

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))

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

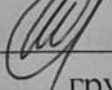
на тему:

«УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЧПСИ ЛЮКС»)»

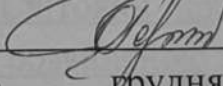
08-43.МКР.001.110 ТЧ

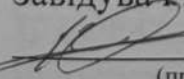
Виконав: студент 2 курсу магістратури,
групи МФКД-22м
спеціальності 073 – Менеджмент
Горбонос Євгеній Дмитрович 

Керівник: к.е.н., доц. кафедри ФІМ
наук. ступінь, вч. звання

 Ткачук Л.М.
«11» грудня 2023 р.

Опонент: к.т.н., доц. кафедри ЕПВМ
наук. ступінь, вч. звання

 Ратушняк О. Г.
«14» грудня 2023 р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ФІМ
 д.е.н., проф. Зянько В. В.
(прізвище та ініціали)

«18» грудня 2023 р.

Вінницький національний технічний університет
 Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
 Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту
 Рівень вищої освіти II-й (магістерський)
 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.

« 20 » 09 2023 року

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Горбоносу Євгенію Дмитроввичу
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЧІПСИ ЛЮКС»)

Керівник роботи Ткачук Людмила Миколаївна, к.е.н., доц. кафедри
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
 затверджені наказом ВНТУ від «18» вересня 2023 року № 247.

2. Строк подання студентом роботи: 10 грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: Акіліна О.В., Ільч Л.М. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посібник. 2-ге вид., допов. і перероб. К. : Алерта, 2020. 820 с, 2. Алексеєва Т.І. Удосконалення управління персоналом на підприємстві. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. №34. с. 253 – 255. , 3. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою // Інноваційна економіка. - 2021. - № 1. - С. 138-142, 4. Базарів Т. Ю., Маліновський П.В. Управління персоналом в умовах кризи. Київ. Либідь, 2022., 5. Багрій К. Л. Деякі особливості аналізу ефективності використання трудових ресурсів // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2020. – № 1-2. – С. 344-350., 7. Богацька Н., Гендега А. Фактори впливу на трудові ресурси підприємства URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/6740>, 9. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навчальний посібник. К.: Знання-

Прес, 2020. 313 с., «ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЧІПСИ ЛЮКС»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р. URL: https://zvitnist.com/36832644_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDA_LNSTU_CHIPSY_LUKS#zahal, ТОВ «ЧІПСИ ЛЮКС» URL: <https://opendatabot.ua/c/36832644>

4. Зміст текстової частини:

у першому розділі – дослідити теоретичні основи використання трудових ресурсів підприємства, узагальнити особливості використання трудових ресурсів підприємства, проаналізувати методичні підходи оцінювання процесу використання трудових ресурсів підприємства;

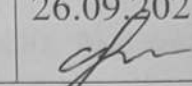
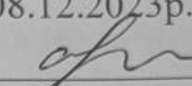
у другому розділі – проаналізувати ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві, надати загальну характеристику ТОВ «Чіпси Люкс», проаналізувати фінансово-економічний стан та процес використання трудових ресурсів на ТОВ «Чіпси Люкс» в 2020-2022 рр;

у третьому розділі – запропонувати пропозиції та рекомендації з вдосконалення процесу використання трудових ресурсів на ТОВ «Чіпси Люкс».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці : Основні показники для аналізу використання трудових ресурсів, Порівняльна таблиця оцінки конкурентоспроможності чіпсів, SWOT-аналіз ТОВ Чіпси Люкс від Mondelez International, Inc , Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Люкс» за 2020-2022 рр., тис. грн ,Показники стійкості та платоспроможності «ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЧІПСИ ЛЮКС» у 2021-2022 рр., частка одиниці.

Рисунки: Динаміка активів «ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЧІПСИ ЛЮКС» у 2020-2022 рр., тис. грн., Динаміка джерел фінансування «ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЧІПСИ ЛЮКС» у 2020-2022 рр., тис. грн. , Динаміка фінансових результатів «ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЧІПСИ ЛЮКС» у 2021-2022 рр., тис. грн. , Динаміка показників рентабельності продажів «ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЧІПСИ ЛЮКС» у 2020-2022 рр.,% , Складові системи менеджменту персоналу на ТОВ «Чіпси Люкс» , Категорії персоналу підприємства , Поділ персоналу підприємства за характером виконуваних функцій.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Спеціальна частина	к.е.н., доц. кафедри ФІМ Коваль Н.О.	26.09.2023р. 	08.12.2023р. 

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

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	червень-вересень	<i>вик.</i>
Виконання теоретичної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР (1-й розділ МКР)	III декада жовтня	<i>вик.</i>
Виконання аналітичної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР (2-й розділ МКР)	II декада листопада	<i>вик.</i>
Розробка рекомендацій а пропозицій. Третій рубіжний контроль виконання МКР (3-й розділ МКР)	I декада грудня	<i>вик.</i>
Перевірка МКР на плагіат. Попередній захист МКР	II декада грудня	<i>вик.</i>
Рецензування МКР	II декада грудня	<i>вик.</i>
Захист МКР	III декада грудня (за графіком)	<i>вик.</i>


Студент


 (підпис)

Є.Д.Горбонос

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи


 (підпис)

Л. М. Ткачук

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

УДК 338.45

Горбонос Є. Д. Управління ефективністю використання трудових ресурсів (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Чіпси Люкс»). Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент, освітня програма – Менеджмент фінансово-кредитної діяльності. Вінниця: ВНТУ, 2023. 102 с. На укр. мові. Бібліогр.: 68 назв; рис.: 9; табл.: 14.

У магістерській кваліфікаційній роботі систематизовано отримані теоретичні знання та практичні навички із використання трудових ресурсів. Дана робота складається із трьох частин. У теоретичній частині розглянуто теоретичні питання щодо використання трудових ресурсів підприємства та основні особливості його функціонування, а також проаналізовано методики проведення аналізу капіталу на підприємстві ТОВ «Чіпси Люкс». В аналітичній частині роботи розглянуто ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві, проведено аналіз основних показників фінансової діяльності та використання трудових ресурсів ТОВ «Чіпси Люкс». У прикладній частині роботи запропоновано пропозиції з вдосконалення процесу використання трудових ресурсів на ТОВ «Чіпси Люкс».

Ключові слова: трудові ресурси, використання, позиціонування в галузі , фінансове забезпечення, фінансовий стан, економічні показники.

ABSTRACT

Horbonos E. D. Managing the efficiency of labour resources (on the example of Chips Lux Limited Liability Company). Master's qualification work in the speciality 073 - Management, educational programme - Management of financial and credit activities. Vinnytsia: VNTU, 2023. 102 c. In Ukrainian. Bibliography: 68 titles; Figs. 9; Tables: 14.

The master's qualification work systematises the acquired theoretical knowledge and practical skills in the use of labour resources.

This work consists of three parts. The theoretical part considers theoretical issues of using labour resources of an enterprise and the main features of its functioning, as well as analyses the methods of capital analysis at the enterprise "Chips Lux" LLC. The analytical part of the work considers the efficiency of use of labour resources at the enterprise, analyses main indicators of financial activity and use of labour resources of "Chips Lux" LLC. In the applied part of the work proposals are made to improve the process of using labour resources at "Chips Lux" LLC.

Keywords: labour resources, use, positioning in the industry, financial support, financial condition, economic indicators.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ	11
1.1 Сутність трудових ресурсів підприємства	11
1.2 Фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві	23
1.3 Методи оцінки ефективного використання трудових ресурсів підприємства	35
Висновки до першого розділу	49
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЧІПСИ ЛЮКС»	49
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Чіпси Люкс», та його позиціонування у галузі	49
2.2 Оцінювання результатів фінансово-господарської діяльності підприємства	59
2.3 Аналіз фінансово-економічних показників з використанням сучасних методів аналізу	71
Висновки до другого розділу	74
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ НА ТОВ «ЧІПСИ ЛЮКС»	74
3.1 Аналіз проблем та їх впливу на ефективність використання трудоу ресурсів	74
3.2 Рекомендації та заходи щодо оптимізації управління трудоу ресурсами для підвищення ефективності їх використання	81
Висновки до третього розділу	89
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТОК А (обов'язковий) Протокол перевірки навчальної (кваліфікаційної) роботи	99
ДОДАТОК Б (довідниковий) Фінансова звітність ТОВ «Чіпси Люкс» за 2020-2022 рр.	100
ДОДАТОК В (обов'язковий) Ілюстративна частина	104

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективне управління трудовими ресурсами є критично важливим для успіху будь-якого підприємства, адже воно впливає на продуктивність праці, якість продукції та задоволеність працівників. В умовах зростаючої конкуренції та непередбачуваності ринкових умов, здатність компанії ефективно використовувати свої трудові ресурси визначає її стратегічну гнучкість і конкурентоспроможність. У цьому контексті, дослідження управління трудовими ресурсами в компанії "Чіпси Люкс" набуває особливої актуальності, оскільки ця компанія є визначним гравцем на ринку харчових продуктів.

Актуальність обраної теми зумовлена потребою в оновленні методів управління персоналом в українських компаніях, які стикаються з викликами, пов'язаними з дефіцитом кваліфікованих працівників та застосуванням застарілих підходів до кадрової політики. В сучасних умовах, коли ринкові ситуації змінюються з надзвичайною швидкістю, існує відчутна потреба у швидкій адаптації кадрового потенціалу до нових вимог, впровадженні передових технологій у сфері управління персоналом. Ефективність у цій сфері виявляється вирішальним чинником, який може сприяти збільшенню виробничих обсягів на промислових підприємствах. Таким чином, розробка механізму ефективного управління персоналом набуває особливого значення для забезпечення високої продуктивності праці та підвищення конкурентоспроможності підприємств в довгостроковій перспективі.

Основою для написання цієї дипломної роботи стали наукові видання українських та зарубіжних науковців, які розглянули питання ефективності використання трудових ресурсів та підвищення ефективності праці, як : І. В. Ганза, О.І. Дідченко, П. З. Козак, О. А. Грішнова, Н.М. Махначова, О.О. Гетьман, В.М. Шаповал, О. І. Замора, Б.А. Райзберг, А.І. Рофе, Т.І. Балановська, М.Г. Акулов, А.В. Дрabanіч, С. О. Олійник та інші. В цілому при написанні цієї роботи використовувалася наукова література та періодичні

видання, в яких висвітлюються проблеми ефективного використання трудових ресурсів на підприємстві.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Магістерська кваліфікаційна робота виконувалась відповідно до напрямку наукових досліджень кафедри фінансів та інноваційного менеджменту «Дослідження сучасних тенденцій фінансових, грошово-кредитних та інноваційних процесів в Україні».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є аналіз та вдосконалення процесів управління ефективністю використання трудових ресурсів на підприємстві ТОВ «Чіпси Люкс».

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні **завдання**:

1. Вивчити теоретичні основи управління трудовими ресурсами та їх ефективного використання.

2. Проаналізувати сучасний стан управління трудовими ресурсами на підприємстві «Чіпси Люкс».

3. Оцінити фактори, що впливають на ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві.

4. Здійснити аналіз результатів фінансової та господарської діяльності підприємства з точки зору управління персоналом.

5. Розробити пропозиції та рекомендації щодо оптимізації управління трудовими ресурсами для підвищення ефективності їх використання.

6. Розробити конкретні заходи для впровадження рекомендованих змін у практику управління підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління ефективністю використання трудових ресурсів на підприємстві.

Предметом дослідження є трудові ресурси та методи їх оцінки і аналізу на прикладі ТОВ «Чіпси Люкс».

Для досягнення поставленої мети та виконання визначених завдань у роботі застосовано комплекс методів дослідження, що включає системний

підхід та аналіз і синтез, які дозволяють розглянути управління трудовими ресурсами як єдине ціле, а також детально розібрати окремі його аспекти. Використання статистичних методів допомогло обробити кількісні дані про роботу підприємства, в той час як економічний аналіз дозволив оцінити ефективність використання трудових ресурсів. Компаративний аналіз був застосований для порівняння показників зі стандартами і нормами, що існують у даній галузі. Методи експертних оцінок та моделювання використано для прогнозування можливих результатів запропонованих змін в управлінні трудовими ресурсами.

Наукова новизна одержаних результатів:

- удосконалено понятійно-категоріальний апарат методологічних засад управління ефективністю використання трудових ресурсів підприємства;
- набуло подальшого розвитку обґрунтування ефективної методики аналізу ефективності управління трудовими ресурсами промислового підприємства.

Теоретичне значення роботи полягає у поглибленні знань про сутність трудових ресурсів, фактори, що впливають на їх ефективне використання, та методи оцінки ефективності. Практичне значення роботи відображається у розробці рекомендацій щодо оптимізації управління трудовими ресурсами, які можуть бути застосовані на підприємстві для поліпшення його роботи та збільшення прибутковості.

Практичне значення результатів проведеного дослідження полягає в тому, що отримані в роботі теоретичні положення, розрахунки та висновки доведені до рівня конкретних пропозицій, які можуть бути використані при розробці системи управління рентабельністю підприємств. Наукові і практичні положення щодо вдосконалення системи управління ефективністю використання трудових ресурсів можуть бути впроваджені як у діяльності ТОВ «Чіпси Люкс», так і в діяльності суб'єктів господарювання усіх організаційно-правових форм.

Особистий внесок здобувача. Магістерська кваліфікаційна робота є самостійно виконаною науковою роботою, в якій автором розроблено пропозиції щодо вдосконалення функціонування ТОВ «Чіпси Люкс» та використання трудових ресурсів підприємства.

Наукові положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Основні положення і результати виконаного дослідження доповідались на міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи»(МН-2024) Вінниця, ВНТУ 2023.

Наукові публікації. За темою магістерської кваліфікаційної роботи опубліковано тези доповіді на конференції [1].

Структура і зміст магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 94 сторінок, включаючи 5 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел із 48 найменувань, 3 додатки та ілюстративну частину.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ

1.1 Сутність трудових ресурсів підприємства

Трудові ресурси, або персонал, представляють собою групу осіб, які працюють на конкретному підприємстві або в галузі діяльності і вносять свою працю, фізичні та інтелектуальні здібності, знання і навички в здійснення фінансової діяльності підприємства та виконання його статутних завдань. Термін «трудові ресурси» використовується для опису працівників підприємства як частини його загального ресурсного потенціалу. Як частина загального ресурсного потенціалу, трудові ресурси взаємодіють з іншими видами ресурсів, такими як матеріальні і фінансові, і виконують різні функції, які можна виміряти за допомогою конкретних показників якості та кількості, і мають свою вартість, яку підприємство прагне знизити [9, с.74].

Персонал підприємства складається з його постійних працівників, які пройшли обов'язкову професійну підготовку та набули певний практичний досвід. Для кращого розуміння цього визначення важливо вказати, що постійними працівниками є особи, які працюють на основі трудового договору, укладеного з роботодавцем. Однак на підприємстві також можуть працювати тимчасові робітники, які мають короткостроковий контракт на виконання своєї роботи.

Поняття "трудовий потенціал" відноситься до сукупності працездатних членів суспільства, які можуть брати участь у виробництві та здійсненні праці, враховуючи різноманітні фактори, які впливають на їхню здатність та бажання працювати. Це поняття включає в себе різні особисті і соціально-економічні аспекти, які впливають на те, наскільки ефективно та продуктивно люди можуть виконувати роботу.

Основні складові трудового потенціалу включають в себе фізичну та психологічну здатність до праці, рівень освіти та кваліфікації, мотивацію до виконання завдань, доступ до робочих можливостей, а також суспільні та

економічні умови, які можуть впливати на працездатність та готовність людей працювати. Трудовий потенціал не обмежується лише постійними працівниками з трудовими договорами, а також враховує можливість тимчасової роботи і інші форми працевлаштування [12, с.55].

Трудовий потенціал, згідно з визначенням Н. Л. Гавкалова, представляє собою «сукупність фізичних і психологічних властивостей окремої людини, які дозволяють їй досягати певних результатів в своїй професійній діяльності в конкретних умовах, а також здатність до самовдосконалення та вирішення нових завдань, які виникають у процесі змін у виробництві» [16].

Дослідник Т. І. Олійник визначає трудовий потенціал як «сукупність працівників з певним станом здоров'я, освітою, професійною підготовкою та інтелектуальним рівнем, які беруть участь у виробництві». Однак інші учені підкреслюють, що результат використання «трудоного потенціалу» виражається в конкретному трудовому внеску працівника, який проявляється в продукції та показниках продуктивності, а також трудовий потенціал може постійно удосконалюватися в процесі праці, досягаючи нового рівня професіоналізму та продуктивності [31].

Давайте розглянемо основні критерії класифікації, які дозволяють розділити персонал підприємства на різні категорії та визначити особливості кожної з них. Персонал підприємства можна класифікувати за принципом їх участі у виробничій діяльності на дві основні категорії (див. Рис. 1.1):



Рис. 1.1 Категорії персоналу підприємства [31]

1. Промислово-виробничий персонал включає тих працівників, які займаються виробництвом і обслуговуванням виробництва на підприємстві. Це охоплює робітників основних, допоміжних, підсобних, обслуговуючих цехів та господарств, а також працівників апарату управління підприємством.

Давайте більш детально розглянемо кожен з цих підрозділів:

-Основний цех - це місце, де виробляється основна продукція, яка відповідає спеціалізації підприємства і задовольняє потреби споживачів.

-Допоміжний цех - це цех, який забезпечує виробництво основної продукції необхідними матеріалами, роботами та послугами допоміжного характеру. До нього входять енергетичний, ремонтний і інструментальний цехи.

-Господарства та обслуговуючі цехи забезпечують ефективне функціонування основних і допоміжних цехів, а також виробництво продукції,

на якій вони спеціалізуються. Це може включати складське господарство, транспортний цех, цехи заготівельних робіт.

– Побічні цехи використовуються для обробки відходів основного виробництва. Вони переробляють відходи у запчастини для обладнання та товари народного споживання. Побічні цехи виконують замовлення від громадян і юридичних осіб і є складовою частиною виробництва.

– Підсобні цехи виробляють тару для основної продукції та для переміщення предметів праці в межах підприємства, а також забезпечують організаційне обладнання робочих місць [37].

