

**Міністерство освіти і науки України  
Луцький національний технічний університет**

(повне найменування вищого навчального закладу)

**Факультет бізнесу та права**

(повне найменування факультету)

**Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики**

(повна найменування кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»**

**Напрями підвищення ефективності використання  
кадрового потенціалу підприємства  
(на матеріалах ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу»)  
спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

(шифр і назва спеціальності)

**освітня програма «Економіка підприємства»**

(назва освітньої програми)

**Виконав: здобувач вищої освіти  
Групи ПТБ(ЕП)-41  
Карпович Анастасія Михайлівна**

(підпис)

**Керівник:  
к.е.н., доцент  
Оксенюк Катерина Ігорівна**

(підпис)

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
« 01 » \_\_\_\_\_ 2024 р.

к.е.н., доцент

Гарант освітньої програми:  
Камінська Ірина Миколаївна

(підпис)

Луцьк – 2024 року

# ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

Ступінь вищої освіти: бакалавр

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 076 Підприємство, торгівля та біржова діяльність

Освітня програма: Економіка підприємства

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*Карпович Анастасія Михайлівна*

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи *Напрями підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства (на матеріалах ТОВ «Кромберг ено Шуберт Україна Лу»)*

Керівник роботи: к.е.н., доцент Оженок К.І.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» грудня 2023 р. № 493/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

3. Вихідні дані до роботи наукові статті, матеріали міжнародних конференцій, навчальні посібники з питань підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємств, дані Державної служби статистики України, фінансова звітність ТОВ «Кромберг ено Шуберт Україна Лу»

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

*ВСТУП*

*РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА*

*РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА*

*ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ*

*ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ*

*ДОДАТКИ*

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

*Лист 1. Підходи до трактування поняття «кадровий потенціал»*

*Лист 2. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Кромберг ено Шуберт Україна Лу» за 2021–2023 роки*

*Лист 3. Аналіз чисельності та структури персоналу підприємства за 2021–2023 роки*

*Лист 4. Аналіз якісного складу персоналу підприємства*

*Лист 5. Аналіз руху робочої сили на підприємстві*

*Лист 6. Аналіз динаміки фонду оплати праці працівників*

*Лист 7. Аналіз продуктивності праці персоналу підприємства*

*Лист 8. Факторний аналіз продуктивності праці*

*Лист 9. Розрахунки критеріїв ефективності та доцільності за інвестиційним проектом*

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Оксенюк К.І.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Оксенюк К.І.</i>		
<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>Оксенюк К.І.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Хомяк Н.В.</i>		

7. Дата видачі завдання 01 вересня 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 29.09.2023</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 28.10.2023</i>	
3.	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 29.12.2023</i>	
4.	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 09.03.2024</i>	
5.	<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>до 30.03.2024</i>	
6.	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 13.04.2024</i>	
7.	<i>Формування оодатків</i>	<i>до 04.05.2024</i>	
8.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 11.05.2024</i>	
9.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.06.2024</i>	
10.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 04.06.2024</i>	
11.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту</i>	<i>до 06.06.2024</i>	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_

(підпис)

Карпович А. М.

(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Оксенюк К. І.

(прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Карпович А. М. Напрями підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства (на матеріалах ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра ОП «Економіка підприємства» спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2024.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку джерел посилань, додатків.

У кваліфікаційній роботі бакалавра проведено теоретичні та прикладні дослідження ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

Перший розділ роботи присвячено теоретичним основам підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства. Розглянуто сутність та класифікацію кадрового потенціалу підприємства. Досліджено фактори впливу на кадровий потенціал підприємства. Наведено алгоритм оцінки ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

У другому розділі роботи подано загальну характеристику підприємства, проаналізовано основні показники його діяльності. Здійснено аналіз та оцінку кадрового потенціалу підприємства. Проаналізовано ефективність використання кадрового потенціалу підприємства. Проведено факторний аналіз резервів підвищення продуктивності праці.

У висновках і пропозиціях узагальнено одержані результати та обґрунтовано напрями підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

Ключові слова: потенціал, персонал, кадровий потенціал, підприємство, нарощення, продуктивність праці, професійний розвиток.

## ANNOTATION

Karpovich A. M. Directions of increasing the efficiency of the use of the company's personnel potential (based on the materials of LLC «Kromberg and Schubert Ukraine Lu»). Manuscript.

Bachelor's qualification work of OP «Economics of enterprise» specialty 076 Entrepreneurship, trade and exchange activity. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2024.

The bachelor's qualification work consists of an introduction, two sections, conclusions and recommendations, a list of used sources, and appendices.

In the bachelor's qualification work, theoretical and applied studies of the effectiveness of the use of the company's personnel potential were carried out.

The first section of the work is devoted to the theoretical foundations of increasing the efficiency of the use of the company's personnel potential. The essence and classification of the personnel potential of the enterprise are considered. Factors affecting the personnel potential of the enterprise were studied. The algorithm for evaluating the effectiveness of the use of the personnel potential of the enterprise is present.

In the second section of the work, the general characteristics of the enterprise are presented, the main indicators of its activity are analysed. The analysis and assessment of the personnel potential of the enterprise was carried out. The effectiveness of the use of the company's personnel potential was analysed. A factor analysis of the personnel potential of the enterprise was carried out.

The conclusions and proposals summarize the obtained results and substantiate the directions for improving the efficiency of the use of the company's personnel potential.

Key words: potential, personnel, personnel potential, enterprise, growth, labor productivity, professional development.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Кадровий потенціал підприємства: сутність та класифікація	10
1.2. Фактори впливу на кадровий потенціал підприємства	14
1.3. Алгоритм аналізу та оцінки кадрового потенціалу підприємства	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	23
2.1. Загальна характеристика підприємства та оцінка показників його діяльності	23
2.2. Аналіз та оцінка ефективності використання кадрового потенціалу підприємства	30
2.3. Факторний аналіз продуктивності праці персоналу підприємства	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	47
СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	57
ДОДАТКИ	60

## ВСТУП

На сучасному етапі розвитку економіки України підвищення ефективності використання кадрового потенціалу є важливим та актуальним завданням будь-якого підприємства. Від кадрового потенціалу залежить організаційно-технічний рівень виробництва, імідж підприємства та його фінансова стабільність. Кадровий потенціал включає в себе знання, навички, досвід та потенційні здібності працівників.

Аналіз та оцінка кадрового потенціалу підприємства допомагають виявити сильні та слабкі сторони працівників, а також забезпечують формування напрямів підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. Врахування потенціалу працівників стимулює інноваційний розвиток, підвищує конкурентоспроможність та забезпечує успішність підприємства на довгостроковій перспективі.

Теоретичні та прикладні аспекти вивчення сутності, формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства знайшли відображення в роботах зарубіжних та вітчизняних науковців. Дослідженням проблематики кадрового потенціалу займалися такі зарубіжні науковці як Д. Мак Грегор, Г. Десслер, І. Джаїн, А. Кібанов, А. Ілларіонов, Ю. Одегов, Ф. Тейлор та інші. Серед вітчизняних вчених варто відзначити роботи Т. Балановської, Б. Безсмертної, О. Богуцького, Г. Дмитренка, І. Завадського, Т. Збрицької, А. Колота, Н. Краснокутської, Г. Купалова, В. Кропивко, Є. Мниха, О. Морозова, О. Носенко, Н. Олійник, В. Онікієнка, О. Онищенко, О. Федоніна, А. Шегди, Г. Щокіна та інших. Разом із тим, зміна економічних, технологічних та соціальних умов зумовлюють актуальність дослідження кадрового потенціалу підприємства. Нові технології вимагають нових навичок та знань, тому важливо оцінювати наявний кадровий потенціал та визначати потребу у нових співробітниках.

*Об'єктом дослідження* кваліфікаційної роботи є процеси підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та прикладні засади ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу».

*Метою* написання кваліфікаційної роботи є розробка заходів щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

Досягнення мети дослідження зумовило необхідність визначення і розв'язання таких основних завдань:

- дослідити підходи до сутності поняття «кадровий потенціал підприємства»;
- сформулювати фактори впливу на кадровий потенціал підприємства;
- систематизувати підходи до класифікації кадрового потенціалу підприємства;
- сформулювати алгоритм оцінки ефективності використання кадрового потенціалу підприємства;
- розглянути основні економічні показники діяльності ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу»;
- проаналізувати кадровий потенціал ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу»;
- розробити заходи, спрямовані на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

В основу методології дослідження покладені такі наукові методи:

- системно-структурного аналізу та логічного узагальнення – для визначення сутності кадрового потенціалу підприємства, факторів впливу на ефективність його використання;
- аналізу та порівняння – для узагальнення системи показників щодо оцінки кадрового потенціалу підприємства;

– графічний – для представлення результатів дослідження у наочній формі;

– програмно-цільовий – при виборі напрямів підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

В якості *інформаційної бази* дослідження виступили підручники, навчальні посібники, монографії, публікації веб-сайтів, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених з питань, що стосуються ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

Для вирішення поставлених завдань та здійснення розрахунків у роботі використано статистичну та бухгалтерську звітність, а також інші матеріали діяльності ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» за 2021–2023 роки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Кадровий потенціал підприємства: сутність та класифікація

На сучасному етапі розвитку економіки України, викликаному переходом до «економіки знань», зростає роль людського чинника, відповідно, висувуються високі вимоги до рівня знань, умінь і компетенції працівників. Здібні та мотивовані працівники є ключовим ресурсом, який впливає на конкурентоспроможність та потенціал підприємства. Аналіз кваліфікаційних характеристик, навичок та досвіду працівників дозволяє визначити їх потенціал для подальшого розвитку, виявити слабкі сторони та необхідність навчання, а також забезпечити оптимальний розподіл працівників між підрозділами.

Для визначення економічного змісту поняття «кадровий потенціал підприємства» розглянемо сутність основних понять, які з ним пов'язані (табл. 1.1.)

Таблиця 1.1. – Основні категорії, які пов'язані з поняттям «кадровий потенціал підприємства»\*

Категорія 1	Економічний зміст категорії 2
Кадри	«штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності» [1]
Робоча сила	«здатність людини до праці, сукупність її фізичних і набутих інтелектуальних знань і досвіду, які використовуються нею в процесі виробництва матеріальних благ та послуг» [2; 3]
Персонал	«сукупність постійних працівників, які мають необхідну професійну підготовку та досвід практичної діяльності» [4]
Трудові ресурси	«частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності» [5; 6]
Трудовий потенціал	«сукупність працездатного населення з урахуванням інтелектуального розвитку, знань, умінь, досвіду, духовних цінностей, звичаїв, традицій, переконань і патріотизму» [7]

## Продовження таблиці 1.1

1	2
Людський капітал	«форма організації, функціонування і розвитку продуктивних сил людини, яка включена в систему соціально-інноваційної ринкової економіки в якості провідного фактора економічного зростання і рушійного вектора суспільного відтворення та єдиного ресурсу, який має здатність оновлюватися та вдосконалюватися» [8]
Людський потенціал	«міра втілених у людині природних здібностей, таланту, рівня освіти, кваліфікації та їх здатність приносити дохід» [9]
Інтелектуальний капітал	«вартість нагромадженого запасу інтелекту (творчості) та його продуктів (власних або придбаних), які можуть бути використані та / або використовуються в процесі виробництва (матеріальному та / або нематеріальному) з метою отримання додаткових економічних вигод та / або задоволення потреб організації» [10]
Інтелектуальний потенціал	«певні можливості економічного суб'єкта створювати, накопичувати та ефективно використовувати інтелектуальні ресурси з метою забезпечення високого рівня його розвитку та конкурентоспроможності» [11]

\* – складено на основі [1–11]

Таким чином, працівники – це рушій для розвитку підприємства, його організаційної структури, удосконалення продукту. Саме висококваліфікований персонал може виявити, а головне усунути всі недоліки та слабкі сторони в діяльності підприємства.

Щодо визначення поняття «кадровий потенціал», то у науковців існують розбіжності у трактуванні його змісту. Аналіз літературних джерел щодо дослідження змісту поняття кадровий потенціал дозволив виділити три підходи до його трактування (табл. 1.2).

