії, темпи впровадження передових технологій та методів управління.

Існуючі підходи до удосконалення системи управління персоналом набувають нової орієнтації, що відображається в моделюванні та впровадженні процесів ефективного залучення персоналу у вирішення ключових питань підприємства та розроблення критеріїв оцінки ефективності даних процесів. Розуміння важливості цієї діяльності, а також пов'язаних з нею значних витрат та складності оцінки одержуваних результатів через специфіку людського фактора, ініціює численні дослідження в цій галузі.

Разом з тим очевидна суперечлива ситуація, коли інноваційний розвиток персоналу, визначений як пріоритетний напрямок стратегії розвитку підприємства, ще значною мірою орієнтується на недосконалі методи управління процесами в даній предметній галузі.

Значним результатом дослідження стало узагальнення підходів до визначення сутності персоналу підприємства. Персоналом є особовий склад

організації, до складу якого відносять всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників.

Головний критерій віднесення окремого індивіда до групи персонал є трудові відносини у межах конкретної організації.

Персонал або штат постійних працівників підприємства складають групу за професійними або іншими ознаками із зазначенням посад та присвоєних за кожною посадою окладів; сукупність всіх працівників підприємства, зайнятих трудовою діяльністю, а також тих, хто перебуває на балансі (що входять до штатного складу), але тимчасово не працюють у зв'язку з різними причинами (відпустки, хвороба, нагляд за дитиною тощо); сукупність трудових ресурсів, що знаходяться у розпорядженні підприємства та необхідні для виконання певних функцій, досягнення цілей діяльності та перспективного розвитку.

Основними ознаками персоналу є: наявність його трудових взаємин із роботодавцем, які оформлюються трудовим договором; володіння певними якісними характеристиками (професією, спеціальністю, кваліфікацією, компетентністю та ін.), наявність яких визначає діяльність працівника на конкретній посаді чи робочому місці; цільова спрямованість діяльності персоналу, тобто. створення працівнику умов досягнення цілей підприємства.

Забезпечуючи єдиний та комплексний вплив на персонал організації в цілому, управління персоналом: по-перше, інтегрується в загальну систему управління організацією, пов'язуючи його зі стратегічними установками та корпоративною культурою, а також із плануванням науково-дослідних робіт, виробництва, збуту, підвищення якості тощо; по-друге, включає розгорнуту систему постійних та програмних заходів щодо регулювання зайнятості, планування робочих місць, організації відбору, розстановки та підготовки кадрів, прогнозування змісту робіт та ін; по-третє, передбачає ретельний облік персональних якостей та професійних характеристик працівників, а також оцінку їхньої діяльності; по-четверте, централізує управління працею в руках одного з керівників організації, а також здійснює заходи щодо вдосконалення механізму кадрової роботи.

2. Залежно від участі у виробничому процесі виділяються: промислово-виробничий персонал – це працівники, пов'язані безпосередньо із виробництвом; непромисловий персонал – це працівники, які безпосередньо не пов'язані з виробництвом та його обслуговуванням, та працівники соціальної інфраструктури підприємства (працівники дитячих та медичних установ, що знаходяться на балансі підприємства, тощо).

Промислово-виробничий персонал залежно від характеру трудових функцій поділяється на категорії: робітники – це працівники, безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих та транспортних послуг. Робітники поділяються на основні, пов'язані безпосередньо з виробництвом продукції; допоміжних, пов'язаних із обслуговуванням виробництва; фахівці працівники, які здійснюють економічні, інженерно-технічні, юридичні, адміністративні та інші функції. До них належать економісти, інженери, технологи, юристи, інспектори з кадрів, бухгалтери та ін; службовці (технічні виконавці) – працівники, які здійснюють фінансово-розрахункові функції, підготовку та оформлення документів, господарське обслуговування та інші функції. До них відносяться секретарі, табельники, касири, експедитори та ін; керівники, які здійснюють функції управління підприємством.

Керівників умовно можна поділити на три рівні: вищий (директор, генеральний директор, керуючий та їх заступники); середній (керівники основних структурних підрозділів – цехів, відділів, управлінь, а також головні спеціалісти); нижчий що працюють із виконавцями – керівники бюро, секторів, майстри.