2. Непромисловий персонал, який займається неосновною діяльністю підприємства, включає працівників, які працюють у структурних підрозділах, що, хоча і належать до балансу підприємства, але не входять до числа промислово-виробничого персоналу. Це можуть бути дитячі дошкільні заклади, лікувально-оздоровчі заклади, житлово-комунальне господарство, культурно-освітні установи та інші [31].

Залежно від характеру виконуваних обов'язків, непромисловий персонал поділяється на чотири основні категорії (див. Рис. 1.2):



Рис. 1.2. Поділ персоналу підприємства за характером виконуваних функцій [34]

– Керівники - це вища ланка робочого колективу, яка відповідає за управління підприємством або його окремими підрозділами. Головним завданням керівників є прийняття стратегічних та тактичних управлінських рішень і забезпечення їх реалізації в практиці.

Керівництво може включати в себе посади директорів, заступників директорів, керівників відділів, начальників цехів та їх заступників. Вони відповідають за формулювання стратегії підприємства, розробку планів дій, контроль за фінансами та ресурсами, а також за організацію та координацію роботи підпорядкованих їм співробітників.

Керівники виступають важливими посадовими особами, які визначають спрямованість і розвиток підприємства або відділу. Вони забезпечують виконання стратегічних цілей і завдань організації та беруть на себе відповідальність за їхнє досягнення.

– Спеціалісти - це працівники, які мають високу кваліфікацію та експертні знання у конкретних сферах діяльності. Вони спеціалізуються на виконанні різноманітних завдань, які вимагають спеціалізованих знань та навичок. Такі завдання можуть включати економічний аналіз, фінансове планування, технічну розробку, дослідження та аналіз даних, а також інші спеціалізовані функції.

– Спеціалісти можуть займати різноманітні посади, такі як інженери, економісти, соціологи, бухгалтери, адміністратори та інші. Їхня робота спрямована на забезпечення необхідною інформацією керівників і приймається наступний аналіз та обробку цієї інформації для прийняття рішень. Спеціалісти часто володіють спеціалізованим обладнанням та програмними засобами, які допомагають їм виконувати свої завдання більш ефективно та точно. Їх експертиза і знання грають важливу роль у розвитку та успішному функціонуванні організації[32].

– Службовці - це спеціалісти, які займаються організаційно-адміністративною діяльністю в компаніях і організаціях. Їх робота пов'язана з

обробкою документації, веденням обліку і контролем, а також забезпеченням ефективного функціонування офісного процесу.

Ця категорія працівників спеціалізується на виконанні стандартних процедур і операцій, які часто регулюються нормативними актами. Їхні обов'язки включають в себе приймання, обробку та збереження документів, здійснення адміністративної підтримки, сприяння організації робочого процесу і забезпечення зручних умов для інших співробітників.

Серед службовців можуть бути секретарі, референти, діловоди, обліковці та інші спеціалісти, які виконують адміністративні та організаційні функції, сприяючи ефективному функціонуванню підприємства або установи.

– Робітники: ця частина персоналу підприємства, яка виконує різноманітні завдання виробництва основної і допоміжної продукції, а також обслуговування та підтримання робочих процесів. До робітників належать працівники охорони, прибиральники, кур'єри і т. д. Залежно від відділів і підрозділів, в яких працюють робітники, їх можна поділити на [34]:

- Робітники основних виробничих підрозділів;
- Робітники допоміжних виробничих підрозділів;
- Робітники обслуговуючих підрозділів та господарства [34].

Основним методом класифікації персоналу підприємства є його поділ за спеціальностями та професіями.

Професія - це конкретний вид трудової діяльності, який вимагає спеціальних знань і навичок для виконання різних завдань. Ці види трудової діяльності сформувалися в результаті поділу праці в суспільстві, де кожна професія виконує певну функцію і приносить користь у виробництві або наданні послуг.

Спеціальність, у свою чергу, є більш деталізованим поняттям, яке вказує на конкретний напрямок або підвид трудової діяльності в межах певної професії. Робота за спеціальністю вимагає додаткових спеціалізованих знань і практичних навичок, які необхідні для виконання конкретних завдань або функцій в рамках даної професії. Іншими словами, спеціальність визначає

більш деталізовану галузь або область в межах професії, де фахівець володіє спеціалізованими навичками і експертними знаннями [38].

У працівників і керівників призначаються певні рівні кваліфікації, які визначають їхню ступінь професійної підготовки і впливають на їхні тарифні ставки або посади у відповідності до спеціальності та досвіду. Незважаючи на те, що тарифні розряди, категорії або посади іноді можуть не відображати в повній мірі рівень кваліфікації працівників, важливо прагнути до досягнення відповідності між їхніми знаннями і вміннями і вимогами посади чи ролі в управлінні підприємством.

Це означає, що працівники повинні постійно покращувати свої професійні навички та здобутки, вивчати нові методи і технології, які відповідають їхній сфері діяльності. Керівники також повинні мати відповідні знання і навички, щоб ефективно керувати підприємством та приймати стратегічні рішення.

Для ефективного визначення рівнів кваліфікації серед персоналу можна використовувати систему кваліфікаційних груп. Це допомагає організації розподілити працівників за різними категоріями, враховуючи їхні навички і досвід.

Наприклад, серед спеціалістів можна визначити кілька кваліфікаційних груп, таких як висококваліфіковані, вищої кваліфікації, середньої кваліфікації і практикуючі спеціалісти. Це вказує на різний рівень експертності і навичок у відповідних галузях.

Також можна розділити робітників на кілька груп залежно від рівня їхньої кваліфікації, таких як висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані і некваліфіковані. Ця система відображає складність роботи і рівень підготовки працівників, що допомагає ефективніше призначати їх на відповідні позиції та завдання.

Така категоризація сприяє кращій організації робочого процесу та управлінню персоналом, а також може служити основою для розвитку індивідуальних планів професійного росту та навчання працівників.

Для обліку персоналу важливо використовувати різні поняття чисельності працівників. Облікова чисельність охоплює всіх працівників, незалежно від того, чи працюють вони постійно, тимчасово або сезонно. Середньооблікова чисельність обчислюється як середня облікова чисельність протягом певного періоду. Явкова чисельність вказує на кількість працівників, які фактично приступили до роботи[38].

Сучасні дослідники акцентують увагу на тому, що підприємницький успіх значною мірою залежить від наявності нематеріальних ресурсів. Це означає, що для того, щоб бути успішним підприємцем або приймати участь у підприємницькій діяльності, необхідно мати відповідні здібності, знання, навички, компетенції та розуміння сучасного бізнес-середовища.

У цьому контексті трудові ресурси підприємства стають ключовим фактором для забезпечення ефективного функціонування підприємства в цілому. Відбір та розвиток кваліфікованих спеціалістів з відповідними здібностями та навичками, а також створення сприятливої атмосфери для розвитку підприємницького потенціалу працівників стають важливими завданнями для підприємства. Такі нематеріальні ресурси, як знання, творчий потенціал і інноваційність персоналу, можуть визначити успіх і конкурентоспроможність підприємства на ринку.

На сьогоднішній день трудові ресурси стали ключовим фактором досягнення конкурентних переваг у сучасній економіці. Не природні ресурси, а здоров'я, знання, які набуваються під час навчання і подальшої професійної діяльності, накопичена інформація та робочий досвід працівників становлять основний капітал, що визначає розвиток економічних систем у країнах з розвинутою ринковою економікою. Оскільки якість продукції є одним із ключових факторів у таких країнах, то трудові ресурси стають одним із основних компонентів цього капіталу [42, с.114].

Згідно з підходами дослідників, можна виділити кілька типів капіталу, які характерні для трудових ресурсів підприємства, такі як трудовий капітал,

інтелектуальний капітал, капітал здоров'я, підприємницький капітал і культурно-моральний капітал.

Трудовий капітал підприємства складається зі спеціалізованих працівників, які володіють високою кваліфікацією і навичками. Рівень потреб і кваліфікація цього трудового капіталу визначаються вимогами технологій, які застосовуються на підприємстві.

З розвитком високих технологій зростає потреба у спеціалізованих знаннях і вміннях у працівників. При впровадженні нових високотехнологічних виробництв підприємство повинно інвестувати у підвищення кваліфікації та перепідготовку свого персоналу. Це може включати в себе організацію навчання, тренінгів, курсів та інших заходів для працівників з метою підготовки їх до роботи з новими технологіями та процесами [43, с.55].

Інтелектуальний капітал включає в себе активно використовувані розумові здібності та творчий потенціал працівників. Це визначається індивідуальними особливостями їхнього мислення, здатністю до новаторства та здібністю адаптуватися до різних розумових завдань і ситуацій.

Інтелектуальний капітал підприємства стає ключовим ресурсом, оскільки він визначає здатність організації до інновацій, розвитку нових ідей та ефективного вирішення різноманітних завдань. Продуктивність і конкурентоспроможність підприємства можуть значно підвищитися завдяки розкриттю та розвитку інтелектуального потенціалу працівників.

Капітал здоров'я є важливим аспектом у складі робочих ресурсів на підприємстві. Він має значний вплив на здатність працівників до працездатності та може значно впливати на загальний стан їхнього здоров'я та продуктивний період активної трудової діяльності.

Капітал здоров'я включає в себе фізичну та психічну спроможність працівників до виконання завдань на робочому місці. Забезпечення здорового способу життя, профілактика захворювань та доступ до медичних послуг

можуть сприяти зниженню відсутності на роботі через захворювання і підвищити продуктивність робочого процесу.

Підприємницький капітал представляє собою комплексну сукупність характеристик та якостей, що визначають здатність особи до підприємницької діяльності та успішного управління бізнесом. Ці характеристики включають у себе активний підприємницький підхід, здатність до інноваційного мислення, організаційні навички, готовність до прийняття ризику, ефективне використання ресурсів і багато інших аспектів.

Активна підприємницька активність означає здатність і бажання діяти та розвивати нові підприємницькі ідеї і можливості. Новаторський підхід полягає в здатності до створення та впровадження нових підходів, технологій та рішень. Організаційні таланти включають в себе вміння керувати ресурсами, встановлювати ефективні процеси та структури. Здатність до прийняття ризику означає готовність до взяття на себе фінансових та стратегічних ризиків у бізнесі. Ефективне використання ресурсів включає у себе уміння оптимізувати використання фінансових, людських і матеріальних ресурсів для досягнення максимального результату [43, с.56].

Культурно-моральний капітал є важливим складником робочого середовища і включає в себе елементи етики, цінностей, моралі та інших аспектів, які визначають спільну культуру та моральний стандарт на підприємстві. Ці якості грають ключову роль у підвищенні ефективності праці та створенні сприятливого та доброзичливого атмосферного клімату на робочому місці.

Культурно-моральний капітал визнається як окремий і важливий компонент, що впливає на якість міжособистих відносин, комунікацію, співпрацю та спільну роботу працівників. Він повинен бути ретельно розвиваний та підтримуваний окремо від інших видів капіталу, і його цінність виявляється у всіх аспектах трудової діяльності.

Трудовий потенціал підприємства включає не лише психологічні і фізичні характеристики працівників, але й параметри, що визначають їхню

працездатність та здатність виконувати поставлені завдання в процесі трудової діяльності. Так, науковці, зокрема Т.В. Давидюк, виділяють дев'ять ключових аспектів структури трудових ресурсів: стать, вік, освіту, професію, місце проживання, національну мову, релігію, зайнятість за сферами, громадські групи. Ми додаємо до цих аспектів ще виробничий досвід роботи [19, с.30].

Трудові ресурси мають особливу властивість - можливість встановлювати вимоги до умов праці та визначати очікувану оплату праці. Працівники можуть вільно приймати або відхиляти пропозиції щодо роботи, а також самостійно приймати рішення про звільнення. Тому важливо, щоб керівництво підприємства було в змозі ефективно використовувати свої трудові ресурси.

Для досягнення цієї мети необхідно мати доступ до об'єктивної та достовірної інформації про використання персоналу. Ця інформація може бути отримана через аналіз та оцінку роботи працівників. Аналізувати можна такі аспекти, як продуктивність, задоволеність роботою, відповідність кваліфікації та інші параметри, що допоможуть визначити, як краще використовувати потенціал працівників і підвищити їхню ефективність.

Баланс працевлаштування та оптимізація штату — це процеси, спрямовані на досягнення найкращого співвідношення між чисельністю та кваліфікацією працівників і потребами підприємства. Ці процеси мають вирішальне значення для ефективності та продуктивності організації.

У контексті балансу працевлаштування, основна увага приділяється підтримці оптимальної чисельності співробітників, необхідних для виконання бізнес-процесів без надмірного збільшення витрат на оплату праці. Наприклад, якщо "Чіпси Люкс" випускає нову лінійку продуктів, компанії може знадобитись тимчасово збільшити кількість робітників на виробництві. Проте, якщо попит знижується, компанія може скоригувати штат, запровадивши гнучкі робочі графіки або навіть скорочення персоналу.

Оптимізація штату включає аналіз структури персоналу та визначення, де можна покращити ефективність. Це може включати автоматизацію рутинних

завдань, перерозподіл обов'язків для кращого використання навичок співробітників, або введення нових технологій, що дозволяють зменшити необхідність у ручній праці. Для компанії, як "Чіпси Люкс", це може означати впровадження новітніх машин для пакування продукції, що зменшує витрати часу та збільшує обсяги виробництва без додаткового найму працівників.

Підтримуючи баланс працевлаштування та постійно оптимізуючи штат, компанії можуть підтримувати гнучкість у реакції на зміни ринкових умов, підвищувати задоволеність працівників та зменшувати непотрібні витрати. Здатність швидко адаптуватись до нових викликів та можливостей є ключем до успіху в динамічному бізнес-середовищі.

Розвиток трудових ресурсів є стратегічним аспектом управління персоналом, що дозволяє підвищити ефективність і адаптивність компанії до змін у галузі і ринку. Центральним елементом цього процесу є створення та впровадження систем навчання та професійного розвитку, які допомагають співробітникам вдосконалювати свої навички та знання.

Системи навчання та професійного розвитку забезпечують співробітникам можливості для навчання відповідно до потреб компанії та їхніх особистих кар'єрних цілей. Це може включати внутрішні тренінги, семінари, вебінари, сертифікаційні програми та навіть співпрацю з навчальними закладами для забезпечення вищої освіти. Наприклад, "Чіпси Люкс" може впровадити програму навчання для операторів виробничих ліній, спрямовану на оволодіння новими технологіями, які збільшать продуктивність та якість продукції.

Кар'єрне планування та наступність стосуються розробки індивідуальних кар'єрних шляхів для співробітників, що включає ідентифікацію талантів, планування просування по службі та підготовку кандидатів для зайняття ключових позицій у майбутньому. Це дозволяє забезпечити плавну зміну керівництва та важливих фахівців без ризику для стабільності бізнесу. "Чіпси Люкс" може розробити програму менторства, де досвідчені менеджери будуть

підтримувати та розвивати молодших спеціалістів, готуючи їх до майбутніх управлінських ролей.

Управління трудовими ресурсами сьогодні стикається з численними викликами, які породжуються швидкими змінами на ринку праці, зокрема технологічним прогресом, зміною поколінь працівників та глобалізацією. Ці зміни вимагають адаптації управлінських стратегій та створення нових підходів до розвитку та збереження трудових ресурсів.

Сучасні тренди на ринку праці включають зростання значення цифрових навичок, оскільки багато професій трансформуються з впровадженням технологічних інновацій. Існує зростаючий попит на спеціалістів у галузі штучного інтелекту, аналітики даних, кібербезпеки та інших технологічних сферах. Підприємства, такі як "Чіпси Люкс", можуть стикатися з потребою в працівниках, що володіють цими спеціалізованими навичками для управління автоматизованими виробничими лініями чи аналізу великих даних для оптимізації ланцюгів поставок.

Крім того, зміна поколінь працівників, з появою міленіалів та покоління Z на робочому місці, призводить до зміни ціннісних орієнтирів та очікувань. Молоді працівники часто шукають не тільки конкурентну заробітну плату, але й гнучкість, можливості для особистісного росту та роботу, що відповідає їхнім особистим цінностям.

Стратегічне планування трудових ресурсів в таких умовах вимагає від компаній готовності до постійної адаптації та інновацій у своїх підходах до найму, розвитку та утримання талантів. Це означає не тільки реагування на поточні потреби, але й прогнозування майбутніх вимог ринку праці та розвиток стратегій, здатних забезпечити організаційну гнучкість та сталість.

1.2 Фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві

Розвиток трудових ресурсів підприємства залежить від численних факторів у робочому та оточуючому середовищі. Перш за все, це економічні

чинники, такі як рівень оплати праці і обсяг виконаних робіт та виробництва. Ці фактори визначають показники ефективності використання наявних ресурсів. Далі, політичні фактори впливають на умови соціальної діяльності і сприяють розвитку творчих здібностей трудових ресурсів та інших аспектів. Екологічні характеристики діяльності також важливі, оскільки вони стосуються впливу на природу, забруднення навколишнього середовища і вплив на здоров'я людини. Технологічні чинники також грають значущу роль, оскільки вони визначають спосіб поєднання засобів та предметів праці, використанні технології та обладнання, а також матеріали [1, с.220].

Крім того, фактори духовного впливу важливі, оскільки вони задовольняють духовні потреби працівників і впливають на їхню поведінку. Оцінюючи трудові ресурси організації з точки зору показників ідентифікації людини, варто враховувати вплив моральних, психологічних, економічних, соціальних, політичних, фінансових та інших аспектів. Кожен робітник робить рішення про прийняття роботи, керуючись цими факторами.

Трудові ресурси підприємства мають унікальні особливості, що відрізняють їх від інших видів ресурсів. Вони можуть встановлювати вимоги до умов праці та рівня оплати своєї праці, а також мають можливість вільно приймати чи відхиляти робочі пропозиції та навіть звільнитися за власним рішенням. У зв'язку з цим важливо ретельно розглядати стратегії для ефективного використання цих ресурсів на підприємстві.

Наприклад, для найманих працівників, задоволення від роботи та належний рівень оплати праці визначають соціальний розвиток організації. Компанії, які мають високий рейтинг як роботодавці, зазвичай надають своїм працівникам більше можливостей і соціальних пільг, що впливає на їхній трудовий потенціал та відданість організації. Таким чином, врахування цих аспектів допомагає створити сприятливий та продуктивний робочий середовище для працівників [10, с.14].