В окремих тлумаченнях (Безсмертна В. В., Краснокутська Н. В., Міронцева І. В., Пенюк В. О., Плетнікова І. Л., Смачило В. В.) робиться акцент на характеристики персоналу; в інших (Балабанова Л. В., Сардак О. В., Гриньова В. М., Писаревська Г. І.) – на участь персоналу у діяльності підприємства; представники третього підходу (Краснокутська Н. С., Касіч-Пилипенко Т. М.) – на сукупність можливостей персоналу до досягнення цілей.

Таблиця 1.2. – Підходи до трактування поняття «кадровий потенціал»\*

Автор	Визначення
<i>Сукупність характеристик персоналу:</i>	
Безсмертна В. В.	«сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики» [12]
Краснокутська Н. В.	«сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства» [13]
Плетнікова І. Л., Міронцева І. В.	«сукупність здібностей виробничого персоналу підприємства забезпечити виробництво споживчих вартостей, які відповідають потребам ринку в конкретних економічних та науково-технічних умовах виробництва, а також повна реалізація свого індивідуального потенціалу для досягнення поставлених цілей при виробництві товарів і послуг» [14]
Смачило В. В.	«відкрита, динамічно мінлива, складна соціально-економічна система, яка представлена наявною сукупністю здібностей і можливостей кадрів підприємства, що мають кількісні та якісні характеристики, необхідні підприємству задля сталого розвитку» [15]
Пенюк В. О.	«сукупність кваліфікованих штатних працівників, професійна підготовка та трудовий досвід яких дозволяють виконувати покладені на них у межах повноважень трудові функції, та їх компетентності» [16]
Рязанов Н. Р.	«сукупність психофізіологічних характеристик, особистісних якостей та професійних компетенцій працівників, що визначають їх можливу міру участі у досягненні стратегічних (освітніх, наукових та соціальних) цілей організації» [17]
<i>Можлива участь персоналу у діяльності підприємства:</i>	
Балабанова Л. В., Сардак О. В.	«гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій» [18]
Гриньова В. М., Писаревська Г. І.	«величина можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві, їх здатність до інноваційної діяльності, їх освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики, що можуть бути використаними для досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечення конкурентоспроможності на ринку» [19]
<i>Сукупність можливостей персоналу до досягнення цілей:</i>	
Краснокутська Н. С.	«сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства» [20]
Касіч-Пилипенко Т. М.	«сукупна трудова дієздатність колективу підприємства, ресурсні можливості в галузі праці підприємства, виходячи з вікових характеристик, фізичних можливостей, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навичок персоналу» [21]

\* – складено автором на основі [12–21]

Отже, кадровий потенціал підприємства – це «сукупність навичок, знань, досвіду, вмінь та кваліфікації працівників, які є в наявності у підприємства і можуть бути використані для досягнення його цілей» [22].

Класифікація видових проявів кадрового потенціалу дозволяє краще розуміти та оцінювати навички, знання та вміння працівників підприємства. Вивчення класифікації допомагає виявити сильні та слабкі сторони кожного працівника, а також розробити стратегії для їх подальшого розвитку, підвищення продуктивності та результати роботи.

Розглянемо класифікацію видових проявів кадрового потенціалу підприємства за ознаками:

1. «За рівнем агрегованості оцінок:

– *кадровий потенціал працівника* – індивідуальні інтелектуальні, освітньо-кваліфікаційні, психологічні, фізіологічні та інші можливості особистості, які використовуються чи можуть бути використані у трудовій діяльності;

– *груповий кадровий потенціал*. Крім кадрового потенціалу окремих працівників ураховуються додаткові можливості їхньої колективної діяльності на основі сумісності психофізіологічних і кваліфікаційно-професійних особливостей колективу;

– *кадровий потенціал підприємства* – сукупні можливості працівників підприємства активно чи пасивно приймати участь у виробничому процесі в рамках конкретної організаційної структури виходячи з матеріально-технічних, технологічних та інших параметрів.

2. За спектром охоплення можливостей:

– *індивідуальний кадровий потенціал* – враховуються індивідуальні можливості працівника;

– *колективний (груповий) кадровий потенціал* – враховуються не тільки індивідуальні можливості членів колективу, а й можливості їхньої співпраці для досягнення суспільних цільових орієнтирів.

3. За характером участі у виробничо-господарському процесі:

– *потенціал технологічного персоналу* – сукупні можливості працівників підприємства, задіяних у профільному та суміжних виробничо-господарських процесах для виробництва продукції встановленої якості та визначеної кількості, а також працівники, які виконують технічні функції апарату управління;

– *управлінський потенціал* – можливості окремих категорій персоналу підприємства щодо ефективної організації та управління виробничо-комерційними процесами підприємства» [23].

Отже, кадровий потенціал підприємства можна класифікувати за: рівнем агрегованості оцінок; спектром охоплення можливостей; характером участі у виробничо-господарському процесі.

Аналіз сутності та класифікації кадрового потенціалу підприємства є передумовою дослідження факторів впливу, що в свою чергу, впливатиме на розробку напрямів нарощення кадрового потенціалу підприємства.

## **1.2. Фактори впливу на кадровий потенціал підприємства**

В сучасних умовах глобалізації та постійних змін у бізнес-середовищі надзвичайно важливим є вивчення факторів впливу на кадровий потенціал підприємства. Кадровий потенціал – ключовий ресурс будь-якого підприємства, оскільки від кваліфікації, мотивації та задоволеності працівників залежить успішність їхньої діяльності.

Дослідження факторів, що впливають на кадровий потенціал підприємства, дозволяє зрозуміти, яким чином внутрішні та зовнішні фактори впливають на ефективність діяльності працівників. Вивчення цих факторів допомагає підприємствам пристосовуватися до змін у бізнес-середовищі, адаптувати стратегії управління персоналом та забезпечувати конкурентні переваги на ринку праці.

На кадровий потенціал підприємства впливають фактори внутрішнього та зовнішнього середовища (рис. 1.1).

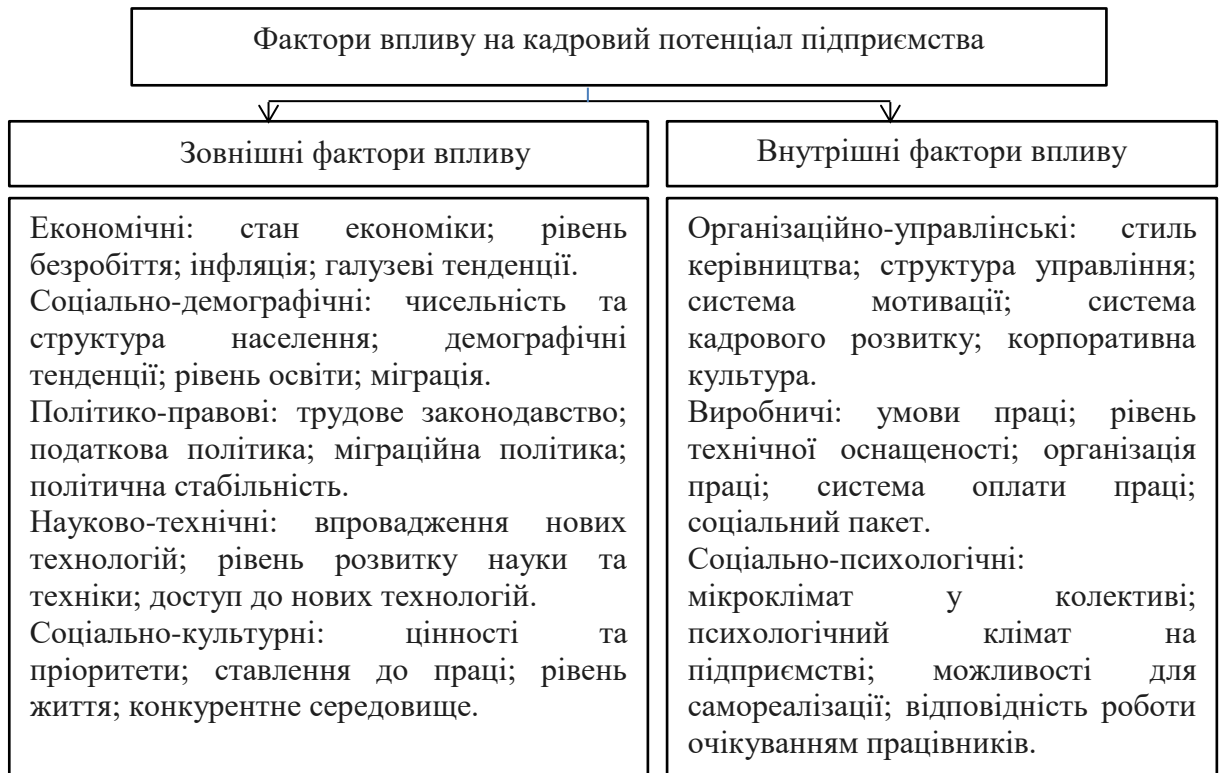


Рисунок 1.1. Фактори впливу на кадровий потенціал підприємства [23–27]

До внутрішніх факторів впливу на кадровий потенціал підприємства належать [28]:

1. Організаційно-управлінські фактори:

- стиль керівництва. Авторитарний стиль керівництва призводить до демотивації працівників та плинності кадрів, тоді як демократичний стиль керівництва сприяє розвитку творчості та ініціативи;
- структура управління. Чітка та ієрархічна структура управління полегшує координацію роботи працівників, тоді як гнучка та децентралізована структура дає їм більше свободи та відповідальності;
- система мотивації. Ефективна система мотивації стимулює працівників до більш продуктивної роботи. До таких систем можуть входити матеріальні стимули (зарплата, бонуси, премії), нематеріальні стимули (подяки, визнання,

можливості для розвитку) та соціальні стимули (хороші умови праці, медичне страхування, соціальний пакет);

- система кадрового розвитку. Наявність системи кадрового розвитку дозволяє підприємству готувати кадровий резерв, підвищувати кваліфікацію працівників та адаптувати їх до нових умов роботи;

- корпоративна культура. Позитивна корпоративна культура сприяє згуртованості колективу, лояльності працівників та їхній залученості до роботи.

## 2. Виробничі фактори:

- умови праці. Безпечні та комфортні умови праці роблять роботу більш привабливою для працівників;

- рівень технічної оснащеності. Сучасне обладнання та технології дозволяють працівникам виконувати роботу більш ефективно та з меншими фізичними зусиллями;

- організація праці. Раціональна організація праці дозволяє оптимізувати робочий процес, зменшити простої та підвищити продуктивність;

- система оплати праці. Справедлива та конкурентна система оплати праці стимулює працівників до більш продуктивної роботи;

- соціальний пакет. Наявність соціального пакету (медичне страхування, харчування, транспорт) сприятливо впливає на ефективність діяльності працівників.

## 3. Соціально-психологічні фактори:

- мікроклімат у колективі. Сприятливий мікроклімат у колективі сприяє згуртованості, взаємодопомозі та командній роботі;

- психологічний клімат на підприємстві. Відсутність стресу, мобінгу та інших негативних явищ робить роботу більш комфортною для працівників;

- можливості для самореалізації. Працівники, які мають можливість реалізувати власний потенціал, відчувають себе більш задоволеними роботою;

- відповідність роботи очікуванням працівників. Якщо робота відповідає очікуванням працівників щодо її змісту, складності, престижності тощо, вони будуть більш задоволені нею.

Підприємства, які прагнуть досягти успіху, повинні приділяти значну увагу аналізу та оцінці внутрішніх факторів впливу на кадровий потенціал. На основі цих даних можна розробити ефективну кадрову політику, яка допоможе залучити, мотивувати та утримати працівників підприємства.