2. До основних методів управління персоналом належать: адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Адміністративні методи управління будуються на ієрархії та підпорядкуванні. Організація може визначати правила та політики, яких повинні дотримуватися люди. До них відносяться положення про час приходу на роботу, посадові інструкції, процедури подання звітності, порядок використання ресурсів тощо. Керівники та менеджери підприємств

перевіряють проміжні результати роботи, вносять коригування, планують час, проводять оцінку якості.

Коли є чіткі правила, співробітникам легко зрозуміти, що від них вимагається. Регулярний контроль та спостереження допомагають керівникам оперативно виявляти, на що потрібно звернути увагу. Дотримання правил сприяє збереженню порядку та дисципліни в організації. Адміністративні методи дозволяють утримувати високі стандарти, що склалися у компанії за роки. Регулярний зворотний зв'язок від керівника дозволяє підлеглим знати, наскільки добре вони виконують свої обов'язки, а також отримувати рекомендації щодо покращення роботи.

До економічних методів управління відносяться всі види матеріального винагородження: зарплата, преміювання, бонусні програми, пенсії, стипендії, виплати з безробіття і т.д. Вони можуть виплачуватись як на рівні компанії, так і на рівні держави. Саме фінансова сторона питання є основною. Кожен прагне отримувати гідну винагороду. Низька зарплата, демотивує працівника.

Економічні методи мотивують людей працювати краще, виконувати плани. Конкурентні зарплати, а також бонусні програми допомагають компанії залучати топових фахівців. Конкретні цілі та критерії оцінки результатів роботи процес управління більш прозорим. Кожна людина знає, як формується її зарплата, які зусилля необхідно докласти для її підвищення. Матеріальний стимул є універсальним і зрозумілим для різних категорій людей.

Соціально-психологічні методи управління ґрунтуються на принципах соціології та психології. До них належать: вміння керівника мотивувати співробітників, демонструючи особистий приклад, створення атмосфери довіри у колективі, формування культури визнання та відкритості.

Суть такого підходу проста: співробітники сприймаються як члени команди, а не як підлеглі. Все робиться для їхнього комфорту. Керівник не прагне нав'язати свою волю, а пояснює потреби компанії, важливість команди. Переваги соціально-психологічних методів управління:

Коли підлеглі мають можливість самостійно визначати свої завдання та регулювати роботу, керівнику не потрібно контролювати кожен їхній крок. Він може займатися важливішими справами, наприклад, нетворкінгом, аналізом ринку, прийняттям стратегічних рішень.

Оскільки, професійні якості не піддаються сумнівам, відчуваючи, що їм довіряють, співробітники стають самостійнішими, можуть приймати рішення без необхідності прямого керівництва. Отже, знижується безпосереднє навантаження керівника; коли співробітники почуваються впевнено, вони більше залучені до процесу, вносять свіжі ідеї, шукають нестандартні шляхи вирішення, докладають максимум зусиль, щоб працювати краще; люди не бояться експериментувати, отримують більше можливостей для зростання, що позитивно впливає на розвиток компанії.

Такі методи управління допомагають створити надихаючу та підтримуючу робоче середовище, що сприяє розвитку лояльності та зміцненню відносин в колективі.

3. У всіх структурах організації у системі управління персоналом на підприємстві існують такі основні напрямки: розробка стратегії компанії. Створення інструментів роботи з персоналом. Підтримка рівня розвитку кадрової політики.

Завдання служби управління персоналом полягає в ефективному керівництві всіма кадровими працівниками. Окремий підрозділ аналізує людські ресурси, ринок праці, робить прогнози щодо кадрів на майбутнє. Підрозділ по найму персоналу відбирає співробітників, проводить співбесіди з кандидатами, приймає рішення про працевлаштування або відмову у прийнятті на роботу. Підсистема управління відносинами відповідає за корпоративний клімат, вирішує суперечки між працівниками, влаштовує психологічні тести, оцінює загалом взаємовідносини у команді, навчає нових співробітників, підвищує рівень кваліфікації людей, які вже давно працюють. Завданням служби управління персоналу є мотивація працівників підприємства, що спонукає до впровадження заохочення та винагород.

На підприємстві слід впровадити відповідальних осіб з соціального розвитку персоналу, що охороняє здоров'я членів команди, встановлює дати відпустки, вихідних, путівки.