Якість управління безпосередньо впливає на те, наскільки ефективно працівники можуть виконувати свої завдання та досягати корпоративних

цілей. Гарне керівництво здатне мотивувати команду, підвищувати моральний дух та стимулювати інновації, тоді як слабе керівництво може призвести до демотивації, високої текучки кадрів та зниження продуктивності.

Лідерство впливає на продуктивність через ряд каналів. Керівники, які встановлюють чіткі цілі та очікування, допомагають працівникам зрозуміти, як їхня робота вписується у загальну картину успіху компанії. Наприклад, якщо керівник виробничої лінії "Чіпси Люкс" ретельно пояснює, як ефективність кожного працівника впливає на загальну якість продукту та задоволеність клієнтів, це може стимулювати співробітників до покращення їхньої роботи.

Комунікація є ще одним важливим аспектом. Керівники, що ефективно спілкуються, здатні не тільки передавати важливу інформацію, але й вислуховувати зворотний зв'язок від співробітників. Це створює відчуття взаєморозуміння та співпраці, що є важливим для підвищення продуктивності.

Культура взаємопідтримки та визнання внеску кожного співробітника також має значення. Коли керівництво часто визнає зусилля та досягнення команди, це підвищує мотивацію та сприяє створенню позитивного робочого середовища. В "Чіпси Люкс" це може бути реалізовано через систему бонусів або програм визнання співробітників місяця.

Крім того, ефективне управління конфліктами та стресом на робочому місці може попередити втрату продуктивності. Керівники, які вміють швидко вирішувати проблеми та знижувати рівень стресу в колективі, допомагають зберігати фокус співробітників на роботі, а не на міжособистісних конфліктах.

Ефективне управління трудовими ресурсами включає в себе різні аспекти, кожен з яких грає важливу роль.

По-перше, це врахування фізичних і психологічних можливостей працівників для успішної участі в трудовій діяльності. Важливо забезпечити такі умови, які відповідають здоров'ю і комфорту працівників.

По-друге, це створення сприятливих трудових відносин, що включає в себе взаємодію між роботодавцем і працівниками на основі взаємного розуміння і довіри.

По-третє, це сприяння розвитку творчих здібностей працівників, що передбачає надання їм необхідних знань і навичок для виконання роботи та стимулювання їхньої творчості.

Успішне управління трудовим потенціалом підприємства вимагає розгляду різних складових, таких як стан здоров'я працівників, їхній творчий потенціал, активність, рівень освіти, ефективне використання робочого часу та багато інших. Тому важливо розробити гнучку політику управління цими ресурсами, яка б враховувала різноманітні аспекти і потреби працівників.

Наразі, в країні спостерігається відмінність між попитом і пропозицією трудових ресурсів, де попит значно менший за пропозицію. Це призводить до зростання кількості безробітних осіб. Ситуація вимагає нового підходу до вивчення проблем в управлінні трудовими ресурсами та оцінки їх ефективності в умовах економічних реформ [11, с.77]. До основних проблем в цьому контексті відносяться неефективне використання робочого часу, падіння продуктивності праці, низький рівень зайнятості в виробництві, висока рухливість кадрів на підприємствах і багато інших. При аналізі питань забезпечення робочою силою важливо враховувати, що в сучасних умовах нестача робочої сили не є головною проблемою; натомість, проблемою є наявність зайвої робочої сили та необхідність зменшення робочих місць, при цьому важливо зберегти кваліфікованих працівників для майбутнього.

Для успішного керування персоналом важливо розглянути зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на продуктивність праці і можуть вплинути на розвиток та планування діяльності підприємства [10]. Зовнішнє середовище включає фактори, які відбуваються поза межами підприємства, і може бути поділене на дві категорії: прямий вплив і непрямий вплив.

Стили управління — це методики та підходи, які керівники використовують для керування своїми командами. Стиль управління може

сильно впливати на мотивацію працівників та їхню продуктивність. Наприклад, авторитарний стиль може привести до швидкого виконання завдань, але також може викликати високий рівень стресу та невдоволення серед співробітників. Натомість, демократичний стиль, що включає працівників у прийняття рішень, може підвищити їхнє відчуття власної значущості та призвести до більшої інноваційності та лояльності.

Корпоративна культура — це сукупність цінностей, норм та очікувань, які формують поведінку та взаємодію всередині компанії. Сильна корпоративна культура, яка відзначається відкритістю, взаємопідтримкою та спільними цілями, може сприяти зростанню продуктивності та інновацій. Як приклад, Google відомий своєю неформальною культурою та наданням співробітникам свободи для експериментів, що призводить до високої залученості та креативності.

Структура організації визначає, як розподіляються завдання, влада та ресурси серед різних підрозділів та працівників. Чітка організаційна структура може поліпшити координацію, спростити процеси прийняття рішень і забезпечити ефективне управління ресурсами. Наприклад, плоска організаційна структура, яка мінімізує кількість ієрархічних рівнів, може сприяти швидшому прийняттю рішень і підвищенню гнучкості підприємства.

Комбінація цих факторів формує унікальний організаційний ландшафт, який може стимулювати працівників до високої продуктивності і задоволеності роботою, або навпаки — призводити до неефективності та високої текучки кадрів. Важливо, щоб керівництво компанії ретельно аналізувало і постійно покращувало ці аспекти організаційної культури, структури та стилів управління, щоб забезпечити високу ефективність використання трудових ресурсів.

Вплив на діяльність підприємства можна поділити на дві категорії: прямий і непрямий.

Прямий вплив охоплює фактори, які мають безпосереднє вплив на функціонування підприємства. Сюди входять акціонери, які власними

рішеннями впливають на стратегію та управління підприємством, постачальники, які постачають необхідні ресурси та матеріали, урядове регулювання, яке встановлює правила та обмеження для підприємства, профспілки, що представляють інтереси працівників, споживачі, які впливають на попит на продукцію, та конкуренти, які конкурують на ринку.

Непрямий вплив включає фактори, які, хоча й не мають безпосереднього впливу, все ж впливають на функціонування підприємства. Сюди можуть входити політичні зміни, які можуть вплинути на регулювання галузі, соціокультурні зміни, які можуть змінити попит і споживацькі вподобання, інциденти в інших країнах, які можуть вплинути на сировинні ринки або логістику, та групові інтереси, які можуть виступати з вимогами або обмеженнями.

Зовнішні фактори мають вплив на продуктивність праці через вплив на процес прийняття рішень та інституційні чинники. Інституціональні чинники охоплюють аспекти управління і регулювання різних сфер і галузей економіки. Основною метою інституціональних заходів є поліпшення якості управління та реформування інститутів управління, щоб створити більш сприятливі умови для розвитку та підвищення продуктивності. Це може включати в себе зміни в законодавстві, політиці та регулюванні, спрямовані на покращення умов для підприємництва і ефективного управління ресурсами [18, с.45].

Групу внутрішніх факторів підприємства можна розглядати з декількох аспектів (рис. 1.3).



Рис.1.3. Класифікація факторів, що впливають на зростання продуктивності праці [18]

Продуктивність праці залежить від різноманітних факторів, які можна поділити на кілька груп:

1. Організаційні фактори: це включає в себе заходи для зменшення часу обслуговування кожного покупця, скорочення кількості управлінського персоналу та усунення невиробничих втрат робочого часу.
2. Технічні фактори: це вдосконалення умов праці та скорочення часу виконання певних операцій.
3. Технологічні фактори: це орієнтовані на ліквідацію втрат часу, збільшення швидкості та скорочення часу обслуговування покупців. Вплив технологічного прогресу можна побачити в тому, як компанії впроваджують передові технології для оптимізації робочих процедур та зниження витрат. Наприклад, використання великих даних (big data) і аналітики дозволяє компаніям краще розуміти своїх клієнтів та ефективніше управляти запасами,

що в свою чергу збільшує продуктивність роботи та зменшує необхідність у великій кількості ручної праці.

Автоматизація змінює сценарії роботи на виробництві. Роботизовані системи, такі як конвеєрні лінії, автоматизовані складські системи, та програмне забезпечення для автоматизації офісних завдань, здатні виконувати повторювані та стандартні завдання з більшою точністю та швидкістю, ніж люди. Це не тільки підвищує продуктивність, але й звільняє працівників для зайняття більш складними та креативними завданнями.

Цифровізація робочих процесів також забезпечує підвищення ефективності, надаючи співробітникам засоби для легкого доступу до інформації та ресурсів, незалежно від їхнього фізичного місцеположення. Інструменти для віддаленої роботи, такі як віртуальні приватні мережі (VPN) і платформи співпраці, дозволяють командам ефективно співпрацювати, навіть перебуваючи в різних частинах світу.

4. Економічні фактори: це включає в себе різні аспекти, такі як зменшення управлінського та допоміжного персоналу, збільшення коефіцієнта завершеності покупки, підвищення вартості покупки на одного покупця, скорочення чисельності персоналу та витрат на його утримання, а також підвищення матеріальної мотивації працівників. Економічні фактори істотно впливають на управління ефективністю використання трудових ресурсів, серед яких ключовими є заробітна плата та бюджетування для розвитку персоналу.

Заробітна плата не просто компенсація за працю; вона також є потужним інструментом мотивації. Коли заробітна плата відповідає кваліфікації, досвіду та внеску працівника, це стимулює його продуктивність та відданість роботі. Прикладом може служити модель винагороди за результатами, де працівники отримують бонуси чи додаткові виплати за досягнення певних показників або завершення проектів до терміну. Такий підхід не тільки мотивує працівників на високі результати, але й сприяє розвитку високої культури роботи на підприємстві.

Бюджетування та фінансове планування відіграють вирішальну роль у розвитку персоналу. Інвестиції в навчання та розвиток навичок працівників дозволяють підприємству адаптуватися до змін на ринку, підвищити ефективність роботи та залишатися конкурентоспроможними. Планування бюджету на навчання може включати спонсорство курсів, семінарів, сертифікацій, або навіть вищої освіти для співробітників. Такі програми не тільки підвищують рівень знань та вмінь в команді, але й демонструють працівникам, що компанія інвестує у їхнє майбутнє, що сприяє зростанню лояльності та зниженню текучки кадрів.

Соціально-психологічні фактори відіграють вирішальну роль у формуванні продуктивності та ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Одним з ключових аспектів є якість робочого середовища та місця, яке має безпосередній вплив на самопочуття та продуктивність співробітників. Дослідження показують, що добре освітлені, вентилязовані та ергономічно організовані робочі місця можуть значно знизити рівень стресу та фізичної втоми, а також підвищити концентрацію та ефективність роботи. Прості зміни, такі як впровадження рослин у офісі або регульовані столи, що дозволяють працювати стоячи, можуть мати довгостроковий позитивний вплив на здоров'я персоналу та їхню працездатність [23, с.85].

Коли справа доходить до роботи в команді та командоутворення, важливість соціальних зв'язків та ефективної взаємодії не можна недооцінювати. Гармонійна команда, де кожен член відчуває себе цінним і підтримуваним, має тенденцію до високої продуктивності та креативності. Командоутворення є процесом, що вимагає часу і може включати будівництво довіри, розвиток комунікативних навичок, а також вирішення конфліктів. Події для командоутворення, як-от корпоративні тренінги, виїзні заходи чи спільні соціальні проекти, можуть допомогти співробітникам краще пізнати один одного та виробити спільні цінності та цілі.

У компаніях, де приділяють увагу створенню позитивного соціально-психологічного клімату, спостерігається зниження рівня відсутності на роботі,

зниження текучки кадрів та збільшення загальної задоволеності роботою. Це, у свою чергу, приводить до сталого зростання ефективності та продуктивності роботи на підприємстві.

Трудове законодавство визначає правила гри у взаєминах між роботодавцем та найманими працівниками. Воно включає регуляцію таких аспектів як укладання та розірвання трудових договорів, робочий час, відпустки, оплата праці, соціальні гарантії та вирішення трудових спорів. Справедливе та ефективне трудове законодавство допомагає створити стабільні та прозорі умови праці, що сприяє високій мотивації та задоволеності співробітників. Наприклад, коли працівники впевнені в тому, що вони можуть бути відсторонені від роботи тільки за вагомих причин і з дотриманням чітко встановленого процесу, їхня відданість та відкритість до співпраці зазвичай зростає.

Стандарти безпеки та охорони праці встановлюють вимоги до умов праці, які забезпечують здоров'я та безпеку працівників на робочому місці. Ці стандарти можуть включати обов'язкове використання захисного обладнання, регулярні тренінги з питань безпеки, профілактичні медичні огляди та встановлення процедур для надзвичайних ситуацій. Ефективне застосування цих стандартів знижує ризик робочих травм і хвороб, а також пов'язані з ними витрати для роботодавців. Компанія, яка відома своєю високою увагою до безпеки праці, може приваблювати кращих спеціалістів, що свідчить про високу корпоративну відповідальність та етику бізнесу.

Ці фактори грають важливу роль у забезпеченні ефективності та продуктивності праці на різних рівнях, і їх розгляд і планування є важливими завданнями для досягнення успіху в галузі управління персоналом [23, с.85].

Фактори, що впливають на продуктивність праці, дуже різноманітні і складні, і для їх аналізу і планування зростання продуктивності використовуються різні підходи на макро- і мікро-рівнях.

У галузі економіки поняття "продуктивність" визначається як співвідношення між випуском продукції або послуг і кількістю ресурсів, які

були витрачені для її виробництва. Ці ресурси можуть включати в себе працю, капітал, матеріали та інші ресурси. Наприклад, одним із способів вимірювання продуктивності є розрахунок випуску продукції або послуг на одну одиницю витрачених годин праці. Цей показник часто використовується для оцінки ефективності економіки. Наприклад, його можна обчислити, поділивши валовий внутрішній продукт (ВВП) на загальну кількість відпрацьованих годин праці. Чим вищий випуск на одиницю витрачених ресурсів, тим вища продуктивність.

На корпоративному рівні, продуктивність оцінюється за допомогою вимірювання кількості продукції, виробленої відносно робочого часу працівників компанії. Це може також включати вимірювання чистого обсягу продажів компанії відносно робочого часу працівників [22].

Продуктивність в економіці характеризує, скільки продукції може бути вироблено за одиницю часу або скільки часу потрібно для виробництва одиниці продукції.

Збільшення продуктивності праці важливе для зростання заробітної плати, прибутку підприємств і рівня життя. Але коли продуктивність не може значно зрости, це може обмежити потенційний ріст заробітної плати і прибутку, а також підвищення рівня життя.

Кількість факторів, що впливають на продуктивність праці, різноманітна і складна. Важливо враховувати ці фактори, оскільки вони можуть обмежити потенційний приріст заробітної плати, прибутку підприємств та рівня життя. Ось деякі з найбільш визначних факторів, що впливають на використання трудових ресурсів:

1. Понаднормова праця. Планування продовжених робочих днів або тижнів, що перевищують стандартний графік, може призвести до зниження продуктивності через фізичну втому та поганий психологічний настрій працівників.

2. Моральний дух в колективі. Дух робітників, їх впевненість та готовність виконувати роботу можуть бути підірвані конфліктами, небезпекою, надмірними робочими годинами та іншими проблемами.
3. Втома. Тривалі або надмірні фізичні навантаження можуть спричинити втому працівників і знизити продуктивність.
4. Помилки та упущення. Збільшення кількості помилок і упущень може негативно вплинути на продуктивність, оскільки ці зміни часто вносяться на основі аварійних ситуацій та порушень робочого процесу.
5. Перерозподіл робочої сили. Перепризначення робітників може спричинити несподівані зміни та втрати продуктивності.
6. Неефективність кількості персоналу. Додавання або видалення працівників може руйнувати робочий ритм і призводити до втрати продуктивності.
7. Логістика. Недостатня обробка матеріалів та проблеми з закупівлями чи доставкою сировини можуть призвести до проблем з продуктивністю.
8. Навчання. Введення нових працівників або перенесення їх на нові посади вимагає часу на ознайомлення зі змінами та навчання.
9. Замкнений простір. Робота в обмеженому просторі може негативно позначитися на продуктивності через відсутність комфорту.
10. Свята. Працюючи в святкові дні, працівники можуть відчувати втрату часу для відпочинку та сімейних заходів, що може вплинути на їх продуктивність.
11. Короткий світловий день. Зміни в часі та освітленні можуть вплинути на робочий графік і сезонні зміни.
12. Зміна погоди та сезону. Зміна погодних умов або клімату може вплинути на умови праці та продуктивність працівників [2, с.253].

1.3 Методи оцінки ефективного використання трудових ресурсів підприємства

Оцінка ефективності використання трудових ресурсів є критичною для будь-якого підприємства, оскільки вона вказує на те, наскільки продуктивно організація використовує свій найцінніший актив – своїх працівників. Визначення ефективності в цьому контексті зазвичай включає аналіз співвідношення введених ресурсів (наприклад, часу праці, кількості працівників) до отриманих результатів (таких як обсяг виробництва, якість продукції, прибутковість).

Значення цього аналізу полягає у забезпеченні інформацією, яка необхідна для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, щодо найму, навчання, розподілу роботи, та інших ключових аспектів управління персоналом. Наприклад, якщо аналіз показує, що певний відділ має низьку продуктивність, керівництво може вирішити внести зміни у процеси роботи, запровадити додаткове навчання, або переглянути систему мотивації співробітників.

Цілі оцінки ефективності використання трудових ресурсів зазвичай включають визначення зон для покращення, забезпечення конкурентоспроможності фірми, та підвищення загальної продуктивності. Аналіз допомагає виявити не тільки, які співробітники найбільш продуктивні, але й чому. Це може вказувати на успішні практики, які можна розповсюдити на весь колектив, або виявити потреби в зміні організаційної структури або культури.

Проведення аналізу трудових ресурсів допомагає визначити потребу підприємства у персоналі, оцінити наявність робочої сили, оцінити рівень задоволеності працівників умовами роботи та оплатою, а також оцінити ефективність використання працівників на підприємстві. Цей аналіз допомагає зрозуміти, як оптимізувати трудові ресурси та забезпечити їх ефективне використання для досягнення більшого успіху в діяльності компанії.

Головними завданнями економічного аналізу щодо стану і використання трудових ресурсів на підприємстві є виявлення і оцінка рівня досягнення поставлених цілей, визначення шляхів підвищення продуктивності праці, розробка ефективних методів управління заробітною платою та збільшення виробництва продукції [15, с.90].