До зовнішніх факторів впливу на кадровий потенціал підприємства належать [26]:

#### 1. Економічні фактори:

- стан економіки. Економічний підйом призводить до зростання попиту на працівників та підвищення заробітної плати, що ускладнює залучення та утримання кваліфікованих працівників підприємства. Економічний спад призводить до скорочення чисельності працівників та зниження рівня їхньої заробітної плати;

- рівень безробіття. Низький рівень безробіття ускладнює підприємствам залучення кваліфікованого персоналу, тоді як високий рівень безробіття призводить до зростання конкуренції за працівників;

- інфляція. Високий рівень інфляції сприяє знеціненню заробітної плати працівників та зниженню їхньої купівельної спроможності;

- галузеві тенденції. Зростання або спад галузі, в якій працює підприємство, призводить до відповідного зростання або зменшення попиту на працівників.

#### 2. Соціально-демографічні фактори:

- чисельність та структура населення. Зміна чисельності та структури населення країни призводить до зміни попиту на працівників з певними навичками та кваліфікацією;

- демографічні тенденції. Старіння населення призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів, тоді як зростання молодого населення сприяє зростанню конкуренції за робочі місця;

- рівень освіти. Зростання рівня освіти населення призводить до підвищення кваліфікації працівників та їхніх очікувань щодо роботи;

- міграція сприяє дефіциту або надлишку кадрів з певними навичками та кваліфікацією.

### 3. Науково-технічні фактори:

- впровадження нових технологій сприяє виникненню нових професій та зникненню старих, що може потребувати перекваліфікації працівників;
- рівень розвитку науки та техніки призводить до зростання попиту на кваліфікованих працівників у даній сфері;
- доступ до нових технологій. Підприємства, які мають доступ до нових технологій, можуть бути більш конкурентоспроможними на ринку праці.

### 4. Політико-правові фактори:

- трудове законодавство визначає права та обов'язки працівників та роботодавців, що впливає на мотивацію персоналу, їхню залученість до роботи;
- податкова політика впливає на витрати підприємств на оплату праці;
- міграційна політика впливає на доступність кваліфікованих кадрів з інших країн;
- політична стабільність у країні сприяє розвитку економіки та зростанню попиту на працю.

### 5. Соціально-культурні фактори:

- ставлення до праці в суспільстві впливає на мотивацію працівників та їхню готовність до роботи;
- цінності та пріоритети людей можуть змінюватися з часом, що призводить до зміни їхніх очікувань щодо роботи;
- рівень життя. Високий рівень життя призводить до зростання очікувань працівників щодо заробітної плати та умов праці;
- конкурентне середовище. Наявність на ринку конкурентів, які пропонують кращі умови праці, ускладнює підприємствам залучення та утримання кваліфікованих кадрів.

Детальне та комплексне вивчення факторів впливу на кадровий потенціал підприємства допомагає: підвищити продуктивність праці; знизити плинність

кадрів; підвищити якість продукції та послуг; збільшити лояльність клієнтів; підвищити інноваційну активність; зміцнити імідж підприємства.

Усі вищенаведені фактори тісно взаємопов'язані та впливають один на одного. Вплив одного фактора може посилюватися або послаблюватися впливом інших факторів. Тому, вивчення факторів впливу на кадровий потенціал підприємства є важливим інструментом для нарощення кадрового потенціалу та досягнення успіху в сучасному конкурентному середовищі.

### 1.3. Алгоритм аналізу та оцінки кадрового потенціалу підприємства

Оцінка ефективності використання кадрового потенціалу підприємства – це комплексний процес, який дозволяє визначити, наскільки раціонально та результативно використовується персонал підприємства.

Алгоритм аналізу та оцінки ефективності використання кадрового потенціалу підприємства подано на рисунку 1.2.

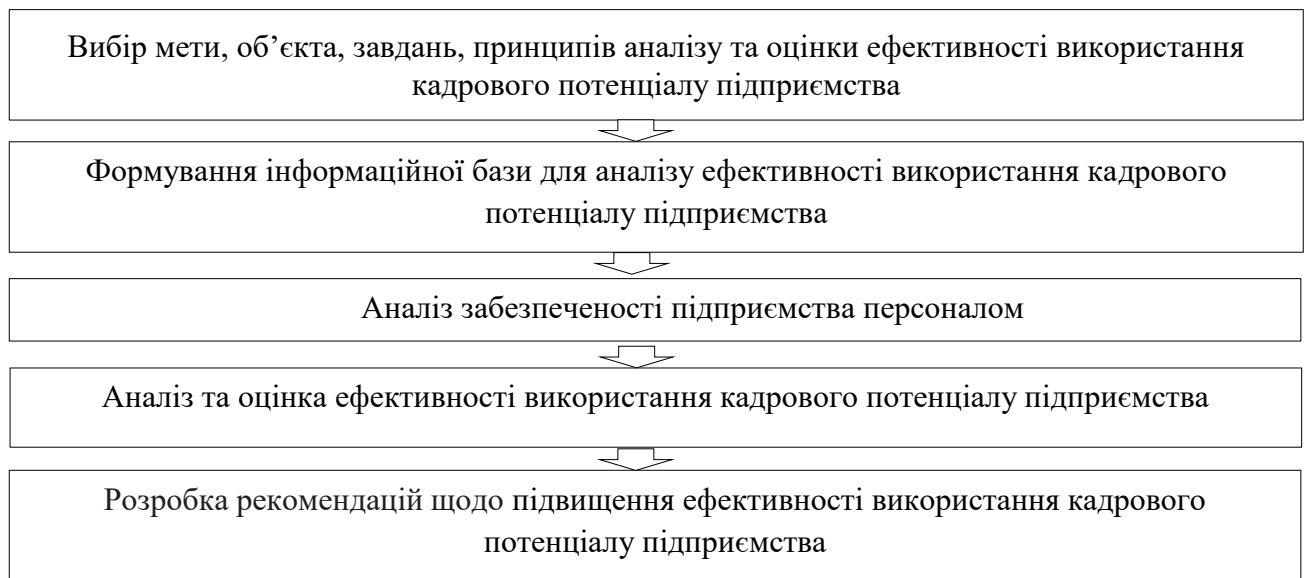


Рисунок 1.2. Алгоритм аналізу та оцінки ефективності використання кадрового потенціалу підприємства

На *першому етапі* визначається мета, об'єкт, завдання, принципи аналізу та оцінки кадрового потенціалу підприємства.

Метою аналізу кадрового потенціалу підприємства є об'єктивна оцінка кадрового потенціалу підприємства. Об'єкт аналізу – кадровий потенціал підприємства.

Основні принципи оцінки кадрового потенціалу підприємства:

1. Науковість. Оцінка повинна ґрунтуватися на наукових методах та підходах, що забезпечують її об'єктивність та достовірність.

2. Системність. Оцінка повинна проводитися комплексно, з урахуванням всіх факторів, які впливають на кадровий потенціал.

3. Об'єктивність. Оцінка повинна бути неупередженою та ґрунтуватися на фактичних даних.

4. Динамічність. Оцінка повинна проводитися періодично, щоб відстежувати зміни кадрового потенціалу підприємства.

5. Гнучкість. Методи оцінки повинні бути гнучкими та адаптуватися до специфічних умов діяльності підприємства.

6. Економічність. Витрати на проведення оцінки повинні бути виправданими очікуваним результатом.

7. Практичність. Результати оцінки повинні використовуватися для прийняття управлінських рішень, спрямованих на нарощення кадрового потенціалу.

На *другому етапі* формується інформаційна база аналізу та оцінки ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

Інформація може бути отримана з різних джерел, таких як: кадрова документація (особисті справи працівників, штатний розпис, накази про призначення та звільнення, посадові інструкції тощо); статистичні дані (дані про чисельність працівників, їх віковий склад, освіту, кваліфікацію, плинність кадрів тощо); соціологічні дослідження (опитування працівників, фокус-групи, інтерв'ю тощо).

На *третьому етапі* проводиться аналіз забезпеченості підприємства персоналом. Кадровий потенціал можна оцінювати за допомогою кількісних та якісних показників.

Кількісні показники оцінки кадрового потенціалу дають уявлення про чисельність, структуру та динаміку розвитку персоналу підприємства. Вони дозволяють порівняти кадровий потенціал з аналогічними показниками інших підприємств або з еталонними значеннями.

До основних кількісних показників оцінки кадрового потенціалу належать:

- чисельність персоналу – загальна кількість працівників, які працюють на підприємстві. Цей показник може поділятися за категоріями працівників (робітники, службовці, керівники), віком, статтю, освітою, кваліфікацією тощо;

- структура персоналу – співвідношення різних категорій працівників за професіями, посадами та кваліфікацією. Даний показник характеризує збалансованість кадрового складу та його відповідність потребам підприємства;

- динаміка розвитку персоналу – зміни в чисельності та структурі персоналу з часом.

До якісних показників належать: професійні характеристики кожного працівника, досвід діяльності в даній сфері, конкурентоспроможність, соціальні та психологічні особливості кожного співробітника, мікроклімат підприємства тощо [27].

*Четвертий етап* передбачає проведення аналізу та оцінки ефективності використання кадрового потенціалу підприємства. Найважливішим показником ефективності використання кадрового потенціалу підприємства є продуктивність праці. Як економічна категорія «продуктивність праці характеризує ефективність використання робочої сили і в загальному випадку відображає кількість споживчої вартості, створеної за одиницю часу (виробіток) або витрати робочого часу на виробництво одиниці споживчої вартості (трудомісткість)» [29].

На *п'ятому етапі* слід розробити заходи, спрямовані на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

Заходи підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства:

1. Заходи щодо покращення кадрового планування: розробка кадрової стратегії; прогнозування потреби в кадрах; розробка плану підготовки та розвитку кадрів.

2. Заходи щодо покращення мотивації та задоволеності працівників: створення сприятливого мікроклімату в колективі; вдосконалення системи оплати праці; забезпечення можливостей для розвитку та кар'єрного росту.

3. Напрями покращення умов праці: забезпечення безпечних та комфортних умов праці; надання соціальних пільг; гнучкий графік роботи.

4. Заходи щодо зниження плинності кадрів: вдосконалення процесу найму; адаптація нових працівників; підтримка зв'язку зі звільненими працівниками.

Отже, відповідно до поданого алгоритму, проведемо аналіз та оцінку ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства та оцінка основних показників його діяльності

Товариство «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» входить до групи компаній Kromberg & Schubert, які є провідним міжнародним виробником електричних систем, кабелів, пластмасових компонентів у автомобільному та промисловому секторах. Продукція виготовляється з 1902 року, компанія має понад 110 річну історію успіху. Чисельність співробітників компанії понад 50 тис. осіб у 40 світових локаціях.

«Kromberg & Schubert пропонує клієнтам високоякісну продукцію та послуги, включаючи розробку, проектування та виробництво кабельних систем. Компанія використовує широкий спектр матеріалів та інноваційні технології, а також проводить тестування під час виробничого процесу» [30–31].

Заводи усіх компаній Kromberg & Schubert характеризуються сучасним інноваційним обладнанням та кваліфікованим персоналом. Сучасний медпункт, їдальня, належні умови праці – запорука успішності заводів.

В Україні функціонують два заводи Kromberg & Schubert: ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» (м. Луцьк) та ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» (м. Житомир).

Власник ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» – компанія Кромберг енд Шуберт Холдінг Гмбх. Вона володіє 100% статутного фонду товариства.

Адреса засновника: Австрія, 7350, м. Оберпуллендорф, вул. Унгаргассе, 111 [30].

ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» є лідером українського ринку автокомпонентів та експортером продукції до країн Європи.

Загальна характеристика підприємства узагальнена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Загальна характеристика підприємства \*

Назва	ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу»
Організаційно правова форма підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата реєстрації	25.05.2005 р.
Код ЄДРПОУ	33537560
Юридична адреса	45606, Волинська обл., Луцький р-н, с. Рованці, вул. Європейська, 1.
Розмір статутного капіталу	80 474 109,93 грн.
Продукція	Електричні кабелі, джгути проводів, бортові електронні системи
Види діяльності	29.31 Виробництво електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів. 77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів. 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у. 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.
Ринки збуту	Європа, Північна Америка, Азія.
Веб-сайт	<a href="https://kroschu.com.ua/lutsk/">https://kroschu.com.ua/lutsk/</a>

\* систематизовано за матеріалами [30–34]

100% інвестицій ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» є іноземними. Основна продукція – електричне та електронне обладнання для світових автовиробників легкових, вантажних та комерційних автомобілів (Mercedess, Audi, BMW, Volkswagen).

ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» є великим платником податків до загальнодержавного та місцевого бюджетів. Робочі місця товариства обладнані відповідно до світових стандартів.

У 2017 році підприємство пройшло аудит на відповідність впровадженій системи екологічного менеджменту стандарту ISO 14001. Це сприяє захисту навколишнього середовища; підвищує імідж компанії; підвищує мотивацію персоналу та запобігає аваріям і надзвичайним ситуаціям.

У ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» величезну роль приділяють екологічному аспекту. Усі працівники підприємства несуть відповідальність за економію газу, води, електроенергії; належне сортування виробничих відходів; правильне поводження з небезпечними речовинами. Персонал не лише

ознайомлений, але й мотивований виконувати обов'язки згідно екологічного аспекту компанії.

Варто відмітити, негативний вплив війни на діяльність ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» «зростання індексу цін виробників та логістичні проблеми з постачанням матеріалів (окрім основної сировини); пошкодження енергетичних потужностей в країні, призвело до додаткових витрат по залученню альтернативних засобів живлення тощо. У зв'язку з цим на сьогоднішній день актуальною для підприємства є стратегія адаптації» [30].

«Найвищим органом управління ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЛУ», є загальні збори учасників товариства (Kromberg & Schubert), повноваження якого визначені статутом» [30].

Товариство займається благодійністю, активно допомагає захисникам збройних сил України та підтримує працівників за допомогою корпоративних програм та заходів.

Основні конкуренти ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу»: ТОВ «Джейбіл Сьоркіт Юкрейн Лімітед»; ТОВ «Ядзакі Україна»; ТОВ «ВЕТ Аутомотив Україне»; ТОВ «Флекстронікс»; ТОВ «Точприлад»; ТОВ «Форшнер»; ТОВ «Платі Юкрейн Лімітед»; ТОВ «Берег-кабель ГмбХ»; ТОВ «Єврокар»; ТОВ «Бадер Україна»; ТОВ «Тайко Електронікс Юкрейн Лімітед»; ТОВ «Електроконтакт Україна»; ТОВ «Унгвайер»; ТОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ»; ТОВ «ВО Карпати»; ТОВ «Костал-Україна»; ТОВ «ОДВ-Електрик» [30].

ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» отримало міжнародні нагороди за виробництво високоякісної продукції: ISO/TS 16949:2009; ISO 14001:2015; IATF 16949:2016.

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» за 2021–2023 роки наведено у таблиці 2.2.

В роботі ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» спостерігається зростання вартості активів з 863337 тис. грн у 2021 році до 977007 тис. грн у 2022 році та 1186723 тис. грн у 2023 році.

Таблиця 2.2. – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу»  
за 2021–2023 роки

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	2022 р./2021 р.		2023 р./2022 р.	
				+; -	%	+; -	%
Активи/пасиви підприємства, тис. грн.	863337	977007	1186723	113670	13,2	209716	21,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1138040	1484113	2010624	346073	30,4	526511	35,5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1357239	1753827	2358806	396588	29,2	604979	34,5
Оборотні активи, тис. грн..	317105	273276	364556	-43829	-13,8	91280	33,4
Основні засоби, тис. грн.	500956	649550	771096	148594	29,7	121546	18,7
Власний капітал, тис. грн.	548989	656102	802749	107113	19,5	146647	22,4
Сума дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн.	1996	2174	4428	178	8,9	2254	103,7
Сума кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, тис. грн.	6972	4830	8529	-2142	-30,7	3699	76,6
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	4293	4440	4815	147	3,4	375	8,4
Продуктивність праці працівника за рік, тис. грн./особу	316,2	395,0	489,9	78,9	24,9	94,9	24,0
Фонд оплати праці, тис. грн.	684780	955052	1341069	270272	39,5	386017	40,4
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	13292,6	17925,2	23209,9	4632,6	34,9	5284,8	29,5
Валовий прибуток (+) / збиток (-), тис. грн.	219199	269714	348182	50515	23,0	78468	29,1
Нематеріальні активи, тис. грн.	6721	5178	4151	-1543	-23,0	-1027	-19,8
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	81018	188928	219690	107910	133,2	30762	16,3
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток / збиток), тис. грн.	92029	133969	188463	41940	45,6	54494	40,7
Чистий фінансовий результат (прибуток / збиток), тис. грн.	74518	107113	146647	32595	43,7	39534	36,9

Собівартість реалізованої продукції протягом досліджуваного періоду зростає: в 2022 році у порівнянні з 2021 роком – на 30,4% (346073 тис. грн), а в 2023 році у порівнянні з 2022 роком – на 35,5% (526511 тис. грн).

Збільшується валовий прибуток підприємства: у 2022 році порівняно з 2021 роком – на 50515 тис. грн (23%), а у 2023 році порівняно з 2022 роком на 78468 тис. грн (29,1%).

На підприємстві відбулося зростання обсягу чистого доходу від реалізації продукції та наданих послуг з 1357239 тис. грн у 2021 році до 2358806 тис. грн у 2023 році.

Чистий прибуток підприємства протягом аналізованого періоду зростав, зокрема: у 2022 році – на 32595 тис. грн (43,7%), а у 2023 році – на 39534 тис. грн (36,9%). Збільшення чистого прибутку відкриває нові можливості для подальшого прогресу і зміцнення конкурентних переваг.

Власний капітал підприємства протягом 2021–2023 років зростав, у 2022 році – на 107113 тис. грн (19,5%), а у 2023 році – на 146647 тис. грн, (22,4%).

Зростаючу тенденцію демонструє величина фонду оплати праці підприємства – на 39,5% у 2022 році у співставленні з 2021 роком та 40,4% у 2023 році порівняно з 2022 роком. «У 2023 році витрати на оплату праці становлять 61% від загальної кількості витрат підприємства» [30].

Таким чином, ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» пропонує своїм працівникам конкурентну заробітну плату та соціальний пакет. До соціального пакету входять: медичне страхування; оплачувана відпустка; навчання та тренінги; можливість кар'єрного зростання; допомога з доїздом до роботи. На підприємстві діє профспілка, яка захищає права працівників.

«Оскільки ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» не є виробником кінцевого продукту, а виробничий підрозділ материнської компанії, то всі зобов'язання і ліквідність підприємства пов'язані з материнською компанією, що з точки зору ризиків дає мінімальний ризик» [30].

Отже, виробничо-господарська діяльність ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» за 2021–2023 роки характеризувалася позитивною динамікою більшості показників. Це свідчить про успішність, стабільність прибутковості його функціонування.

Аналіз фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» за 2021–2023 роки наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. – Аналіз фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» за 2021–2023 роки

Показники, тис. грн.	Роки			Відхилення			
				2022 р. / 2021 р.		2023 р. / 2022 р.	
	2021	2022	2023	+; -	%	+; -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт і послуг)	1357239	1753827	2358803	396588	29,2	604976	34,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1138040	1484113	2010624	346073	30,4	526511	35,5
Валовий прибуток	269714	219199	348182	-50515	-18,7	128983	58,8
Інні операційні доходи	23009	81594	105272	58585	254,6	23678	29,0
Адміністративні витрати	124488	127806	166147	3318	2,7	38341	30,0
Витрати на збут	2139	2073	8028	-66	-3,1	5955	287,3
Інші операційні витрати	34563	32501	59589	-2062	-6,0	27088	83,3
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	81018	188928	219690	107910	133,2	30762	16,3
Чистий фінансовий результат (прибуток / збиток), тис. грн.	74518	107113	146647	32595	43,7	39534	36,9

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт і послуг) у 2021 році становив 1357239 тис. грн, а у 2022 році – 1753827 тис. грн., тобто зріс на 29,2%. У 2023 році величина чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт і послуг) зросла на 34,5 % порівняно з 2022 роком. Це свідчить про стабільну позитивну динаміку даного показника.

Собівартість реалізованої продукції у 2021 році становила 1138040 тис. грн, а у 2022 році – 1484113 тис. грн, тобто збільшилася на 30,4%. У 2023 році

собівартість реалізованої продукції зросла на 35,5% (526511 тис. грн) порівняно з 2022 роком.

Валовий прибуток підприємства у 2022 році зменшився на 18,7% порівняно з 2021 роком. У 2023 році даний показник зріс на 128983 тис. грн порівняно з 2022 роком.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання адміністративних витрат підприємства.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2021 році склав 81018 тис. грн, а у 2022 році – 188928 тис. грн, тобто зріс у 2,3 рази. У 2023 році фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 54494 тис. грн (40,7%), порівняно з 2022 роком.

Чистий прибуток підприємства у 2021 році становив 74518 тис. грн, а у 2022 році – 107113 тис. грн, тобто на 32595 тис. грн (43,7%) зріс. У 2023 році чистий прибуток збільшився на 39534 тис. грн (36,9%) порівняно з 2022 роком.

Аналіз рентабельності підприємства за 2021–2023 роки наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. – Аналіз рентабельності підприємства за 2021–2023 роки

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення (+; -)	
				2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.
Чистий фінансовий результат (прибуток / збиток), тис. грн	74518	107113	146647	32595	39534
Власний капітал, тис. грн	548989	656102	802749	107113	146647
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт і послуг)	1357239	1753827	2358803	396588	604976
Рентабельність активів, %	8	12	14	4	2
Рентабельність власного капіталу, %	15	18	20	3	2
Рентабельність сукупного капіталу, %	9	21	20	12	-1
Рентабельність діяльності, %	5	6	6	1	-

Отже, ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» є успішним підприємством, яке динамічно розвивається та відіграє важливу роль у соціально-економічному житті міста Луцька та Волинської області. Компанія

активно співпрацює з місцевими освітніми закладами та громадськими організаціями.

Основні конкурентні переваги підприємства: сучасні технології (виробництво на заводі ведеться з використанням найсучасніших технологій та обладнання, що гарантує високу якість продукції); кваліфікований персонал (підприємство пишається своїми кваліфікованими та досвідченими працівниками, які постійно вдосконалюють свої навички та знання); сильна корпоративна культура (на підприємстві панує атмосфера взаємоповаги та командної роботи, що сприяє високій продуктивності та лояльності працівників); соціальна відповідальність.

## **2.2. Аналіз та оцінка ефективності використання кадрового потенціалу підприємства**

Ефективне використання кадрового потенціалу є ключовим фактором для успіху підприємства. Тому аналіз та оцінка ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» – важливе завдання, яке дозволить визначити сильні та слабкі сторони кадрової політики підприємства, а також розробити рекомендації щодо її покращення.

Для аналізу та оцінки ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» використано наступні методи:

1. Аналіз документації. Вивчена кадрова документація підприємства, включаючи штатний розпис, посадові інструкції, акти про прийняття на роботу та звільнення.

2. Статистичний аналіз. Проаналізована статистична інформація про чисельність працівників, структуру персоналу, якісний склад персоналу, плинність кадрів, продуктивність праці, рівень заробітної плати тощо.

3. Анкетування. Проведено анкетування працівників підприємства з метою вивчення їхньої думки про умови праці, систему мотивації, можливості для розвитку тощо.

Важливо зазначити, що аналіз та оцінка ефективності використання кадрового потенціалу є постійним процесом. Підприємству необхідно регулярно проводити такі аналізи, щоб відстежувати зміни в ситуації та вносити необхідні корективи до кадрової політики.

Проаналізуємо структуру персоналу ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» за 2021–2023 роки (табл. 2.5).

Протягом досліджуваного періоду відбулося зростання чисельності персоналу. Так, чисельність персоналу підприємства у 2023 році порівняно з 2021 роком зросла на 522 особи, в т.ч. чисельність працівників основної діяльності збільшилася на 523 особи, а чисельність непромислового персоналу зменшилася на 1 особу.

Аналіз структури персоналу показує, що 99,5% усіх працівників – це основний персонал, і лише незначний відсоток припадає на непромисловий персонал. Аналіз основного персоналу показує, що значну питому вагу в його структурі займають робітники, питома вага яких за період дослідження коливалась від 77,8% до 79,5%. Решта частки припадає на службовців. В структурі службовців, значну частку займають спеціалісти – близько 96,0–96,5%.

