

Вінницький національний технічний університет
(повне найменування вищого навчального закладу)

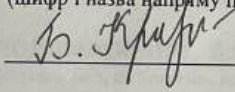
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА
(на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю
«Чіпси люкс»)

08-43.БКР.001.00.064 ТЧ

Виконала: студентка 4 курсу,
групи МФКД-216
спеціальності 073 – Менеджмент
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

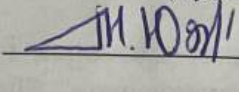
 Катерина БЕЛЯКОВА
(ім'я та прізвище)

Керівник: д.е.н., професор, зав каф. ФІМ
(наук. ступінь, вч. звання, назва кафедри)

 Віталій ЗЯНЬКО
(ім'я та прізвище)

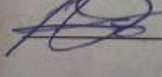
«03» червня 2025 р.

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри МБІС
(наук. ступінь, вч. звання, назва кафедри)

 Юлія МІРОНОВА
(ім'я та ініціали)

«05» червня 2025 р.

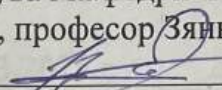
Допущено до захисту
Завідувач кафедри ФІМ

 д.е.н., проф. Віталій ЗЯНЬКО
(наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище)

«09» червня 2025 р.

Вінниця ВНТУ – 2025 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань – Управління та адміністрування
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма – Менеджмент фінансово-кредитної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ФІМ
д.е.н., професор Зянько В. В.

«26» березня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Беляковій Катерині Сергіївні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення системи управління персоналом підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Чіпси люкс»).

Керівник роботи Зянько Віталій Володимирович, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджено наказом ВНТУ від «20» березня 2025 року № 97.

2. Термін подання студентом роботи: 02 червня 2025 року

3. Вхідні дані до роботи: наукові статті, монографії, матеріали науково-практичних конференцій присвячені питанням управління персоналом (трудовими ресурсами) підприємства; Фінансова звітність ТОВ «Чіпси Люкс» за 2021-2023 роки.

4. Зміст текстової частини:

У розділі 1 дослідити основні характеристики персоналу підприємства, його структуру та рольові функції; розглянути фактори, що визначають ефективність використання персоналу підприємства та здійснити їх класифікацію; визначити методичні підходи до оцінки ефективності використання персоналу підприємства.

У розділі 2 проаналізувати основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Чіпси Люкс» та оцінити ефективність управління персоналом ТОВ «Чіпси Люкс».

У розділі 3 обґрунтувати напрями покращення процесу управління персоналом виробничого підприємства.

Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці: Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Чіпси Люкс»; Показники стійкості та платоспроможності «ТОВ «Чіпси Люкс»; Порівняльна таблиця оцінки

конкурентоспроможності чіпсів; SWOT-аналіз ТОВ «Чіпси Люкс» та ін.

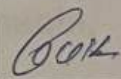
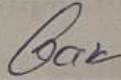
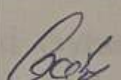
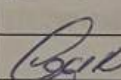
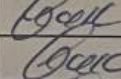
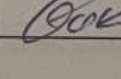
Рисунки: Класифікація чинників, які впливають на зростання продуктивності праці; Динаміка активів «ТОВ «Чіпси Люкс»; Динаміка джерел фінансування «ТОВ «Чіпси Люкс»; Динаміка фінансових результатів «ТОВ «Чіпси Люкс»; Динаміка показників рентабельності продажів «ТОВ «Чіпси Люкс»; Складові системи менеджменту персоналу на ТОВ «Чіпси Люкс».

6. Консультанти розділів роботи

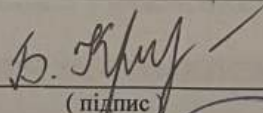
Розділ	Ім'я, прізвище, та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	доцент кафедри ФІМ Людмила ТКАЧУК	 28.03.2025 р.	 29.05.2025 р.

7. Дата видачі завдання «26» березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

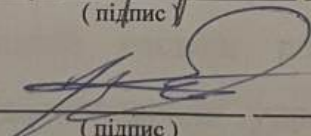
№ з/п	Назва та зміст етапу	Термін виконання		Примітка
		початок	завершення	
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи	15.01.2025	15.02.2025	
2	Виконання теоретичної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР	24.04.2025	13.05.2025	
3	Виконання аналітичної частини БКР та розробка рекомендацій та пропозицій. Другий рубіжний контроль виконання БКР	14.05.2025	01.06.2025	
4	Нормоконтроль БКР	02.06.2025	03.06.2025	
5	Рецензування БКР	04.06.2025	06.06.2025	
6	Попередній захист БКР	07.06.2025	09.06.2025	
7	Захист БКР	10.06.2025	26.06.2025	

Студентка


(підпис)

Катерина БЕЛЯКОВА
(ім'я та прізвище)

Керівник роботи


(підпис)

Віталій ЗЯНЬКО
(ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

УДК 331.009

Белякова К. С. Удосконалення системи управління персоналом підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Чіпси люкс»). Бакалаврська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент, освітня програма – Менеджмент фінансово-кредитної діяльності. Вінниця: ВНТУ, 2025. 74 с. На укр. мові. Бібліогр. 32 назв; рис. 6; табл. 4.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі запропоновано напрями покращення процесу управління персоналом виробничого підприємства. Наукові і практичні положення щодо напрямів удосконалення управління персоналом підприємства доведені до рівня конкретних пропозицій, що дозволить їх використати на ТОВ «Чіпси люкс» для вдосконалення управління його персоналом. У теоретичній частині роботи досліджено основні характеристики персоналу підприємства, його структуру та рольові функції; розглянуто фактори, що визначають ефективність використання персоналу підприємства та здійснено їх класифікацію; визначено методичні підходи до оцінки ефективності використання персоналу підприємства. В аналітичній частині роботи здійснено аналіз показників фінансово-господарської діяльності, ТОВ «Чіпси Люкс» та оцінено ефективність управління персоналом цього підприємства. У прикладній частині роботи запропоновано заходи та обґрунтовано напрями удосконалення управління персоналом виробничого підприємства.

Ключові слова: персонал, трудові ресурси, управління персоналом підприємства, використання персоналу підприємства.

ABSTRACT

Belyakova K. S. Improvement of the enterprise personnel management system (on the example of Chips Lux Limited Liability Company). Bachelor's qualification work in specialty 073 – Management, educational program - Management of financial and credit activities. Vinnitsa: VNTU, 2025. 74 p. Ukr. language. Bibliography 32 titles; rice. 6; tab. 4.

The bachelor's qualification work proposes directions for improving the process of personnel management at a manufacturing enterprise. The scientific and practical provisions on the directions of improving the personnel management of the enterprise are brought to the level of specific proposals, which will allow them to be used at Chips Lux LLC to improve the management of its personnel. In the theoretical part of the work the main characteristics of the enterprise's personnel, its structure and role functions are studied; the factors determining the efficiency of the enterprise's personnel are considered and their classification is carried out; methodical approaches to assessing the efficiency of the enterprise's personnel are determined. The analytical part of the work analyzes the indicators of financial and economic activity of “Chips Lux” LLC and evaluates the efficiency of personnel management of this enterprise. In the applied part of the work, measures are proposed and directions for improving the personnel management of a production enterprise are substantiated

Key words: personnel, labor resources, enterprise personnel management, use of enterprise personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Основні характеристики персоналу підприємства, його структура та рольові функції	6
1.2 Фактори, що визначають ефективність використання персоналу підприємства, та їхня класифікація	16
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності використання персоналу підприємства	26
Висновок до розділу 1	33
2 ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЧІПСИ ЛЮКС»	36
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Чіпси Люкс»	36
2.2 Аналіз основних показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Чіпси Люкс»	38
2.3 Оцінка ефективності управління персоналом ТОВ «Чіпси Люкс»	43
Висновок до розділу 2	48
3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	50
Висновок до розділу 3	54
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
Додаток А (обов'язковий). Протокол перевірки кваліфікаційної роботи	66
Додаток Б (довідниковий). Баланс (Звіт про фінансовий стан)	67
Додаток В (довідниковий). Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)	69

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації та високої конкуренції на ринку виробництва, підприємства змушені шукати нові способи підвищення своєї ефективності. Одним з ключових факторів успіху є оптимізація використання людських ресурсів, адже персонал є основним активом для досягнення високих результатів так як упровадження нових технологій та автоматизації виробництва змінює вимоги до кваліфікації працівників і потребує ефективнішого управління їх роботою. Тому своєчасне навчання, адаптація персоналу до нових умов і оптимізація робочих процесів стають критично важливими для збереження конкурентних переваг.

Управління персоналом на підприємствах спрямоване на досягнення високої продуктивності праці, що безпосередньо впливає на зниження виробничих витрат і підвищення рентабельності підприємства. Це забезпечує підприємству фінансову стабільність і можливість для інвестування у розвиток. Ефективне управління персоналом не лише підвищує продуктивність, але й сприяє створенню комфортних умов для працівників, що в свою чергу допомагає зберігати висококваліфіковані кадри та знижувати текучість персоналу.

Зміни в трудовому законодавстві, соціальні вимоги до підприємств, стандарти безпеки та охорони праці також вимагають належного управління персоналом, щоб забезпечити виконання всіх нормативів і уникнути юридичних і фінансових ризиків. Ефективне управління персоналом є важливим фактором для формування здорової корпоративної культури, що сприяє згуртованості колективу, розвитку командної роботи та інноваційної діяльності. Усі ці аспекти роблять тему управління ефективністю використання персоналу на виробничих підприємствах надзвичайно важливою для розвитку як окремих компаній, так і для економіки в цілому.

Проблеми управління персоналом підприємств досліджуються у багатьох наукових публікаціях економістів, серед яких хотілося б відзначити таких авторів, як Акіліна О.В., Ільїч Л.М., Вовканич С., Воронін О., Череп О., Калюжна Ю.,

Михайліченко, Л., Грішнова О. А., Василик А. В., Продіус О., Капран А., Седікова І.О., Козак К.Б., Седіков Д.В., та ін. У їх працях досліджуються сучасні підходи до управління персоналом на підприємствах, зокрема методи підвищення ефективності роботи кадрів, управління мотивацією та розвитку лідерських якостей.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є формування пропозицій щодо вдосконалення процесу управління персоналом на виробничих підприємствах в сучасних умовах господарювання з метою підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Відповідно до мети дослідження завданнями бакалаврської роботи є:

- дослідити основні характеристики персоналу підприємства, його структуру та рольові функції;
- розглянути фактори, що визначають ефективність використання персоналу підприємства, та здійснити їх класифікацію;
- визначити методичні підходи до оцінки ефективності використання персоналу підприємства;
- проаналізувати основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Чіпси Люкс»;
- оцінити ефективність управління персоналом ТОВ «Чіпси Люкс»;
- обґрунтувати напрями покращення процесу управління персоналом виробничого підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління ефективністю використання персоналу виробничих підприємств.

Предметом дослідження є сукупність способів, методів та інструментів аналізу внеску кожного працівника у виробничий процес, що дозволить підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано комплекс наукових методів: системний підхід, аналіз та синтез, які дозволяють розглядати управління персоналом підприємства як єдину систему та детально вивчити

окремі його аспекти; статистичні методи для обробки кількісних показників діяльності підприємства; економічний аналіз для оцінки ефективності використання трудових ресурсів підприємства; методи експертних оцінок та моделювання, які застосовано для прогнозування можливих результатів запропонованих змін в управлінні персоналом.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані в роботі заходи дозволять удосконалити процес управління персоналом на ТОВ «Чіпси Люкс» та визначити пріоритетні чинники впливу на працівників підприємства для подальшого підвищення їх професійного рівня.

Особистий внесок здобувача. Бакалаврська кваліфікаційна робота є самостійно виконаною працею, а наукові положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно.

Апробація результатів бакалаврської роботи. Результати бакалаврської кваліфікаційної роботи апробовані на VII Міжнародна науково-практичній конференції «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні» (м. Вінниця, 1-2 березня 2024 р.); Всеукраїнській науково-практичній онлайн-конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки. Житомир : «Житомирська політехніка», 2024; LIII Всеукраїнській науково-технічній конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (м. Вінниця, 20-22 березня 2024 р.); Міжнародній конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи», м. Вінниця, 2024.

Наукові публікації. За темою бакалаврської роботи опубліковано 5 тез доповідей [28,29,30,31,32,33].

1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Основні характеристики персоналу підприємства, його структура та рольові функції

Персонал підприємства – це група осіб, які працюють на конкретному підприємстві, застосовують свою працю, фізичні та інтелектуальні здібності, знання й навички для здійснення господарської діяльності в межах його статуту. Термін «персонал» використовується для позначення людських ресурсів підприємства як важливої складової його загального ресурсного потенціалу. У цьому контексті персонал підприємства тісно взаємодіє з іншими його ресурсами, такими як матеріальні та фінансові. Кожен вид ресурсу на підприємстві виконує специфічні функції, які можна оцінити за допомогою конкретних економічних, якісних і кількісних показників [1].

Персонал компанії складається з основних працівників, які пройшли необхідне спеціалізоване навчання та мають практичний досвід. Для кращого розуміння цього визначення варто зазначити, що постійний (штатний) працівник підприємства – це особа, яка працює за трудовим договором, укладеним з роботодавцем. Однак компанії можуть також залучати тимчасових працівників, які виконують завдання на основі короткострокових контрактів.

Під поняттям «робоча сила» розуміється загальна кількість працездатних осіб, здатних брати участь у виробничому процесі та виконанні робіт не тільки на окремому підприємстві, а й у суспільстві загалом. Це поняття включає різноманітні фактори, що впливають на здатність та бажання осіб працювати, а також враховує соціально-економічні та особисті аспекти, що визначають ефективність і продуктивність праці.

Основні складові працездатності включають фізичну та психологічну витривалість, рівень освіти та кваліфікації, мотивацію до роботи, доступ до

робочих можливостей, а також фактори, які впливають на здатність і бажання людей працювати. Потенційна робоча сила не обмежується лише постійними працівниками з укладеними трудовими договорами, а також охоплює можливість тимчасової зайнятості та інші форми трудової активності.

За визначенням економістів, робоча сила – це «сукупність фізичних і психологічних характеристик особи, що дозволяють їй досягати визначених результатів у професійній діяльності, постійно вдосконалюватися та бути здатною вирішувати нові завдання, які виникають у процесі змін у виробництві».

[2].

Дослідники розглядають потенційну робочу силу як «сукупність працівників, які мають певний рівень здоров'я, освіти, професійної підготовки та інтелекту, і беруть участь у виробничому процесі». Вони підкреслюють, що ефективність використання «трудового потенціалу» можна оцінити через конкретний трудовий внесок працівників, що проявляється в обсязі виробленої продукції і вимірюється показниками продуктивності. Таким чином, трудовий потенціал можна вдосконалювати в процесі роботи, підвищуючи рівень професіоналізму та продуктивності праці.

Розглянемо основні критерії класифікації персоналу підприємства на різні категорії та охарактеризуємо їх. Персонал будь-якої компанії можна поділити на дві основні групи за участю у виробничій діяльності (див. рис. 1.1).

До промислово-виробничого персоналу підприємства належать працівники, які безпосередньо здійснюють виробничу діяльність або обслуговують її. Це працівники основного, допоміжного, підсобного та обслуговуючого виробництва, а також співробітники, які входять до складу управлінського апарату.

Розглянемо детальніше кожен з цих підрозділів підприємства:

Основний цех — це підрозділ, де виробляється основна продукція підприємства, відповідно до його профілю та спеціалізації, з метою задоволення потреб споживачів.

Допоміжний цех — підрозділ, що забезпечує виробництво основної продукції необхідними матеріалами, послугами та виконанням робіт, що мають допоміжний характер. До допоміжних виробництв належать енергетичний цех, ремонтні майстерні та інструментальний цех.