Процес економічного аналізу трудових ресурсів на підприємстві зазвичай складається з таких послідовних етапів:

1. Визначення необхідних показників, які характеризують стан та ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві за певний період часу.
2. Розрахунок фактичних показників та визначення їх динаміки в порівнянні з попередніми періодами.
3. Встановлення факторів і причин, що вплинули на зміну показників стану і використання трудових ресурсів на підприємстві.
4. Аналіз кожного виявленого фактору як окремо, так і в контексті їх взаємозв'язку.
5. Оцінка впливу аналізованих показників на якість і обсяг виробленої та реалізованої продукції.
6. Розроблення рекомендацій на основі проведеного економічного аналізу для прийняття рішень щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів [15].

Протягом багатьох років економісти та дослідники розробляють різні підходи до аналізу стану та використання трудових ресурсів, які постійно переглядаються, доповнюються і розширюються відповідно до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства.

В умовах жорсткої конкуренції, коли підприємствам потрібно не лише встановити свою позицію на ринку, але й утримувати її, трудові ресурси стають однією з найважливіших конкурентних переваг. Аналіз цих ресурсів, розробка стратегій для їхнього раціонального використання та їх ефективне впровадження у виробничу та господарську діяльність стають ключовими

завданнями для забезпечення ефективності використання наявних ресурсів, особливо в умовах економічних криз. Крім цього, важливо вчасно приймати управлінські рішення щодо впровадження нових технологій та адаптації трудового потенціалу до зміни функцій, а також розробляти програми підвищення кваліфікації працівників.

Основні методи оцінки трудового потенціалу можна розділити на кілька груп:

1. Інтегральний метод. Цей метод дозволяє отримати загальний показник, який об'єднує якісні та кількісні оцінки різних складових трудового потенціалу.
2. Метод бальної оцінки компонентів. Кожен компонент трудового потенціалу оцінюється окремо за певною бальною шкалою.
3. Метод індексів. Цей метод дозволяє перевести якісні показники в кількісні, порівнюючи фактичні значення з нормованими показниками.
4. Метод кластерного аналізу. Застосовується для оцінки на основі стандартів, ранжуючи показники як високі, середні або низькі [14, с.29].

За допомогою цих методів можливо структурувати та групувати оцінки трудового потенціалу, що дозволяє отримати більш повну картину та розуміння щодо використання цього ресурсу в організації.

Давайте розглянемо детальніше показники, які вказують на ефективність використання трудових ресурсів підприємства.

1. Загальна (фактична) чисельність працівників - це кількість осіб, які в даний момент працюють на підприємстві або в організації. Цей показник важливий для визначення загальної кількості працівників, які працюють на даному підприємстві, однак сам по собі він не дає повної інформації про ефективність їх використання або продуктивність праці. Іншими словами, це лише кількість працівників без оцінки їхньої роботи або внеску в діяльність підприємства.
2. Середньооблікова чисельність працівників - це середня кількість працівників, які працювали протягом певного періоду, наприклад, місяця,

кварталу або року. Цей показник обчислюється як середнє значення числа працівників, які були працевлаштовані протягом кожного дня цього періоду. Враховуючи коливання чисельності працівників у різні періоди, середньооблікова чисельність надає більш об'єктивну картину кількості робочих місць на підприємстві в порівнянні зі звичайною загальною чисельністю.

3. Коефіцієнт рентабельності персоналу - це показник, який розраховується шляхом порівняння річного прибутку, отриманого від продажу продукції, з середньою кількістю працівників протягом року. Цей показник дозволяє визначити, яку прибутковість забезпечують працівники підприємства. Тобто, він вказує на те, скільки грошей приносять працівники відносно їхньої чисельності і як ефективно використовуються трудові ресурси для досягнення прибутковості компанії.

4. Дохід від реалізації продукції на одного працівника - це показник, який визначає, скільки грошей підприємство отримує від продажу своєї продукції протягом року, поділений на середньорічну кількість працівників. Цей показник вказує на те, яка частина доходу припадає на кожного працівника в середньому. Він служить для оцінки того, наскільки результативно працює кожен працівник у генерації доходу для підприємства [17].

5. Показники руху кадрів - це показники, які вказують на рух працівників на підприємстві.

-Коефіцієнт обороту прийому - це показник, який визначає, як часто підприємство приймає нових працівників протягом року, відносно загальної кількості працівників у середньому за рік. Цей показник вказує на те, наскільки активно підприємство залучає нових працівників у свою діяльність і може свідчити про стабільність кадрової політики.

-Коефіцієнт обороту по вибуттю - він визначається як відношення кількості працівників, які звільняються, до середньорічної чисельності працівників. Показує, наскільки часто працівники покидають підприємство.

– Коефіцієнт плинності кадрів - це показник, що визначає, як часто працівники самі залишають роботу протягом року, відносно середньої кількості працівників у цей період. Цей показник вказує на рівень змін у складі працівників і може вказувати на стабільність або нестабільність робочої сили на підприємстві.

– Коефіцієнт постійності кадрів - він визначається як відношення кількості працівників, які працюють на підприємстві весь рік, до середньорічної чисельності працівників. Показує, скільки працівників залишаються на підприємстві на постійній основі [17].

Методи оцінки трудового потенціалу підприємства можна розподілити на різні категорії в залежності від різних аспектів та зв'язків між ресурсами, процесами та отриманими результатами. Однією з таких категорій є оцінка вартості трудового потенціалу підприємства в контексті ефективності витрат на його формування. Це означає, що оцінка проводиться після витрат, і спрямована на визначення того, наскільки вигідно і ефективно вкладені кошти у формування трудових ресурсів підприємства.

Якщо аналізується лише поточна ситуація на ринку у певному регіоні, то можна говорити про можливість використання поточної оцінки вартості об'єктів. У випадку, коли розраховується майбутня користь від використання трудового потенціалу підприємства, тобто обчислюється розмір чистого капітального потоку, який отримає інвестор-власник від трудових ресурсів, то можлива вартість розраховується заздалегідь [27, с.31].

За загальною класифікацією методів визначення вартості трудового потенціалу підприємства, які можна використовувати для оцінки відповідних можливостей його використання, можна виокремити три основні методики: витратний, порівняльний і результатний (дохідний).

Коротко пояснюючи сутність цих трьох підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства, з урахуванням необхідності врахування можливостей його ефективного використання, можна сказати так:

– Витратний (майновий) метод. Цей метод базується на підрахунку всіх витрат, які були витрачені на створення та підтримання трудового потенціалу підприємства. Це може включати витрати на набір та навчання персоналу, закупівлю обладнання та технологій, розробку програм та систем управління, а також будь-які інші затрати, пов'язані з розвитком та підтриманням ресурсів працівників. Цей метод надає детальну інформацію про всі витрати, пов'язані з трудовим потенціалом підприємства, що може бути корисним при бюджетуванні та плануванні. Недоліком цього методу є відсутність урахування можливостей та доходів, які може принести цей трудовий потенціал.

– Порівняльний (ринковий) метод. Цей метод використовує порівняння з аналогічними об'єктами на ринку, які були об'єктами угод. Оцінка проводиться на основі цін або ставок, за якими були куплені чи продані аналогічні трудові потенціали. Порівняльний метод враховує реальні ціни і умови ринку, що дозволяє отримати об'єктивну оцінку. Однак цей метод може бути складним у використанні, оскільки не завжди можна знайти аналогічні об'єкти для порівняння. Крім того, ціни на ринку можуть коливатися від часу до часу.

– Результатний (дохідний) метод. Цей метод оцінює вартість трудового потенціалу на основі чистого потоку позитивних результатів, які він приносить. Враховуються доходи, які генерується від використання цього потенціалу, а також витрати, пов'язані з його утриманням. Результатний метод оцінки враховує не лише витрати на створення, а й можливі доходи, що можуть бути отримані від використання трудового потенціалу. Цей метод може бути складним у використанні, оскільки вимагає прогнозування майбутніх доходів та витрат. Крім того, вартість може бути вплинута великою кількістю факторів, які можуть бути важко врахувати. [28].

Оцінка ефективності використання трудових ресурсів передбачає дослідження рівня, структури та динаміки витрат на робочу силу. При

проведенні такої оцінки підприємство повинно аналізувати чинники, які впливають на зниження ефективності використання цих ресурсів.

Для визначення факторів, що спричиняють зниження ефективності використання трудових ресурсів, можна використовувати методи економічного та статистичного аналізу, які активно застосовуються на практиці в українських підприємствах. Початковими даними для такої оцінки є інформація, яка міститься у звітах, даних обліку працівників, матеріалах хронометражу та фотографіях робочого дня, а також інших документах, що стосуються працівників і робочого процесу [29].

Для оцінки трудових ресурсів використовуються різноманітні дані, що включають в себе інформацію про кількість працівників з різних категорій та професій, їхні рівні кваліфікації і освіти, а також дані про витрати робочого часу, обсяги виробленої продукції або виконаних робіт. Основною метою аналізу забезпеченості робочими ресурсами на підприємстві є виявлення внутрішніх можливостей для раціонального використання робочої сили. Це включає в себе оптимальне розміщення працівників, їхнє завантаження та використання відповідно до їхньої кваліфікації та професійної підготовки. Дані і аналіз допомагають ідентифікувати можливі шляхи покращення ефективності використання працівників на підприємстві.

Аналіз чисельності працівників може бути проведений в загальному розрізі та для окремих категорій працівників, оскільки різні групи працівників можуть відігравати різну роль у виробничому процесі підприємства. Під час аналізу чисельності працівників визначається кількість працівників у абсолютному та відносному виразі, які працюють на підприємстві, і проводиться оцінка впливу їхньої кількості на виконання виробничої програми. При дослідженні забезпеченості робочою силою також важливо вивчати рух працівників на підприємстві, тобто їхні переходи між підрозділами або посадами, оскільки це може мати важливий вплив на організацію виробництва та ефективність робочого процесу.

Аналіз трудових ресурсів на підприємстві є важливою складовою управління персоналом та оптимізації виробничих процесів. Давайте розглянемо детальніше сутність і методи проведення аналізу забезпеченості підприємства робочими ресурсами:

1. Збір та аналіз даних:

– Для проведення аналізу необхідно зібрати вичерпні дані про кількість працівників на підприємстві, їхню кваліфікацію, освіту, стаж роботи та професійні навички.

– Також необхідно враховувати дані про витрати робочого часу працівників, обсяги виробленої продукції або виконаних робіт, а також інші важливі параметри виробництва.

2. Визначення абсолютної і відносної забезпеченості робочими ресурсами:

– Абсолютна забезпеченість робочими ресурсами вказує на загальну кількість працівників на підприємстві та їхню розподілену кваліфікацію.

– Відносна забезпеченість враховує забезпеченість працівників в окремих категоріях або відділах відносно планових норм чи рекомендацій.

3. Аналіз впливу чисельності працівників на виробничий процес:

– Під час аналізу вивчається, як зміна чисельності працівників впливає на виконання виробничої програми та продуктивність підприємства.

– Аналізується, чи є надлишок або недолік робочої сили в окремих відділах чи професійних категоріях, і як це може вплинути на ефективність виробництва.

4. Дослідження руху працівників:

– Важливо вивчати рух працівників на підприємстві, зокрема звільнення та прийняття нових працівників.

– Аналізується причини звільнень, втрати кваліфікованих працівників та можливість збереження та залучення талановитих спеціалістів.

5. Розробка стратегії оптимізації робочих ресурсів:

– На основі результатів аналізу розробляються стратегії для оптимізації робочих ресурсів.

– Це може включати в себе перерозподіл працівників, навчання та розвиток кадрів, планування росту чисельності на майбутнє та інші заходи.

Таблиця 1.1 містить основні показники для аналізу ефективного використання трудових ресурсів.

Під час росту підприємства, частка новозаручених працівників переважає над часткою звільнених, в той час як під час спаду ситуація може бути навпаки – частка звільнених стає більшою за частку нових наймів. Якщо підприємство функціонує стабільно, то обидві частки мають залишатися на низькому рівні.

Коефіцієнт плинності кадрів може бути важливим показником, що вказує на задоволення або незадоволення працівників умовами праці, рівнем оплати, обсягом надурочних годин і атмосферою у колективі [31].

Зворотність, або коефіцієнт постійності кадрів, вказує на стабільність робочого складу. Високий коефіцієнт постійності може вказувати на задоволення працівників умовами на підприємстві.

Фонд робочого часу (ФРВ) залежить від кількості робітників, кількості днів, які вони відпрацьовують протягом року, і тривалості робочого дня.

Трудомісткість вказує на витрати робочого часу для виробництва конкретної продукції або виконання певної технологічної операції.

Виробіток на одного працівника показує, скільки продукції припадає на одного середньоспискового працівника.

Таблиця 1.1

Основні показники для аналізу використання трудових ресурсів

Показники	Формули для розрахунку	Умовні позначення
1. Показники стану трудового потенціалу		
1.1. Середньооблікова чисельність	$\frac{Ч_{сп} = (Ч_{поч} + (Ч_{пр} + Д_{відпр})) / Д_{к} - (Ч_{зв} * (Д_{к} - Д_{відпр})) / Д_{к}}$	Ч _{поч} , Ч _{пр} , Д _{відпр} , Д _к , Ч _{зв} - відповідно чисельність робітників на початок періоду, прийнятих робітників, відпрацьованих днів, календарних днів, чисельність робітників у звітному періоді

1.2. Коефіцієнт плинності кадрів	$\frac{Кпл}{Чвиб/Чсп} =$	Чвиб - кількість вибулих працівників, Чсп - середня чисельність персоналу за період
1.3. Коефіцієнт обороту по прийому	$Кпр = \frac{Чпр}{Чк}$	Чпр - чисельність прийнятих робітників, Чк - чисельність робітників на кінець періоду
1.4. Коефіцієнт обороту по вибуттю	$Кзв = \frac{Чзвіл}{Чн}$	Чзвіл - кількість звільнених робітників, Чн - чисельність робітників на початок періоду
1.5. Коефіцієнт загального обороту	$\frac{Кзаг}{Кпр+Кзв} =$	
1.6. Коефіцієнт постійності кадрів	$Кпос = \frac{Чк}{Чсп}$	
1.7. Коефіцієнт співвідношення основного і допоміжного персоналу	$\frac{Косн-доп}{Чоп/Чдопп} =$	Чдопп - чисельність допоміжного персоналу
1.8. Коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих і кваліфікованих працівників	$\frac{Кквал}{Чспкв/Чспр} =$	
1.9. Зміна робочих місць	$\Delta QPM = QPMк - QPMпоч$	QPMк, QPMпоч - кількість робочих місць на кінець та на початок періоду
1.10. Коефіцієнт еластичності робітників в залежності від товарообігу	$Кел = \frac{((Чзв - Чмин) / Чмин)}{((Тзв - Тмин) / Тмин)}$	Тзв, Тмин - товарообіг у звітному і минулому періоді відповідно
2. Показники ефективності використання трудового потенціалу		
2.1. Продуктивність праці	$ПП = \frac{T}{Чсп}$	T - товарообіг підприємства
2.2. Трудомісткість товарів	$ТМ = 1/ПП$	
2.3. Індекс продуктивності праці	$\frac{Іпп}{(100 \pm \Delta ПП) / 100} =$	$\Delta ПП$ - темп зміни продуктивності праці
2.4. Індекс трудомісткості продукції	$\frac{Ітм}{(100 \pm \Delta ТМ) / 100} =$	$\Delta ТМ$ - темп зміни трудомісткості праці
2.5. Приріст продуктивності праці за рахунок впливу економічної чисельності	$\frac{\Delta ПП}{(\Delta Ч * 100) / (Чб - \Delta Ч)} =$	Чб - чисельність робітників на кінець періоду

Джерело: [36]

Зазвичай в оцінці ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві використовуються такі показники, як коефіцієнт плинності кадрів і продуктивність праці.

Коефіцієнт плинності кадрів - цей показник вказує на ступінь заміни працівників на підприємстві протягом певного періоду (наприклад, за рік або

за квартал). Його розраховують як відношення кількості підприємством найнятих працівників (нових або заміщених) до загальної кількості працівників на підприємстві. Низьке значення коефіцієнта плинності кадрів може свідчити про стабільність працівників і добре управління персоналом. З іншого боку, дуже велике значення цього коефіцієнту може означати проблеми зі збереженням працівників і нестабільність кадрів.

Продуктивність праці - це важливий показник, який визначає, скільки продукції або послуги виробляє один середньообліковий працівник на підприємстві за одиницю часу (наприклад, за годину, зміну або день). Вимірюється він у фізичних одиницях (наприклад, кількість виготовлених товарів) або вартості (грошові одиниці). Висока продуктивність праці може свідчити про ефективне використання робочого часу і ресурсів, а також про навички і мотивацію працівників. Низька продуктивність може вказувати на можливу неефективність виробничих процесів або недостатню якість навчання працівників.

Ці два показники допомагають підприємству оцінити, як ефективно воно використовує свої трудові ресурси і чи є потреба у внесенні змін у виробничі процеси або управління персоналом. Оцінка і аналіз цих показників може допомогти в покращенні продуктивності і рентабельності підприємства.

Якісні методи оцінки в управлінні трудовими ресурсами враховують не тільки зовнішні показники ефективності, але й внутрішні аспекти, такі як компетентність, мотивація та задоволеність працівників. Ці методи допомагають зрозуміти не просто "скільки" працює співробітник, а "як" він працює, і "чому" він працює так, а не інакше.

Оцінка професійних компетенцій полягає у визначенні рівня знань, вмінь та навичок, якими володіє працівник, і які він використовує у своїй роботі. Це може включати оцінювання технічних знань, м'яких навичок, таких як комунікативність, та управлінських здібностей. Наприклад, інженер на виробництві може бути оцінений за його технічними знаннями та

спроможністю вирішувати складні задачі, тоді як менеджер з продажу — за його навичками переговорів та взаємодії з клієнтами.

Анкетування та інтерв'ювання співробітників є основними інструментами для збору якісної інформації про досвід та сприйняття працівниками своєї роботи. Це може включати вивчення їхнього бачення корпоративної культури, відношення до управління та ідей для покращення робочого процесу. Такі дані можуть виявити неочевидні проблеми в організації або надати цінні ідеї для інновацій.