«Працівники підприємства безоплатно забезпечуються одягом, спецвзуттям, засобами індивідуального та колективного захисту. Працівники забезпечені питною водою» [30].

Аналіз якісних характеристик персоналу включає в себе оцінку таких критеріїв, як вік працівників, їх структуру за статтю, освітнім рівнем, рівнем професійної підготовки та ін.

Аналіз якісного складу персоналу ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» за освітою (табл. 2.6) дозволяє відмітити, що найменша кількість працівників підприємства із середньою освітою.

Таблиця 2.5. – Аналіз чисельності та структури персоналу підприємства за 2021–2023 роки

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення	
							2023 р./2021 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	абсолютне, +,-	по питомій вазі
Усього персоналу, у т. ч.	4293	100,0	4440	100	4815	100	522	-
1. Працівники основної діяльності, із них:	4268	99,4	4417	99,5	4791	99,5	523	0,1
- робітники	3321	77,8	3512	79,5	3742	78,1	421	0,3
- службовці, у т. ч.:	947	22,2	905	20,5	1049	21,9	102	-0,3
- керівники	38	4,0	32	3,5	40	3,8	2	-0,2
- спеціалісти	910	96,0	874	96,5	1009	96,2	100	0,2
2. Непромисловий персонал	25	0,6	23	0,6	24	0,5	-1	-0,1

Таблиця 2.6. – Аналіз якісного складу персоналу за освітою за 2021–2023 роки

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення, +; -	
							2023 р./2021 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %.	осіб	питома вага, %	осіб	по питомій вазі
1. Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	4293	100	4440	100	4815	100	522	-
2. Освіта персоналу:								
- середня	472	11	488	11	482	10	9	-1
- професійна (професійно-технічна)	730	17	799	18	915	19	185	2
- фахова передвища	1245	29	1154	26	1204	25	-41	-4
- повна вища	1846	43	1998	45	2215	46	369	3

Фахову передвищу освіту у 2021 році на підприємстві мали 1245 осіб, що становить 29% середньосписокової чисельності персоналу; у 2022 році – 1154 особи (26%), у 2023 році – 1204 особи (25%).

Найбільше працівників із повною вищою освітою, значення даного показника зростає щороку, від 1846 осіб у 2021 році до 2215 осіб у 2023 році.

Варто відмітити, що у «2023 році на підприємстві налічується 83 внутрішньо-переміщених особи. ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» веде облік внутрішньо-переміщених осіб та є лідером по працевлаштуванню, за що отримувало компенсацію від держави» [30].

Проведемо аналіз розподілу персоналу підприємства за віковим критерієм (табл. 2.7, рис. 2.1).

Таблиця 2.7. – Аналіз якісного складу персоналу за віком

Показник	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньосписокова чисельність персоналу, осіб	4293	100	4440	100	4815	100
Розподіл працівників за віковим критерієм, осіб						
18-25 років	441	12	715	17	815	18
26-36 років	1862	49	1550	36	1542	35
37-49 років	1527	40	1598	37	1860	42
50 і більше років	463	12	577	13	598	13

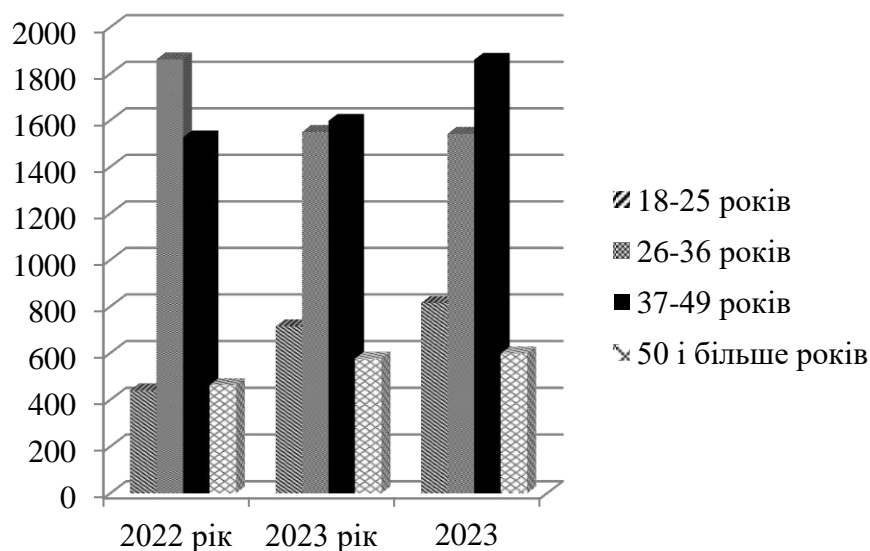


Рисунок 2.1. Чисельність працівників підприємства за віковим критерієм

Аналіз вікової структури показує, що в 2021 році частка працівників у віці 18–25 років – 12%, у 2022 році дана частка зросла на 5%, хоча за чисельністю працівників стало більше на 274 особи. У 2023 році порівняно з 2022 роком кількість працівників даного віку зростає ще на 100 осіб, питома вага становить 18%.

Спостерігається систематичне зменшення кількості працівників віком 26-36 років. Так, у 2021 році чисельність працівників даного віку становила 1862 особи, у 2022 році – 1550 осіб, а у 2023 році – 1542 особи.

Частка працівників віком 37-49 років протягом 2021–2023 років знаходиться у межах 37-42%

Отже, підприємство надає перевагу працівникам віком 18-25 років та 37-49 років. Однак, незважаючи на чисельність молодих спеціалістів підприємства, недоліком є старіння персоналу (зростання чисельності працівників віком понад 50 років).

Згідно проведених досліджень, підприємство зацікавлене у наборі молодого персоналу та спрямовує діяльність на створення сприятливого психологічного клімату.

На ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» розроблено програми навчання та спеціальних навчання з охорони праці. Щорічно проводиться перевірка знань з питань охорони праці для працівників, які виконують роботи підвищеної безпеки. Після перевірки знань складають відповідні протоколи.

Проведемо аналіз розподілу персоналу підприємства за статтю (табл. 2.8).

Таблиця 2.8. – Розподіл персоналу підприємства за статтю

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	осіб	%	осіб	осіб	%	осіб
Середньоспиксова чисельність персоналу, осіб	4293	100	4440	100	4815	100
Розподіл працівників за статтю, осіб						
чоловіків	1541	36	1776	40	1803	37
жінок	2752	64	2664	60	3012	63

Таким чином, середньопискова чисельність персоналу підприємства у 2021 році становила 4293 особи, з них: жінок – 2752 особи (64%), чоловіків – 1541 особа (36%). На керівних посадах працює 103 особи: 52 особи (50%) – чоловіки; 51 особа (50%) – жінки.

У 2022 році середньопискова чисельність персоналу підприємства становила 4440 осіб, з них: жінок – 2664 особи (60%), чоловіків – 1776 осіб (40%). На керівних посадах працює 129 осіб: 69 осіб (53%) – чоловіки; 60 осіб (47%) – жінки.

У 2023 році середньопискова чисельність персоналу підприємства становила 4815 осіб, з них: жінок – 3012 осіб (63%), чоловіків – 1803 особи (37%). На керівних посадах працює 119 осіб: 66 осіб (55%) – чоловіки; 53 особи (45%) – жінки.

«При проведенні аналізу до керівних посад віднесено керівників відділів та підрозділів, начальників змін та майстрів виробничих ліній» [30].

«Режим роботи на підприємстві одно, двох, трьох та чотирьох змінний (в залежності від категорії посади та графіку роботи виробництва). Загальна тривалість робочої зміни – 8 годин, з двома перервами 20 хв і 10 хв відповідно» [30].

Аналіз використання робочого часу представлений у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9. – Використання робочого часу на підприємстві

Показник	Роки		Відхилення (+,-)
	2022	2023	
1. Середньопискова чисельність персоналу, осіб	4440	4815	375
2. Відпрацьовано одним робітником			
- днів	257	260	3
- годин	2056	2080	24
3. Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	0
4. Фонд робочого часу, тис. год.	9128,6	10015,2	886,6

У 2023 році персонал підприємства ефективно використовував робочий час. Чисельність персоналу зросла на 375 осіб, одним працівником

відпрацьовано 260 днів замість 257. У зв'язку з цим, зростання фонду робочого часу – 886,6 тис. год.

Важливим етапом оцінки кадрового потенціалу підприємства є аналіз його руху (табл. 2.10). «Для вивчення руху робочої сили на підприємстві розраховують коефіцієнти обороту з приймання та зі звільнення, а також коефіцієнти плинності, загального обороту» [29].

Таблиця 2.10. – Аналіз руху робочої сили на підприємстві

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення	
				2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	4293	4440	4815	147	375
Прийнято на роботу нових працівників протягом року, чол.	243	490	515	247	25
Вибуло працівників усього, чол.	96	115	135	19	20
у т.ч. з причини					
- призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом	17	74	95	57	21
- з власного бажання, звільнення за порушення трудової дисципліни	79	41	40	-38	-1
Коефіцієнт обороту із прийняття, %	5,7	11,0	10,7	5,4	-0,3
Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	2,2	2,6	2,8	0,4	0,2
Коефіцієнт плинності кадрів, %	1,8	0,9	0,8	-0,9	-0,1
Коефіцієнт загального обороту, %	7,9	13,6	13,5	5,7	-0,1

Середньооблікова чисельність персоналу підприємства за період, що аналізується має тенденцію до зростання.

У 2021 році коефіцієнт обороту з приймання становив 5,7%, у 2022 році – 11%, а у 2023 році – 10,6%, тобто нестабільна динаміка даного показника.

Коефіцієнт обороту зі звільнення щороку зростає. У 2021 році даний показник становив 2,2%, у 2022 році зріс до 2,4%, а у 2023 році збільшився та становив 2,8%.

Коефіцієнт плинності кадрів щороку зменшується, що є позитивним для підприємства.

Аналіз ефективності використання кадрового потенціалу підприємства потребує дослідження динаміки фонду оплати праці. Зростання продуктивності

праці сприяє підвищенню рівня оплати праці. Проте темпи росту продуктивності праці мають перевищувати темпи росту заробітної плати.

Аналіз динаміки фонду оплати праці працівників підприємства поданий у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11. – Аналіз динаміки фонду оплати праці працівників  
ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу»

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення (+; -)	
				2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.
Фонд оплати праці, тис. грн	684780	955052	1341069	270272	386017
Середньоспискова чисельність, чол	4293	4440	4815	147	375
Середньорічна оплата праці працівника, грн	159510,8	215101,8	278519,0	55591,0	63417,2
Середньомісячна заробітна плата, грн	13292,6	17925,2	23209,9	4632,6	5284,8
Середньоденна оплата праці працівника, грн	633,0	853,6	1105,2	220,6	251,7
Середньогодинна оплата праці працівника, грн	79,1	106,7	138,2	27,6	31,5
Відпрацьовано одним працівником: – днів	252	257	260	5	3
– годин	2016	2056	2080	40	24
Загальна кількість відпрацьованого часу, тис. людино-годин	8654,7	9128,6	10015,2	474,0	886,6

Протягом досліджуваного періоду фонд оплати праці характеризується позитивною динамікою. У 2022 році фонд оплати праці працівників підприємства збільшився на 270272 тис. грн, у 2023 році зріс на 386017 тис. грн.

Це пояснюється збільшенням мінімальної заробітної плати, підвищенням вартості споживчого кошика, тобто збільшенням індексу цін. Середньорічна заробітна плата працівника зросла пропорційно збільшенню фонду оплати праці.

Відповідно, зростає середньомісячна заробітна плата (рис. 2.2). У 2022 році середньомісячна заробітна плата зросла на 4632,6 грн, а у 2023 році на

5284,8 грн. Позитивною є динаміка середньоденної та середньогодинної оплати праці працівника.