Завдання відділу правового та інформаційного забезпечення вирішувати трудові суперечки, погоджувати документи роботи з кадрами. Щоб управління персоналом було ефективним необхідно акцентувати свою увагу на виробничу діяльність підприємства. Все, що стосується персоналу – його підбір, ротація за посадами, навчання та адаптація – потрібно вбудувати в концепцію організації. Підбираючи співробітників, потрібно звертати увагу як на професійні якості тримати баланс нових співробітників та тих, хто вже давно працює.

4. Підприємство «Тигрес-Люкс» виробник дитячих товарів поєднує традиції поколінь та сучасні технології. Розробка та виробництво широкого асортименту розвиваючих іграшок, дидактичних матеріалів та ігор для дітей молодшого віку та дитячих дошкільних організацій – основна спеціалізація підприємства.

Завдяки використанню вітчизняних матеріалів та сировини, ціна на товари підприємства відрізняється від багатьох аналогів на ринку. Підприємство реалізує продукцію за декількома напрямками: оптовий продаж та роздрібний продаж у власних магазинах та через інтернет мережу.

Компанія «Тигрес» не лише виготовляє якісні іграшки, а й активно впроваджує інноваційні підходи до ведення бізнесу. Завдяки сучасній логістичній інфраструктурі та ефективній системі дистрибуції, компанія забезпечує швидке та зручне постачання продукції як по Україні, так і за кордон. Вона має налагоджені партнерські відносини з національними та регіональними торговельними мережами, інтернет-магазинами, що дозволяє охоплювати широку споживчу аудиторію.

Особливістю компанії є гнучкий підхід до ринку: вона пропонує виготовлення іграшок та сувенірної продукції під замовлення, що дозволяє реалізовувати індивідуальні ідеї клієнтів — як для бізнесу, так і для маркетингових потреб. Наприклад, компанія може створити плюшевого героя з

логотипом або унікальним дизайном, що ідеально підходить для промоакцій, корпоративних подарунків чи брендування.

У роботі компанія дотримується принципів сталого розвитку, відповідально ставиться до вибору сировини, безпеки працівників і впливу на довкілля. Її іграшки виготовляються з безпечних для дітей матеріалів, які не викликають алергії, не містять шкідливих барвників і відповідають нормам EN-71 (європейський стандарт безпеки іграшок).

Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТзОВ «Тигрес-Люкс» дає можливість зрозуміти нам те, що протягом 2022-2024 років відбувався ріст чистого доходу від реалізації продукції, та її собівартості. Хоча в 2023 році витрати на виробництво продукції знизились. Аналізуючи темпи приросту чистого доходу і собівартості продукції слід зазначити, що якщо порівняти 2024 та 2022 роки, то собівартість зростала більшими темпами ніж чистий дохід, що пояснюється тим, що зросла частка витрат на оплату праці у загальному обсязі витрат підприємства у зв'язку з загальним ростом рівня заробітної плати в країні.

Порівнюючи показники середньооблікової чисельності працівників та виробітку продукції на одного працівника можемо зробити висновок про те, що кожна новоприйнята людина рівномірно вносила вклад у динамічне зростання продуктивності праці. Позитивним є те, що порівнюючи 2022 та 2024 роки темпи приросту середньооблікової чисельності склали 3,1 %, а виробітку 11,7%, що пов'язано з розвитком нових технологій та використанням штучного інтелекту на всіх етапах виробництва і реалізації продукції.

Чистий прибуток у 2022 році склав 291 тис. грн., у 2023 році 64 тис. грн., а в 2024 році 111 тис. грн. Зниження прибутковості у 2023 році пов'язано з організацією додаткових маркетингових досліджень для визначення попиту від впровадження нового виду продукції для підлітків, оскільки дана категорія дітей потребує ігор, які дають їм можливість відчувати себе дорослими.

5. Поряд з зростанням середньооблікової чисельності працівників відбувається підвищення їхнього освітнього рівня, який супроводжується підвищенням їхньої професійної майстерності. Кількість працівників, які

здобули вищу освіту зросла на 8,3 %, що вплинуло на швидкість і якість виконання інтелектуальних завдань, підвищення рівня прийняття обґрунтованих ризиків, які в кінцевому варіанті сприятимуть покращенню результатів діяльності підприємства.

Покращилися показники руху працівників на підприємстві, зокрема коефіцієнт плинності знизився на 12,7%, у 2024 році порівняно з 2022 роком, що свідчить про зменшення кількості вибувчих, що свідчить про хороші умови праці та сприятиливи морально-психологічний клімат в колективі.