Методи експертних оцінок залучають досвідчених професіоналів або консультантів для аналізу та оцінювання роботи співробітників. Експерти можуть оцінювати як індивідуальну роботу, так і командну динаміку. Вони використовують свій досвід та знання галузі для визначення стандартів виконання роботи та надання рекомендацій щодо покращення.

Комбіновані методи оцінки становлять синтез кількісних та якісних підходів, що дозволяє комплексно аналізувати ефективність трудових ресурсів, враховуючи широкий спектр внутрішніх та зовнішніх факторів.

Система збалансованих показників (BSC), розроблена Робертом Капланом та Девідом Нортонем, є стратегічним інструментом управління, який переводить місію та стратегію організації у вимірювані показники, розділені на чотири перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішні бізнес-процеси та навчання та розвиток. У контексті оцінки трудових ресурсів BSC допомагає виявити, як внутрішні процеси та здатності співробітників впливають на фінансові результати та задоволеність клієнтів. Наприклад, покращення навичок комунікації співробітників може бути пов'язано з більш високим рівнем задоволеності клієнтів та збільшенням продажів.

Аналіз ROI (повернення інвестицій) на персонал зосереджується на визначенні ефективності інвестицій у кадрові ресурси. Це може включати оцінку витрат на найм, навчання та розвиток співробітників у порівнянні з прибутком, отриманим від підвищення їхньої продуктивності. Для ілюстрації,

якщо компанія інвестує у програму професійного розвитку, ROI може бути вимірний через зростання продуктивності, яке перевищує вартість програми.

Методи оцінки внутрішньої ефективності (ICE) зосереджуються на оцінці того, як внутрішні ресурси та процеси сприяють досягненню корпоративних цілей. Це може включати оцінку таких аспектів, як ефективність комунікації всередині організації, якість менеджменту та оперативність прийняття рішень. За допомогою ICE можна визначити, наприклад, наскільки швидко інформація рухається між різними рівнями управління, та як це впливає на загальну реакцію компанії на зміни ринкових умов.

Сучасні підходи до оцінки ефективності трудових ресурсів включають в себе застосування інноваційних технологічних рішень та комплексних стратегічних практик. Використання програмного забезпечення для аналізу даних дозволяє компаніям збирати великі обсяги інформації про продуктивність працівників, якість їхньої роботи та їхню взаємодію з колегами та клієнтами. Засоби біг дата та аналітичні платформи, як-от Tableau або Power BI, забезпечують можливість глибокого аналізу та візуалізації даних, що сприяє кращому розумінню трендів та виявленню закономірностей.

Впровадження HR-аналітики означає систематичний аналіз даних про персонал з метою прийняття обґрунтованих рішень, що впливають на роботу компанії. Це може включати оцінку ефективності програм навчання та розвитку, аналіз факторів, що впливають на задоволеність роботою та текучку кадрів, та прогнозування потреб у наймі. HR-аналітика допомагає виявити, як різні HR-політики впливають на загальну ефективність та прибутковість компанії.

Оцінка соціальної відповідальності та корпоративної культури стає все більш важливою в контексті глобальних викликів та зростаючих вимог до етичної поведінки компаній. Соціальна відповідальність оцінюється через такі аспекти, як дотримання трудового законодавства, внесок у розвиток громади та зусилля щодо зменшення негативного впливу на довкілля. Корпоративна культура оцінюється через вивчення цінностей, переконань та поведінки, які

сприяють досягненню цілей організації, а також через аналіз внутрішньої комунікації та взаємодії зі стейкхолдерами.

Загалом, сучасні підходи до оцінки дозволяють не лише визначити "числові" показники ефективності, але й зрозуміти "людський" вимір роботи компанії, що включає моральне задоволення співробітників, їхнє відчуття приналежності та готовність до внеску в спільний успіх. Ці методи допомагають керівництву створити гармонійне робоче середовище, що сприяє залученню та утриманню талантів, а також підтримує позитивний імідж компанії у суспільстві.

Висновок до розділу 1

У першому розділі ми розглянули теоретичні аспекти управління ефективністю використання трудових ресурсів на підприємстві. Було визначено, що трудові ресурси є ключовим елементом для успішності будь-якого підприємства, оскільки вони впливають на всі процеси виробництва та управління. Важливість аналізу факторів, що впливають на ефективність використання цих ресурсів, не може бути недооцінена, оскільки вони включають як внутрішні, так і зовнішні аспекти, від умов праці до ринкової кон'юнктури. Методи оцінки ефективності використання трудових ресурсів, які ми обговорили, дозволяють підприємствам не тільки виявляти слабкі місця в управлінні персоналом, але й розробляти стратегії для підвищення продуктивності та задоволеності працівників. У сукупності, цей розділ наголошує на важливості комплексного підходу до управління трудовими ресурсами, що є необхідним для досягнення вищих рівнів ефективності на підприємстві.

2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЧІПСИ ЛЮКС»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Чіпси Люкс», та його позиціонування у галузі

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів є фундаментальним процесом для кожного підприємства, оскільки прямо впливає на його конкурентоспроможність, рентабельність та сталість розвитку. Для компанії "Чіпси Люкс", яка спеціалізується на виробництві продуктів харчування, ефективне управління трудовими ресурсами може означати здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов, підвищувати якість продукції та оптимізувати виробничі процеси.

Значення аналізу полягає у виявленні та використанні потенціалу працівників найбільш ефективним способом. Через вимірювання продуктивності, аналіз робочих процесів та оцінку роботи кожного співробітника, компанія може ідентифікувати слабкі місця у своїй роботі та вносити необхідні корективи. Наприклад, якщо виявляється, що виробничий цех має високі трудові витрати при низькій продуктивності, менеджмент може розглянути впровадження автоматизованого обладнання чи перенавчання співробітників.

Для "Чіпси Люкс", такий аналіз може також виявити можливості для розвитку нових продуктів, вдосконалення рецептур чи поліпшення логістики та розподілу. Використання даних з продажів та відгуків споживачів може допомогти визначити, як залученість та мотивація працівників впливають на задоволеність клієнтів, а отже, і на фінансові результати компанії.

Важливість дослідження для "Чіпси Люкс" також полягає у підтримці її корпоративної репутації як відповідального виробника та роботодавця. Застосування етичних практик управління трудовими ресурсами сприяє збільшенню лояльності персоналу та довіри споживачів. У світлі зростаючої

уваги до соціальної відповідальності бізнесу та сталості, компанії, які інвестують у своїх працівників та ретельно оцінюють свої трудові практики, часто випереджають конкурентів.

Місія компанії є її основним призначенням та метою існування. Вона відображає основні цілі та спрямованість бізнесу. Наприклад, місія "Чіпси Люкс" полягає у виробництві високоякісних харчових продуктів, які задовольняють потреби споживачів у здорових та зручних перекусах.

Візія виражає довгострокове бачення того, ким компанія хоче стати або що хоче досягти у майбутньому. Це лідерство на ринку чіпсів через інновації та стале виробництво, що спрямоване на збереження довкілля та підтримку місцевих громад.

Корпоративні цінності визначають принципи та стандарти, яких дотримується компанія у своїй повсякденній діяльності. Для "Чіпси Люкс" такими цінностями є зобов'язання до якості, інновації, прозорість, та соціальна відповідальність. Цінності впливають на прийняття рішень, поведінку співробітників та управління компанією загалом.

ТОВ "Чіпси Люкс" є великим виробником картопляних чіпсів в Україні. Ця компанія є частиною міжнародного харчового концерну ПАТ "Монделіс Україна," який раніше відомий був під назвою "Крафт Фудз Україна." Завод розташований у Вишгородському районі Київської області, у селі Старі Петрівці.

Головною продукцією, яку виготовляє це підприємство, є картопляні чіпси. Ці чіпси продаються на внутрішньому українському ринку під торговою маркою "Люкс." Крім того, компанія також здійснює експорт своєї продукції під брендом "Estrella" до кількох країн, включаючи Білорусь, Молдову, Грузію, Вірменію і Азербайджан [45].

Крім виробництва картопляних чіпсів, компанія також займається вирощуванням промислової та насінневої картоплі в рамках своєї аграрної програми. Для цього вона співпрацює з близько 30 господарствами по всій

Україні. Ця діяльність дозволяє підприємству контролювати якість і постачання картоплі, що використовується в їхньому виробництві.

Компанія дбає про якість своєї продукції і дотримується високих стандартів якості та безпеки. Для цього вона впровадила різні міжнародні стандарти, такі як ISO 9001:2008 (система управління якістю), ISO 14001:2004 (система управління навколишнім середовищем), OHSAS 18001:2007 (система управління охороною праці), ISO 22000-2005 (система управління безпечністю харчових продуктів) і BSI PAS 220:2008 (стандарт безпечності харчових продуктів). Ці стандарти гарантують, що продукція компанії відповідає найвищим вимогам якості та безпеки.

З історією компанії "Чіпси Люкс" пов'язано багато важливих подій і досягнень, які відображають її становище та розвиток протягом років.

У 1999 році Kraft Foods придбала фабрику "Українська мова" у Старих Петрівцях. Ця подія позначилася на майбутньому розвитку компанії, оскільки вона стала частиною великого і визнаного на світовому ринку харчового конгломерату.

У 2000 році компанія розпочала будівництво промислового складу на 11 тисяч тонн для зберігання картоплі. Окрім цього, була розроблена власна агропрограма, а компанія отримала сертифікат ISO 9002, що свідчить про її високий стандарт управління якістю.

У 2001 році розпочалось виробництво продукції під брендом Estrella. Це стало важливим кроком у розширенні асортименту продукції компанії та введенні нового бренду на ринок.

У 2002 році була запущена друга лінія для виробництва чипсів, а також розпочато будівництво нового складу для зберігання картоплі. Це дозволило компанії підвищити обсяги виробництва та покращити ефективність операцій.

У 2003 році виробництво почало виробляти екструдовані продукти Cerezos, розширюючи свої можливості та асортимент продукції.

У 2005 році були запуснені лінії для пакування кави брендів "Jacobs" і "Maxwell House", і компанія отримала сертифікат ISO 14001, свідчачи про свій зобов'язання до збереження навколишнього середовища.

У 2006 році розпочалось виробництво кукурудзяних чипсів під брендом "Ratos", що розширило портфель продукції компанії та відкрило нові можливості на ринку.

У 2009 році компанія успішно пройшла сертифікаційний аудит системи управління безпечністю харчових продуктів відповідно до міжнародних стандартів ISO 22000-2005 та інших вимог, що свідчить про її відповідність найвищим стандартам якості та безпеки.

У 2010 році компанія змінила свій юридичний статус, перейшовши з філії на дочірнє підприємство ЗАТ "Крафт Фудз Україна" та отримавши організаційно-правову форму ТЗОВ "Чіпси Люкс". Це відображає її бажання розвиватися та консолідувати свою позицію на ринк [47].

Виробництво чипсів "ЛЮКС" - це складний та багатоетапний процес, який розпочинається з вирощування картоплі і завершується пакуванням готового продукту, який обов'язково проходить контроль якості перед відправленням до дистриб'юторської мережі.

Перший етап починається з вибору та вирощування високоякісної картоплі. Компанія може мати свої власні ферми або співпрацювати з фермерами для забезпечення постачання сировини.

Після вирощування картоплю збирають і ретельно очищають від землі та інших домішок.

Сировину піддають спеціальній обробці, де вона нарізається на тонкі слайси та обпростовуються.

Нарізана картопля поміщається в фритюр для обсмаження у рослинному або іншому виді жиру. Цей процес відбувається при певній температурі, щоб досягти бажаного смаку і текстури.

Після обсмаження додаються смакові добавки та спеції, щоб надати чипсам унікальний смак та аромат. Цей етап може включати в себе різноманітні рецепти та смакові варіації.

Готові чіпси охолоджуються і сушаться для видалення надлишкової вологості.

Чіпси пакуються в спеціальні упаковки, такі як пакети або пластикові контейнери, забезпечуючи їхню свіжість та довготривалість.

Перед відвантаженням кожна партія чіпсів проходить обов'язковий контроль якості. Це включає в себе перевірку на відповідність стандартам якості та безпеки харчових продуктів.

Відправлення до дистриб'юторської мережі: Готові продукти готуються до відправлення на склади дистриб'юторів або продажу в магазинах.

Зазвичай нові смаки чіпсів «ЛЮКС» випускаються на ринок 1-2 рази на рік. Процес випуску нових смаків чіпсів "ЛЮКС" на ринок - це важлива складова стратегії компанії, яка відбувається систематично та уважно враховує уподобання українських споживачів. Отже, цей процес можна поділити на кілька послідовних етапів:

Відділи маркетингу та дослідження смаків споживачів активно вивчають ринок та проводять дослідження, щоб зрозуміти, які смаки популярні серед українських споживачів. Це включає в себе аналіз трендів і уподобань.

Для отримання глибшого розуміння смакових уподобань споживачів проводяться опитування та фокус-групи. Споживачі можуть висловлювати свої думки, переваги та пропозиції щодо нових смаків.

Отримана інформація з маркетингового та дослідницького відділів передається відділу розробок на фабриці, де розпочинається процес створення нових смаків.

На фабриці створюються прототипи чіпсів з новими смаками на основі отриманої інформації. Це може включати в себе експерименти з рецептами та інгредієнтами.

Декілька варіантів нових смаків представляються для проби споживачам. Це може бути проведенням спеціальних дегустацій або тестуванням у фокус-групах. Споживачі відзначають свої враження та віддають перевагу тому смаку, який їм подобається найбільше.

На основі результатів тестування визначається найкращий смак, який відповідає популярним уподобанням споживачів.

Обраний смак випускається в масовому обсязі, і компанія готується до його введення на ринок.

Діяльність у сфері соціальної роботи включає в себе такі ініціативи та проекти:

1. Підтримка дитячих будинків «Любисток» у с. Нові Петрівці, «Сонячний» у с. Жуків та «Гніздечко» у смт. Іванків.
2. Організація волонтерської роботи з соціально незахищеними дітьми Вишгородського району в літньому таборі «Водограй».
3. Підтримка у придбанні обладнання для комп'ютерної бібліотеки в клубі с. Старі Петрівці.
4. Закупівля тренажерів для шкільного спортивного залу.
5. Придбання будматеріалів для ремонту даху Старопетрівського дитсадка та місцевого Будинку культури.
6. Спільна організація з благодійною організацією «Червона Рута» та гуртом «Дай Боже» благодійних театралізованих вистав під назвою «Зелені Свята» для вихованців-інтернатів Київської області.
7. Допомога в облаштуванні дитячого майданчика та фундаменту для школи-інтернату № 5 для дітей з вадами зору [45].

Ці ініціативи спрямовані на поліпшення умов життя та розвитку дітей та молоді, особливо тих, які перебувають у складних життєвих обставинах або мають особливі потреби.

На сьогоднішній день ринок картопляних чіпсів демонструє значний ріст, який обумовлений передусім зростанням попиту серед молодого населення, підвищенням рівня доходів та процесом урбанізації. Для того, щоб краще

зрозуміти цей ріст, давайте розглянемо дані щодо ринкових тенденцій у сфері виробництва картопляних чіпсів за період з 2018 по 2021 роки, а також зробимо прогнози щодо розвитку ринку до 2026 року.

На сьогоднішній момент найбільшими ринками картопляних чіпсів є Сполучені Штати та Західна Європа, які разом забирають приблизно дві третини від загального світового попиту на цей продукт. Проте на цих розвинених ринках темпи зростання досягли певного рівня насиченості, оскільки ринки в розвитку, такі як Індія, Китай, росія та інші, можуть стати драйверами подальшого росту у цій галузі.

Основними динамічними факторами на ринку є зростаючий попит на зручні продукти, зміна харчових звичок, доступність та привабливість картопляних чіпсів. Впровадження нових ароматизаторів, які відповідають зрослому попиту на інноваційні сорти смаків, призводить до наявності безлічі варіантів смаків та нових пропозицій на ринку чіпсів. Збільшення попиту на готові продукти та продукти для споживання в дорозі, спричинене напруженим розкладом, зростанням доходів та популярністю картопляних чіпсів серед молодого населення, яке віддає перевагу цьому виду закусок, а також впровадження привабливих та компактних упаковок сприяє росту ринку [46].

За даними Ukrainian Food Export Board (UFEB), протягом першої чверті 2021 року в Україні виробництво картопляних чіпсів зросло на 4,8% у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року і становило 2,88 тисячі тонн. Цей зріст виробництва головним чином визначається зростанням попиту на картопельні чіпси серед українських споживачів.

Зараз картопельні чіпси набувають популярності в Україні, і це стосується, насамперед, активного способу життя населення. Багато людей мають обмежений час для повноцінних обідів і вдаються до швидкого та легкого "перекусу". Чіпси стають зручним і смачним вибором для тих, хто шукає швидкий і задовільний перекус, і це сприяє зростанню попиту на них.

На ринку снєків починається конкуренція між виробниками за увагу споживачів. Важливими факторами вибору для споживачів в харчовій промисловості є якість та ціна продукції. У висококонкурентному середовищі ринку снєків споживачі, як правило, надають перевагу смаковим якостям продукту. Однак ціна також має важливе значення. Виробники зменшують вагу упаковки, щоб уникнути підвищення ціни через зростання витрат (що обумовлене збільшенням комунальних тарифів, підвищенням заробітної плати, інфляцією тощо). Наприклад, упаковки розміром 71 грам замість 80 грам, 133 грам замість 155 грам і 233 грам замість 250 грам вже доступні на ринку [47].

Визначення ключових критеріїв товару в компанії впливає на його привабливість, прибутковість і задоволеність споживачів. Проводиться оцінка цих критеріїв в порівнянні з конкурентами за 10-ти бальною шкалою, де 1 - найнижчий бал, а 10 - максимальний бал.

Основні критерії та їх порівняльна оцінка зведені у Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Порівняльна таблиця оцінки конкурентоспроможності чіпсів

Критерії конкурентоздатності	ТМ Люкс	ТМ Lay's	ТМ Chio Chips
Асортимент	10	10	8
Ціна	10	9	10
Зовнішній вигляд	10	9	7
Якість продукту	10	10	7
Строк придатності	10	10	8
Дистрибуція	10	10	7
Рекламна активність	10	10	6
Унікальність пропозиції	8	7	5
Значення бренду	10	9	7
Лояльність до бренду	10	10	7
Якість роботи відділу продажів	10	10	8

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Після проведеного аналізу українського ринку снєків видно, що основними гравцями і конкурентами є торгові марки "Люкс" і "Лейз". Проте, для підвищення конкурентоспроможності бренда "Люкс" необхідно надати

особливу увагу унікальності своєї пропозиції. Це означає, що важливо зосередитися на організації маркетингових заходів та використанні ефективних комунікаційних інструментів у рекламних кампаніях.