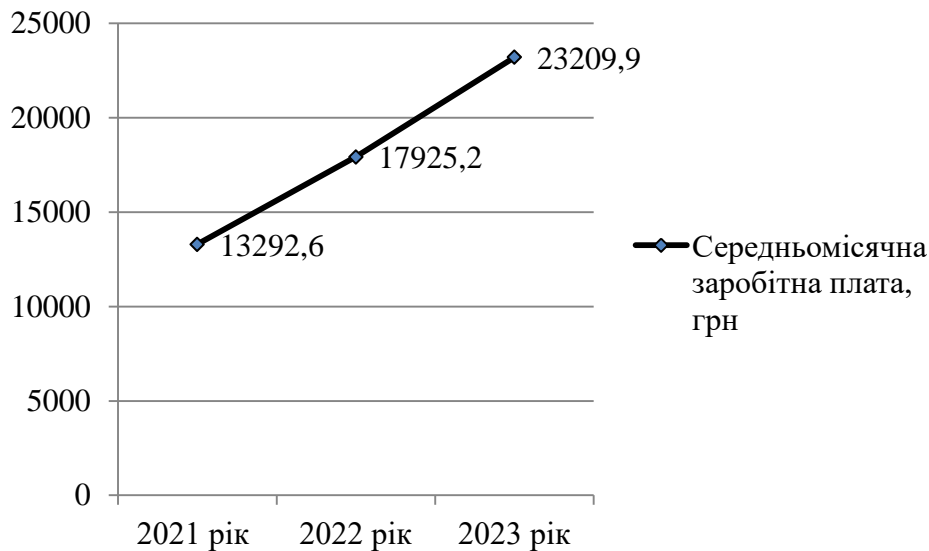


Рисунок 2.2. Динаміка середньомісячної заробітної плати

Загальна кількість відпрацьованих людино-годин з кожним роком зростає: з 8654,7 тис. люд.-год у 2021 році до 9128,6 тис. люд.-год у 2022 році та до 1015,2 тис. люд.-год у 2023 році, що свідчить про збільшення кількості працівників.

«Трудомісткість продукції – показник, що характеризує затрати робочого часу на виробництво одиниці або всього обсягу виготовленої продукції. Слід розрізняти питому трудомісткість, тобто загальні витрати людино-годин на продукцію (на один виріб, на одну тисячу гривень товарної продукції). Між показником трудомісткості та продуктивності праці існує обернено пропорційний зв'язок – за зниження трудомісткості продуктивність праці зростає, і навпаки» [29].

Аналіз трудомісткості продукції ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» за 2021-2023 роки подано у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Аналіз трудомісткості продукції ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» за 2021–2023 роки

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення (+; -)	
				2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2021 р.
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	1357239	1753827	2358803	396588	604976
Відпрацьовано усіма працівниками, тис. люд.-год	8654,7	9128,6	10015,2	474,0	886,6
Питома трудомісткість на 1000 грн., люд.-год	6,4	5,2	4,2	-1,2	-1,0
Середньогодинний виробіток одного працівника, грн	156,8	192,1	235,5	35,3	43,4

Питома трудомісткість у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилася на 1,2 люд.-год. У 2023 році питома трудомісткість зменшилася на 1 люд.-год. порівняно з 2022 роком, що є позитивною тенденцією та означає, що продуктивність праці зростає.

Середньогодинний виробіток одного працівника щороку зростає: у 2022 році у порівнянні з 2021 роком на 35,3 грн, а у 2023 році збільшується на – 43,4 грн в зв'язку зі стрімким зростанням обсягів реалізації продукції.

Темпи росту виробітку мають перевищувати темпи росту заробітної плати. В нашому випадку на підприємстві це співвідношення дотримується, що вказує на ефективне управління персоналом та його діяльністю.

Найважливішим показником ефективності використання кадрового потенціалу підприємства є продуктивність праці. Аналіз продуктивності праці персоналу ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» за 2021–2023 роки подано у таблиці 2.13 та рис. 2.3.

На підприємстві щорічна зростає виручка від реалізації продукції та чисельність персоналу. Питома вага робітників коливалася в межах 77,5%–77,8%. Кількість відпрацьованих днів одним робітником у 2021 році становила 250 днів, у 2022 році—256 днів, а у 2023 році -- становила 260 днів, . Тривалість робочого дня – 8 годин.

Таблиця 2.13. – Аналіз ефективності використання персоналу підприємства

Показники	Роки			Відхилення (+, -)	
	2021	2022	2023	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1357239	1753827	2358803	396588	604976
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	4293	4440	4815	147	375
з них робітників, осіб	3326	3517	3748	191	231
Питома вага робітників у складі персоналу підприємства, %	77,5	79,2	77,8	1,7	-1,4
Загальна кількість відпрацьованих усіма працівниками:					
- людино-днів, тис.	1073,3	1141,1	1251,9	67,8	110,8
- людино-годин, тис.	8586,0	9128,6	10015,2	542,6	886,6
Кількість відпрацьованих днів одним робітником, дні	250	257	260	7	3
Тривалість робочого дня, год	8	8	8	-	-
Середньорічний виробіток:					
- працівника, грн	316,2	395,0	489,9	78,9	94,9
- робітника, грн.	408,1	498,7	629,3	90,6	130,7
Середньоденний виробіток					
- працівника, грн	1,3	1,5	1,9	0,3	0,3
- робітника, грн.	1,6	1,9	2,4	0,3	0,5
Середньогодинний виробіток робітника, грн.	0,2	0,2	0,3	0,0	0,1

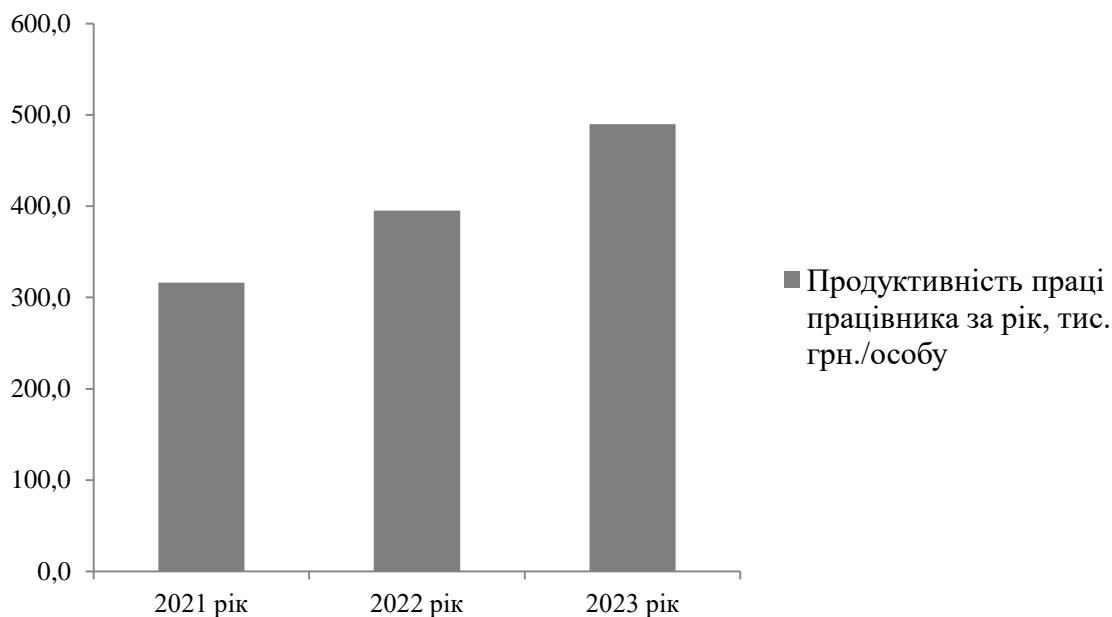


Рисунок 2.3. Динаміка продуктивності праці персоналу підприємства за 2021–2023 роки

Продуктивність праці працюючого у 2021 році склала 316,2 тис. грн. / чол, а у 2022 році – 395,0 тис. грн. / чол, що на 78,9 тис. грн./чол (24,9%) більше ніж у попередньому році. У 2023 році продуктивність праці працюючого – 489,9 тис. грн / чол., що на 94,9 тис. грн. / чол (24%) більше ніж у 2022 році. Як бачимо, існує стабільна тенденція зростання продуктивності праці, що пов’язана з динамікою обсягу реалізованої продукції та чисельністю персоналу.

Система управління персоналом ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» побудована відповідно до правила «рівні можливості для всіх». Усі працівники підприємства мають навчатися та бути наполегливими, щоб реалізовувати власний потенціал. Розширенню компетентностей персоналу сприяють відрядження.

Варто відмітити, що робочі місця ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» обладнані у відповідності з європейськими стандартами, при цьому безпека праці відповідає найвищому рівню. Один з унікальних пріоритетів товариства – соціальна відповідальність. Високий рівень заробітної плати, прозора система

нарахування оплати праці, вчасність її виплати надало підприємству статус одного з кращих роботодавців України.

ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» ефективно використовує принципи стратегії ефективного управління, розробленої керівництвом групи навіть в умовах воєнного стану:

1. «Керівництво через чіткі цілі (розробка чітких, амбітних, але реалістичних цілей).
2. Активний зворотній зв'язок.
3. Жодних виправдань (чесне і відкрите виправлення помилок).
4. Атмосфера довіри (атмосфера довіри створена через відкрите спілкування за свободу дій).
5. Розвиток співробітників (програми розвитку та мотивації співробітників).
6. Послідовність діяльності (підтримка співробітників у складних ситуаціях та покарання за неправомірні дії).
7. Підприємницьке мислення (вимога підприємницької та особистої відповідальності від керівництва та працівників).
8. Міжфункціональне співробітництво в командах (розвиток між функціональної співпраці на всіх рівнях).
9. Глобальність та мобільність (успішне функціонування в різних культурних регіонах).
10. Фокус на замовника (зосередження на потребах клієнта).
11. Інновації (постійний пошук нових рішень).
12. Немає такого слова, як «неможливо» (пошук гнучких, прагматичних рішень та їх швидка реалізація)» [30].

У ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» є відділ з управління персоналом, в структурі якого навчальний відділ. Особливістю підприємства є навчання з «нуля». Величезну роль відіграє працелюбність, відкритість новому, ціленаправленість та бажання навчатися.

«Усі категорії персоналу проходять навчання. Після прийому на роботу працівник зобов'язаний пройти базове навчання, під час якого знайомиться з:

- основними цінностями підприємства та його структурою;
- вимогами до якості продукції;
- нормами поведінки;
- правилами внутрішнього трудового розпорядку;
- особливостями виготовлення кабельної мережі;
- навиками виготовлення продукції» [30].

Для формування необхідного кваліфікаційного рівня працівник підприємства проходить комплекс теоретичного та практичного оцінювання. Працівники щорічно підтверджують кваліфікаційний рівень.

ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» має власний медичний пункт, який забезпечений необхідними лікарським засобами для надання первинної допомоги.

Для підвищення рівня мотивації та конкурентоспроможності персоналу організовуються різноманітні тренінги, а саме:

1. Тренінг для внутрішніх тренерів.
2. Емоційний інтелект.
3. Програма розвитку керівників середньої ланки.
4. Інтеграція нових працівників.
5. Ефективна комунікація.
6. Управління талантами.
7. Мотиваційний менеджмент.
8. Ефективне управління для персоналом для керівників.
9. Тренінг по лідерству та розвиток ораторських навичок.

ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» застосовує як фінансові, так і не фінансові заходи для підвищення продуктивності праці та залучення більшої кількості працівників.

«До фінансової мотиваційної політики відноситься:

- перегляд та постійне підвищення заробітної плати;

- надання премій за кваліфікаційний рівень;
- забезпечення харчування працівників;
- організація довозу працівників на роботу та з роботи за рахунок підприємства;
- надання медичного страхування окремим категоріям працівників;
- нагородження преміями за раціоналізаторські пропозиції та за вивчення іноземної мови» [30].

До не фінансової мотиваційної політики ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» відноситься:

- залучення персоналу підприємства до спортивних заходів;
- організація екскурсій та турів містами України;
- внутрішні та зовнішні коуч-сесії;
- організація тематичних заходів;
- випуск корпоративного видання;
- формування бізнес сайту товариства;
- залучення дітей співробітників до гуртків та секцій.