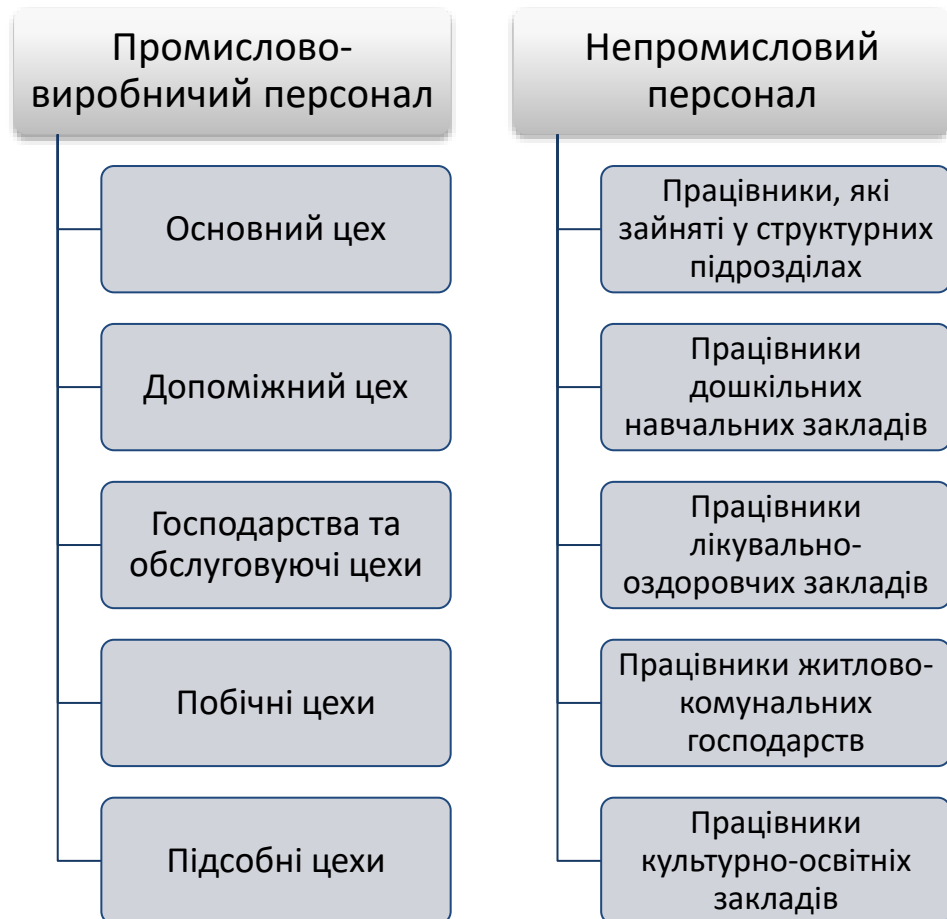


Рисунок 1.1 – Критерії класифікації персоналу підприємства [3]

Обслуговуючі підрозділи підприємства — це підрозділи, які забезпечують ефективне функціонування основних і допоміжних виробництв, а також виготовлення спеціалізованої продукції для підприємства. Сюди входять склади, транспортні цехи та цехи, які займаються заготівлею.

Вторинні (побічні) цехи — підрозділи, які переробляють відходи основного виробництва на запчастини для обладнання або товари народного споживання. Працівники таких цехів відповідають за переробку відходів і виконання замовлень від громадян або корпорацій, що є важливою частиною виробничого процесу.

Підсобні підрозділи підприємства — підрозділи, що виготовляють тару для зберігання основної продукції, а також забезпечують переміщення товарів по підприємству. Вони також виконують функції забезпечення робочих місць організаційними засобами.

Непромисловий персонал, який займається неосновною діяльністю на підприємстві, складається з працівників різних структурних підрозділів. Хоча вони перебувають на балансі підприємства, їх не включають до чисельності промислово-виробничого персоналу. До цієї категорії належать працівники дитячих садків, лікувальних та оздоровчих закладів, житлово-комунального господарства, культурно-освітніх установ тощо.

Залежно від виду та характеру завдань непромисловий персонал підприємства поділяють на основні категорії, що визначаються типом виконуваних функцій (див. рис. 1.2).

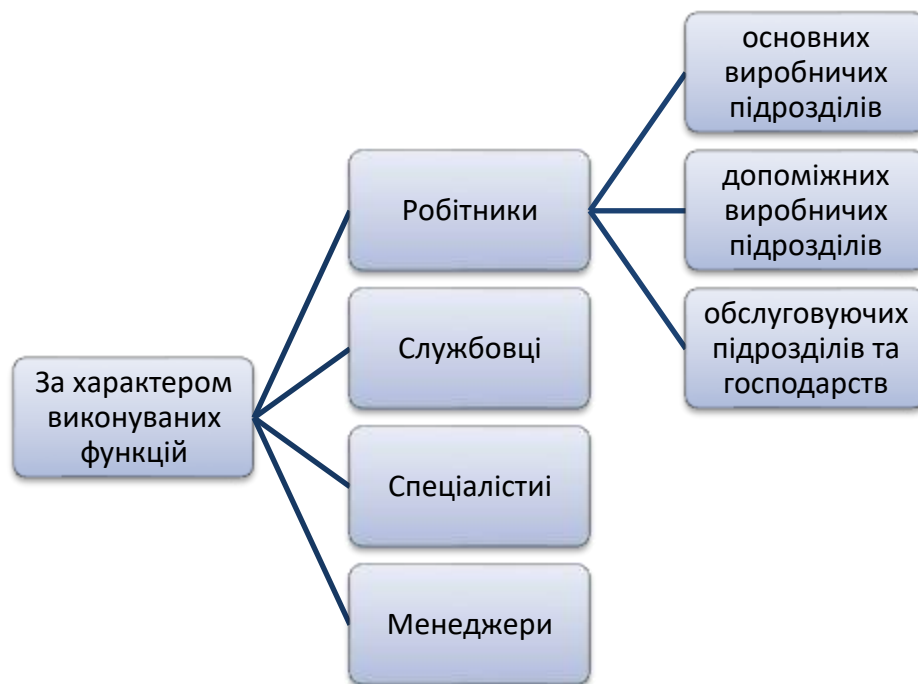


Рисунок 1.2 – Категорії персоналу підприємства, розділені за типом виконуваних ними функцій [5]

Керівник — це працівник вищого рівня, який відповідає за управління компанією або її окремими підрозділами. Основне завдання керівника полягає у

прийнятті стратегічних і тактичних управлінських рішень та їх реалізації.

До керівних посад відносяться посади директорів, заступників директорів, начальників відділів, цехів і їх заступників. Ці працівники відповідають за розробку стратегії компанії, створення планів дій, управління фінансовими та іншими ресурсами, а також за організацію та координацію роботи підлеглих працівників.

Менеджери — це ключові посадові особи, які визначають стратегію розвитку компанії або окремих її підрозділів. Вони організують виконання стратегічних цілей підприємства, координують діяльність і несуть відповідальність за досягнення результатів.

Спеціалісти — висококваліфіковані працівники, які мають спеціальні знання і навички в певних сферах діяльності. Їх обов'язки включають виконання завдань, що потребують глибоких знань, таких як економічний аналіз, фінансове планування, розробка інноваційних технологій та інших спеціалізованих функцій. Спеціалісти на підприємствах займають різні посади — від інженерів до економістів, і їх діяльність спрямована на підтримку менеджерів та керівників в прийнятті рішень, а також на аналіз і обробку інформації.

Службовці — це працівники, які виконують адміністративно-організаційні функції в компанії. Вони займаються обробкою документів, веденням документації, адміністративним супроводом робочих процесів, сприяють організації робочого середовища для інших співробітників. До службовців належать секретарі, бухгалтери, діловоди та інші.

Робітники — це персонал, який безпосередньо займається виробництвом продукції та виконанням фізичних завдань на підприємстві. Вони можуть працювати в основних виробництвах, допоміжних підрозділах або обслуговуючих цехах.

Професія — це певний вид трудової діяльності, яка вимагає наявності спеціальних знань і навичок для виконання конкретних завдань. Кожна професія має свою специфіку і визначає функції, які виконуються в рамках трудового процесу.

Спеціалізація — це більш вузьке поняття, що вказує на конкретний напрям або підсферу діяльності в межах певної професії. Для ефективного виконання завдань в цій спеціалізації працівник повинен мати додаткові знання і навички.

Кваліфікаційний рівень співробітників визначає їхні професійні навички та освіту і безпосередньо впливає на оплату праці та посадові обов'язки. Тому працівники повинні постійно підвищувати свою кваліфікацію, освоювати нові методи і техніки, що відповідають вимогам їхніх посад.

Класифікація персоналу за рівнем кваліфікації допомагає ефективно розподіляти ресурси та планувати подальший розвиток компанії..

Для обліку чисельності персоналу застосовуються різні категорії. В облік беруться всі працівники, незалежно від того, чи працюють вони на повний або неповний робочий день, чи є сезонними працівниками. Середньооблікова кількість визначається як середнє значення чисельності працівників за певний період часу. Явочна кількість відображає фактичну кількість працівників, які насправді перебувають на робочому місці [7].

Дослідники підкреслюють, що успіх підприємства значною мірою залежить від наявності нематеріальних ресурсів. Це означає, що для досягнення успіху в бізнесі важливо володіти необхідними знаннями, компетенціями та вміннями, а також розумінням сучасних тенденцій бізнес-середовища. У цьому контексті персонал підприємства є одним з основних факторів, який забезпечує його ефективне функціонування.

Таким чином, для створення сприятливих умов для розвитку професійного потенціалу працівників важливим завданням компанії є залучення кваліфікованих спеціалістів з необхідними навичками та здібностями [8].

Відповідно до підходу дослідників, виділяють декілька видів капіталу, характерних для персоналу підприємств, таких як людський капітал, інтелектуальний капітал, здоров'я, підприємницький капітал, культурний і моральний капітал.

Людський капітал підприємства формують висококваліфіковані та кваліфіковані фахівці. Потреба в робочому капіталі та рівень кваліфікації

працівників залежать від специфіки технологічного процесу, що застосовується в компанії.

З розвитком високих технологій зростає потреба в працівниках, які володіють спеціалізованими знаннями та навичками. Впровадження нових високотехнологічних продуктів вимагає від компаній інвестицій у підвищення кваліфікації та перепідготовку персоналу. Це може включати організацію курсів, тренінгів, освітніх програм та інших ініціатив для підготовки співробітників до роботи з новими технологіями та процесами.

Інтелектуальний капітал компанії базується на розумових здібностях і творчому потенціалі її працівників, які активно застосовуються у процесі роботи. Це передбачає індивідуальні риси мислення, здатність до інновацій, адаптації до різних умов, що вимагають особливих інтелектуальних зусиль для виконання різних завдань. Інтелектуальний капітал є ключовим ресурсом, що визначає здатність компанії до інновацій, розробки нових проектів і ефективного вирішення проблем. Розвиток і використання інтелектуального потенціалу працівників значно підвищує продуктивність і конкурентоспроможність підприємства.

Здоров'я працівників є важливим ресурсом для підприємства, оскільки воно безпосередньо впливає на працездатність і продуктивність. Фізичне і психологічне здоров'я визначають здатність співробітника виконувати свої обов'язки на робочому місці. Здоровий спосіб життя, профілактика захворювань та доступ до медичних послуг допомагають знизити рівень захворюваності і підвищити ефективність праці.

Підприємницький капітал включає в себе набір характеристик та якостей, які визначають здатність індивіда успішно вести підприємницьку діяльність. Це включає проактивний підхід, інноваційне мислення, організаційні здібності, готовність до ризику та вміння ефективно управляти ресурсами компанії.

Підприємницька активність полягає в здатності та бажанні підприємця діяти та реалізовувати інноваційні проекти. Інноваційні підходи означають можливість впровадження нових технологій, ідей та рішень у бізнес-процеси.

Організаційний талант включає здатність ефективно управляти ресурсами та створювати оптимальні бізнес-процеси і структури. Ризикова спроможність передбачає готовність брати на себе фінансові та стратегічні ризики для розвитку бізнесу. Ефективне використання ресурсів означає вміння раціонально розподіляти фінансові, людські та матеріальні ресурси з метою досягнення найкращих результатів у підприємницькій діяльності [9].

Культурний і моральний капітал є важливою складовою робочого середовища і включає такі елементи, як етика, цінності, моральні норми, які формують загальну культуру та моральні стандарти компанії. Ці фактори мають суттєвий вплив на ефективність роботи та сприяють створенню позитивної і дружньої атмосфери на робочому місці.

Культурний та моральний капітал визнано важливими факторами, що визначають якість міжособистісних відносин, комунікації та співпраці між працівниками. Його розвиток та підтримка є необхідними для забезпечення гармонійного функціонування підприємства і повинні розглядатися окремо від інших видів капіталу, оскільки їх цінність очевидна на всіх етапах трудової діяльності.

Персонал підприємства включає не лише психологічні та фізичні характеристики працівників, а й фактори, що визначають їх здатність виконувати професійні завдання. Науковці виділяють дев'ять основних вимірів, що складають структуру персоналу: стать, вік, рівень освіти, професія, місце проживання, рідна мова, релігія, галузева зайнятість та соціальна група. Крім того, варто враховувати й виробничий досвід працівників. [10].

Людські ресурси мають певні особливості, серед яких здатність вимагати кращих умов праці та визначати бажану винагороду. Працівники мають можливість обирати, чи прийняти пропозицію про роботу, чи відмовитися від неї, а також можуть припинити свою трудову діяльність. Тому для керівників важливо вміти ефективно використовувати людські ресурси. Для цього необхідно мати доступ до об'єктивної та достовірної інформації про використання потенціалу працівників, яку можна отримати через аналіз та

оцінку їх діяльності. Наприклад, такі параметри, як продуктивність, рівень задоволення роботою, відповідність кваліфікації та інші критерії, можна вивчати, щоб краще використовувати можливості працівників і підвищувати ефективність їхньої праці.

Баланс зайнятості та оптимізація робочої сили – це процес, який полягає в досягненні оптимального співвідношення між кількістю та кваліфікацією працівників і потребами компанії. Цей процес є важливим для покращення ефективності та продуктивності роботи.

З точки зору підтримання балансу зайнятості, необхідно зосередитися на забезпеченні оптимальної кількості працівників, що відповідає потребам бізнес-процесів, при цьому не збільшуючи витрати на робочу силу понад міру. Наприклад, якщо компанія, як ТОВ «Чіпси Люкс», запускає нову лінію продуктів, їй може знадобитися тимчасове збільшення чисельності виробничих працівників. Однак при зниженні попиту компанія може оптимізувати штат, запровадивши гнучкий графік роботи або зменшивши кількість працівників.

Оптимізація персоналу передбачає аналіз структури штату та визначення областей, де можна підвищити ефективність виробничих процесів. Це може включати автоматизацію рутинних завдань, перерозподіл обов'язків для кращого використання навичок працівників, а також впровадження нових технологічних рішень для зменшення потреби в фізичній праці. Для компаній, таких як ТОВ «Чіпси Люкс», це може означати установку сучасного обладнання для пакування, що дозволяє зекономити час та збільшити обсяги виробництва без потреби в додаткових працівниках.

Зберігаючи баланс зайнятості та постійну оптимізацію персоналу, компанії можуть підтримувати гнучкість, щоб оперативно реагувати на зміни в ринкових умовах, підвищувати рівень задоволення працівників і скорочувати непотрібні витрати. Здатність швидко адаптуватися до нових викликів та можливостей є критично важливою для успіху в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Розвиток трудових ресурсів є стратегічним аспектом управління людськими ресурсами, який сприяє підвищенню ефективності компанії та її здатності

адаптуватися до змін у галузі та на ринку. У цьому процесі ключове значення має створення та впровадження системи навчання та професійного розвитку, що дозволяє працівникам вдосконалювати свої навички та знання.

Навчання та професійний розвиток дають можливість персоналу відповідати потребам компанії та досягати особистих кар'єрних цілей. Це включає в себе різноманітні форми навчання, такі як семінари, вебінари, сертифікаційні програми та співпраця з вищими навчальними закладами. Наприклад, компанія «Чіпси Люкс» може реалізовувати програми навчання для операторів виробничих ліній, спрямовані на освоєння нових технологій, які підвищують продуктивність та якість виробленої продукції.

Планування кар'єри передбачає розробку індивідуальних кар'єрних шляхів для співробітників, включаючи виявлення талантів, планування їх кар'єрного росту та підготовку кандидатів на майбутні ключові позиції. Це дозволяє безперешкодно змінювати керівництво та ключових спеціалістів, не порушуючи стабільності бізнесу. Наприклад, ТОВ «Чіпси Люкс» може впровадити менторські програми, де досвідчені менеджери підтримують молодих спеціалістів і готують їх до майбутніх керівних ролей.