За результатами аналізу, виявлено, що споживачі вважають, що бренд "Люкс" повинен покращити свої комунікаційні зусилля. Це означає, що компанія повинна зосередитися на створенні виразних та привабливих повідомлень про свій продукт, які будуть відрізнятися від конкурентів.

Організація ефективних маркетингових кампаній і використання правильних комунікаційних каналів допоможуть бренду "Люкс" підвищити свою привабливість для споживачів і зміцнити свою позицію на ринку снєків. Успішна комунікація допоможе підкреслити унікальність продукту та привернути більше уваги споживачів [5, с.344].

У інших параметрах, не зважаючи на лідерство, необхідно залишати пильний контроль, оскільки основний конкурент, ТМ Лейз, може швидко використовувати будь-яку можливу помилку для своєї переваги.

В ході опитування були визначені критерії, за якими споживачі оцінювали якість чіпсів під час тестування-дегустації найпопулярніших марок. Ці критерії включали в себе дизайн упаковки, зручність упаковки, запах, колір, цілісність шматочків, виявлення дефектів картоплі (наприклад, почорніння), та смак [47].

SWOT-аналіз - це інструмент стратегічного планування, який використовується міжнародними менеджерами Mondelez для оцінки поточного стану фірми. Цей метод дозволяє аналізувати сильні сторони (S), слабкості (W), можливості (O) і загрози (T), з якими стикається Mondelez International у своєму бізнес-середовищі [6].

Mondelez International займає провідну позицію у своїй галузі і продовжує зберігати своє лідерство завдяки критичному аналізу SWOT. SWOT-аналіз є важливим інструментом, який потребує ефективної співпраці між різними підрозділами в організації, такими як маркетинг, фінанси, операції, інформаційні системи управління і стратегічне планування.

SWOT-аналіз ТОВ Чіпси Люкс від Mondelez International, Inc. наведено у таблиці 2.2

Таблиця 2.2 - SWOT-аналіз ТОВ Чіпси Люкс від Mondelez International, Inc

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 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. 	<ol style="list-style-type: none"> 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
<ol style="list-style-type: none"> 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). 	<ol style="list-style-type: none"> 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.

Джерело: [7]

Хоча SWOT-аналіз широко використовується для стратегічного планування, він має свої обмеження. Деякі можливості або фактори організації можуть бути одночасно сильними і слабкими сторонами, що робить аналіз складним завданням. Наприклад, зміна екологічних норм може бути як

загрозою, так і можливістю для компанії, залежно від того, як вона вміє реагувати і адаптуватися.

SWOT-аналіз сам по собі не надає конкретних стратегій для досягнення конкурентної переваги. Він служить лише вихідною точкою для обговорення можливих напрямків стратегії. Ця матриця відкриває можливості для оцінки, але не визначає конкретний план дій для досягнення стратегічної конкурентоспроможності Mondelez International.

2.2 Оцінювання результатів фінансово-господарської діяльності підприємства

Процес виробництва чипсів під брендом «ЛЮКС» включає кілька етапів, починаючи з вирощування картоплі і закінчуючи пакуванням готового продукту та контролем якості перед відвантаженням до дистриб'юторської мережі.

Для виробництва 1 кг чипсів необхідно переробити від 3 до 4 кг картоплі. Картопля вирощується в рамках власної аграрної програми, спільно з близько 30 господарствами, розташованими в різних областях України, таких як Тернопільська, Житомирська, Вінницька, Київська, Чернігівська, Херсонська та Хмельницька. Щороку на виробництві переробляється близько 60 тисяч тонн картоплі, включаючи голландські сорти, такі як «Леді Розетта» і «Сатурна», а також місцевий сорт «Фантазія» [40].

Чіпси під торговою маркою "ЛЮКС" виготовляються зі спеціально обробленої картоплі. Спершу цю картоплю очищають і нарізають на тонкі скибки, які мають товщину від 1.0 до 1.6 міліметрів і діаметр від 35 до 75 міліметрів. Після цього ці скибки піддаються обсмажуванню у рослинній олії.

Важливо зауважити, що з 2010 року для виробництва чипсів "ЛЮКС" використовується йодована сіль, яка відповідає вимогам безпеки та додатково забезпечує споживачів йодом.

Готові чіпси мають вміст вологи на рівні 2%, що робить їх сухими і хрусткими, а вміст олії становить 30%, надаючи продукту смачний смак та текстуру.

Для створення різноманітних смаків чіпсів, компанія здійснює закупівлю відповідних приправ у спеціалізованих виробниках, таких як "Flavour House" з Голландії та Англії. Ці приправи і ароматизатори використовуються для надання чіпсам особливих смакових характеристик [46].

За 11 років роботи на фабриці було виготовлено понад 100 тисяч тонн солоних снєків. Для цього використовувалися понад 400 тисяч тонн промислової картоплі та понад 55 тисяч тонн насінневої картоплі.

Фабрика вклала 35 мільйонів гривень у модернізацію своїх складських споруд. Нове обладнання включає систему спеціальних каналів, які забезпечують постійну температуру в межах не нижче +8°C та дуже високий рівень вологості від 96% до 99%. Крім того, на складах встановлене спеціальне зелене освітлення, яке спрямоване на збереження якості картоплі і запобігає її зеленінню.

Компанія регулярно витрачає 5,5 мільйонів гривень щороку на підтримку цих сучасних умов у складських приміщеннях. Важливо відзначити, що на сьогодні в Україні немає аналогічних складських умов, що свідчить про інноваційність та високий стандарт якості, який компанія встановила для зберігання своєї продукції.

Таблиця 2.3 - Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Люкс» за 2020-2022 рр., тис. грн.

№	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2021 р. від 2020 р. (абсол./віднос.)	Відхилення 2022 р. від 2021 р. (абсол./віднос.)
1	Чистий дохід від реалізації	753286	747062	650928	-6 224 / -0.83%	-96 134 / -12.87%
2	Собівартість реалізованої продукції	488121	454370	399959	-33 751 / -6.91%	-54 411 / -11.98%

3	Валовий прибуток	265165	292692	250969	27 527 / 10.38%	-41 723 / -14.25%
4	Фінансовий результат від операційної діяльності	50795	66615	24939	15 820 / 31.14%	-41 676 / -62.55%
5	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	20373	44476	6613	24 103 / 118.21%	-37 863 / -85.13%
6	Чистий прибуток	16256	34460	4528	18 204 / 112.02%	-29 932 / -86.86%
7	Валюта балансу	403693	396155	443640	-7 538 / -1.87%	47 485 / 11.99%
8	Власний капітал	188230	194871	199399	6 641 / 3.53%	4 528 / 2.32%
9	Залучений капітал	215463	201284	244241	-14 179 / -6.58%	42 957 / 21.34%
10	Необоротні активи	137006	139119	154330	2 113 / 1.54%	15 211 / 10.93%
11	Оборотні активи	234255	257036	289310	22 781 / 9.73%	32 274 / 12.56%

Джерело: [46]

Фінансовий аналіз проведено на основі звітності підприємства, що опубліковані Державною податковою службою України на порталі відкритих даних (рис. 2.1).

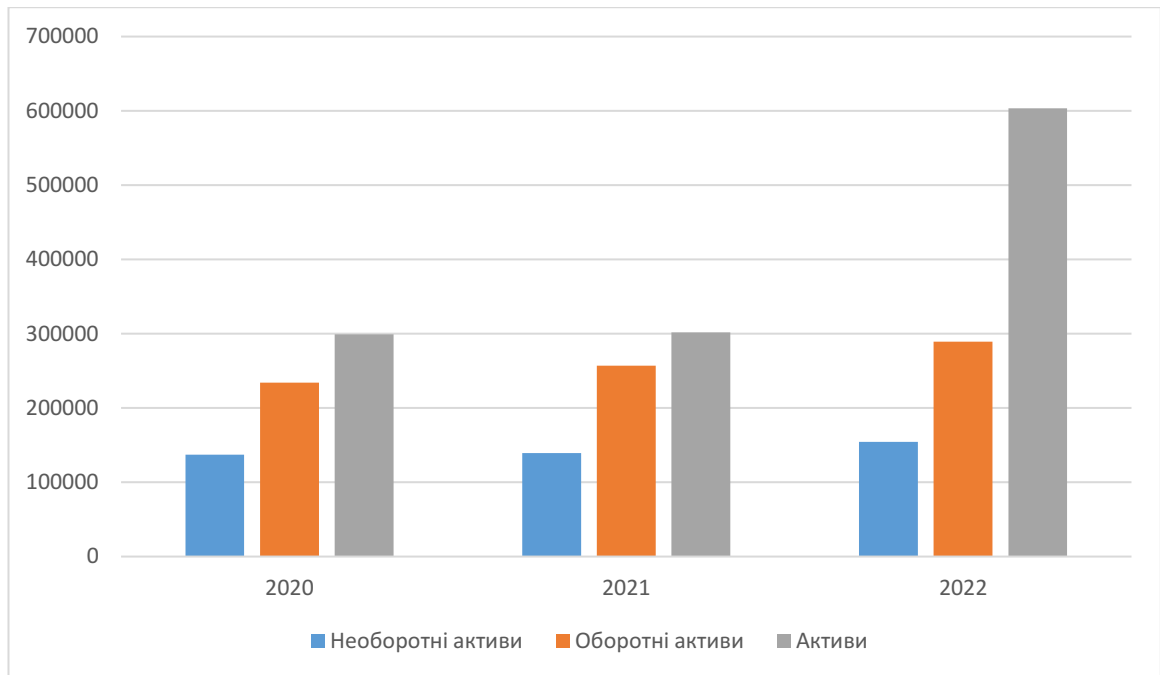


Рис 2.1. Динаміка активів «ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЧІПСИ ЛЮКС» у 2020-2022 рр., тис. грн. [46]

Збільшення загальної суми активів на 3,6% вказує на зміцнення економічного потенціалу підприємства. Іншими словами, компанія розширює свій власний майновий фонд, що є позитивним сигналом.

Проте важливо відзначити, що, при цьому, дохід від продажу товарів і послуг скоротився. Це може вказувати на необхідність проведення оптимізації структури активів, оскільки ріст активів при спаді доходів може сигналізувати про неефективне використання ресурсів.

Загалом, збільшення суми балансу обумовлене зростанням як оборотних активів (+3,45%), так і необоротних активів (+3,75%), що вказує на загальне посилення фінансової стійкості і розвитку підприємства.

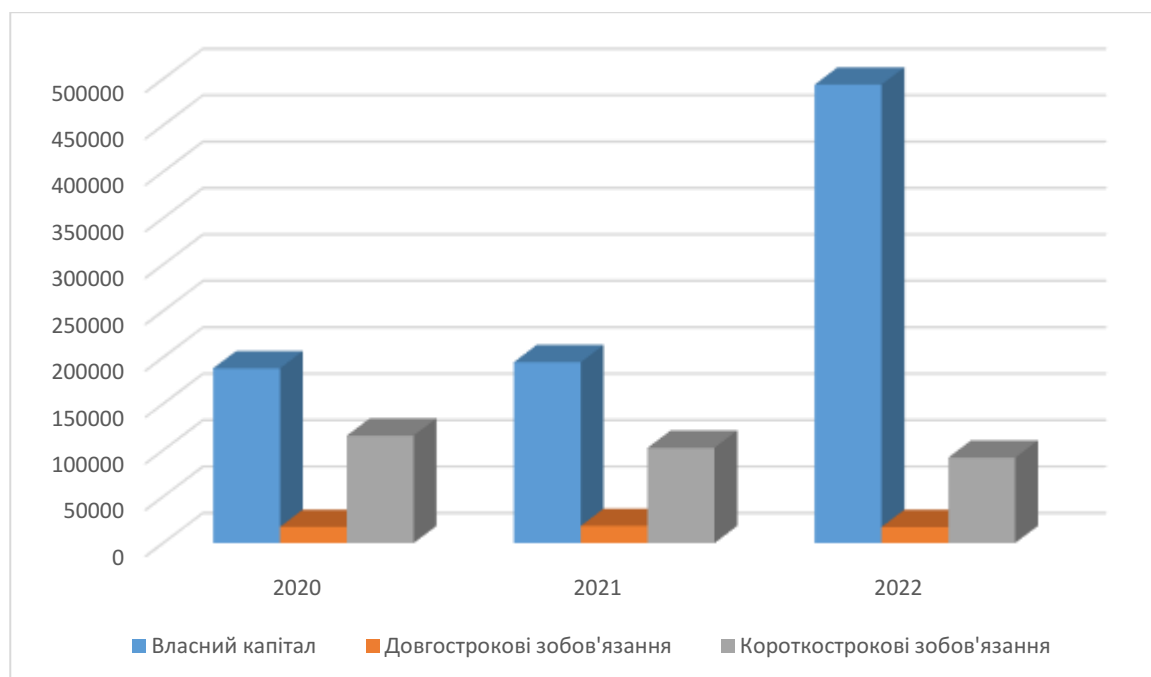


Рис 2.2 Динаміка джерел фінансування «ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЧІПСИ ЛЮКС» у 2020-2022 рр., тис. грн. [46]

Збільшення загальної суми доступних джерел фінансування, зумовлене зростанням власного капіталу на +7,09%, вказує на те, що компанія має більше власних ресурсів для залучення активів. Це може свідчити про покращення фінансового стану підприємства та збільшення його фінансової стійкості.

Зі зростанням суми власного капіталу також може іти рука в руку покращення добробуту власників компанії, оскільки вони є власниками цього капіталу.

З іншого боку, зменшення загальної суми зобов'язань може призвести до збільшення незалежності компанії від зовнішніх фінансових постачальників, але при цьому може обмежити можливість компанії максимально використовувати свій потенціал і реалізовувати нові можливості.

Таблиця 2.3.

Показники стійкості та платоспроможності «ТОВАРИСТВО З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЧІПСИ ЛЮКС» у 2021-2022 рр.,
частка одиниці [45]

Показник	2020	2021	2022	Абс. приріст, +/- 2022\2020	Відн. приріст, %, 2022\2020
Фінансова автономія	0,74	0,79	0,82	0,08	9,8
Поточна ліквідність	2,52	2,83	3,28	0,76	23,17

Фінансова незалежність компанії зростає, і це підтверджується поліпшенням показника фінансової автономії. На кінець 2022 року підприємство має здатність самостійно фінансувати 81,87% власних активів.

Крім того, значення поточного показника ліквідності перевищує нормативну межу, яка складає 1,5. Це свідчить про те, що компанія має високий рівень ліквідності і має низький ризик недостатньої платоспроможності в найближчому майбутньому.

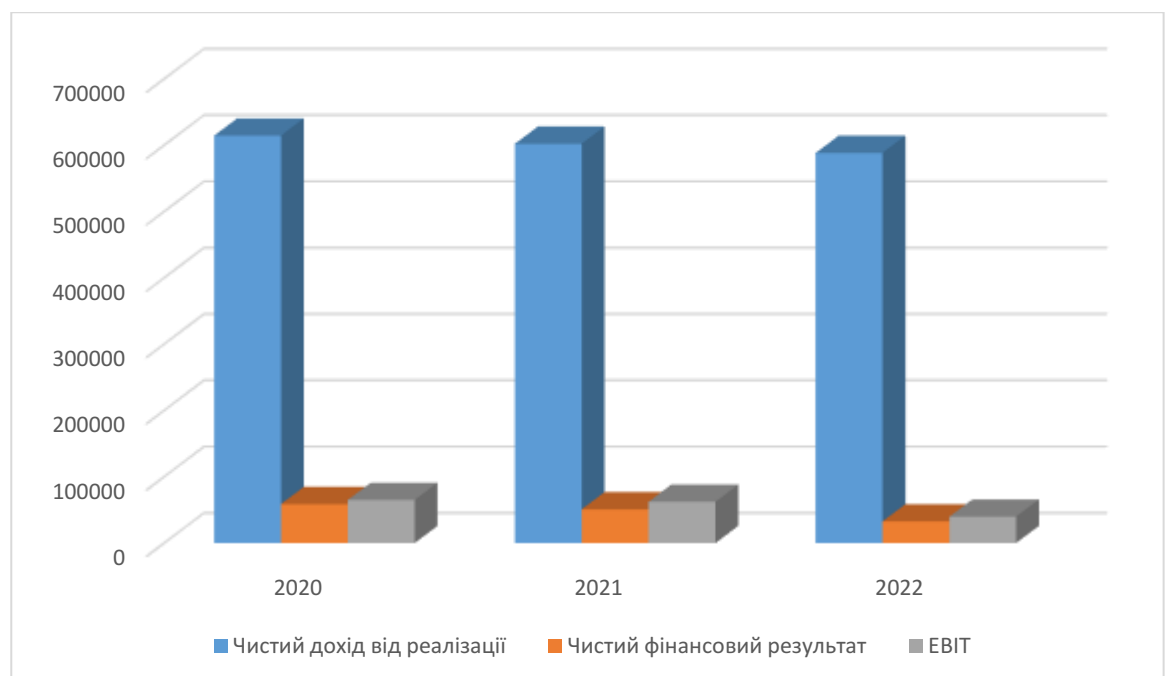


Рис 2.3. Динаміка фінансових результатів «ТОВАРИСТВО З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЧІПСИ ЛЮКС» у 2021-2022 рр.,
тис. грн. [46]

Чистий дохід від реалізації товарів та послуг скоротився на 2,29%, що може свідчити про те, що компанія може мати проблеми з конкурентоспроможністю, особливо в умовах швидкозмінного ринкового середовища.

Проте, важливо зауважити, що компанія вдалося досягти позитивного чистого прибутку у розмірі 32692 тис. грн у 2020 році, що свідчить про ефективну бізнес-модель. Для більш детальної оцінки здатності управління досягати своїх цілей, варто також детально проаналізувати показники рентабельності компанії.

Рентабельність активів у 2022 р. перевищувала інфляцію, що свідчить про реальне зростання вартості наявних у компанії активів.