### **2.3. Факторний аналіз продуктивності праці персоналу підприємства**

Проведення факторного аналізу продуктивності праці дозволяє визначити, які фактори мають найбільший вплив на продуктивність праці персоналу підприємства; виявити резерви для підвищення продуктивності праці; розробити обґрунтовані заходи щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства; оптимізувати використання трудових ресурсів.

Цей аналіз дає змогу не лише виявити резерви для зростання, а й розробити дієві стратегії щодо їх реалізації, ґрунтуючись на чіткому розумінні причинно-наслідкових зв'язків.

Проведемо факторний аналіз продуктивності праці за допомогою методу ланцюгових підстановок. Метод ланцюгових підстановок – це один з методів факторного аналізу, який використовується для визначення впливу окремих факторів на зміну результативного показника (в даному випадку – продуктивності праці) протягом певного періоду часу.

Особливість методу полягає в тому, що вплив факторів на продуктивність праці визначається поетапно, шляхом послідовних підстановок фіксованих значень інших факторів.

Таким чином, це дозволяє виявити, які саме тенденції розвитку у розрізі значень та динаміки основних показників діяльності підприємства були найбільшими детермінантами змін (табл. 2.14, табл. 2.15).

Таблиця 2.14. – Вихідні дані для проведення факторного аналізу продуктивності праці

Показники	2022 р.	2023 р.	Відхилення		
			абсолютне	% (темп росту)	% (темп приросту)
Обсяг випуску продукції, тис. грн.	1753827	2358806	604979	134,5	34,5
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	4440	4815	375	108,4	8,4
Продуктивність праці працюючого, тис.грн./чол	395,0	489,9	94,9	124,0	24,0

Таблиця 2.15. – Розрахунок впливу факторів на зміну продуктивності праці прийомом ланцюгових підстановок

Підстановка	Обсяг випуску продукції ( $x_1$ )	Середньоспискова чисельність персоналу ( $x_2$ )	Результуючий показник продуктивності праці	Рівень фактора впливу
0	1753827	4440	395,0	0,0
1	2358806	4440	531,3	136,3
2	2358806	4815	489,9	-41,4
Сумарний вплив факторів				+94,9

Результати факторного аналізу підтвердили, що у 2023 році продуктивність праці зросла на 94,9 тис. грн. / чол, порівняно з базовим

показником 2022 року. Ріст відбувся за рахунок впливу факторів: збільшення обсягу випуску продукції на 604979 тис. грн (34,5%), що призвело до зростання продуктивності на 136,3 тис. грн / чел.; зростання чисельності персоналу на 375 осіб (8,4%), що призвело до незначного скорочення продуктивності праці (41,4 тис. грн / чел).

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі бакалавра проведено дослідження з питань підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства. Обґрунтовано, що розвиток технологій та зміни на ринку праці вимагають від підприємств постійного адаптування та оновлення кадрових стратегій. Кадровий потенціал підприємства відіграє ключову роль у його успіху та розвитку. Він являє собою сукупність здібностей, знань, навичок та досвіду всіх співробітників, які використовуються для досягнення цілей підприємства.

У першому розділі роботи проведено теоретичні дослідження підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства. Розглянуто сутність, характеристики та класифікацію кадрового потенціалу підприємства. Наведено алгоритм оцінки ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

Критичний аналіз наукових праць щодо дослідження змісту поняття кадровий потенціал дозволив виділити три підходи до його трактування: сукупність характеристик персоналу; можлива участь персоналу у діяльності підприємства; сукупність можливостей персоналу до досягнення цілей. Відтак, кадровий потенціал підприємства тлумачимо, як сукупність знань, навичок, досвіду та вмінь працівників, які можуть використовуватися для досягнення цілей підприємства.

Визначено, що кадровий потенціал підприємства включає в себе як фахову компетентність працівників, так і їх потенціал для саморозвитку, адаптації до нових умов та інноваційного мислення. Дослідження кадрового потенціалу дозволяє оцінити рівень компетенцій, знань і вмінь працівників, визначити напрями підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

Удосконалено підхід до класифікації кадрового потенціалу підприємства за ознаками: рівнем агрегованості оцінок (кадровий потенціал працівника; груповий кадровий потенціал та кадровий потенціал підприємства); спектром

охоплення можливостей (індивідуальний кадровий потенціал, колективний (груповий) кадровий потенціал); характером участі у виробничо-господарському процесі (потенціал технологічного персоналу, управлінський потенціал).

Встановлено, що на кадровий потенціал підприємства здійснюють вплив фактори внутрішнього та зовнішнього середовища.

Внутрішні фактори впливу на кадровий потенціал формуються всередині самого підприємства. До них належать: організаційно-управлінські (стиль керівництва, структура управління, система мотивації, система кадрового розвитку, корпоративна культура); виробничі (умови праці, рівень технічної оснащеності, організація праці, система оплати праці, соціальний пакет); соціально-психологічні (мікроклімат у колективі, психологічний клімат на підприємстві, можливості для самореалізації, відповідність роботи очікуванням працівників).

Зовнішні фактори впливу на кадровий потенціал формуються в середовищі, яке оточує підприємство. До них належать: економічні (стан економіки, рівень безробіття інфляція, галузеві тенденції); соціально-демографічні (чисельність та структура населення, демографічні тенденції, рівень освіти, міграція); політико-правові (трудове законодавство, податкова політика, міграційна політика, політична стабільність); науково-технічні (впровадження нових технологій, рівень розвитку науки та техніки, доступ до нових технологій); соціально-культурні (цінності та пріоритети, ставлення до праці, рівень життя, конкурентне середовище).

Вищенаведені фактори визначають завдання, здібності та можливості персоналу підприємства. Врахування факторів впливу допомагає створити сприятливі умови для залучення та розвитку кваліфікованих співробітників.

Відтак, для ефективного управління кадровим потенціалом підприємству необхідно враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори та розробляти кадрову політику, яка буде відповідати цим умовам.

Оцінка кадрового потенціалу підприємства є важливим кроком для визначення сильних і слабких сторін персоналу, можливостей для розвитку та прийняття стратегічних кадрових рішень.

Алгоритм оцінки ефективності використання кадрового потенціалу підприємства містить наступні етапи: вибір мети, об'єкта, завдань, принципів аналізу та оцінки ефективності використання кадрового потенціалу підприємства; формування інформаційної бази для аналізу ефективності використання кадрового потенціалу підприємства; аналіз забезпеченості підприємства персоналом; аналіз та оцінка ефективності використання кадрового потенціалу підприємства; розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи наведено загальну характеристику ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» та аналіз основних економічних показників його діяльності. Здійснено аналіз та оцінку кадрового потенціалу підприємства. Проаналізовано ефективність використання кадрового потенціалу підприємства. Проведено факторний аналіз резервів підвищення продуктивності праці.

ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» – це дочірнє підприємство німецької компанії Kromberg & Schubert GmbH & Co. KG, одного з провідних світових виробників кабельної продукції та систем для автомобільної промисловості. Завод у Луцьку, діє з 2006 року, є одним із двох українських підприємств Kromberg & Schubert і відіграє важливу роль у глобальному ланцюгу постачання компанії.

«За підсумками 2023 року ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» визнане найкращим заводом групи компаній Kromberg & Schubert» [30].

Основні конкурентні переваги підприємства: кваліфіковані та досвідчені працівники; широкий спектр навичок; відданість справі та прагнення до досягнення найкращих результатів; мотивація завдяки системі стимулів та можливостям для розвитку; відповідність продукції найсуворішим вимогам якості та надійності; використання сучасних технологій та обладнання; система

жорсткого контролю якості на всіх етапах виробництва; гнучка система ціноутворення; всебічна технічна підтримка; дотримання високих стандартів етики та ділової практики; постійні інвестиції в дослідження, розробки нових продуктів та технологій; активна участь у соціальному житті міста Луцька; нагороди та визнання за свою діяльність.

Виробничо-господарська діяльність ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» за 2021–2023 роки характеризується позитивною динамікою більшості показників. Собівартість реалізованої продукції протягом досліджуваного періоду зростає, збільшується валовий прибуток підприємства та обсяг чистого доходу від реалізації продукції та наданих послуг.

Чистий прибуток підприємства протягом аналізованого періоду зростав, зокрема: у 2022 році – на 32595 тис. грн (43,7%), а у 2023 році – на 39534 тис. грн (36,9%). Зростання чистого прибутку відкриває нові можливості для подальшого прогресу і зміцнення конкурентних переваг.

Зростаючу тенденцію демонструє величина фонду оплати праці підприємства – на 39,5% у 2022 році у співставленні з 2021 роком та 40,4% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

«Загальна кількість працівників станом на 2023 рік – 4815 осіб, з них: чоловіків – 1803 особи (37%), жінок – 3012 осіб (63%). Загальна кількість працівників на керівних посадах становить 119 осіб, з них 53 посади займають жінки (45%), 66 посад займають чоловіки (55%)» [30].

«У 2022 році загальна кількість працівників підприємства становила 4440 осіб, з них: жінок – 2664 особи (60%), чоловіків – 1776 осіб (40%). На керівних посадах працювали 129 осіб: 69 осіб (53%) – чоловіки; 60 осіб (47%) – жінки» [30].

«У 2021 році середньопискова чисельність персоналу підприємства становила 4293 особи, з них: жінок – 2752 особи (64%), чоловіків – 1541 особа (36%). На керівних посадах працювали 103 особи: 52 особи (50%) – чоловіки; 51 особа (50%) – жінки» [30].

У 2023 році на підприємстві налічується 83 працівника ВПО. Найменша кількість працівників на підприємстві – із середньою освітою, найбільше – працівників із повною вищою освітою.

Аналіз вікової структури дозволяє відмітити, що в 2021 році частка працівників у віці 18–25 років – 12%, у 2022 році дана частка зросла на 5%, хоча за чисельністю працівників стало більше на 274 особи. У 2023 році порівняно з 2022 роком кількість працівників даного віку зростає ще на 100 осіб, питома вага становить 18%. Спостерігається систематичне зменшення питомої ваги працівників віком 26-36 років. Питома вага працівників віком 37-49 років протягом 2021–2023 років знаходиться у межах 37-42% загальної чисельності персоналу.

Продуктивність праці працюючого у 2021 році становила 316,2 тис. грн / чол., а у 2022 році – 395 тис. грн / чол., тобто зросла на 78,9 тис. грн / чол (24,9%). У 2023 році продуктивність праці працюючого – 489,9 тис. грн / чол., що на 94,9 тис. грн / чол (24%) більше ніж у 2022 році. Отже, існує тенденція зростання продуктивності праці, що пов'язана з динамікою обсягу реалізованої продукції та чисельністю персоналу.

В умовах воєнного стану кадрову політику підприємства варто націлювати на збереження кількісного складу працівників та їхньої мотивації. Головна риса зазначеної політики – комплексність, що поєднує мету, методи й принципи взаємодії з персоналом. Саме кадрова політика підприємства дозволяє зберегти та наростити кадровий потенціал.

Стратегія забезпечення кадрового потенціалу підприємства в нинішніх умовах має бути гнучкою та адаптивною, враховувати низку факторів та ризиків щодо мінливості середовища й нових умов праці в даному середовищі [30].

Проведений аналіз показав, що ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» має високий рівень кадрового потенціалу, що є одним з ключових факторів успішного розвитку підприємства. На підприємстві працює майже 5000 висококваліфікованих фахівців, які мають необхідні знання, навички та

досвід для виконання складних завдань у сфері виробництва електричних кабельних систем для автомобілів.

Згуртованість персоналу підприємства, відповідальна команда, взаємодовіра у колективі дозволяють ефективно працювати в умовах війни.

«ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» забезпечує належні умови праці на робочих місцях, відповідні санітарно-побутові умови, безпеку технологічних процесів, машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва. Працівники забезпечуються безоплатно спецодягом, спецвзуттям та іншими засобами індивідуального та колективного захисту відповідно до діючих на підприємстві норм у повному обсязі» [30].