Сьогодні управління людськими ресурсами стикається з численними викликами, що виникають через швидкі зміни на ринку праці, зокрема технологічні інновації, зміни поколінь у робочій силі та глобалізацію. Ці зміни вимагають коригування стратегій управління та впровадження нових підходів до розвитку та збереження людських ресурсів.

Сучасні тенденції на ринку праці включають зростаючу потребу в цифрових навичках, оскільки багато професій змінюються завдяки новітнім технологічним досягненням. Фахівці в галузі штучного інтелекту, аналітики даних, кібербезпеки та інших технічних сфер мають високий попит. Компаніям, таким як ТОВ «Чіпси Люкс», потрібні працівники з відповідними кваліфікаціями для управління автоматизованими виробничими лініями та аналізу великих обсягів даних для оптимізації ланцюгів постачання. Крім того, молоді фахівці часто прагнуть до конкурентоспроможної зарплати, а також до гнучких умов праці,

можливостей для особистого розвитку та роботи, що відповідає їхнім особистим цінностям.

У таких умовах стратегічне планування персоналу вимагає від компаній постійної готовності адаптувати та вдосконалювати свої підходи до набору працівників, розвитку та утримання талантів. Тому необхідно розробляти стратегії, які не тільки задовольняють поточні потреби, а й враховують майбутні вимоги ринку праці, забезпечуючи організаційну гнучкість та стійкість.

1.2 Фактори, що визначають ефективність використання персоналу підприємства, та їхня класифікація

На ефективність використання персоналу компанії впливають численні фактори як виробничого, так і зовнішнього середовища.

Серед основних економічних чинників можна виокремити рівень заробітної плати, обсяг праці та виробництва, які визначають, наскільки раціонально використовуються наявні ресурси.

Політичні фактори також мають значний вплив на умови ведення бізнесу, здатні сприяти розвитку творчих здібностей та інших аспектів людських ресурсів.

Екологічні чинники є важливими, оскільки вони пов'язані із забрудненням навколишнього середовища та його впливом на здоров'я працівників.

Не менш важливим є технологічний аспект, адже він визначає, як саме будуть організовані виробничі процеси, використовуватимуться техніка та обладнання, а також способи поєднання матеріалів.

Психологічні чинники також відіграють значну роль, оскільки вони сприяють задоволенню потреб працівників і можуть суттєво впливати на їх поведінку.

Оцінюючи людські ресурси на підприємстві за різними показниками, необхідно враховувати широкий спектр чинників: моральних, психологічних, економічних, соціальних, політичних, фінансових та інших. Кожен працівник

приймає рішення про свою трудову діяльність, враховуючи вплив цих факторів на свою роботу та здоров'я.

Персонал компанії має унікальні характеристики, які відрізняють його від інших видів ресурсів. Він може вимагати певних умов праці та рівня заробітної плати, а також має право приймати або відхиляти пропозиції роботи чи навіть звільнятися за власним бажанням. Тому важливо розробити стратегію ефективного використання персоналу на підприємстві. Для працівників задоволеність роботою та адекватна винагорода є важливими аспектами, що можуть визначати соціальний розвиток організації. Компанії з гарною репутацією, як правило, пропонують більше можливостей і соціальних пільг своїм співробітникам, що позитивно впливає на їх робочий потенціал та внесок у розвиток підприємства. Лише враховуючи ці аспекти, керівництво зможе створити сприятливе та продуктивне робоче середовище для своїх працівників [11].

Якість управлінської діяльності безпосередньо впливає на ефективність праці співробітників, на їх здатність виконувати робочі завдання та досягати корпоративних цілей. Здатне і мотивуюче лідерство підвищує командний дух, стимулює інновації і сприяє досягненню результатів, тоді як погане керівництво може стати демотивуючим фактором, що призводить до високої плинності кадрів і зниження продуктивності праці.

Лідери в організації можуть впливати на продуктивність праці різними способами. Вони, ставлячи чіткі завдання, допомагають працівникам зрозуміти, як їхня робота впливає на загальний результат компанії. Наприклад, якщо менеджер виробничої лінії на ТОВ «Чіпси Плюс» чітко пояснить, яким чином продуктивність кожного працівника впливає на кінцеву якість продукції, це сприятиме підвищенню мотивації співробітників для покращення своєї роботи.

Спілкування також є важливим елементом. Лідери, які ефективно комунікують, не лише доносять необхідну інформацію, а й слухають зворотний зв'язок від працівників. Це створює атмосферу взаєморозуміння та спільної роботи, що є необхідним для підвищення продуктивності в компанії. Окрім того,

культура взаємної підтримки та визнання заслуг кожного співробітника також відіграє значну роль. Коли керівники визнають зусилля і досягнення своєї команди, це мотивує працівників і сприяє формуванню позитивного робочого клімату. На ТОВ «Чіпси Люкс» це можна реалізувати через систему бонусів або програму "Співробітник місяця".

Крім того, ефективне управління конфліктами та стресовими ситуаціями на робочому місці допомагає зберегти продуктивність. Лідери, які здатні швидко вирішувати проблеми та знижувати рівень стресу в командах, допомагають співробітникам зосередитись на виконанні своїх обов'язків, а не на вирішенні міжособистісних конфліктів.

Ефективне управління персоналом включає кілька важливих аспектів, кожен з яких відіграє ключову роль у підвищенні загальної продуктивності організації. Серед них: урахування фізичних і психологічних можливостей працівників для забезпечення їх ефективної роботи, створення комфортних умов для здоров'я та добробуту; формування здорових трудових відносин, заснованих на взаєморозумінні і довірі між керівниками та співробітниками; стимулювання розвитку творчих здібностей працівників через навчання, здобуття нових знань та навичок, а також підтримка їхньої креативної активності.

Таким чином, управління персоналом потребує комплексного підходу, з урахуванням різних факторів, таких як стан здоров'я працівників, їх креативність, активність, рівень освіти і оптимальне використання робочого часу. Для цього необхідно мати гнучку політику управління, яка враховує індивідуальні потреби і інтереси кожного співробітника.

В Україні існує суттєвий дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили, де пропозиція значно перевищує попит. Це призводить до підвищення рівня безробіття та вимагає детального аналізу проблем, пов'язаних з оптимізацією управління персоналом і оцінкою його ефективності у вирішенні економічних завдань. Зокрема, серед основних проблем можна виділити неефективне використання робочого часу, низьку продуктивність праці, високу мобільність працівників і низьку зайнятість. При цьому слід враховувати, що

дефіцит робочої сили не є головною проблемою; навпаки, основною причиною є надлишок працівників, що потребує коригування рівня зайнятості, не зачіпаючи при цьому кваліфіковані кадри.

Успішність управління персоналом залежить від багатьох як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, які впливають на рівень продуктивності праці та організацію господарської діяльності.

До зовнішніх факторів відносяться ті, що виникають поза межами підприємства, зокрема прямі та непрямі впливи.

Один із важливих аспектів, що впливає на мотивацію та ефективність роботи співробітників, – це стиль управління, який є сукупністю підходів, застосовуваних керівником при управлінні командою. Наприклад, авторитарний стиль може прискорити виконання завдань, але водночас спричинити підвищений стрес і незадоволеність працівників. У свою чергу, демократичний стиль, за якого працівники беруть участь у прийнятті рішень, може призвести до заниженої критичності та завищеної самооцінки співробітників.

Корпоративна культура — це система цінностей, норм і очікувань, що визначають поведінку та взаємодію в організації. Культура, яка акцентує увагу на відкритості, взаємній підтримці і спільних цілях, сприяє розвитку та інноваціям. Як приклад, компанія Google славиться своєю відкритою культурою, яка дає працівникам можливість експериментувати, що стимулює їхню мотивацію та творчість.

Організаційна структура визначає розподіл обов'язків, повноважень і ресурсів між підрозділами та співробітниками. Прозорість організаційної структури сприяє кращій співпраці, покращує процес прийняття рішень і дозволяє ефективніше використовувати ресурси. Наприклад, гнучка структура з мінімальною кількістю рівнів ієрархії може пришвидшити процес ухвалення рішень і збільшити адаптивність компанії.

Ці фактори взаємодіють і формують унікальне організаційне середовище, яке стимулює продуктивність і задоволеність працівників. У разі ігнорування цих аспектів можуть виникнути проблеми, такі як зниження продуктивності або

висока плинність кадрів. Тому для лідерів бізнесу важливо ретельно оцінювати і розвивати ці елементи організаційної культури, щоб забезпечити більш ефективне використання ресурсів персоналу.

Вплив на бізнес може бути як прямим, так і непрямим.

Прямі чинники — це ті, що безпосередньо впливають на діяльність компанії. Серед них: інвестори, чиї ідеї та рішення визначають стратегічне планування і функціонування компанії; постачальники, що забезпечують необхідні ресурси та обладнання; державні регулюючі органи, які встановлюють нормативні вимоги для підприємств; профспілки, які захищають права та інтереси працівників; а також окремі особи чи організації, зокрема постачальники, на яких негативно позначаються певні фактори.

Непрямі впливи включають ті чинники, які не мають прямого контакту з діяльністю компанії, але все ж таки можуть на неї впливати. Це можуть бути, наприклад, політичні зміни, що змінюють політику зайнятості; соціальні трансформації, які змінюють потреби і смаки споживачів; події в інших країнах, що мають наслідки для товарних ринків чи транспортних систем; або соціальні групи, які можуть накладати вимоги чи обмеження на бізнес.

Зовнішні чинники впливають на продуктивність праці через вплив на процеси прийняття рішень і організаційну структуру компанії. Інституційні фактори включають правові та адміністративні системи в різних секторах економіки. Метою організаційного планування є вдосконалення керівництва і трансформація адміністративного середовища, що створює умови для зростання та розвитку. Це може включати зміни в законах, правилах та нормах, які сприяють підвищенню ефективності ведення бізнесу та управлінських процесів.

Внутрішні чинники, що впливають на зростання продуктивності праці, можна класифікувати за різними характеристиками (див. рис. 1.3).

Ефективність залежить від ряду факторів, які можна поділити на кілька основних категорій:

1. Організаційні фактори: до них належать заходи, спрямовані на скорочення часу обслуговування одного клієнта, зниження плинності персоналу

та мінімізацію витрат часу на обслуговування.

2.Продуктивні фактори: покращення робочих процесів та зменшення часу, необхідного для виконання конкретних завдань.



Рис.1.3 – Класифікація факторів, що впливають на підвищення продуктивності праці [12]

3. Технологічні фактори: їх основне завдання — зменшення витрат часу, збільшення швидкості та оптимізація часу обслуговування клієнтів. Технологічний прогрес проявляється в тому, як компанії використовують нові технології для підвищення продуктивності та зниження витрат. Наприклад, використання великих даних і аналітики дозволяє компаніям краще розуміти потреби своїх клієнтів і ефективніше управляти запасами, що підвищує ефективність і зменшує необхідність у резервуванні.

Автоматизація також трансформує виробничі процеси. Роботизовані системи, такі як автоматизовані склади, складальні лінії та програмне забезпечення для автоматизації програмних процесів, дозволяють виконувати рутинні завдання швидше і точніше, ніж люди. Це не тільки підвищує

продуктивність, але й дозволяє співробітникам зосередитися на більш складних та творчих завданнях.

Цифровізація робочих процесів ще більше сприяє підвищенню продуктивності, оскільки дає співробітникам зручний доступ до необхідної інформації та інструментів, незалежно від їх місцезнаходження. Інструменти для віддаленої роботи, такі як віртуальні приватні мережі (VPN) та платформи для онлайн-співпраці, дозволяють без проблем організовувати командну роботу, навіть якщо працівники знаходяться в різних частинах світу.

4.Фінансові фактори: до них відносяться такі аспекти, як скорочення кількості керівників і агентів, збільшення обсягу продажів, зростання продажів на одного клієнта, оптимізація персоналу та витрат на обслуговування, а також підвищення мотивації працівників. Фінансові фактори мають значний вплив на прийняття рішень щодо розподілу ресурсів, серед яких винагорода та управління людськими ресурсами є ключовими.

Заробітна плата не є лише винагородою за працю, а й потужним інструментом мотивації. Коли оплата відповідає навичкам, досвіду та внеску працівника, це позитивно впливає на продуктивність та задоволення роботою. Наприклад, системи винагороди на основі досягнутих результатів, коли працівники отримують бонуси або інші винагороди за виконання завдань вчасно або досягнення певних цілей, сприяють підвищенню мотивації та розвитку позитивної трудової культури в компанії.

Бюджетування і фінансове планування є важливими для розвитку співробітників. Інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації дозволяють компаніям адаптуватися до змін на ринку, підвищувати ефективність і залишатися конкурентоспроможними. Це можуть бути витрати на освіту, сертифікацію або навіть на вищу освіту для працівників. Такі програми не лише покращують знання та навички персоналу, але й демонструють працівникам, що компанія інвестує в їхнє майбутнє, що сприяє підвищенню лояльності та зниженню плинності кадрів.

5. Соціальні та психологічні фактори. Вони також мають велике значення для підвищення ефективності та автоматизації в компаніях. Одним із головних аспектів є якість робочого середовища, яке впливає на самопочуття та продуктивність співробітників. Дослідження показують, що добре освітлені, провітрювані та ергономічно спроектовані робочі простори знижують стрес і виснаження, а також підвищують продуктивність. Простий захід, як-от додавання рослин в офіс або встановлення регульованих столів, може позитивно вплинути на здоров'я та ефективність працівників.

Крім того, важливим є розвиток командної роботи та ефективної комунікації. Команди, в яких панує підтримка і вдячність, демонструють вищу продуктивність і креативність. Формування сильної команди — це процес, що вимагає часу і включає в себе розвиток довіри, навичок комунікації та вирішення проблем. Заходи для побудови команди, такі як тренінги, екскурсії чи соціальні події, допомагають співробітникам краще пізнати один одного та розвинути спільні цінності і цілі.

У компаніях, що орієнтовані на створення позитивної соціальної та психологічної атмосфери, спостерігається зниження рівня абсентеїзму, зменшення плинності кадрів і зростання задоволеності працею, що в свою чергу призводить до стабільного збільшення продуктивності.

Трудові договори визначають умови та порядок найму між роботодавцем і працівником. Вони охоплюють такі питання, як припинення трудових відносин, робочий час, відпочинок, винагорода, очікування та вирішення конфліктів. Налагоджена і ефективна трудова політика допомагає створити прозоре та продуктивне робоче середовище, що сприяє підвищенню мотивації та задоволеності співробітників. Наприклад, коли працівники впевнені, що їх можуть звільнити лише з вагомих причин, а також мають чітко визначені правила, це підвищує їх мотивацію та стимулює до співпраці.

Законодавство щодо безпеки і гігієни праці визначає стандарти робочих умов, що забезпечують охорону здоров'я та безпеку працівників. Це може включати використання засобів індивідуального захисту, навчання безпеки

праці, оцінку стану здоров'я та впровадження різноманітних заходів для запобігання нещасним випадкам. Точне виконання цих політик знижує ризики травм і захворювань, а також мінімізує витрати для працівників. Компанії, які мають репутацію відповідальних роботодавців з точки зору безпеки праці, здатні залучати висококваліфікованих фахівців, що свідчить про їх високу трудову етику.

Ці чинники мають вирішальне значення для забезпечення ефективності та результативності в різних умовах, і їх правильне визначення та планування є необхідними для досягнення успіху в управлінні на рівні держави.

Чинники, що впливають на зростання продуктивності, є різноманітними і складними, тому для їх аналізу та планування використовуються різні підходи як на макрорівні, так і на мікрорівні.

В економіці термін «продуктивність» відображає відношення між кількістю вироблених товарів або послуг і витратами на їх виробництво. Ці витрати можуть включати працю, капітал, ресурси та інші елементи. Наприклад, одним зі способів вимірювання продуктивності є розрахунок обсягу виробленої продукції або наданих послуг на одну відпрацьовану годину. Такі показники використовуються для оцінки ефективності роботи економічної системи. Наприклад, можна обчислити цей показник, поділивши валовий внутрішній продукт (ВВП) на кількість відпрацьованих годин. Чим більша вартість використаних ресурсів, тим вища продуктивність.

На рівні компанії ефективність вимірюється через співвідношення обсягу виробленої продукції до кількості відпрацьованих годин. Також можна виміряти продажі компанії у розрізі робочих годин.

Економічна ефективність також пов'язана з кількістю товарів, що можуть бути вироблені за одну зміну, або з кількістю годин, необхідних для виготовлення одиниці продукції.