Для оцінки привабливості компанії як об'єкту інвестування, корисно порівняти її рентабельність власного капіталу з рентабельністю альтернативних можливостей для вкладення капіталу, які доступні власникам компанії. Для спрощення цього розрахунку використовуються дані Національного банку України щодо середньої доходності депозитів за 2022 рік.

Отже, коли рентабельність власного капіталу перевищує рентабельність альтернативних інвестиційних інструментів, це вказує на те, що власники компанії отримують більший прибуток від свого інвестиційного капіталу, ніж у випадку альтернативних вкладень. Це свідчить про підвищення благополуччя власників компанії, і цей ріст може бути швидшим, ніж середній рівень на фінансовому ринку.

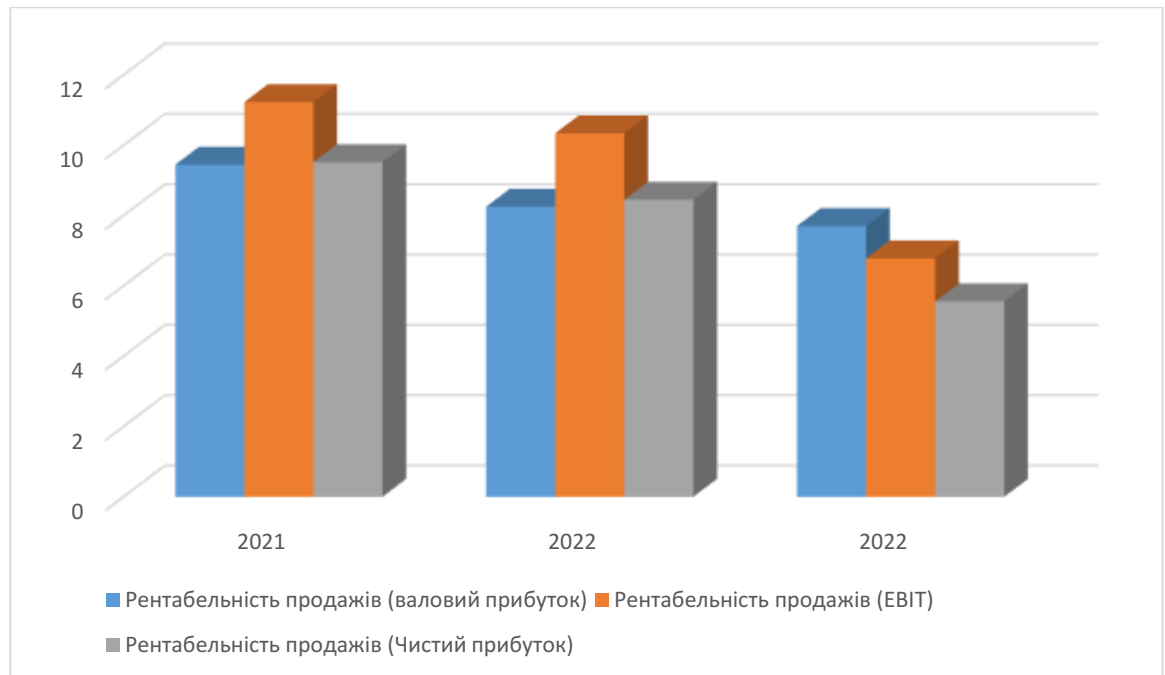


Рис. 2.4 Динаміка показників рентабельності продажів «ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЧІПСИ ЛЮКС» у 2020-2022 рр.,% [46]

Показник валової рентабельності у 2022 році є позитивним, що підказує, що компанія має можливості для збільшення обсягу продажу товарів та послуг з метою максимізації кінцевого фінансового результату.

Фінансовий аналіз ТОВ "Чіпси Люкс" можна розпочати з оцінки звітів про фінансові результати та балансу, які надають цілісне уявлення про фінансовий стан підприємства. Використовуючи дані з фінансових звітів за 2020-2022 роки, можливо провести детальний аналіз ключових показників та визначити тренди в діяльності підприємства.

Звіт про фінансові результати ТОВ "Чіпси Люкс" вказує на певні тенденції у доходах та чистому прибутку підприємства. У 2020 році компанія зареєструвала доходи на рівні 687 млн грн, але водночас зазнала значних втрат і чистий прибуток був невеликим або негативним [46].

Протягом наступних років, зокрема у 2022 році, доходи компанії зменшилися до 588 млн грн. Однак важливо відзначити, що в цей період компанія змогла виходити на позитивний чистий прибуток, що свідчить про

покращення її фінансової стійкості. Це може бути результатом ряду заходів, вжитих менеджментом для оптимізації витрат, підвищення ефективності виробничих процесів, а також, можливо, впровадження стратегічних заходів щодо розвитку продукції чи розширення ринкових можливостей.

Такий позитивний тренд у чистому прибутку може свідчити про успішний курс управління компанією, спрямований на відновлення фінансової стабільності та досягнення прибутковості після втрат у 2020 році.

Проаналізувавши активи та зобов'язання компанії, можна відзначити певні зміни у їх структурі протягом досліджуваного періоду. Загальні активи підприємства зменшилися з рівня 683 млн грн у 2020 році до 603 млн грн у 2022 році. Це може свідчити про ряд факторів, таких як продаж активів або амортизацію [46].

Незважаючи на зменшення активів, важливим позитивним аспектом є те, що зобов'язання компанії в цей період зменшилися більше ніж утричі. Це означає, що компанія зменшила свої зобов'язання перед кредиторами та іншими сторонами. З погляду фінансової стабільності це може розглядатися як позитивний сигнал, оскільки підприємство має менше фінансових зобов'язань і більше можливостей для фінансового управління та інвестицій у розвиток діяльності.

Горизонтальний аналіз дає можливість оцінити, як змінювалися фінансові показники компанії протягом конкретного періоду. З використанням поданих даних можна відзначити, що загальні активи компанії скоротилися з рівня 683 612 000 грн у 2020 році до 603 318 000 грн у 2022 році, що свідчить про зниження на близько 11.75%. Також, зобов'язання компанії відзначили ще більше значуще зменшення, зменшившись з 358 773 000 грн у 2020 році до 109 368 000 грн у 2022 році, що показує зниження на приблизно 69.53%. Ці зміни свідчать про важливе покращення структури капіталу компанії, оскільки компанія зменшила свої зобов'язання і збільшила частку власного капіталу в загальній структурі активів [46].

Вертикальний аналіз структури балансу компанії за 2022 рік допомагає визначити, як різні складові активів співвідносяться одна з одною в загальній структурі активів. За результатами аналізу можна виявити, що основні засоби становлять найбільшу частку у структурі активів і складають приблизно 48.9% від загальної суми активів компанії, яка становить 603 318 грн.

Це означає, що значна частина активів призначена для довгострокових інвестицій у основні фонди підприємства. Основні засоби можуть включати обладнання, машини, будівлі, транспортні засоби та інфраструктуру, які використовуються в процесі виробництва і надають компанії засоби для здійснення її діяльності.

Такий високий відсоток основних засобів у структурі активів може свідчити про те, що компанія вкладає значні ресурси у розвиток та модернізацію свого обладнання та інфраструктури, щоб підтримувати і покращувати виробничі процеси та конкурентоспроможність на ринку.

Рентабельність активів (ROA) є ключовим показником ефективності використання активів компанією для отримання прибутку. Цей показник обчислюється шляхом поділу чистого прибутку, отриманого компанією, на загальну суму її активів. У випадку з ТОВ "Чіпси Люкс" за 2022 рік, ROA розраховується так:

$$\text{ROA} = \text{Чистий прибуток} / \text{Загальна сума активів} = 32\,692\,000 \text{ грн} / 603\,318\,000 \text{ грн} \approx 5.42\%$$

Отже, цей показник свідчить про те, що на кожен гривню активів, вкладених у компанію, припадає приблизно 5.42 копійки чистого прибутку. Це може бути інтерпретовано як показник того, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для досягнення фінансового успіху.

Рентабельність власного капіталу (ROE) є важливим показником, який вказує на те, наскільки ефективно компанія використовує інвестиції своїх власників для генерації прибутку. Для ТОВ "Чіпси Люкс" у 2022 році ROE розраховується так:

$ROE = \text{Чистий прибуток} / \text{Загальний обсяг власного капіталу} = 32\,692\,000 \text{ грн} / 493\,950\,000 \text{ грн} \approx 6.61\%$.

Це означає, що на кожен гривню власного капіталу, вкладену в компанію власниками, припадає приблизно 6.61 копійки чистого прибутку. Цей показник вказує на те, наскільки вигідним є інвестування в підприємство та на якість управління компанією з точки зору її власників.

Коефіцієнт поточної ліквідності - це показник, який демонструє, наскільки легко компанія може виправдати свої поточні зобов'язання за допомогою своїх оборотних активів. У вас правильно розраховане значення цього показника для 2022 року:

$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання} = 301\,574 \text{ грн} / 92\,070 \text{ грн} \approx 3.28$.

Це значення показника дорівнює близько 3.28, що свідчить про високу здатність компанії виплатити свої короткострокові зобов'язання. Вищий коефіцієнт поточної ліквідності вказує на більшу фінансову стабільність та можливість компанії впоратися з поточними зобов'язаннями.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, також відомий як "кислотний тест", є показником, який враховує лише найбільш ліквідні активи компанії, виключаючи запаси, оскільки вони можуть бути менш ліквідними. Для розрахунку цього показника, спочатку визначаємо суму оборотних активів без врахування запасів. У вашому випадку це:

$\text{Оборотні активи без запасів} = 301\,574 \text{ грн} - 158\,565 \text{ грн} = 143\,009 \text{ грн}$.

Потім цю суму оборотних активів без запасів ділимо на поточні зобов'язання:

$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності} = \text{Оборотні активи без запасів} / \text{Поточні зобов'язання} = 143\,009 \text{ грн} / 92\,070 \text{ грн} \approx 1.55$.

Цей результат означає, що компанія має достатньо ліквідних активів, щоб покрити свої короткострокові зобов'язання без необхідності продажу запасів. Чим вище цей коефіцієнт, тим більша ліквідність у компанії, що вказує на її

фінансову стабільність і можливість вчасно реагувати на короткострокові фінансові зобов'язання [46].

Тепер обчислимо показники стану трудового потенціалу:

Середньооблікова чисельність працівників (Чссп):

$$\text{Чссп} = (\text{Чпоч} + \text{Чк}) / 2 \quad \text{Чссп} = (200 + 210) / 2 \quad \text{Чссп} = 410 / 2 \quad \text{Чссп} = 205$$

Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл):

$$\text{Кпл} = \text{Чвиб} / \text{Чссп} \quad \text{Кпл} = 15 / 205 \quad \text{Кпл} \approx 0.073$$

Коефіцієнт обороту по прийому (Кпр):

$$\text{Кпр} = \text{Чпр} / \text{Чк} \quad \text{Кпр} = 25 / 210 \quad \text{Кпр} \approx 0.119$$

Коефіцієнт обороту по вибуттю (Кзв):

$$\text{Кзв} = \text{Чзвіл} / \text{Чн} \quad \text{Кзв} = 10 / 200 \quad \text{Кзв} = 0.05$$

Коефіцієнт загального обороту (Кзаг):

$$\text{Кзаг} = \text{Кпр} + \text{Кзв} \quad \text{Кзаг} = 0.119 + 0.05 \quad \text{Кзаг} = 0.169$$

Коефіцієнт постійності кадрів (Кпос):

$$\text{Кпос} = \text{Чк} / \text{Чссп} \quad \text{Кпос} = 210 / 205 \quad \text{Кпос} \approx 1.024$$

Отже, коефіцієнт плинності кадрів на рівні 0.073 вказує на відносно низький рівень плинності працівників, що може свідчити про стабільність робочих місць і задоволеність працівників умовами праці.

Коефіцієнт обороту по прийому на рівні 0.119 показує, що компанія активно набирала нових працівників, можливо, у відповідь на розширення бізнесу або для заміщення вакансій.

Коефіцієнт обороту по вибуттю на рівні 0.05 є досить низьким, що свідчить про невелику кількість звільнень працівників.

Коефіцієнт загального обороту на рівні 0.169 підтверджує, що загалом рівень зміни кадрів у компанії є помірним.

Коефіцієнт постійності кадрів більше 1 (1.024) свідчить про зростання кількості працівників у компанії, що може бути ознакою розширення або розвитку бізнесу.

І також обчислимо і оцінимо показники ефективності використання трудового потенціалу:

Продуктивність праці (ПП):

$$ПП = T / Чссп \quad ПП = 588 \text{ млн} / 205 \quad ПП \approx 2.869 \text{ млн грн}$$

Трудомісткість товарів (ТМ):

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

Отже бачимо, що продуктивність праці в розмірі приблизно 2.869 млн грн на одного працівника є ключовим показником ефективності використання трудових ресурсів компанії.

Трудомісткість товарів є надзвичайно низькою, що вказує на високу ефективність виробництва в компанії.

Компанія демонструє стабільний та ефективний підхід до управління людськими ресурсами. Середньооблікова чисельність працівників та низький коефіцієнт плинності кадрів вказують на стабільність у трудових відносинах та малу частоту зміни кадрів, що може свідчити про задоволеність працівників умовами праці та корпоративною культурою. Помірний коефіцієнт загального обороту та коефіцієнт постійності кадрів, що перевищує 1, підкреслюють позитивну динаміку в кадровій політиці, вказуючи на збільшення чисельності працівників, що може бути пов'язане з розширенням компанії або зростанням її бізнес-активності.

У цілому, аналіз показників свідчить про здорову внутрішньоорганізаційну динаміку та ефективну стратегію управління персоналом. Це дозволяє компанії підтримувати високу продуктивність та конкурентоспроможність на ринку.

2.3 Аналіз фінансово-економічних показників з використанням сучасних методів аналізу

Продуктивність праці вимірюється відношенням обсягу виробленої продукції до кількості використаних трудових ресурсів. За даними, дохід компанії знизився з 687 054 000 грн у 2020 році до 588 410 000 грн у 2022 році. Це може свідчити про зменшення ефективності використання трудових

ресурсів, проте для точніших висновків необхідно зіставити ці показники з кількістю трудових годин або кількістю зайнятих працівників за цей період.

За два порівнювані роки витрати компанії на оплату праці та відрахування на соціальні заходи зросли. У 2021 році ці витрати становили 42 310 грн, а в 2022 році вони збільшилися до 44 953 грн. Однак важливо врахувати, що загальний дохід компанії зменшився за цей період. Це може свідчити про те, що витрати на працю зросли відносно до доходів компанії на одиницю продукції. Іншими словами, на кожну одиницю продукції компанія витрачає більше коштів на оплату праці та соціальні відрахування, що може бути наслідком збільшення заробітних плат або інших витрат, пов'язаних з працею працівників.

Якість робочої сили є ключовим чинником для будь-якого підприємства, адже вона безпосередньо впливає на продуктивність та ефективність бізнесу. В аналізі ТОВ "Чіпси Люкс" цей аспект можна детальніше розглянути через декілька векторів.

Перше, що слід врахувати, це кваліфікація працівників. Зростання витрат на оплату праці може свідчити про інвестиції в навчання та розвиток співробітників, а також про залучення більш кваліфікованих фахівців. Це, в свою чергу, має позитивно позначатися на інноваційності та конкурентоспроможності компанії [31].

Другий вектор аналізу - це продуктивність праці. Враховуючи зниження доходів при збільшенні витрат на оплату праці, можливо, що не всі інвестиції в робочу силу були ефективними. Це може вказувати на проблеми з внутрішньою організацією роботи, системою мотивації чи невідповідністю навичок працівників вимогам виробництва.

Третій елемент - це оцінка відсотка захворюваності серед працівників. Високий рівень відсутності через хворобу може сигналізувати про погані умови праці або недостатній рівень охорони здоров'я. Хоча конкретні дані відсутні, можна припустити, що зменшення витрат на соціальні заходи могло негативно позначитися на цьому показнику.

Четверте, що варто розглянути - це стаж та демографія працівників. Молодший вік робочої сили може сприяти вищій адаптивності та інноваційності, тоді як досвідчені працівники можуть ефективніше управляти рутинними процесами та менторством.

Висновок до розділу 2

У другому розділі ми провели глибокий аналіз ефективності використання трудових ресурсів у ТОВ "Чіпси Люкс", що дало змогу виявити ключові чинники, які впливають на продуктивність та рентабельність підприємства. Організаційно-економічний аналіз підприємства показав, що його позиціонування у галузі та внутрішня структура мають значний вплив на ефективність використання людських ресурсів. Аналізуючи фінансово-господарську діяльність, ми виявили, що підприємство досягає стабільних фінансових результатів, проте є потенціал для подальшого зростання. Застосування сучасних методів аналізу фінансово-економічних показників дозволило глибше зрозуміти взаємозв'язок між використанням трудових ресурсів та ефективністю підприємства. У підсумку, цей аналіз підтвердив, що стратегічне управління трудовими ресурсами та їх оптимізація можуть значно покращити загальну продуктивність і прибутковість ТОВ "Чіпси Люкс", що є ключовим для забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ НА ТОВ «ЧІПСИ ЛЮКС»

3.1 Аналіз проблем та їх впливу на ефективність використання трудових ресурсів

Управління персоналом є ключовим компонентом у системі сучасного управління підприємством, спрямованим на ефективне використання людських ресурсів. Одним з основних завдань в цій сфері є процес відбору та найму кваліфікованих працівників, що охоплює створення описів вакансій, проведення співбесід, перевірку рекомендацій та вибір спеціалістів, які відповідають потребам організації.

Проблеми у сфері управління персоналом також включають розробку та реалізацію програм навчання і розвитку для підвищення кваліфікації персоналу. Ці програми спрямовані на поліпшення компетенцій працівників та їх адаптацію до нових завдань і технологій, що безпосередньо впливає на продуктивність роботи.

Важливим аспектом управління персоналом є системи оцінювання ефективності працівників. Ці системи дозволяють виявити проблеми у роботі, внести корективи та сприяють досягненню цілей компанії.

Створення мотиваційних стимулів, які включають фінансові та нематеріальні винагороди, є важливим для забезпечення задоволеності працівників та їх утримання в компанії. Крім того, управління персоналом відіграє ключову роль у вирішенні конфліктів, підтримці корпоративної культури та сприянні ефективному спілкуванню між членами колективу.