Підприємство пропонує своїм працівникам конкурентну заробітну плату та соціальний пакет. До соціального пакету входять: медичне страхування; оплачувана відпустка; навчання та тренінги; можливість кар'єрного зростання; допомога з доїздом до роботи. На підприємстві діє профспілка, яка захищає права працівників.

ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» є одним із найбільших роботодавців Волинської області, що робить значний внесок у розвиток економіки регіону. Підприємство співпрацює з місцевими постачальниками та підрядниками, що сприяє розвитку малого та середнього бізнесу в регіоні. Підприємство інвестує в соціальні програми, спрямовані на підтримку освіти, охорони здоров'я та культури в регіоні.

«Для підвищення продуктивності праці та збільшення рівня залучення працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» використовує як фінансову, так і нефінансову мотиваційну політику. До фінансової мотиваційної політики відноситься: перегляд та постійне підвищення заробітної плати; премія за кваліфікаційний рівень; медичне страхування окремих категорій працівників; премія за раціоналізаторські пропозиції; премія за вивчення іноземної мови; премія працівник року; оплата навчання з метою підвищення кваліфікації.

Нефінансова мотиваційна політика включає в себе: активне залучення працівників до різних спортивних заходів (футбол, шахи); сайт підприємства та сторінки в соціальних мережах, де кожен працівник може ознайомитися з останніми новинами підприємства; організація екскурсійних турів до різних міст України; сприяння залученню дітей працівників до участі у культурно-масових та спортивних заходах (спорт, творчість, мистецтво); проведення різних тематичних заходів (день Закоханих, конкурс до Всесвітнього дня охорони праці, День Матері )» [30].

Підприємство постійно інвестує в розвиток кадрового потенціалу, що включає:

1. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу. ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» проводить регулярні тренінги, семінари та інші навчальні заходи, які дозволяють працівникам ознайомитися з новими технологіями, вдосконалити свої навички та підвищити кваліфікацію.

2. Мотивація та заохочення персоналу. Підприємство пропонує своїм працівникам конкурентну заробітну плату, соціальний пакет, можливість кар'єрного росту та інші мотиваційні програми.

3. Створення сприятливого мікроклімату в колективі. ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» дбає про те, щоб працівники відчували себе комфортно та цінними членами колективу.

ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» має високий кадровий потенціал, який можна ефективніше використовувати для досягнення кращих результатів.

Для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства необхідно забезпечити приріст продуктивності праці шляхом стимулювання раціоналізаторської та винахідницької діяльності працівників. Кожен працівник краще за керівника знає проблеми, які виникають в процесі роботи на його робочому місці, тому важливо запровадити систему подачі ідей і пропозицій працівників до вищого керівництва та поступове впровадження кращих з них.

Важливе місце у зростанні продуктивності праці належить розробці та впровадженню системи мотивації та стимулювання. Пропонуємо розробити систему мотивації, яка буде заохочувати співробітників до кращої роботи та досягнення високих результатів; використовувати різні методи стимулювання (премії, бонуси, пільги, можливості для кар'єрного зростання, визнання та похвала); створити сприятливу робочу атмосферу, де співробітники відчуватимуть себе цінними та важливими.

Використання системи мотивації та стимулювання працівників забезпечить збільшення мотивації співробітників; покращення командної роботи; зниження рівня плинності кадрів; підвищення лояльності до підприємства.

Для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства потрібно здійснити розробку та впровадження програм розвитку персоналу. Заохочувати та надавати можливості для постійного навчання та розвитку співробітників. Створити програми навчання, спрямовані на розвиток навичок та знань співробітників, необхідних для виконання їхніх завдань; запропонувати тренінги з технічних навичок, м'яких навичок, а також курси підвищення кваліфікації; заохочувати співробітників до саморозвитку та самонавчання; створювати атмосферу, де співробітники відчують себе комфортно, ставлячи питання та приймаючи нові виклики.

Таким чином, протягом року, очікуваними результатами буде: підвищення кваліфікації та навичок співробітників; збільшення продуктивності праці; зниження ризику помилок пов'язаних з людським фактором; збільшення задоволеності співробітників роботою.

На ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» слід покращити комунікації та співпрацю. Забезпечити чітку та відкриту комунікацію між керівництвом та співробітниками, заохочувати співпрацю та командну роботу; створити канали для зворотного зв'язку, щоб співробітники могли ділитися своїми ідеями та думками. Дані заходи забезпечать покращення розуміння цілей компанії;

збільшення довіри та поваги між співробітниками; ефективне вирішення проблем; підвищення креативності та інновацій.

Для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства пропонуємо створити інтелектуальний хаб на базі досліджуваного підприємства.

Інтелектуальний хаб слугуватиме платформою для навчання та підвищення кваліфікації співробітників підприємства.

Основні напрями діяльності інтелектуального хабу:

- проведення тренінгів та семінарів для співробітників підприємства;
- розробка програм навчання та розвитку;
- підвищення кваліфікації співробітників;
- залучення нових працівників.

Концепція інтелектуального хабу на ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» передбачає створення центру обміну знаннями, досвідом та інформацією серед співробітників підприємства. Це може включати в себе інтеграцію внутрішніх баз даних, впровадження системи електронного документообігу, розробку інтелектуальних інструментів для автоматизації рутинних завдань та підвищення продуктивності праці. Такий хаб сприятиме швидкому доступу до необхідної інформації, сприяє колаборації та спільній роботі між різними відділами та командами в межах підприємства.

Аналіз грошових потоків ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» від впровадження проєкту та оцінка його ефективності подані у додатку Д.

Розрахункові значення показують, що:

1. Сума інвестиційних витрат – 1270 тис. грн
2. Чиста теперішня вартість – 3100 тис. грн.
3. Індекс рентабельності – 3,4%.
4. Період окупності – 0,7 року.

Ефективне управління кадровим потенціалом підприємства призведе до:

1. Підвищення продуктивності праці (27%). Кваліфіковані та мотивовані співробітники виконують свою роботу швидше, краще та з меншою кількістю помилок.

2. Збільшення чистого фінансового результату на 30%.

3. Зниження плинності кадрів на 0,2. Висока плинність кадрів шкідлива для підприємства. Ефективне управління кадровим потенціалом допоможе зберегти цінних співробітників.

4. Підвищення конкурентоспроможності. У сучасному конкурентному середовищі підприємства з високим кадровим потенціалом мають більше можливостей для розвитку.

Завдяки даним, отриманим в результаті дослідження, підприємство може впровадити необхідні зміни в систему управління персоналом, розробити імплементацію програм розвитку працівників, забезпечити ефективну роботу персоналу та підвищити ефективність використання кадрового потенціалу. Загалом, рівень кадрового потенціалу допомагає підприємству приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати конкурентоспроможність.

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб.; вид. 2-е, перероб. і доп. Київ : Кондор, 2006. 308 с.
2. Пілявський В. І. Трудовий потенціал підприємства : сутність, моделі зайнятості і ефективність використання. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 88–93.
3. Мельник Л. Ю., Макаренко П. М., Кириленко І. Г. Економічна теорія на межі тисячоліть : навч. посібник. Київ : ІАЕ УААН, 2003. 748 с.
4. Економіка підприємства: підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л. Л. та проф. Кривов'язюка І. В. Київ : 2020. 700 с.
5. Стратійчук В. М., Новак І. Г. Сутність та класифікація трудових ресурсів підприємства. *Класичний приватний університет*. 2000. Вип. 6 (23). С. 146–150.
6. Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. та ін. Економіка праці і соціально трудові відносини : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2012. 328 с.
7. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібн. Київ : Вид-во «Кондор», 2003. 224 с.
8. Артеменко Л. Людський капітал: наукові підходи та стан формування в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2016. Т. 50. № 1. С. 22–31.
9. Казакова Н. А., Шолом А. С., Ші Хуейлі. Людський потенціал та його вплив на розвиток КНР. *Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2022. Вип. 16. С. 26–33.
10. Хілуха О. А. Управління інтелектуальним капіталом машинобудівних підприємств: теоретичні та прикладні положення : монографія / О. А. Хілуха, О. Є. Кузьмін, Л. Г. Ліпич. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. 200 с.
11. Дяба Л. М. Сутність понять інтелектуальний потенціал та інтелектуальний капітал як економічних категорій. *Економічний вісник університету*. 2011. Вип. 17. URL : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Evu/2011\\_17\\_1/Dyba.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2011_17_1/Dyba.pdf).

12. Безсмертна В. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка і управління*. 2007. № 3. С. 48–53.
13. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 504 с.
14. Плетнікова І. Л., Міронцева І. В. Удосконалення експертно-бальної методики оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2007. № 19-20. С. 78–87.
15. Смачило В. В. Новітня парадигма та методологічні засади управління кадровим потенціалом підприємств транспорту : монографія. Харків : ФОП Панов А. М., 2019. 390 с.
16. Пенюк В. О. Кадровий потенціал підприємства торгівлі: визначення та складові елементи. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 240–248.
17. Рязанов М. Р. Теоретико-методологічні засади визначення сутності кадрового потенціалу закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4. С. 336–345.
18. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера : підручник для студ. вищ. навч. закл. Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. 480 с.
19. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
20. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 352 с.
21. Касіч-Пилипенко Т. М., Дячко Т. А. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 4. С. 147–150.
22. Герасимчук З. В., Ковальська Л. Л. Управління потенціалом підприємства : навч. посібник. Луцьк : Волинські старожитності, 2021. 336 с.
23. Абесінова О. К. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності). Київ : КНЕУ ім. А. Гетьмана, 2014. 20 с.

24. Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу. *Вісник ПДАТУ*. 2012. № 14. С. 72–78.

25. Якуба М. М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. № 7. С.302–305.

26. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68.

27. Бойківська Г. М., Дончак Л. Г. Механізм формування кадрового потенціалу підприємства *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 28. С. 88–93.

28. Григор'єва О. В. Фактори відтворення кадрового потенціалу регіону. *Ефективна економіка*. 2013. № 13. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2488>.

29. Економіка підприємства: навч. посібник (у схемах і таблицях) / кол. авт.; ред. Фісуненко П. А. Дніпро : ДДУВС, 2024. 148 с.

30. Kromberg & Shubert. URL : <https://kroschu.com.ua/>

31. ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу». URL : [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/33537560/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33537560/)

32. Кромберг енд Шуберт. *Вікіпедія*. URL : <http://surl.li/mybmz>.

33. Про історії успіху волинських підприємств. Кромберг енд Шуберт ЛУ. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=H1yUFTZtTCg>.

# ДОДАТКИ

**ДОДАТОК А**  
**БАЛАНСИ (ЗВІТИ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)**  
**ТОВ «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА ЛУ»**  
**ЗА 2021-2023 РОКИ**

**ДОДАТОК Б**  
**ЗВІТИ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**  
**ТОВ «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА ЛУ»**  
**ЗА 2021-2023 РОКИ**

**ДОДАТОК В**  
**ЗВІТИ ПРО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ**  
**ТОВ «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА ЛУ»**  
**ЗА 2021-2023 РОКИ**

**ДОДАТОК Г**  
**ЗВІТИ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ**  
**ТОВ «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА ЛУ»**  
**ЗА 2021-2023 РОКИ**

## ДОДАТОК Д

### Розрахунок критеріїв ефективності та доцільності за інвестиційним проектом

Таблиця Д.1. – Інвестиційні витрати по проекту

Статті витрат	Сума витрат
Оплата праці тренерам, тис. грн	450
Програмне забезпечення та розробка веб-сайту, тис. грн	600
Матеріальні витрати, тис. грн	60
Комп'ютери, тис. грн	120
Інші витрати, тис. грн	40
Всього витрат, тис. грн	1270

Таблиця Д.2. – Очікувані грошові потоки в кінці кожного з періодів

Період	Грошовий потік, тис. грн
2025	1750
2026	2275
2027	2958

Ставка дисконту – 25%.

Таблиця Д.3. – Оцінка ефективності інвестиційного проекту

Показник	Значення
Сума інвестиційних затрат, тис. грн.	1270
Чиста теперішня вартість, тис. грн	3100
Індекс рентабельності, %	3,4
Термін окупності проекту, років	0,7