Підвищення залученості працівників є важливим чинником для росту заробітної плати, збільшення прибутку компанії та покращення якості життя. Проте, якщо рівень зайнятості не може суттєво збільшитися, це може призвести

до уповільнення зростання заробітної плати та загального економічного розвитку.

Трудові договори встановлюють правила та умови працевлаштування між роботодавцем і працівником. Вони регулюють питання, пов'язані з припиненням трудових відносин, робочим часом, періодами відпочинку, оплатою праці, очікуваннями сторін та урегулюванням спорів. Чітко налагоджена та ефективна трудова політика сприяє створенню прозорого та продуктивного робочого середовища, що підвищує мотивацію та задоволення співробітників. Наприклад, коли працівники впевнені в тому, що їх можуть звільнити лише за обґрунтованих підстав, а також коли правила чітко визначені, їх мотивація до роботи та співпраці зростає.

Законодавство, яке регулює безпеку та гігієну праці, встановлює вимоги до умов, що забезпечують захист здоров'я та безпеки працівників. Це може включати використання засобів індивідуального захисту, навчання з питань безпеки праці, медичні огляди та вжиття запобіжних заходів для уникнення нещасних випадків. Правильне дотримання цих стандартів знижує ризик травм і захворювань, а також допомагає зменшити витрати для працівників. Компанії, що дотримуються високих стандартів безпеки праці, можуть залучати кваліфікованих спеціалістів, що підвищує їхню репутацію як відповідальних роботодавців з сильною трудовою етикою.

Ці чинники є ключовими для досягнення ефективності та результативності в різних сферах, а їх грамотне визначення та планування необхідні для успішного управління як на державному, так і на корпоративному рівнях.

Чинники, які впливають на підвищення продуктивності, є різноманітними та складними, тому для їх аналізу та планування застосовуються різні підходи як на макрорівні, так і на мікрорівні.

В економічному контексті «продуктивність» відображає співвідношення між виробленими товарами чи послугами та витратами на їх виробництво. Ці витрати можуть включати працю, капітал, ресурси та інші фактори. Одним із способів вимірювання продуктивності є обчислення обсягу продукції чи послуг

на одну відпрацьовану годину. Це дозволяє оцінити ефективність економічної діяльності. Наприклад, для визначення продуктивності можна розрахувати співвідношення валового внутрішнього продукту (ВВП) до кількості відпрацьованих годин. Чим більша вартість використаних ресурсів, тим вища продуктивність.

На рівні компанії ефективність можна виміряти через порівняння обсягу виробленої продукції з кількістю відпрацьованих годин. Крім того, можна оцінювати продажі компанії у розрізі робочих годин.

Економічна ефективність також залежить від того, скільки товарів можна виробити за одну зміну або скільки годин потрібно для виготовлення однієї одиниці продукції.

Залученість працівників є важливим чинником для підвищення заробітної плати, прибутку компанії та покращення якості життя. Однак, якщо рівень зайнятості не може істотно збільшитися, це може стримувати зростання заробітної плати та економічний розвиток в цілому.

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності використання персоналу підприємства

Ефективне вимірювання використання персоналу є важливим для компанії, оскільки відображає, наскільки ефективно використовуються її працівники. Це вимагає порівняння витрат (наприклад, робочих годин, кількості співробітників) з результатами (обсяг виробництва, прибутковість). Аналіз допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо найму, навчання та організаційних змін. Наприклад, якщо відділ працює неефективно, керівництво може змінити процеси чи запровадити додаткове навчання.

Метою вимірювання є виявлення областей для покращення, підвищення конкурентоспроможності та ефективності. Аналіз даних допомагає визначити, які співробітники є найбільш продуктивними та чому, а також виявити найкращі практики або необхідні зміни в організаційній структурі.

Аналіз ресурсів допомагає оцінити потреби компанії в робочій силі, рівень задоволення умовами праці та продуктивність співробітників. Ці дані допомагають ефективно використовувати ресурси для досягнення найкращих результатів. Завданням є виявлення прогресу щодо поставлених цілей і розробка систем для підвищення продуктивності праці.

Процес аналізу включає:

- 1) визначення ключових показників використання персоналу;
- 2) порівняння результатів з попереднім періодом;
- 3) аналіз факторів змін у використанні технологій та географії;
- 4) оцінку впливу змін на результативність;
- 5) розробку рекомендацій на основі отриманих даних.

Методи оцінки ресурсів варіюються від конвергенції до кластерного аналізу. Вони допомагають створювати ефективні стратегії для оптимального використання ресурсів, що є критично важливим у конкурентному середовищі та під час економічних криз.

Важливо своєчасно адаптувати бізнес до змін і впроваджувати нові технології та програми для розвитку співробітників.

Розглянемо ключові чинники, що демонструють переваги використання програмного забезпечення в компанії [18]:

- кількість працівників – це число людей, які працюють в організації. Цей показник корисний для визначення чисельності персоналу, але сам по собі не дає уявлення про ефективність працівників;
- плинність кадрів – кількість працівників, які змінюються за певний період (місяць, квартал або рік). Цей показник дозволяє краще оцінити кількість вакансій і змін у персоналі, ніж просто середня чисельність;
- коефіцієнт рентабельності персоналу – показник, що порівнює прибуток від продажів з кількістю працівників за рік. Це дозволяє оцінити ефективність співробітників у створенні прибутку для компанії;

- дохід від продажів на одного працівника – сума доходу, отриманого від продажів, поділена на кількість працівників. Цей показник допомагає оцінити вклад кожного працівника в прибутковість компанії;
- індикатори руху співробітників:
 - рівень плинності кадрів – кількість нових працівників за рік відносно загальної кількості працівників. Це показує, як компанія справляється з наймом працівників;
 - коефіцієнт плинності через звільнення – відношення кількості звільнених працівників до загальної кількості працівників за рік. Це вказує на рівень звільнень у компанії;
 - коефіцієнт плинності кадрів – відсоток працівників, які залишили роботу протягом року, що відображає стабільність кадрів;
 - коефіцієнт утримання працівників – відношення працівників, які залишилися в компанії, до загальної кількості співробітників за рік. Цей показник вказує на здатність компанії утримувати кадри.

Методи оцінки корпоративної стійкості можна класифікувати за різними факторами та взаємозв'язками між інструментами, методами та отриманими результатами. Однією з категорій є оцінка вартості діяльності компанії через початкові витрати, що дозволяє визначити ефективність виробничих інвестицій після здійснення витрат. Тільки після аналізу поточної ринкової ситуації можна застосовувати сучасні стандарти оцінки. Майбутні вигоди від проекту обчислюються з урахуванням операційної ефективності компанії, що дає змогу попередньо визначити потенційну вартість [19].

Згідно з класифікацією методів оцінки вартості, можна виділити три основні види: кількісну, порівняльну та результатну (фінансову) [20].

1. Витратний метод – оцінка базується на загальних витратах на організацію та підтримку діяльності компанії, таких як витрати на набір і навчання співробітників, закупівлю обладнання та технологій. Цей метод надає детальну

інформацію про витрати, корисну для фінансового планування, але не враховує потенційні доходи або можливості галузі.

2. Порівняльний (ринковий) метод – базується на порівнянні з аналогічними продуктами на ринку. Цей метод враховує ціни та ринкову кон'юнктуру, що допомагає прийняти більш обґрунтоване рішення. Однак його застосування ускладнюється через відсутність ідентичних зразків для порівняння та коливання ринкових цін.

3. Результативний метод – оцінює ефективність через кількість виконаних завдань та отриманих позитивних результатів, враховуючи доходи від використання активів і витрати на їх утримання. Цей метод може бути складним для реалізації через необхідність прогнозування фінансових і майбутніх витрат, а також через складність у врахуванні всіх факторів, що впливають на витрати.

Оцінка ефективності використання персоналу передбачає вивчення рівня, характеру та варіації обсягу використаних ресурсів. Компанії повинні визначити чинники, що впливають на використання цих ресурсів, за допомогою якісних та кількісних методів, застосовуваних в українських підприємствах. Основними джерелами для цього є дані з облікових записів працівників, інструментів управління часом та графіків робочого дня, а також інші документи, що стосуються працівників і умов праці [21].

Для вимірювання продуктивності використовуються дані про кількість працівників, їх освіту, відпрацьовані години та кількість вироблених товарів або виконаних завдань. Основною метою аналізу є визначення можливостей для ефективного використання людських ресурсів, включаючи відповідне розміщення працівників залежно від їхніх навичок.

Розрахунок чисельності співробітників може бути виконаний на рівні ієрархії або для кожної групи працівників, оскільки різні групи можуть виконувати різні ролі в бізнес-процесах компанії. Під час аналізу чисельності важливо враховувати мобільність співробітників, тобто їх перехід між відділами, оскільки це може вплинути на структуру роботи та її якість.

Операційний аналіз є важливим інструментом управління людськими ресурсами та планування виробництва. Базові дані та аналітичні рішення для бізнес-цілей включають:

1) Збір та аналіз даних: збір інформації про кількість співробітників, їх кваліфікацію, досвід та технічні навички. Важливо також врахувати відпрацьовані години та кількість виробленої продукції чи наданих послуг.

2) Визначення доступності ресурсів: оцінка наявності працівників і їхнього розподілу по рівнях. Нагляд за працівниками в різних підрозділах відповідно до політики компанії.

3) Аналіз впливу чисельності на виробничий процес: оцінка того, як зміни чисельності працівників впливають на ефективність виробництва. Аналізується надлишок чи дефіцит працівників у певних відділах.

4) Дослідження руху співробітників: аналіз причин звільнень, втрати талановитих працівників та стратегії утримання й найму кадрів.

5) Розробка ефективного робочого процесу: на основі аналізу розробляється робочий процес, що включає переміщення працівників, навчання та планування зростання чисельності.

Таблиця 1.1 містить ключові показники для визначення ефективного використання персоналу підприємства.

Таблиця 1.1 – Ключові показники для визначення ефективного використання персоналу підприємства [22]

Показники	Формули для розрахунку	Умовні позначення
1	2	3
1. Показники стану трудового потенціалу		
1.1. Середньооблікова чисельність	$\text{Ч}_{\text{ссп}} = (\text{Ч}_{\text{поч}} + (\text{Ч}_{\text{пр}} + \text{Д}_{\text{відпр}})) / \text{Д}_{\text{к}} - (\text{Ч}_{\text{зв}} * (\text{Д}_{\text{к}} - \text{Д}_{\text{відпр}})) / \text{Д}_{\text{к}}$	Чпоч, Чпр, Двідпр, Дк, Чзв - відповідно чисельність робітників на початок періоду, прийнятих робітників, відпрацьованих днів, календарних днів, чисельність робітників у звітному періоді
1.2. Коефіцієнт плинності кадрів	$\text{Кпл} = \text{Ч}_{\text{виб}} / \text{Ч}_{\text{сп}}$	Чвиб - кількість вибулих працівників, Чсп - середня чисельність персоналу за період

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
1.3. Коефіцієнт обороту по прийому	$K_{пр} = Ч_{пр}/Ч_{к}$	Ч _{пр} - чисельність прийнятих робітників, Ч _к - чисельність робітників на кінець періоду
1.4. Коефіцієнт обороту по вибуттю	$K_{зв} = Ч_{звіл}/Ч_{н}$	Ч _{звіл} - кількість звільнених робітників, Ч _н - чисельність робітників на початок періоду
1.5. Коефіцієнт загального обороту	$K_{заг} = K_{пр} + K_{зв}$	
1.6. Коефіцієнт постійності кадрів	$K_{пос} = Ч_{к}/Ч_{сп}$	
1.7. Коефіцієнт співвідношення основного і допоміжного персоналу	$K_{осн-доп} = Ч_{оп}/Ч_{доп}$	Ч _{доп} - чисельність допоміжного персоналу
1.8. Коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих і кваліфікованих працівників	$K_{квал} = Ч_{спкв}/Ч_{сппр}$	
1.9. Зміна робочих місць	$\Delta QPM = QPM_{к} - QPM_{поч}$	QPM _к , QPM _{поч} - кількість робочих місць на кінець та на початок періоду
1.10. Коефіцієнт еластичності робітників в залежності від товарообігу	$K_{ел} = ((Ч_{зв} - Ч_{мин}) / Ч_{мин}) / ((Т_{зв} - Т_{мин}) / Т_{мин})$	Т _{зв} , Т _{мин} - товарообіг у звітному і минулому періоді відповідно
2. Показники ефективності використання трудового потенціалу		
2.1. Продуктивність праці	$ПП = Т/Ч_{сп}$	Т - товарообіг підприємства
2.2. Трудомісткість товарів	$ТМ = 1/ПП$	
2.3. Індекс продуктивності праці	$I_{пп} = (100 \pm \Delta ПП) / 100$	$\Delta ПП$ - темп зміни продуктивності праці
2.4. Індекс трудомісткості продукції	$I_{тм} = (100 \pm \Delta ТМ) / 100$	$\Delta ТМ$ - темп зміни трудомісткості праці
2.5. Приріст продуктивності праці за рахунок впливу економічної чисельності	$\Delta ПП = (\Delta Ч * 100) / (Ч_{б} - \Delta Ч)$	Ч _б - чисельність робітників на кінець періоду

Оцінка ефективності використання персоналу та автоматизації є важливою складовою для будь-якої компанії, адже допомагає визначити, наскільки добре компанія використовує свої ресурси і чи потрібно вносити покращення в

процеси. Основні показники ефективності, які використовуються для оцінки роботи персоналу, включають:

1. Плинність кадрів – цей показник демонструє швидкість змін у складі працівників компанії за певний період (наприклад, рік або квартал). Плинність кадрів обчислюється як відношення кількості нових або заміненних працівників до загальної кількості працівників компанії. Низький рівень плинності може вказувати на хорошу атмосферу в колективі та стабільність організації, а високий рівень — на проблеми з утриманням персоналу чи незадоволеність працівників.

2. Продуктивність працівників – один із найважливіших показників, що відображає кількість товарів або послуг, яку один працівник виробляє за одиницю часу. Продуктивність вимірюється у фізичних одиницях (наприклад, кількість виготовлених одиниць продукції) або в грошовому вираженні (вартість продукції). Висока продуктивність зазвичай є результатом ефективного використання часу, ресурсів, а також мотивації та навичок працівників.

Обидва ці показники дозволяють організаціям оцінити, наскільки ефективно вони використовують свої людські ресурси, а також виявити області, які потребують поліпшення.

Окрім цих базових показників, існують інші методи оцінки ефективності персоналу та управління проектами:

3. Оцінка компетентності – процес оцінки знань, навичок і здатності працівника виконувати свої обов'язки. Це може включати технічні знання (для інженерів чи технологів), а також м'які навички (для менеджерів чи співробітників, які працюють із клієнтами).

4. HR-аналітика – використання даних про працівників для прийняття рішень, які впливають на ефективність компанії. Це включає аналіз ефективності програм навчання та розвитку, вимірювання задоволеності працівників, плинності кадрів тощо.

5. Методи оцінки якості в управлінні проектами – ці методи враховують як зовнішні результати діяльності компанії, так і внутрішні фактори, такі як

мотивація, навички та задоволеність працівників. Це дозволяє оцінити не тільки «скільки» працівник працює, але й «як» і «чому» він це робить.

6. Збалансована система показників (BSC) – цей інструмент управління розроблений для того, щоб забезпечити узгодженість стратегії компанії з її цілями. BSC враховує не лише фінансові аспекти, а й вплив на клієнтів, бізнес-стратегію та розвиток працівників, що має безпосереднє значення для вимірювання продуктивності.

7. Аналіз ROI (повернення інвестицій) – застосовується для оцінки рентабельності інвестицій в персонал. Оцінюється, чи варто вкладати кошти в наймання, навчання та розвиток працівників, враховуючи підвищення продуктивності.

8. Метод внутрішньої оцінки продуктивності (ICE) – цей метод спрямований на вимірювання внутрішніх процесів компанії, таких як якість комунікації, лідерства та швидкість прийняття рішень, що можуть вплинути на продуктивність.

Нові технології та інструменти для аналізу продуктивності, зокрема аналітичне програмне забезпечення, таке як Tableau або Power BI, дають змогу компаніям збирати великий обсяг даних, що дозволяє не тільки вимірювати ефективність роботи працівників, але й робити прогнози, виявляти тенденції і визначати зони для покращення.