Найбільш трудомісткими операціями є встановлення пластмасових елементів (32,29 с), оформлення зовнішнього вигляду (29,35 с) та пакування готової продукції (56,48 с). Саме ці три етапи разом займають понад 80% усього часу на виготовлення одного виробу. Найменше часу витрачається на з'єднання частин виробу (0,96 с), зшивання іграшки після наповнення (2,94 с) та контроль якості (7,76 с). Інші процеси, такі як розкрій тканини, вишивання, зшивання деталей та наповнення, мають середню трудомісткість і не є критичними з точки зору витрат часу.

Особливу увагу варто звернути на операцію пакування, оскільки середній час у 56,48 секунди на один виріб виглядає непропорційно великим. Це може свідчити про неефективну організацію роботи на цій ділянці або ж про потребу у впровадженні механізації. Також доцільним є перегляд процесу оформлення іграшки та встановлення пластмасових елементів, оскільки саме на цих етапах зосереджена найбільша частина витрат часу. За рахунок впровадження сучасного обладнання, оновлення конструкцій виробів або часткової автоматизації цих процесів можна суттєво зменшити загальний виробничий цикл.

Таким чином, аналіз показує, що виробництво м'яконабивних іграшок на підприємстві загалом організовано ефективно, але є чіткі зони для підвищення продуктивності за рахунок раціоналізації операцій з найбільшими затратами часу.

6. Оцінка системи управління персоналом підприємства показала що на зміну продуктивності працівника за одну годину роботи у 2022-2024 роках

вливає зміна обсягу валової продукції підприємства в процентному співвідношенні 53%, зміна виробітку працівника за одну годину роботи за рахунок зміни: кількості годин, відпрацьованих одним працівником 31 %, зміна виробітку працівника за одну годину роботи за рахунок зміни: середньооблікової чисельності працівників 16%.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла з 6 369,3 грн у 2022 році до 7 920,6 грн у 2024 році — приріст на 24,4%. Щорічне зростання заробітної плати становило відповідно 12,4% і 10,7%. Для покращення показників результативності діяльності персоналу підприємства слід використовувати систему додаткових винагород та премій щоб підвищити приріст матеріальної винагороди, яка створить синергетичний ефект у зростанні продуктивності праці.

Служба управління персоналом, якою керує начальник відділу кадрів, виконує основні функції, такі як ведення кадрового обліку, підбір та навчання персоналу. Однак сучасні інструменти оцінки та розвитку працівників, такі як асесмент-центри використовуються недостатньо. Аудит персоналу проводиться періодично, але його результати не завжди впливають на стратегічні рішення. Для підвищення ефективності управління кадрами доцільно впровадити регулярний моніторинг якості робочої сили, наприклад, через аналіз показників продуктивності та задоволеності працівників.

Соціально-трудові відносини на підприємстві можна охарактеризувати як стабільні, проте зростання витрат на оплату праці потребує уваги. Збільшення фонду заробітної плати не завжди супроводжується пропорційним зростанням продуктивності, тому важливо оптимізувати витрати, не знижуючи при цьому мотивацію працівників.

7. Беручи до уваги суспільно-політичне та виробниче значення продуктивності праці, слід зазначити, що її підвищенню завжди приділялося особливе увага. У зв'язку з цим як на рівні підприємства, так і на рівні економічної політики держави, пропонуємо шляхи підвищення продуктивності та факторів, які можуть зробити це сприятливий вплив.

Всі шляхи, спрямовані на підвищення продуктивності праці, мають між собою досить тісний взаємозв'язок та представлені такими шляхами, як соціально-економічні, матеріально-технічні, структурні, а також організаційні та галузеві шляхи. Так, до матеріально-технічних шляхів, спрямованих на підвищення продуктивності праці, ставляться питання щодо впровадження нового обладнання та сучасних технологій, а також питання щодо використання нових видів енергії та нової сировини.

Застосування основних досягнень науково-технічного процесу у цьому аспекті може мати як революційний, а й еволюційний характер. Процес у цьому випадку здійснюється шляхом планомірного вдосконалення технологій та обладнання, всі засоби та обладнання замінюються кардинальним чином, це призводить до зміни структури виробництва.