Загалом, наукові методи оцінки продуктивності не лише визначають кількість виконаних завдань, але й аналізують соціальні аспекти, такі як задоволеність працівників, взаємодія в команді та їх залученість у процеси, що допомагає створювати сприятливу корпоративну культуру та покращувати загальні результати діяльності компанії.

Висновок до розділу 1

У першому розділі було розглянуто теоретичні аспекти управління ефективністю використання персоналу на підприємстві. Дійсно, персонал є

одним із ключових елементів, що визначають успіх компанії, оскільки він безпосередньо впливає на ефективність виробничих процесів, управлінських систем та інновацій. Правильна організація і ефективне використання людських ресурсів мають важливе значення для досягнення високих результатів і конкурентних переваг на ринку.

Ключовими аспектами управління персоналом є:

1. Класифікація персоналу: система класифікації дозволяє підприємствам більш чітко організовувати робочі процеси, а також розробляти індивідуальні плани професійного розвитку та навчання для співробітників. Ця класифікація важлива для визначення ролі кожного працівника в організації та забезпечення відповідності їх кваліфікації завданням підприємства.

2. Стратегічне планування персоналу: у сучасних умовах ринку, де конкуренція є надзвичайно високою, компанії повинні адаптувати свої стратегії управління персоналом, щоб не лише залучити, але й утримувати талановитих працівників. Це включає постійне вдосконалення методів найму, підвищення кваліфікації співробітників, а також забезпечення мотивації та задоволеності від роботи.

3. Вплив економічних та інших чинників: ефективність використання персоналу не залежить лише від внутрішніх аспектів організації, але й від зовнішніх факторів. Серед економічних чинників важливими є:

- розмір заробітної плати та система винагороди;
- чисельність персоналу, що може впливати на ефективність виробничого процесу;
- обсяг виробництва та продуктивність праці.

Політичні, екологічні, технологічні та психологічні чинники також мають значний вплив на персонал. Наприклад, політичні умови можуть стимулювати або, навпаки, стримувати розвиток творчих здібностей працівників, а екологічні фактори можуть впливати на здоров'я співробітників і їхню працездатність.

4. Чинники психологічного впливу: задоволення психологічних потреб працівників (потреби в соціальному визнанні, професійному розвитку, комфортних умовах праці) є важливим аспектом управління персоналом. Психологічне середовище в компанії може значною мірою впливати на мотивацію та продуктивність працівників.

5. Методи оцінки ефективності: оцінка ефективності використання персоналу дозволяє підприємствам виявляти слабкі місця в управлінні персоналом, визначати причини низької продуктивності або високої плинності кадрів, а також розробляти стратегії для підвищення мотивації, ефективності роботи та задоволення працівників. Аналіз таких чинників допомагає коригувати кадрову політику та покращувати робочі процеси.

Отже, оцінка ефективності персоналу є важливим етапом у забезпеченні стабільного та продуктивного функціонування підприємства. Це дозволяє не тільки оптимізувати внутрішні процеси, але й реагувати на зовнішні зміни у бізнес-середовищі. Впровадження ефективних стратегій управління персоналом дає змогу компаніям не тільки покращити виробничі результати, а й створити позитивний імідж на ринку праці, залучати та утримувати висококваліфікованих спеціалістів, що є основою для стійкого розвитку компанії в довгостроковій перспективі.

2 ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЧІПСИ ЛЮКС»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Чіпси Люкс»

ТОВ «Чіпси Люкс» розташоване у Вишгородському районі Київської області, у селі Старі Петрівці.

Товариство «Чіпси Люкс» є однією з провідних компаній на українському ринку переробки харчових продуктів, зокрема картопляних чіпсів, і займає значну позицію в міжнародному контексті через свою інтеграцію в харчовий концерн ПАТ «Монделіс Україна». Це підприємство активно розвиває виробництво та налагоджує експорт під міжнародним брендом "Estrella", одночасно підтримуючи локальні сільськогосподарські господарства для забезпечення високої якості сировини.

Основні напрямки діяльності ТОВ «Чіпси Люкс»:

1. Виробництво картопляних чіпсів та інших снеків: головною продукцією компанії є картопляні чіпси під маркою «Люкс», які виготовляються з ретельно відібраної картоплі, вирощеної у співпраці з понад 30 фермерськими господарствами України. Висока якість чіпсів забезпечується через використання сучасних технологій на всіх етапах виробництва, включаючи обробку, нарізку, смаження та пакування.

2. Контроль якості та сертифікація: компанія суворо дотримується міжнародних стандартів якості і безпеки, таких як ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 22000 та BSI PAS 220. Це забезпечує стабільний рівень якості продукції та відповідність вимогам безпеки харчових продуктів.

3. Інновації та екологічність: ТОВ «Чіпси Люкс» активно працює над впровадженням інновацій в процес виробництва, включаючи використання йодованої солі з 2010 року та інвестиції в модернізацію складських приміщень. Система збереження картоплі в спеціальних умовах, зокрема зелене освітлення

для запобігання позеленінню, є прикладом екологічних і технологічних інновацій.

4. Розвиток нових смаків та дослідження споживчих уподобань: компанія активно займається розробкою нових смаків чіпсів, використовуючи маркетингові дослідження і фокус-групи для вивчення переваг споживачів. Ретельне тестування нових варіантів продуктів дозволяє чітко задовольняти вимоги ринку і випускати нові смаки раз на рік.

5. Соціальна відповідальність: враховуючи важливість соціальної відповідальності, компанія підтримує місцеві громади, зберігаючи високі екологічні стандарти та роблячи акцент на сталий розвиток. Це включає в себе створення робочих місць, покращення екологічних умов у виробничих процесах і взаємодію з місцевими постачальниками.

Історія та досягнення:

ТОВ «Чіпси Люкс» має багатий досвід у виробництві картопляних чіпсів і сталий розвиток, починаючи з 1999 року, коли компанія була придбана концерном Kraft Foods. Протягом років компанія розвивала інфраструктуру, збільшувала потужності і виходила на нові ринки, розширюючи асортимент і постійно удосконалюючи процеси виробництва. Сьогодні ТОВ «Чіпси Люкс» є лідером на українському ринку і важливим гравцем у міжнародному бізнесі.

Можливості для розвитку:

- експорт: розширення експортних поставок під брендом "Estrella" створює нові можливості для виходу на міжнародні ринки;
- інновації у смакових варіаціях: регулярне оновлення асортименту дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною, відповідаючи на змінювані уподобання споживачів;
- екологічні ініціативи: подальше вдосконалення екологічних стандартів та впровадження інновацій у виробництво дозволяє не тільки покращити імідж компанії, але й забезпечити сталий розвиток.

ТОВ «Чіпси Люкс» демонструє високі стандарти у виробництві, зберіганні та просуванні своєї продукції на ринку, водночас активно інвестуючи в

екологічні та технологічні інновації, що робить її одним із найпотужніших гравців на ринку харчових продуктів в Україні.

2.2 Аналіз основних показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Чіпси Люкс»

Проведемо фінансовий аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Чіпси Люкс» на основі звітності підприємства, яка опублікована Державною податковою службою України на порталі відкритих даних. Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Чіпси Люкс» за 2021-2023 роки представимо у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Чіпси Люкс», тис. грн.

№	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2022 р. від 2021 р. (абсол./віднос.)	Відхилення 2023 р. від 2022 р. (абсол./віднос.)
1	Чистий дохід від реалізації	753286	747062	650928	-0.83%	-12.87%
2	Собівартість реалізованої продукції	488121	454370	399959	-6.91%	-11.98%
3	Валовий прибуток	265165	292692	250969	10.38%	-14.25%
4	Фінансовий результат від операційної діяльності	50795	66615	24939	31.14%	-62.55%
5	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	20373	44476	6613	118.21%	-85.13%
6	Чистий прибуток	16256	34460	4528	112.02%	-86.86%
7	Валюта балансу	403693	396155	443640	-1.87%	11.99%
8	Власний капітал	188230	194871	199399	3.53%	2.32%
9	Залучений капітал	215463	201284	244241	-6.58%	21.34%
10	Необоротні активи	137006	139119	154330	1.54%	10.93%
11	Оборотні активи	234255	257036	289310	9.73%	12.56%

Як бачимо з даних табл. 2.1, Зниження чистого доходу від реалізації у 2023 році на 12.87% порівняно з 2022 роком є негативним трендом. Таке значне падіння може бути пов'язане зі зменшенням попиту на продукцію або конкурентними проблемами, що вплинуло на продажі.

Зниження собівартості продукції є позитивним показником, який вказує на те, що компанія змогла оптимізувати витрати на виробництво. У 2023 році зменшення собівартості на 11.98% свідчить про ефективне управління витратами.

У 2022 році компанія досягла зростання валового прибутку, але в 2023 році він зменшився на 14.25%. Це може бути результатом зниження доходів та зниження ефективності управління витратами, попри зменшення собівартості.

Фінансовий результат від операційної діяльності мав позитивну динаміку в 2022 році, але в 2023 році суттєво зменшився на 62.55%. Це може свідчити про зниження операційної ефективності, зокрема через зниження доходів.

Позитивне зростання фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування у 2022 році на 118.21% було значним, однак у 2023 році результат впав на 85.13%. Це велике зменшення може бути наслідком різкого скорочення доходів або неефективності управлінських рішень.

Чистий прибуток у 2022 році значно збільшився, але в 2023 році відбулося дуже велике падіння на 86.86%. Це вказує на зниження прибутковості через зменшення доходів та/або погіршення операційної ефективності.

Збільшення валюти балансу у 2023 році на 11.99% вказує на ріст активів компанії, що може бути позитивним сигналом для її фінансової стійкості.

Ріст власного капіталу на 2.32% в 2023 році є позитивним, хоча темпи зростання сповільнилися в порівнянні з 2022 роком.

Залучений капітал збільшився на 21.34% в 2023 році, що може свідчити про збільшення заборгованості або інших зовнішніх джерел фінансування для покриття поточних потреб.

Динаміка активів «ТОВ «Чіпси Люкс» за 2021-2023 роки продемонстрована на рис. 2.1.

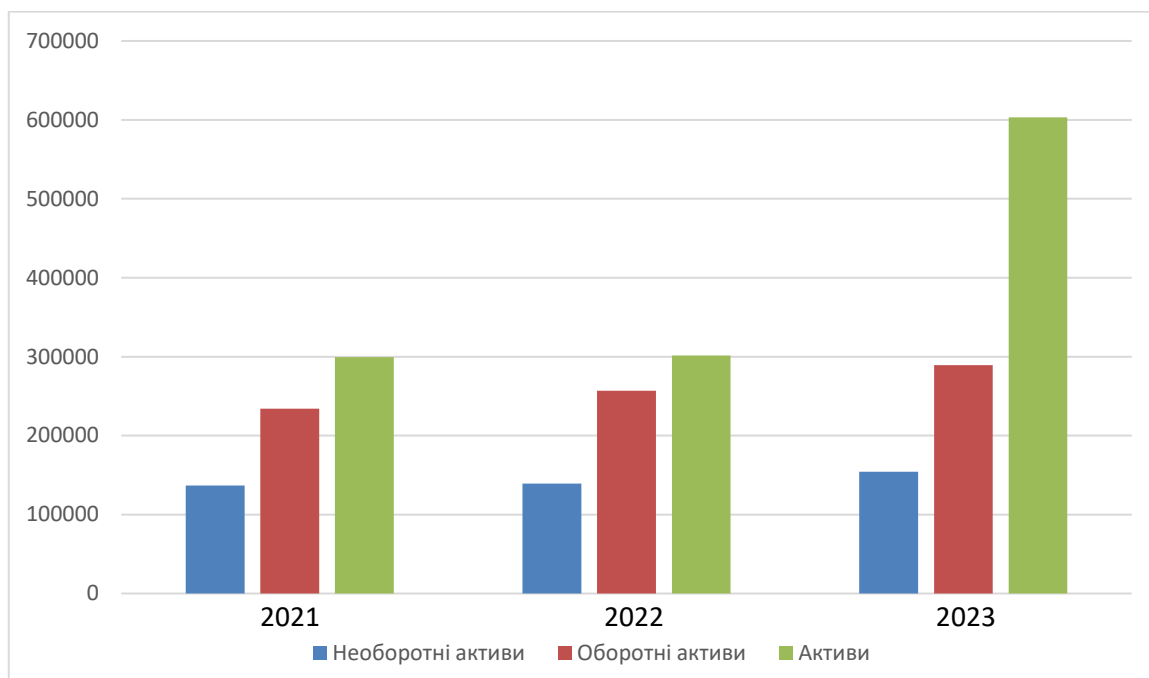


Рисунок 2.1 – Динаміка активів «ТОВ «Чіпси Люкс», тис. грн

Як видно з рис. 2.1, збільшення необоротних активів в 2023 році на 10.93% може свідчити про інвестиції в довгострокові активи, що підвищує потенціал для майбутнього зростання.

Збільшення оборотних активів на 12.56% в 2023 році свідчить про покращення ліквідності та здатності компанії покривати свої поточні зобов'язання.

Отже, аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Чіпси Люкс» вказує на проблеми зі зменшенням чистого доходу та фінансових результатів у 2023 році. Однак компанія змогла знизити собівартість і значно збільшити свої оборотні активи, що свідчить про збереження фінансової стійкості.

Проаналізуємо показники стійкості та платоспроможності «ТОВ «Чіпси Люкс» на основі даних табл. 2.2, що допоможе визначити рівень фінансової стабільності компанії та її здатність виконувати зобов'язання.

Таблиця 2.2 - Показники стійкості та платоспроможності «ТОВ «Чіпси Люкс», частка одиниці [24]

Показник	2021	2022	2023	Абс. приріст, +,- 2023\2021	Відн. приріст, %, 2023\2021
Фінансова автономія	0,74	0,79	0,82	0,08	9,8
Поточна ліквідність	2,52	2,83	3,28	0,76	23,17

Показник фінансової автономії вказує на частку власного капіталу в загальних активах компанії. Чим вищий цей показник, тим більша залежність компанії від власних фінансових ресурсів і менша — від зовнішнього фінансування. Як бачимо з даних табл. 2.2, у 2023 році компанія має значну фінансову автономію, що збільшилася на 9,8% порівняно з 2021 роком (підвищення з 0,74 до 0,82). Це свідчить про покращення стійкості компанії, зростання її здатності покривати зобов'язання власними коштами, що є позитивним для фінансової стабільності.

Показник поточної ліквідності відображає здатність компанії погашати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Значення, що перевищує 1, є свідченням доброї ліквідності. У 2023 році поточна ліквідність компанії збільшилася на 23,17%, досягнувши рівня 3,28. Це свідчить про значне покращення здатності компанії покривати свої короткострокові зобов'язання. Вищий рівень ліквідності також може вказувати на те, що компанія має надлишкові оборотні активи, що може бути як позитивним (більше ресурсів для забезпечення стабільності), так і негативним (неефективне використання капіталу).

Отже, фінансова автономія ТОВ «Чіпси Люкс» покращилася за три роки, що є позитивним сигналом для інвесторів і кредиторів, оскільки компанія менш залежна від зовнішнього фінансування.

Поточна ліквідність також продемонструвала значне зростання, що підтверджує покращення здатності компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання.

Таким чином, ці показники свідчать про стабільну фінансову ситуацію

компанії з покращенням стійкості та платоспроможності.

Щоб більш детально оцінити здатність керівництва досягати поставлених цілей варто також провести детальний аналіз показників рентабельності ТОВ «Чіпси Люкс».

Динаміку показників рентабельності продажів «ТОВ «Чіпси Люкс»» за період з 2021 по 2023 рік показано на рис. 2.2.

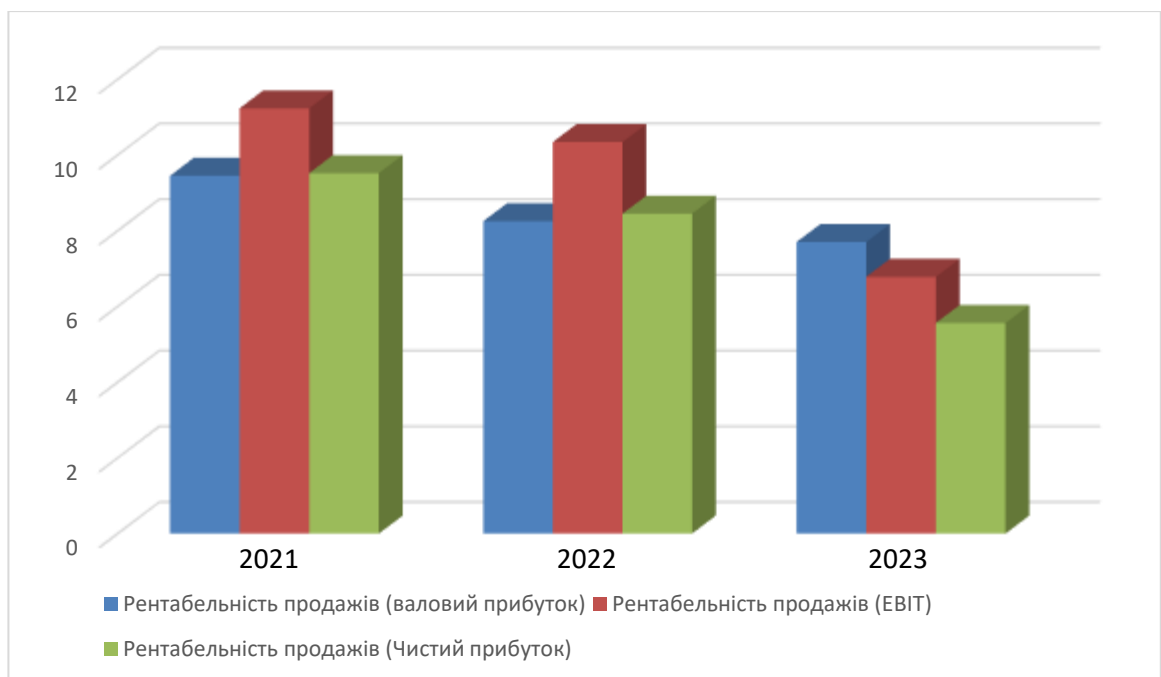


Рисунок 2.2 – Динаміка показників рентабельності продажів
«ТОВ «Чіпси Люкс», %

Як видно з діаграми рис. 2.2, рентабельність активів ТОВ «Чіпси Люкс» у 2023 році перевищила рівень інфляції, що свідчить про реальне зростання вартості активів компанії.

Щоб оцінити привабливість компанії як об'єкта інвестування, корисно порівняти рентабельність власного капіталу компанії з прибутковістю альтернативних можливостей капіталовкладень, доступних для власників компанії. Для спрощення цього розрахунку використовуються дані Національного банку України про середню дохідність депозитів у 2023 році.

Таким чином, якщо рентабельність власного капіталу перевищує рентабельність альтернативних інвестиційних продуктів, це вказує на те, що власники компанії отримують більший прибуток на інвестований капітал, ніж вони отримали б за альтернативних інвестицій. Це свідчить про те, що власники бізнесу стають щасливішими, і це зростання може бути швидшим, ніж середній рівень фінансових ринків.

Показник валової рентабельності у 2023 році є позитивним, що свідчить про те, що компанія має можливості для збільшення обсягу продажу товарів та послуг з метою максимізації кінцевого фінансового результату.

2.3 Аналіз ефективності управління персоналом на виробничому підприємстві – ТОВ «Чіпси Люкс»

Аналіз ефективності роботи персоналу є важливою проблемою для будь-якої компанії, оскільки це впливає на конкурентоспроможність, прибутковість і здатність працівників розвиватися. Для підприємства харчової промисловості, до якої належить ТОВ «Чіпси Люкс», збереження якості роботи означає здатність швидко реагувати на зміну кон'юнктури ринку, підвищувати якість і вдосконалювати виробничі процеси.

Розрахуємо показники, які характеризують стан людського потенціалу компанії, а саме:

- середньооблікову чисельність працівників ($Ч_{ссп}$):

$$Ч_{ссп} = (Ч_{поч} + Ч_{к}) / 2 \quad Ч_{ссп} = (200 + 210) / 2 \quad Ч_{ссп} = 410 / 2 \quad Ч_{ссп} = 205$$

- коефіцієнт плинності кадрів ($К_{пл}$):

$$К_{пл} = Ч_{виб} / Ч_{ссп} \quad К_{пл} = 15 / 205 \quad К_{пл} \approx 0.073$$

- коефіцієнт обороту по прийому ($К_{пр}$):

$$К_{пр} = Ч_{пр} / Ч_{к} \quad К_{пр} = 25 / 210 \quad К_{пр} \approx 0.119$$

- коефіцієнт обороту по вибуттю ($К_{зв}$):

$$K_{зв} = Ч_{звіл} / Ч_{н} K_{зв} = 10 / 200 K_{зв} = 0.05$$

– коефіцієнт загального обороту ($K_{заг}$):

$$K_{заг} = K_{пр} + K_{зв} K_{заг} = 0.119 + 0.05 K_{заг} = 0.169$$

– коефіцієнт постійності кадрів ($K_{пос}$):

$$K_{пос} = Ч_{к} / Ч_{ссн} K_{пос} = 210 / 205 K_{пос} \approx 1.024$$

Таким чином, показник плинності кадрів 0,073 вказує на відносно низький рівень плинності кадрів, що може свідчити про безпеку роботи та задоволеність працівників умовами праці.

Коефіцієнт обороту по прийому 0,119 вказує на те, що компанія активно наймає нових співробітників, можливо, у відповідь на розширення бізнесу або для заповнення вакансій.

Рівень обороту по вибуттю на рівні 0,05 є дуже низьким, що вказує на низьку кількість звільнень.

Коефіцієнт загального обороту знаходиться на рівні 0,169, що свідчить про те, що плинність в компанії в цілому помірна.

Коефіцієнт постійності більше 1 (1,024) вказує на те, що кількість працівників у компанії збільшується, що може бути ознакою розширення або розвитку бізнесу.

Також розрахуємо та оцінимо показники, які свідчать про ефективність використання персоналу компанії:

– продуктивність праці (ПП):

$$ПП = T / Ч_{ссн} ПП = 588 \text{ млн} / 205 ПП \approx 2.869 \text{ млн грн}$$

– трудомісткість товарів (ТМ):

$$ТМ = 1 / ПП ТМ = 1 / 2.869 \text{ млн} ТМ \approx 0.000000348$$

Отже, можна зробити висновок, що продуктивність праці на ТОВ «Чіпси Люкс», яка становить близько 2,869 млн грн на одного працівника, є важливим показником ефективності використання людських ресурсів підприємства.

Висока трудомісткість продукції компанії вказує на ефективність виробничих процесів.

ТОВ «Чіпси Люкс» демонструє стабільний та ефективний підхід до управління персоналом. Стабільний рівень чисельності працівників та низька плинність кадрів свідчать про сприятливі трудові відносини і високу задоволеність співробітників умовами праці та корпоративною культурою. Зокрема, помірний рівень плинності та показник утримання кадрів, що перевищує одиницю, підкреслюють позитивні зміни в кадровій політиці, а також свідчать про можливе збільшення кількості працівників, що може бути пов'язано з розширенням компанії чи зростанням її виробничої діяльності.

В цілому, аналіз показників діяльності ТОВ «Чіпси Люкс» свідчить про здорову організаційну динаміку та ефективне управління людськими ресурсами. Це дозволяє компанії зберігати високу продуктивність і конкурентоспроможність на ринку.

Зараз перейдемо до SWOT-аналізу, який є важливим інструментом стратегічного планування. Цей метод дозволяє оцінити поточний стан компанії, аналізуючи її сильні сторони (S), слабкі сторони (W), можливості (O) та загрози (T).

Міжнародні менеджери Mondelez активно використовують SWOT-аналіз для розуміння ситуації в бізнес-середовищі.

Mondelez International є лідером у своїй галузі і продовжує утримувати це лідерство завдяки регулярному і глибокому SWOT-аналізу. Цей інструмент вимагає активної співпраці між різними відділами організації, такими як маркетинг, фінанси, операції, управління інформацією та стратегічне планування.

SWOT-аналіз ТОВ «Чіпси Люкс», проведений компанією Mondelez International, наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ТОВ «Чіпси Люкс», проведений компанією Mondelez International [27]

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Сильні ринкові позиції, постійне вивчення та аналіз стану ринку. 2. Висококваліфікована робоча сила. 3. Успішний досвід інтеграції компліментарних фірм. 4. Сильна дилерська спільнота. 5. Високий рівень задоволеності клієнтів. 6. Зменшення цін на продукти за рахунок збільшення виробництва. 7. Стабільність якості. 8. Широкий асортимент смаків.	1. Прогалини в асортименті продукції. 2. Організаційна структура сумісна тільки з існуючою бізнес-моделлю. 3. Асоціація з фастфудом. 4. Високий коефіцієнт вибуття робочої сили. 5. Постійні атаки з боку конкурентів. 6. Шкідливість продукції. 7. Велика кількість повітря в пачці. 8. Розміри виробництва надто великі, не розроблена ресурсозберігаюча стратегія. 9. Реклама.
Можливості	Загрози
1. Розширення асортименту. 2. Залучення медіа-зірок для просування іміджу. 3. Розробка нових смаків. 4. Розширення виробництва. 5. Збільшення обсягу покупки (за допомогою акцій, спецпропозицій).	1. Нові технології, розроблені конкурентом. 2. Зростаюча ціна на сировину. 3. Зміна смаків споживачів. 4. Інфляція. 5. Зростання тиску конкурентів. 6. Поширення здорового способу життя (зменшення вживання шкідливої їжі). 7. Продукти-замінники.

Хоча SWOT-аналіз є популярним інструментом стратегічного планування, він має свої обмеження. Деякі аспекти діяльності компанії можуть одночасно бути як сильними, так і слабкими сторонами, що ускладнює їх оцінку. Наприклад, зміни в екологічних регулюваннях можуть виступати як загрозою, так і можливістю, залежно від того, як організація адаптується до нових умов.

SWOT-аналіз сам по собі не дає чіткої стратегії для досягнення конкурентної переваги, а лише визначає напрямки для обговорення стратегічних рішень. Хоча він дозволяє провести оцінку ситуації, він не визначає конкретні кроки для реалізації стратегії конкурентоспроможності для компанії Mondelez International.

Одним з важливих показників ефективності використання персоналу є продуктивність праці, яка вимірюється співвідношенням виробленої продукції

до витрачених трудових ресурсів. За даними, дохід ТОВ «Чіпси Люкс» знизився з 687 054 000 грн у 2021 році до 588 410 000 грн у 2023 році. Це може вказувати на зниження ефективності використання персоналу, проте для більш точних висновків необхідно порівняти ці показники з кількістю відпрацьованих годин або чисельністю працівників за цей період.

За цей час також спостерігається зростання витрат на персонал, зокрема на заробітну плату та відрахування на соціальні потреби. Витрати у 2022 році становили 42 310 гривень, а у 2023 році зросли до 44 953 гривень. Проте варто відзначити, що загальний дохід компанії за цей період знизився. Це може свідчити про те, що витрати на оплату праці зростають відносно доходу на одиницю продукції. Іншими словами, компанія витрачає більше коштів на заробітну плату та соціальні відрахування на кожну одиницю продукції, що, ймовірно, є наслідком підвищення заробітної плати або інших витрат на трудові ресурси.

Якість персоналу є критично важливим фактором для будь-якої компанії, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність і загальну ефективність бізнесу. Аналіз діяльності ТОВ «Чіпси Люкс» дозволяє детальніше розглянути цей аспект за кількома напрямками.

Перш за все, необхідно звернути увагу на кваліфікацію працівників. Зростання витрат на оплату праці може свідчити про інвестиції у навчання та розвиток співробітників, а також залучення більш кваліфікованих фахівців. Це, у свою чергу, має позитивний вплив на інноваційність та конкурентоспроможність компанії.

Другим напрямом є оцінка організації роботи, системи мотивації та відповідності кваліфікації персоналу вимогам виробництва. Враховуючи зниження доходів при зростанні витрат на робочу силу, не всі інвестиції в трудові ресурси можуть окупитися. Це може свідчити про можливі проблеми в організації внутрішніх процесів, у системі мотивації або про невідповідність кваліфікації персоналу вимогам виробництва.

Третім важливим компонентом є оцінка частки захворюваності серед персоналу. Високий рівень відсутності через хворобу може вказувати на неналежні умови праці або недостатню медичну підтримку. Хоча конкретні дані відсутні, можна припустити, що скорочення видатків на соціальні заходи може мати негативний вплив на цей показник.

Останнім компонентом є аналіз стажу роботи та демографічної структури персоналу. Молодші працівники можуть бути більш здатні до адаптації та впровадження інновацій, тоді як більш досвідчені працівники можуть ефективніше справлятися з керуванням повсякденними процесами та підтримкою стабільності в компанії..

Висновок до розділу 2

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Чіпси Люкс» (табл. 2.1) вказує на проблеми зі зменшенням чистого доходу та фінансових результатів у 2023 році. Однак компанія змогла знизити собівартість і значно збільшити свої оборотні активи, що свідчить про збереження фінансової стійкості.

Динаміка активів «ТОВ «Чіпси Люкс» за 2021-2023 роки продемонстрована на рис. 2.1. Як видно з діаграми, збільшення необоротних активів в 2023 році на 10.93% може свідчити про інвестиції в довгострокові активи, що підвищує потенціал для майбутнього зростання. Збільшення оборотних активів на 12.56% в 2023 році свідчить про покращення ліквідності та здатності компанії покривати свої поточні зобов'язання.

Дані табл. 2.2, характеризують рівень фінансової стабільності ТОВ «Чіпси Люкс» та здатність підприємства виконувати свої зобов'язання. Як бачимо з даних табл. 2.2, у 2023 році компанія має значну фінансову автономію, що збільшилася на 9,8% порівняно з 2021 роком (підвищення з 0,74 до 0,82). Це свідчить про покращення стійкості компанії, зростання її здатності покривати зобов'язання власними коштами, що є позитивним для фінансової стабільності.

У 2023 році поточна ліквідність компанії збільшилася на 23,17%, досягнувши рівня 3,28. Це свідчить про значне покращення здатності компанії покривати свої короткострокові зобов'язання. Вищий рівень ліквідності також може вказувати на те, що компанія має надлишкові оборотні активи, що може бути як позитивним (більше ресурсів для забезпечення стабільності), так і негативним (неефективне використання капіталу).

Отже, фінансова автономія ТОВ «Чіпси Люкс» покращилася за три роки, що є позитивним сигналом для інвесторів і кредиторів, оскільки компанія менш залежна від зовнішнього фінансування.

Динаміка показників рентабельності продажів «ТОВ «Чіпси Люкс»», показана на рис. 2.2, вказує на те, що рентабельність активів компанії у 2023 році перевищила рівень інфляції, що свідчить про реальне зростання вартості її активів. Власники компанії отримують більший прибуток на інвестований капітал, ніж вони отримали б за альтернативних інвестицій. Показник валової рентабельності у 2023 році є позитивним, що свідчить про те, що компанія має можливості для збільшення обсягу продажу товарів та послуг з метою максимізації кінцевого фінансового результату.

В цілому, аналіз показників діяльності ТОВ «Чіпси Люкс» свідчить про здорову організаційну динаміку та ефективне управління людськими ресурсами. Це дозволяє компанії зберігати високу продуктивність і конкурентоспроможність на ринку.

Важливим інструментом стратегічного планування на підприємстві є SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити поточний стан компанії, аналізуючи її сильні сторони (S), слабкі сторони (W), можливості (O) та загрози (T). У табл. 2.3 показано результати SWOT-аналізу ТОВ «Чіпси Люкс», проведеного компанією Mondelez International.

З ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Управління персоналом є невід'ємною складовою сучасного управлінського процесу, що передбачає ефективне використання людських ресурсів. Одним з основних аспектів є процес відбору та найму, що включає написання посадових інструкцій, проведення співбесід, перегляд резюме та відбір кандидатів, що відповідають потребам організації.

Проблеми у сфері управління людськими ресурсами також включають розробку та впровадження програм навчання та професійного розвитку. Такі програми орієнтовані на підвищення кваліфікації співробітників та їх адаптацію до нових ролей і технологій, що позитивно впливає на продуктивність.

Оцінка діяльності співробітників є важливою частиною управління персоналом. Вона дозволяє виявляти проблеми, вносити корективи і досягати цілей компанії.

Створення стимулів для працівників, таких як винагороди та нематеріальні переваги, має велике значення для їх задоволеності та утримання. Лідерство відіграє вирішальну роль у вирішенні проблем, підтримці корпоративної культури та сприянні ефективній комунікації в команді.