У свою чергу, сутність соціально-економічних шляхів, спрямованих на підвищення продуктивності праці, полягає в тому, що посилюється вплив людини як виробничого фактору. Особливе місце в даному випадку займатиме політика, спрямована на надання працівнику різних соціальних гарантій. Не меншим значенням має стиль керівництва, система економіки, увага керівника до кожного працівника.

Організаційні шляхи підвищення продуктивності праці мають вигляд наступних шляхів: по-перше, це планомірне покращення управлінської діяльності на підприємстві. Удосконалення виробничого процесу, і навіть форм організації праці. По-четверте, це здійснення системи у сфері підготовки персоналу і його стимулювання

Одночасно з цим варто брати до уваги негативний вплив на продуктивність праці наступних факторів реальної дійсності: зокрема, це висока вартість енергії, складна економічна ситуація, високі податки та урядове регулювання деяких аспектів, а також різні соціальні фактори.

Пропозиції щодо вдосконалення управління персоналом на підприємстві включають розвиток корпоративної культури, залученню нових талантів і покращенню командної роботи. Індивідуальний підхід до кожного працівника з

урахуванням його потреб і кар'єрних прагнень дозволить досягти кращих результатів, підвищити рівень задоволеності працівників та зменшити плинність кадрів, також сприятиме підвищенню кваліфікації та кар'єрному зростанню, на основі розвитку професійної майстерності працівників.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що система управління персоналом на ТзОВ «Тигрес-Люкс» функціонує ефективно, але має резерви для вдосконалення. Запровадження сучасних методів мотивації, поліпшення умов праці, оптимізація витрат на заробітну плату та активізація навчання персоналу дозволять підвищити продуктивність і забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах сталого розвитку світової продуктивності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борисова М. М. Професіографічний аналіз особливостей діяльності працівників сфери управління персоналом. Вісник Національного університету оборони України. 2024. Вип. 1. С. 26-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2024_1_5
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. VIII, 1728 с. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0000989>
3. Великий Ю. В. Аудит-технологія управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2024. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_3_3
4. Гурова К. Д. Теоретико-методологічні основи управління персоналом організації. К. Д. Гурова, М. О. Мельничук, В. В. Лященко. Ефективна економіка. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_68
5. Гуцалюк О. М. Значення технології управління персоналом в системі розвитку кадрового потенціалу підприємства. О. М. Гуцалюк, Н. А. Ремзіна, В. В. Томарева-Патлахова, Ю. А. Бондар. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2024. Вип. 1. С. 108-119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2024_1_10
6. Дергалюк Б. В. Управління персоналом на підприємствах у ситуації нестабільності та війни: виробничі та соціальні фактори. Б. В. Дергалюк, В. Д. Шлагов. Ефективна економіка. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_29
7. Дращнер Д. Особливості розроблення стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни. Д. Дращнер, Н. Чала. Empirio. 2024. Т. 1, № 2. С. 95-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/emp_2024_1_2_12
8. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
9. Коренєва Н. О. Мотиваційна складова антикризового управління персоналом під час війни. Ефективна економіка. 2024. № 5. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_71

10. Кравченко М. О. Управління плинністю персоналу на вітчизняних підприємствах в умовах війни. Ефективна економіка. 2024. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_2_35

11. Кудрявцева О. В. Удосконалення процесу формування та використання крос-культурної моделі управління персоналом організації. О. В. Кудрявцева, А. О. Близнюк. Економіка транспортного комплексу. 2024. Вип. 43. С. 114-127. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2024_43_9

12. Обіход С. В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 1. С. 3-9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2024_1_3

13. Перчук О. В. Управління персоналом підприємств в умовах ризиків та загроз війни: соціальні та виробничо-економічні чинники і пріоритети. О. В. Перчук, Р. С. Вовченко. Ефективна економіка. 2024. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_3_34

14. Попрозман О. І. Сучасні тенденції та тренди розвитку менеджменту персоналу як провідної функції управління організацією. О. І. Попрозман, А. П. Михайлов, О. М. Опанасенко. Формування ринкових відносин в Україні. 2024. № 3. С. 76-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2024_3_14

15. Прокоф'єва К. А. Документування руху персоналу на підприємстві як складова сучасної системи управління. К. А. Прокоф'єва, О. М. Решетілова. Український журнал будівництва та архітектури. 2024. № 1. С. 115-121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujba_2024_1_16