Основним пріоритетом є забезпечення безпеки та здоров'я працівників на робочому місці, створення безпечного середовища, зниження плинності кадрів і підвищення морального стану працівників. Організація повинна мати достатню кількість кваліфікованих співробітників з різними навичками, щоб задовольнити потреби компанії.

Ефективне управління персоналом передбачає організацію різних видів навчання, від тренінгів до електронного навчання. Платформи для безперервного навчання допомагають удосконалювати знання та навички співробітників, що важливо для адаптації до змін у діяльності компанії.

Створення позитивного робочого середовища, де працівники відчують підтримку та мотивацію до навчання й розвитку, є ключовим елементом успіху.

Винагороди, підкріплення і кар'єрні можливості сприяють цьому процесу.

Для ефективності програм навчання організації повинні документувати цілі навчання співробітників і відстежувати їх прогрес. Це дозволяє оцінити результативність програми та коригувати її для покращення.

Створення культури, де навчання та розвиток цінуються, включає обмін знаннями, співпрацю та підтримку однолітків. Важливо заохочувати співробітників висловлювати нові ідеї та брати участь у навчальній та інноваційній діяльності.

Ефективний стиль керівництва на всіх рівнях організації є необхідним для досягнення цих цілей. Розробка системи управління людськими ресурсами повинна враховувати всі аспекти, включаючи завдання, стилі управління, технології, підтримку та системи управління, з урахуванням взаємозв'язків між елементами та їх впливу на зовнішнє середовище. Стиль лідерства як частина корпоративного управління сприяє досягненню корпоративних цілей.

Процес підбору персоналу на ТОВ «Чіпси Люкс» є важливим і структурованим. Він починається з оцінки поточних і майбутніх потреб компанії в співробітниках через співпрацю з керівниками відділів, які визначають необхідні посади, обов'язки та вимоги до кандидатів. Після цього розробляються посадові інструкції, вимоги до кандидатів та очікувані результати.

Процес пошуку кандидатів включає розробку посадових інструкцій, роботу з професіоналами та ресурси для найму кваліфікованих працівників. Кандидати проходять відбір, що включає співбесіди, перевірку рекомендацій і досвіду роботи. Після відбору кандидати отримують пропозицію про роботу, і після її прийняття приєднуються до компанії.

Нові співробітники проходять орієнтацію, де вони ознайомлюються з компанією, її цілями, стратегіями та основами своєї ролі. ТОВ «Чіпси Люкс» надає підтримку і можливості для професійного розвитку, що допомагає працівникам інтегруватися та розвиватися в організації.

Для полегшення процесу відбору кваліфікованих працівників була розроблена система показників, що включає атрибути успішного працівника для

конкретної посади. Це допомагає оцінювати кандидатів за різними критеріями і порівнювати їх між собою.

Обслуговування клієнтів на ТОВ «Чіпси Люкс» організоване на чотирьох рівнях технічної підтримки та обслуговування, а реалізація політики управління персоналом покладається на відділ кадрів. Основні складові системи управління персоналом компанії представлені на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Основні складові системи управління персоналом
ТОВ «Чіпси Люкс» [24]

Кадрова політика ТОВ «Чіпси Люкс» охоплює всі аспекти управління персоналом і включає важливі завдання для соціальних працівників, серед яких: визначення та аналіз потреби в персоналі; проведення процесу набору персоналу, включаючи внутрішній відбір та пошук через зовнішні джерела, такі як оголошення та сайти найму; проведення співбесід та випробувальних термінів для нових працівників для оцінки їх відповідності посаді; атестація працівників, зазвичай раз на два роки; аналіз мотивації співробітників та розробка стратегій

для її покращення; проведення опитувань для оцінки потреб у навчанні та підвищенні кваліфікації; процедури відсторонення працівників з компанії.

Ці дії, на нашу думку, допоможуть ефективно керувати людськими ресурсами і забезпечити безперебійну роботу компанії.

Зацікавленість персоналу в ТОВ «Чіпси Люкс» включає два основні види: матеріальну та нематеріальну. Обидва види мають використовуватися разом і ефективно підтримувати мотивацію співробітників.

Матеріальні стимули передбачають фінансові заохочення, такі як:

- доплата працівникам, які заміщують відсутніх колег;
- додаткові виплати за роботу в нічний час або поза звичайними робочими годинами;
- індексація заробітної плати для підтримки доходів співробітників на рівні зростаючих витрат;
- оплата невідпрацьованого часу через відпустки або хворобу;
- винагороди за дотримання внутрішнього розпорядку та ефективне виконання обов'язків, включаючи премії.

Нематеріальні стимули також мають важливе значення для підтримки мотивації працівників. Вони включають:

- визнання та висловлення вдячності за досягнення, наприклад, через усні або письмові похвали;
- можливості для кар'єрного росту та просування по службі, що включає навчання та підвищення кваліфікації;
- нагороди за видатну продуктивність, які можуть бути у вигляді сертифікатів, подарунків або подорожей;
- надання співробітникам можливості брати участь у цікавій та творчій роботі, що сприяє розвитку нових навичок і мотивації.

Для аналізу ефективності використання ресурсів на прикладі ТОВ «Чіпси Люкс» застосовуються різні методи, зокрема оцінка рівня плинності кадрів, що

може бути індикатором задоволеності співробітників та ефективності кадрової політики.

Плинність кадрів на ТОВ «Чіпси Люкс» у 2023 році становила 13% від загальної кількості нових працівників. Це може вказувати на розширення бізнесу або на процеси заміщення працівників з різних причин. Коефіцієнт обороту по вибуттю становив 8,5%, що означає, що 8,5% співробітників покинули компанію. Це вказує на необхідність аналізу причин звільнень для підвищення задоволеності працівників та зниження плинності.

Аналіз причин плинності кадрів дозволяє зробити висновок про ефективність політики компанії щодо утримання персоналу. Якщо плинність кадрів висока, це може бути сигналом про наявність проблем, таких як невідповідність культурі компанії або погані умови праці. Тому важливо працювати над поліпшенням умов праці та корпоративної культури.

Згідно з проведеним аналізом, ТОВ «Чіпси Люкс» має висококваліфікований персонал і помірний рівень плинності кадрів, що свідчить про стабільність компанії та ефективність кадрової політики.

Висновок до розділу 3

Процес управління персоналом в ТОВ «Чіпси Люкс» охоплює всі етапи від визначення потреб у співробітниках до процесу їх звільнення, що дозволяє ефективно управляти людськими ресурсами і забезпечувати стабільну роботу компанії.

Для спрощення процесу відбору кваліфікованих працівників у роботі розроблена система показників, що містить атрибути успішного працівника для конкретної посади. Ключові аспекти кадрової політики мають включати:

- 1) визначення та аналіз потреби в персоналі — цей етап допомагає з'ясувати, скільки і яких працівників потрібно для виконання завдань;
- 2) набір персоналу — включає як внутрішній відбір, так і пошук кандидатів через зовнішні джерела (оголошення, сайти найму);

- 3) співбесіди та випробувальний термін — для оцінки відповідності кандидатів посадам;
- 4) атестація працівників — зазвичай проводиться раз на два роки для оцінки ефективності роботи;
- 5) аналіз мотивації співробітників — для розробки стратегій з підтримки високого рівня мотивації;
- 6) опитування щодо навчання та підвищення кваліфікації — для визначення потреб у додаткових знаннях;
- 7) процедури відсторонення працівників — включають процес звільнення або переведення працівників в інші відділи.

Ці кроки сприятимуть ефективному управлінню персоналом і стабільній роботі компанії.

Кадрова політика ТОВ «Чіпси Люкс» включає два основні види зацікавленості персоналу: матеріальну та нематеріальну, які мають використовуватися разом для підтримки мотивації працівників.

Матеріальні стимули:

- доплата працівникам, які заміщують відсутніх колег — забезпечує стимул для виконання додаткових обов'язків;
- додаткові виплати за роботу в нічний час або поза звичайними годинами — заохочення за виконання завдань поза звичайний робочий час;
- індексація заробітної плати — коригування зарплати для підтримки рівня доходу працівників в умовах зростання витрат;
- оплата невідпрацьованого часу — виплати за час відпустки або хвороби;
- винагороди за дотримання внутрішнього розпорядку та ефективне виконання обов'язків — премії за відданість та сумлінне виконання обов'язків.

Нематеріальні стимули:

- визнання та похвала — усна або письмова подяка за досягнення;
- можливості для кар'єрного росту — навчання, підвищення кваліфікації, просування по службі;

- нагороди за видатну продуктивність — сертифікати, подарунки або подорожі за високі результати;
- можливості для творчої та цікавої роботи — залучення працівників до нових цікавих завдань для розвитку нових навичок.

У 2023 році плинність кадрів на ТОВ «Чіпси Люкс» становила 13%, що може свідчити про розширення бізнесу або про процеси заміщення працівників з різних причин. Коефіцієнт обороту по вибуттю становив 8,5%, що вказує на значну частину працівників, які залишили компанію.

Плинність кадрів є важливим показником для аналізу ефективності кадрової політики компанії. Якщо рівень плинності високий, це може вказувати на проблеми, такі як невідповідність культурі компанії або погані умови праці. Тому важливо регулярно аналізувати причини звільнень і впроваджувати зміни, які покращать умови праці та корпоративну культуру, що допоможе знизити рівень плинності кадрів та покращити задоволеність працівників.

Загалом, ТОВ «Чіпси Люкс» демонструє успішну кадрову політику з використанням ефективних матеріальних і нематеріальних стимулів для підвищення мотивації та залученості співробітників.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні загальні висновки:

1. Процес управління персоналом є комплексом взаємопов'язаних дій, які включають найм, оцінку, розвиток і мотивацію співробітників. Усе це спрямоване на максимальну реалізацію потенціалу працівників і досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей компанії.

2. Персонал підприємства є ключовим елементом успішної діяльності компанії. Від кваліфікації, досвіду і навичок працівників залежить ефективність усіх процесів, зокрема виробництва та управлінських функцій. Штат компанії складається з кваліфікованих працівників, які пройшли спеціалізоване навчання і мають практичний досвід роботи.

3. У сучасних умовах ринкової економіки персонал є важливим чинником для досягнення конкурентних переваг. Стратегічне планування персоналу вимагає від керівництва компанії здатності постійно адаптувати та вдосконалювати підходи до найму працівників, а також створення умов для розвитку та утримання талановитих співробітників.

4. Ефективність використання персоналу визначається рядом факторів, включаючи економічні (заробітна плата, чисельність працівників, обсяг виробництва), екологічні (вплив забруднення довкілля на здоров'я), технологічні (використання обладнання та техніки, технології виробництва) та психологічні чинники (умови праці, мотивація, задоволеність працівників). Всі ці аспекти потрібно враховувати при оцінці ефективності використання персоналу, оскільки вони можуть мати як прямий, так і непрямий вплив на продуктивність та мотивацію працівників.

5. Методи оцінки ефективності персоналу є важливим інструментом для виявлення слабких місць у процесах управління персоналом. Використання таких методів дозволяє розробляти стратегії для підвищення продуктивності

працівників, їх задоволення роботою та покращення загальної атмосфери в компанії.

6. Аналіз фінансових показників ТОВ «Чіпси Люкс» (табл. 2.1) вказує на певні проблеми у 2023 році, зокрема, зменшення чистого доходу та фінансових результатів. Проте компанія змогла ефективно знизити собівартість та збільшити оборотні активи, що свідчить про її здатність зберігати фінансову стійкість і адаптуватися до змін в економічному середовищі.

7. Динаміка активів «ТОВ «Чіпси Люкс» за 2021-2023 роки продемонстрована на рис. 2.1. Як видно з діаграми, у 2023 році відбулося збільшення необоротних активів на 10,93%, що може вказувати на інвестиції в довгострокові активи, що сприяє підвищенню потенціалу для майбутнього зростання. Збільшення оборотних активів на 12,56% є позитивним сигналом, оскільки це покращує ліквідність компанії та її здатність ефективно покривати поточні зобов'язання.

8. Дані табл. 2.2, характеризують рівень фінансової стабільності ТОВ «Чіпси Люкс» та здатність підприємства виконувати свої зобов'язання. Як бачимо з даних табл. 2.2, у 2023 році компанія має значну фінансову автономію, що збільшилася на 9,8% порівняно з 2021 роком (підвищення з 0,74 до 0,82). Це свідчить про покращення стійкості компанії, зростання її здатності покривати зобов'язання власними коштами, що є позитивним для фінансової стабільності.

Поточна ліквідність компанії збільшилася на 23,17% і досягла рівня 3,28 в 2023 році, що є позитивним показником для покриття короткострокових зобов'язань. Водночас, надлишкові оборотні активи можуть бути як позитивним, так і негативним сигналом: з одного боку, компанія має резерви для забезпечення стабільності, з іншого – це може свідчити про неефективне використання капіталу.

10. Динаміка рентабельності продажів ТОВ «Чіпси Люкс», показана на рис. 2.2, вказує, що у 2023 році рентабельність активів компанії перевищила рівень інфляції, що свідчить про реальне зростання вартості її активів. Компанія демонструє позитивний показник валової рентабельності, що означає її здатність

збільшувати обсяг продажу товарів та послуг з метою максимізації кінцевого фінансового результату. Це вказує на ефективність стратегії компанії щодо збереження та нарощування прибутковості.

В цілому, аналіз показників діяльності ТОВ «Чіпси Люкс» свідчить про здорову організаційну динаміку, ефективне управління фінансами та людськими ресурсами. Це дозволяє компанії зберігати високу продуктивність і конкурентоспроможність на ринку.

11. Важливим інструментом стратегічного планування на підприємстві є SWOT-аналіз. Він дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози для її розвитку. Результати SWOT-аналізу ТОВ «Чіпси Люкс», проведеного компанією Mondelez International, представлені в табл. 2.4. Цей аналіз дає можливість визначити, як найкраще скористатися сильними сторонами компанії, мінімізувати слабкості, використовувати наявні можливості та підготуватися до можливих загроз.

12. Процес управління персоналом в ТОВ «Чіпси Люкс» охоплює всі етапи — від визначення потреби в співробітниках до їх звільнення, що забезпечує ефективне використання людських ресурсів і стабільну роботу компанії. Для спрощення відбору кваліфікованих кадрів нами створена система показників, яка містить характеристики успішного працівника для кожної посади. Виходячи з цього, основні елементи кадрової політики мають включати наступні етапи, які сприяють ефективному управлінню персоналом і стабільності компанії:

- 1) визначення і аналіз потреб у персоналі — для з'ясування кількості і типу працівників, необхідних для виконання завдань;
- 2) набір персоналу — як внутрішній відбір, так і пошук кандидатів через зовнішні джерела;
- 3) співбесіди та випробувальний термін — для оцінки відповідності кандидатів;
- 4) атестацію працівників — зазвичай раз на два роки для оцінки ефективності роботи;
- 5) аналіз мотивації — для розробки стратегій підвищення мотивації;

6) опитування щодо навчання — для визначення потреб у підвищенні кваліфікації;

7) процедури відсторонення — включають звільнення або переведення працівників у інші відділи.

13. Кадрова політика ТОВ «Чіпси Люкс» передбачає два основні види мотивації: матеріальну та нематеріальну, що використовуються разом для підтримки мотивації співробітників.

Основними матеріальними стимулами мають бути:

- доплата працівникам, які заміщують відсутніх колег;
- додаткові виплати за роботу в нічний час або поза звичайними годинами;
- індексація заробітної плати для підтримки доходу;
- оплата невідпрацьованого часу (відпустка, хвороба);
- премії за дотримання внутрішнього розпорядку та ефективне виконання обов'язків.

До нематеріальних стимулів слід віднести такі:

- визнання досягнень (усна або письмова похвала);
- можливості кар'єрного росту (навчання, підвищення кваліфікації);
- нагороди за високі результати (сертифікати, подарунки, подорожі);
- можливості для творчої роботи та розвитку нових навичок.

14. У 2023 році плинність кадрів в компанії склала 13%, що може вказувати на розширення або заміщення працівників з різних причин. Коефіцієнт обороту по вибуттю був 8,5%, що свідчить про високий рівень звільнень. Плинність кадрів є важливим показником ефективності кадрової політики компанії, тому важливо регулярно аналізувати причини звільнень та вдосконалювати умови праці для зниження плинності і покращення корпоративної культури.