16. ТЗОВ «Тигрес» офіційний веб-сайт. URL: <https://www.tigres.ua/>

17. ТЗОВ «Тигрес» офіційний інтернет-магазин. URL: <https://www.tigres.toys/>

18. Топішко Н. П. Сучасні підходи до управління професійно-особистісним розвитком персоналу ІТ-підприємств (досвід компанії "Softserve. Н. П. Топішко, Н. І. Душко, Т. І. Галецька. Наукові записки Національного університету

"Острозька академія". Серія : Економіка. 2024. № 32. С. 54-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2024_32_10

19. Череп А. Тенденції розвитку людиноорієнтованого управління персоналом в умовах глобалізації та цифровізації: виклики та можливості. *Humanities studies*. 2024. Вип. 18. С. 176-188. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/humst_2024_18_20

20. Aydin, O., Karaarslan, E., & Narin, N. G. (2024). Artificial intelligence, vr, ar and metaverse technologies for human resources management. arXiv preprint arXiv:2406.15383. <https://arxiv.org/pdf/2406.15383>

21. Campos-García, I., Alonso-Muñoz, S., González-Sánchez, R., & Medina-Salgado, M. S. (2024). Human resource management and sustainability: Bridging the 2030 agenda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(3), 2033-2053. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1002/csr.2680>

22. Cosenza, A. C., da Motta Reis, J. S., de Souza, C. G., Barbastefano, R. G., Santos, G., & Barbosa, L. C. F. M. (2024). Sustainable human resource management, green human resource management, and environmental human resource management: Analysis of new and emerging terms related to the human resource area. *Quality Innovation Prosperity*, 28(1), 127-153.

23. Indrawati, S. M., & Kuncoro, A. (2021). Improving competitiveness through vocational and higher education: Indonesia's vision for human capital development in 2019–2024. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 57(1), 29-59.

24. Junaidi, M., Partayasa, K., & Sulaimawan, D. (2024). Analysis of human resource management strategies in improving organizational performance. *Target: Jurnal Manajemen Bisnis*, 6(1), 73-80.

25. Kess-Momoh, A. J., Tula, S. T., Bello, B. G., Omotoye, G. B., & Daraojimba, A. I. (2024). Strategic human resource management in the 21st century: A review of trends and innovations. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(1), 746-757. URL: <https://wjarr.co.in/sites/default/files/WJARR-2024-0105.pdf>

26. Mas'adi, D., & Widigdo, A. M. N. (2024). Industrial Relations and Human Resources Management in Indonesia: The Omnibus Law Impact. *Journal of*

Sustainable Economic and Business, 1(4), 274-289.

27. Riinawati, R., & Noor, F. (2024). Human Resource Management Strategies in Welcoming the Digital Education Era in High Schools: A Literature Review. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 14(1), 120-131.

28. Rony, Z. T., Wijaya, I. M. S., Nababan, D., Julyanthry, J., Silalahi, M., Ganiem, L. M., ... & Saputra, N. (2024). Analyzing the impact of human resources competence and work motivation on employee performance: A statistical perspective. *Journal of Statistics Applications & Probability*, 13(2), 787-793.

29. Rusilowati, U., Narimawati, U., Wijayanti, Y. R., Rahardja, U., & Al-Kamari, O. A. (2024). Optimizing human resource planning through advanced management information systems: A technological approach. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 6(1), 72-83.

30. Yadnya, I. D. G. S. A., & Khamiliyah, L. (2024). The Influence of Human Resource Practices, Inclusive Leadership, and Digital Competence on Employee Engagement and Retention in the Hospitality Industry: A SEM-PLS Approach. *Journal of Tourism, Hospitality and Travel Management*, 2(1), 27-42.

31. Yoon, S. W., Han, S. H., & Chae, C. (2024). People analytics and human resource development—research landscape and future needs based on bibliometrics and scoping review. *Human Resource Development Review*, 23(1), 30-57.

ДОДАТКИ

Додаток А
Форма № 1 «Баланс»
ТзОВ «Тигрес-Люкс»

Додаток Б
Форма № 2 «Звіт про фінансові результати»
ТзОВ «Тигрес-Люкс»

Додаток В
Звіт із праці
ТзОВ «Тигрес-Люкс»

Додаток Г
Штатний розпис
ТзОВ «Тигрес-Люкс»