Загалом, ТОВ «Чіпси Люкс» демонструє ефективну кадрову політику, яка сприяє підвищенню мотивації та залученості співробітників через комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акіліна О.В., Ільїч Л.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посібник. 2-ге вид., допов. і перероб. К. : Алерта, 2020. 820 с.
2. Вовканич С. Структура та особливості мотивації зайнятості. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. №3 с.43-48.
3. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: монографія. – К. : Т-во «знання», КОО, 2014. – 311 с.
4. Багрій К. Л. Деякі особливості аналізу ефективності використання трудових ресурсів // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2020. – № 1-2. – С. 344-350..
5. Воронін О. Визначення показників економічної ефективності виробництва на основі модифікації трудового потенціалу. Економіка України. 2022. № 10. С. 29-30.
6. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство, (48). 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 10.05.2025).
7. Хміль Ф.І. Управління персоналом. К.: Основа, 2014. 759 с.
8. Цигилик І. І., Бирик Я. Р., М. Я. Ємбрик. Економіка підприємства: Навчальний посібник. Івано-Франківськ: Видавництво «Полум'я», 2018. 212 с.
9. Грішнова О. А., Васирик А. В. Розвиток персоналу на підприємствах України як предмет соціально-трудових відносин. Вісник Технологічного університету Поділля. 2021. № 3. Т. 1. С. 45-53.
10. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навчальний посібник. К.: Знання-Прес, 2020. 313 с.
11. Гринчуцький В.І., Карапетян Е. Т. Економіка підприємства: Навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2020. 304 с.
12. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Менеджмент персоналу: навч. пос. Харків. 2015. 303 с.

- 13.Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. №35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
- 14.Козулько О. Гуриненко І. Ефективність інвестицій у людський капітал на вітчизняних підприємствах. Україна: аспекти праці. 2016. №5. с. 31- 34.
- 15.Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібник. – К. : Кондор. – 2017. – 428 с.
- 16.Павловська Н. Посилення мотивації до праці. Україна: аспекти праці. 2015. №3. С.16-20.
- 17.Шахно А. Ю. Основні напрямки підвищення ефективності праці трудових ресурсів підприємства. Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2018. Том 15. № 3. С. 237-245.
- 18.Балабанова Л.В., Сардак О.В., Управління персоналом: Навч. Посібник. К. : Професіонал, 2016. 512 с.
- 19.Продіус О., Капран А. (2024). Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>.
- 20.Седікова І.О., Козак К.Б., Седіков Д.В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. Економіка харчової промисловості. 2022. Том 14. Випуск 2. DOI <https://doi.org/10.15673/fie.v14i2.2324>.
- 21.Холодницька А. В., Мотуз В. О. (2024). Використання сучасних інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (12). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03>.
- 22.Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Київ : Вид-во «Кондор», 2009. 428 с.
- 23.Синиціна Ю.П., Шпортько Г.Ю. Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

- 24.Дворник І, Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Modeling the development of the economic systems. 2023. №2. С. 144–152.
- 25.Крамар І., Баранов К. Актуальні підходи до управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах під час російсько-української війни. Соціально-економічні проблеми і держава. 2024. Вип. 1 (30). С. 140-151. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24kiyruv.pdf>
- 26.Середа Г. В., Паламарчук К. В. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2374> (дата звернення: 10.05.2025 р.)
- 27.Snacking Made Right 2023 ESG Report. URL: <https://www.mondelezinternational.com/>
- 28.Руда Л.П., Белякова К.С. Внутрішній контроль в системі управління підприємством. VII Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні» (м. Вінниця, 1-2 березня 2024 р.) [електронне видання] URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2024/paper/viewFile/20280/16771>
- 29.Руда Л.П., Белякова К.С. Тенденції розвитку світового фондового ринку в сучасних умовах функціонування. Тези Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки. Житомир : «Житомирська політехніка», 2024. 696 с. С. 300.
30. Руда Л.П., Белякова К.С. Особливості функціонування сучасних підприємств за умов невизначеності. LIII Всеукраїнська науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки (м. Вінниця, 20-22 березня 2024 р.) [електронне видання] URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2024/paper/view/19730/16339>
31. Белякова К.С., Руда Л.П. Управління фінансовими потоками на підприємстві. Міжнародна конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи», м. Вінниця, 2024 [електронне видання] URL:

<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/19025/15805>

- 32.Ткачук Л.М., Белякова К.С. Шляхи удосконалення фінансового стану підприємства. Міжнародна конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи», м. Вінниця, 2024 [електронне видання] URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2023/paper/viewFile/18698/15509>
- 33.Белякова К. С. Чинники ефективності використання персоналу підприємства. LIV Всеукраїнська науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки (м. Вінниця, 24-27 березня 2025 р.) [електронне видання] URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2025/paper/view/23727/19709>

ДОДАТКИ

Додаток А
ПРОТОКОЛ
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ
ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: Удосконалення системи управління персоналом підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Чіпси люкс»)

Тип роботи: БКР

(БКР, МКР)

Підрозділ кафедра фінансів та інноваційного менеджменту
(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unicheck

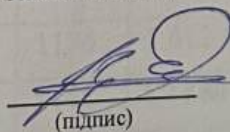
Оригінальність 93,0%

Схожість 7,0%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

1. Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
2. Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її виконання автором. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.
3. Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

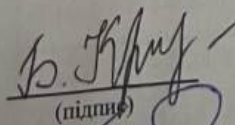
Особа, відповідальна за перевірку


(підпис)

Зянько В. В.
(прізвище, ініціали)

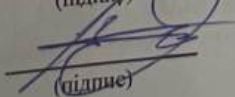
Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Turnitin щодо роботи.

Автор роботи


(підпис)

Бедякова К. С.
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Зянько В. В.
(прізвище, ініціали)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПІДПРИЄМСТВА

(на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю

«Чіпси люкс»)

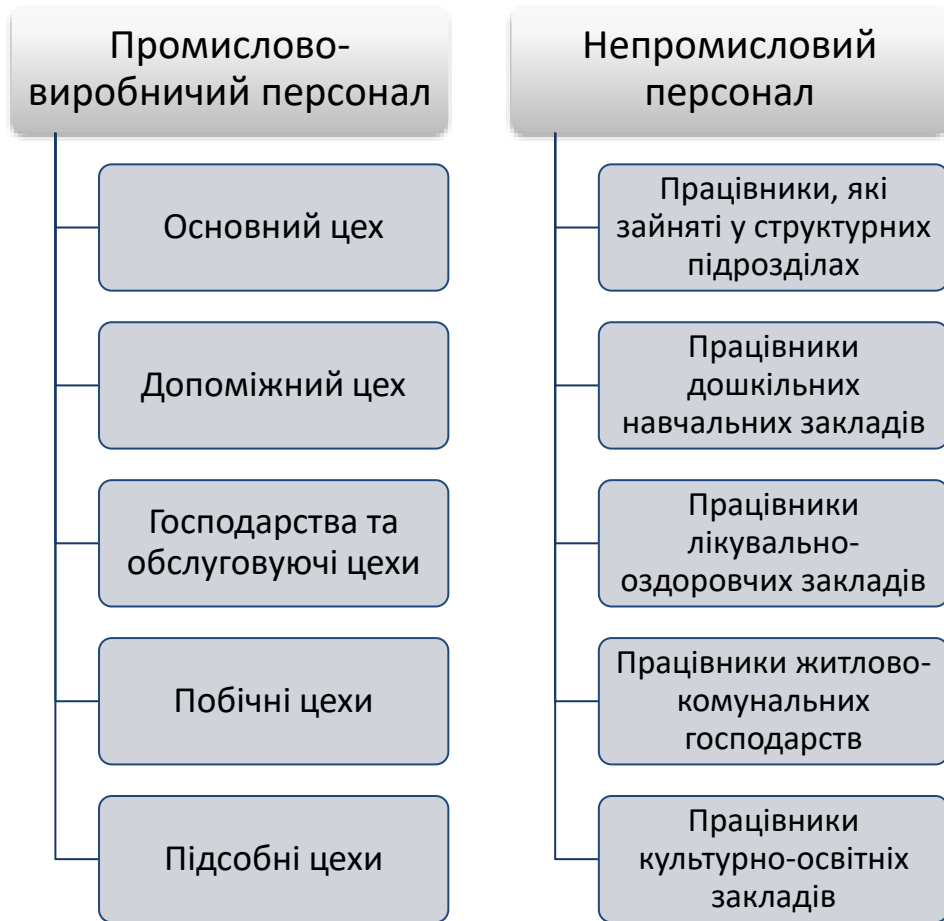


Рис. 1.1 – Критерії класифікації персоналу підприємства [3]



Рис. 1.2 – Категорії персоналу підприємства, розділені за типом виконуваних ними функцій [5]



Рис.1.3 – Класифікація факторів, що впливають на підвищення продуктивності праці [12]

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Чіпси Люкс», тис. грн.

№	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2022 р. від 2021 р. (абсол./віднос.)	Відхилення 2023 р. від 2022 р. (абсол./віднос.)
1	Чистий дохід від реалізації	753286	747062	650928	-0.83%	-12.87%
2	Собівартість реалізованої продукції	488121	454370	399959	-6.91%	-11.98%
3	Валовий прибуток	265165	292692	250969	10.38%	-14.25%
4	Фінансовий результат від операційної діяльності	50795	66615	24939	31.14%	-62.55%
5	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	20373	44476	6613	118.21%	-85.13%
6	Чистий прибуток	16256	34460	4528	112.02%	-86.86%
7	Валюта балансу	403693	396155	443640	-1.87%	11.99%
8	Власний капітал	188230	194871	199399	3.53%	2.32%
9	Залучений капітал	215463	201284	244241	-6.58%	21.34%
10	Необоротні активи	137006	139119	154330	1.54%	10.93%
11	Оборотні активи	234255	257036	289310	9.73%	12.56%

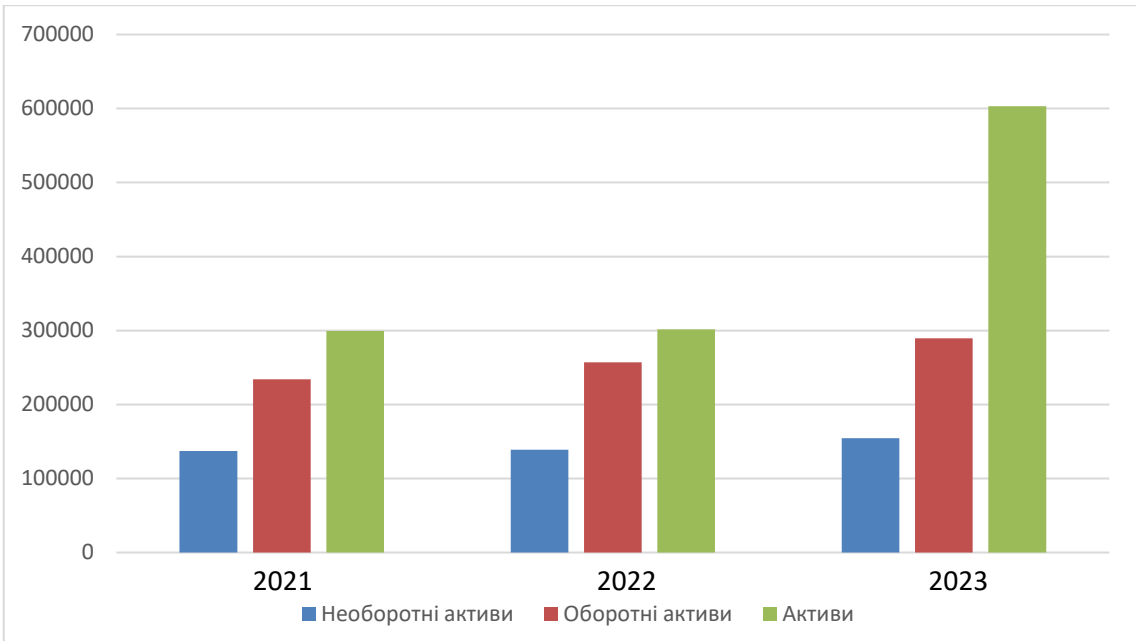


Рисунок 2.1 – Динаміка активів «ТОВ «Чіпси Люкс», тис. грн

Таблиця 2.2 – Показники стійкості та платоспроможності «ТОВ «Чіпси Люкс», частка одиниці [24]

Показник	2021	2022	2023	Абс. приріст, +,- 2023\2021	Відн. приріст, %, 2023\2021
Фінансова автономія	0,74	0,79	0,82	0,08	9,8
Поточна ліквідність	2,52	2,83	3,28	0,76	23,17

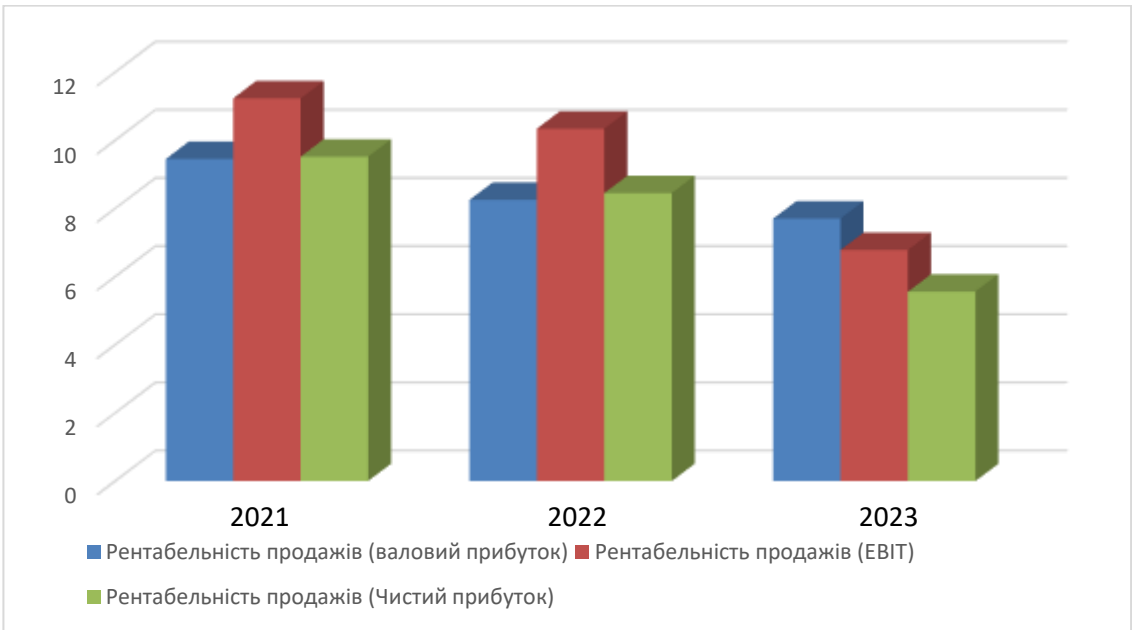


Рисунок 2.2 – Динаміка показників рентабельності продажів «ТОВ «Чіпси Люкс», %

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ТОВ «Чіпси Люкс», проведений компанією Mondelez International [27]

Сильні сторони	Слабкі сторони
9. Сильні ринкові позиції, постійне вивчення та аналіз стану ринку. 10. Висококваліфікована робоча сила. 11. Успішний досвід інтеграції компліментарних фірм. 12. Сильна дилерська спільнота. 13. Високий рівень задоволеності клієнтів. 14. Зменшення цін на продукти за рахунок збільшення виробництва. 15. Стабільність якості. 16. Широкий асортимент смаків.	10. Прогалини в асортименті продукції. 11. Організаційна структура сумісна тільки з існуючою бізнес-моделлю. 12. Асоціація з фаст-фудом. 13. Високий коефіцієнт вибуття робочої сили. 14. Постійні атаки з боку конкурентів. 15. Шкідливість продукції. 16. Велика кількість повітря в пачці. 17. Розміри виробництва надто великі, не розроблена ресурсозберігаюча стратегія. 18. Реклама.
Можливості	Загрози
6. Розширення асортименту. 7. Залучення медіа-зірок для просування іміджу. 8. Розробка нових смаків. 9. Розширення виробництва. 10. Збільшення обсягу покупки (за допомогою акцій, спецпропозицій).	8. Нові технології, розроблені конкурентом. 9. Зростаюча ціна на сировину. 10. Зміна смаків споживачів. 11. Інфляція. 12. Зростання тиску конкурентів. 13. Поширення здорового способу життя (зменшення вживання шкідливої їжі). 14. Продукти-замінники.