Не менш важливим є забезпечення безпеки та здоров'я працівників на робочому місці, формування стабільних команд, зниження текучості кадрів та підвищення дисципліни праці. Організації повинні мати достатню кількість кваліфікованих спеціалістів з різними навичками, щоб відповідати потребам компанії.

Ефективне управління персоналом передбачає створення структурованих програм навчання та розвитку, включаючи різні форми освіти, від тренінгів до онлайн-курсів. Важливо враховувати індивідуальні потреби кожного працівника у навчанні та розвитку. Забезпечення умов для постійного навчання сприяє оновленню знань та навичок співробітників, що є критично важливим для адаптації до змін у сфері діяльності компанії.

Створення сприятливого робочого середовища, в якому працівники відчувають підтримку та мають стимули для навчання і професійного розвитку, є ключовим. Надання винагород, заохочень та кар'єрних можливостей є важливими елементами цього процесу.

Для ефективності навчальних ініціатив, організаціям необхідно вести документацію про досягнення співробітників у навчанні та відстежувати їхній прогрес. Це допомагає не тільки оцінити успішність програм, але й вносити необхідні коригування для їх покращення.

Формування корпоративної культури, де навчання та розвиток сприймаються як важливі елементи, є важливим. Це може включати спільні обміни знаннями, співпрацю та взаємодопомогу між колегами.

Важливо також заохочувати співробітників до висловлювання інноваційних ідей і активної участі в процесі навчання та впровадження нових рішень.

Системний підхід до управління персоналом на всіх рівнях ієрархії дозволяє всебічно підходити до цього завдання. Відповідно до цього підходу, розробка системи управління персоналом повинна охоплювати всі аспекти, включаючи функції, організаційну структуру, технології управління, персонал, інформаційну підтримку та управлінські рішення. Також необхідно враховувати взаємозв'язки між різними елементами системи та їх вплив на зовнішнє середовище. Система управління персоналом як інтегральна частина системи управління підприємством сприяє досягненню загальних цілей компанії [18, с.45].

Процес прийому на роботу у ТОВ "Чіпси Люкс" є важливим і комплексним, і він розпочинається з детального визначення потреби організації у новому персоналі.

Першим кроком є аналіз поточних і майбутніх потреб компанії у персоналі. Це вимагає співпраці служби управління персоналом та начальників підрозділів. Вони визначають, які вакансії потрібні, їхні обов'язки і вимоги до кандидатів.

На основі результатів аналізу створюється посадова інструкція для нової вакансії. Вона містить детальний опис обов'язків, вимоги до кандидатів, очікувані результати роботи та інші важливі аспекти. Цей процес зазвичай веде служба управління персоналом у співпраці з начальниками підрозділів.

Після створення посадової інструкції розпочинається пошук потенційних кандидатів. Цей процес може включати в себе рекламу вакансії, використання професійних мереж та ресурсів для пошуку талановитих працівників.

Кандидати проходять процес відбору, включаючи співбесіди, тести, а також перевірку референцій та досвіду роботи. Служба управління персоналом та керівництво підрозділу спільно визначають найкращих кандидатів для вакансії.

Обрані кандидати отримують офіційні пропозиції про роботу та після прийняття пропозиції вступають на роботу в компанію.

Нові співробітники проходять процес орієнтації та навчання, де їм надається інформація про компанію, її цілі та процедури, а також основи їхніх робочих завдань.

Після прийому на роботу компанія забезпечує супровід та можливості для професійного розвитку своїх співробітників, що сприяє їхній інтеграції та росту в організації. [45].

Для полегшення процесу відбору кандидатів була розроблена кваліфікаційна карта, яка включає основні характеристики, що характеризують кваліфікованого робітника для успішного виконання роботи на конкретній посаді. Ця карта розробляється спільно начальником підрозділу

та фахівцями служби управління персоналом на основі посадової інструкції і включає такі кваліфікаційні характеристики, як рівень освіти, спеціальні навички (знання іноземних мов, комп'ютерні навички, навички малювання і т. д.), якими має володіти ідеальний кандидат на дану посаду. Використання кваліфікаційної карти дозволяє систематизувати і оцінювати кандидатів (за кожною характеристикою) та порівнювати їх між собою.

Управління персоналом в ТОВ «Чіпси Люкс» базується на використанні всіх чотирьох рівнів науково-методичного забезпечення управління персоналом. Організація та впровадження системи управління персоналом та кадрової політики компанії покладається на відділ управління персоналом [41, с.366].



Рис. 3.1 Складові системи менеджменту персоналу на ТОВ «Чіпси Люкс» [45]

Система управління персоналом в ТОВ «Чіпси Люкс» охоплює всі аспекти управління працівниками в організації. Працівники відділу управління персоналом виконують ряд функцій:

1. Аналізують і визначають потребу в персоналі на підприємстві.

2. Проводять процедуру відбору кандидатів, шукаючи претендентів як в межах компанії, так і зовнішніх джерел, включаючи внутрішній резерв кадрів та використання оголошень та агенцій з найму персоналу.

3. Проводять співбесіди та призначають випробувальний термін для найманих робітників, після чого здійснюють оцінку їхньої відповідності посаді.

4. Регулярно проводять атестацію працівників раз на два роки.

5. Аналізують мотиваційні стимули для робітників та розробляють системи мотивації.

6. Проводять опитування працівників з метою їхнього подальшого розвитку через навчання та підвищення кваліфікації.

7. Здійснюють процедуру звільнення працівників з організації [8].

Ця система дозволяє ефективно управляти персоналом та забезпечувати оптимальне функціонування організації.

Мотивація грає важливу роль у системі управління ТОВ «Чіпси Люкс» і включає два основних види: матеріальну та нематеріальну. Обидва види мотивації використовуються в комплексі і мають високу ефективність.

Матеріальна мотивація на підприємстві включає в себе різні фінансові стимули, які призначені для підтримки та заохочення працівників до більш ефективної роботи та відданості компанії, такі як:

1. Доплата за виконання обов'язків робітника, який тимчасово заміщує відсутнього колегу. Ця форма стимулювання включає в себе виділення додаткових коштів робітникам, які тимчасово виконують обов'язки своїх відсутніх колег. Це може включати в себе надбавку до заробітної плати за виконану роботу, що допомагає підтримувати неперервну продуктивність.

2. Доплата за виконання роботи в вечірній або нічний час. Працівники, які працюють після закінчення робочого дня або в нічний час, можуть отримувати додаткову компенсацію у вигляді надбавок за роботу поза звичайним графіком. Це може заохочувати працівників виконувати обов'язки у ці часи.

3. Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати. Індиксація заробітної плати - це процес підвищення заробітної плати працівників для компенсації інфляції. Це забезпечує працівникам стабільний реальний дохід і допомагає підтримувати їхню мотивацію та покращувати життєвий рівень.

4. Виплата за невідпрацьований час. Процедура виплати за невідпрацьований час передбачає виплату компенсації працівникам, які мають відпрацювати певну кількість годин, але з яких-то причин не можуть це зробити (наприклад, через відпустку або хворобу). Це допомагає працівникам відчувати себе справедливо оплаченими.

5. Преміювання за сумлінне виконання правил внутрішнього розпорядку, дотримання посадових інструкцій та виконання функціональних обов'язків. Преміювання за дотримання внутрішніх правил, виконання інструкцій та виконання функціональних обов'язків може включати в себе виплату бонусів чи додаткових грошових винагород для тих працівників, які продемонстрували особливу уважність та відданість роботі [8].

Нематеріальний або моральний стимул на підприємстві включає в себе різні психологічні та емоційні аспекти, спрямовані на мотивацію працівників та підвищення їхнього робочого задоволення. Ці аспекти не вимірюються грошовою винагородою, але можуть мати важливий вплив на ефективність та відданість працівників.

Важливо відзначати і висловлювати подяку працівникам за їхню працю та досягнення. Подяки можуть бути як усними словами від керівництва, так і письмовими відзнаками або електронними повідомленнями. Це підсилює почуття важливості та внеску кожного працівника в успіх компанії.

Пропонування можливостей для кар'єрного зросту і просування в службовій ієрархії є важливим стимулом. Проходження навчання, підвищення кваліфікації та отримання нових посад можуть бути джерелом мотивації для працівників.

Нагородження працівників грамотами або подарунками за досягнення або вагомий внесок може підкреслити їхню важливість для компанії. Це може бути

річними або сезонними відзнаками, корпоративними подарунками або навіть подорожами.

Забезпечення можливості працівникам брати участь в цікавих та розвиваючих проектах, а також надання можливостей для навчання та розвитку нових навичок може стимулювати їхній інтерес та захопленість роботою. Для виконання аналізу ефективності використання трудових ресурсів на прикладі ТОВ "Чіпси Люкс", використаємо формули з першого розділу та дані по підприємству.

Важливо відзначити, що низький рівень плинності може свідчити про те, що працівники задоволені своєю роботою та умовами в компанії. Також це може свідчити про те, що бізнес успішно утримує свій персонал та може забезпечувати стабільність в робочих відносинах. Для бізнесу, який стикається зі значними затратами на найм та навчання нового персоналу, такий низький рівень плинності може бути позитивним показником ефективного управління ресурсами та задоволеності працівників.

Коефіцієнт обороту по прийому в компанії становить приблизно 13%, що означає, що протягом року було прийнято приблизно 13% від загальної кількості працівників. Це може бути індикатором різних факторів. Зокрема, цей показник може вказувати на активний ріст або розширення бізнесу, яке вимагає додаткової робочої сили для задоволення попиту на продукти або послуги компанії.

З іншого боку, це також може свідчити про натуральний обмін працівників, де нові працівники замінюють тих, які покинули компанію з різних причин. Такий оборот може бути частиною нормального циклу зайнятості та розвитку кадрів у компанії.

Коефіцієнт обороту по вибуттю в компанії склав близько 8.5%, що означає, що приблизно 8.5% працівників було звільнено або відмовилося від роботи протягом певного періоду. Цей показник, коли порівнюється з коефіцієнтом плинності, може вказувати на необхідність докладнішого аналізу причин звільнень та виходу працівників з компанії.

Аналіз причин вибуття працівників може бути корисним для покращення управління персоналом та вдосконалення робочих умов. Низький коефіцієнт плинності може свідчити про те, що компанія здатна залучати та утримувати персонал, але водночас важливо розуміти, чому деякі працівники все ж обирають покинути компанію. Це може бути пов'язано з такими аспектами, як несумісність з культурою компанії, проблеми в управлінні або незадовільні умови праці [13, с.29].

Враховуючи ці показники, можна зробити висновок, що ТОВ "Чіпси Люкс" має порівняно стабільний штат працівників з помірною плинністю та оборотом кадрів. Але все одно, є проблеми, над якими треба працювати.

3.2 Рекомендації та заходи щодо оптимізації управління трудовими ресурсами для підвищення ефективності їх використання

Соціально-економічні фактори можуть бути умовно розділені на дві категорії: фактори морального та матеріального стимулювання, обидва спрямовані на підвищення зацікавленості робітників у підвищенні продуктивності праці. Основні фактори в цих категоріях включають:

Матеріальне стимулювання:

- Зростання заробітної плати.
- Премії та допомога.
- Можливість отримання фінансового стимулю.
- Інші матеріальні вигоди.

Моральне стимулювання:

- Можливість для самовираження та творчої реалізації.
- Продвиження по службовій лінії та кар'єрний ріст.
- Підвищення кваліфікації та навчання.
- Інші фактори, що сприяють моральному задоволенню на роботі [33].

У міжнародній практиці було встановлено, що в деяких ситуаціях система управління повинна бути жорсткою і мати здатність до ефективного контролю

на всіх рівнях ієрархії компанії. Це передбачає, що централізоване управління може бути важливим елементом для успішної роботи в ряді ключових сфер, таких як технічна політика, маркетинг, реклама, фінанси, управління персоналом та контроль за іншими показниками.

У деяких ситуаціях ця жорстка система управління і централізація можуть бути виправданими для забезпечення виконання стратегічних цілей компанії та дотримання стандартів у всіх підрозділах. Наприклад, це може бути важливим у виробничому секторі для забезпечення якості та безпеки виробництва або в фінансовій галузі для забезпечення дотримання фінансових нормативів.

Однак важливо також підкреслити, що жорстка система управління не завжди підходить для всіх типів бізнесів та ситуацій. В деяких випадках гнучкість та децентралізація можуть бути більш доцільними, дозволяючи пристосовувати стратегії та вирішувати проблеми на рівні підрозділів або відділень, що ближче до клієнтів та ринку. Таким чином, вибір системи управління має бути зроблений з урахуванням конкретних потреб і контексту компанії [3].

У розвинених західних країнах велика увага приділяється максимальному використанню потенціалу свого персоналу в компаніях та системам оцінювання різних категорій працівників. Один з широко вживаних підходів полягає у впровадженні процедури самооцінки співробітників.

Дослідження, проведені корпорацією "Дженерал Електрик", підтверджують важливість самооцінки у системі оцінювання працівників, де близько 90% керівників і 86% підлеглих розглядають її як обов'язковий інструмент. Це свідчить про те, що співробітники та їхні керівники розуміють, що самооцінка може бути дієвим інструментом для оцінки професійних навичок та досягнень працівників.

Самооцінка дозволяє співробітникам активно визначати свої сильні та слабкі сторони, визначати свої цілі та розвивати плани для покращення професійного росту. Керівники, з свого боку, можуть використовувати

результати самооцінки для підтримки та розвитку своїх підлеглих. Такий підхід сприяє підвищенню відкритості та взаємодії між працівниками та керівництвом та сприяє досягненню корпоративних цілей компанії [25].

Сучасні заходні компанії активно використовують системи заохочення для підтримки та стимулювання процесу впровадження новаторських рішень. Ці компанії створюють спеціальні преміальні фонди, які виплачуються співробітникам за їхній внесок у розробку, впровадження та успішний виход на ринок нових продуктів або послуг.

Розмір таких премій зазвичай залежить від рівня зростання обсягів продажів нових продуктів та їхньої частки у загальному обсязі виробництва. Це сприяє стимулюванню команд та індивідуальних зусиль у напрямку розробки інновацій та їхнього успішного впровадження на ринку.

Додатково важливо відзначити, що в розвинених країнах зазвичай відбувається висока оцінка розумової праці, що включає в себе інтелектуальні аспекти. Оплата за роботу, пов'язану з розв'язанням завдань із сфери інтелекту, зазвичай перевищує оплату фізичної праці, і середня зарплата для цих професій часто значно вища, ніж для тих, які займаються фізичною роботою. Це відображає важливість інтелектуального потенціалу та креативності в сучасному господарстві і стимулює співробітників до активної та продуктивної праці у цих сферах [44].

В сучасних умовах в Україні, використання іноземного досвіду у формуванні та ефективному управлінні кадровим потенціалом є насамперед критично важливим завданням. Це пов'язано з тим, що лише активна мотивація та зацікавленість працівників на всіх рівнях ієрархії, від робітників до керівників, може створити необхідні передумови для швидкого економічного зростання, збільшення надходжень до бюджету і покращення загального рівня життя населення.

Важливо враховувати, що ефективне управління кадровим потенціалом полягає не лише в залученні та тренуванні персоналу, але і в створенні мотиваційних систем та умов для того, щоб співробітники були зацікавлені у

внеску у розвиток компанії та держави в цілому. Це може включати в себе розвиток навичок, поширення знань, створення можливостей для кар'єрного росту та більшу участь у прийнятті стратегічних рішень [24].

Для поліпшення системи управління та мотивації на ТОВ «Чіпси Люкс» можна вжити наступні заходи:

Забезпечення залученості працівників до стратегії та спрямованості на розвиток компанії. Ключовим фактором у цьому процесі є лідерство, ентузіазм та позитивний настрій в колективі, і вони мають бути втілені в керівництві компанії. Важливо активно сприяти взаємодії та обміну думками між персоналом та керівництвом, а також надихати співробітників висловлювати свої думки та ідеї щодо стратегічних рішень, які стосуються управління компанією.

Заохочуючи співробітників вносити свій внесок і впливати на ключові процеси в організації, ми підсилюємо їхню мотивацію та відчуття важливості своєї ролі в компанії. Такий підхід сприяє розвитку позитивної корпоративної культури, де кожен співробітник відчуває, що його думка дійсно має значення та може внести вагомий внесок у досягнення стратегічних цілей компанії [35, с.16].

У контексті оптимізації управління трудовими ресурсами для підвищення їх ефективності, важливо відступити від традиційного акценту на мотивації та зосередитися на створенні умов для щастя працівників. Натхнення для цього підходу можна черпати з досвіду Тоні Шея, виконавчого директора компанії Zappos, який використовував принцип "що може зробити цю особу щасливою?" як основу для стимулювання своїх працівників.

Ця стратегія, зосереджена на щасті, може призвести до значних позитивних результатів, включаючи високий рівень мотивації серед працівників, незалежно від того, чи є заробітна плата вищою чи нижчою за середню в галузі. Такий підхід не лише підвищує задоволеність працівників, але й позитивно впливає на споживачів, що, у свою чергу, сприяє зростанню прибутків компанії. Відтак, "щастя" може стати ключовим керівним

принципом для менеджерів, який керує їхніми рішеннями та стратегіями управління трудовими ресурсами.

Ця стратегія передбачає активне створення сприятливого робочого середовища, де працівники відчують себе важливими та цінними членами команди. Вона також покликана стимулювати творчий та позитивний підхід до вирішення завдань, адже щасливі працівники більш схильні до ефективної співпраці та творчого мислення [20].

Продовжуючи тему оптимізації управління трудовими ресурсами, ще одним ефективним способом підвищення ефективності використання працівників є їх залучення до загального успіху корпорації. Як зазначає С'ю Холлоуей, відомий американський експерт з управління персоналом, працівники стають значно більш мотивованими і продуктивними, коли вони безпосередньо відчують фінансові успіхи компанії.

Цей метод полягає в тому, що коли організація демонструє фінансовий прогрес, наприклад, збільшення прибутку, вона також відповідно збільшує винагороди для своїх працівників. Такий підхід створює почуття впевненості серед працівників у тому, що їхній внесок у компанію визнається і цінується, що, у свою чергу, спонукає їх до більшої відданості та продуктивності на робочому місці.

Цей підхід активно стимулює працівників до більшого залучення та вкладення зусиль у розвиток компанії, оскільки вони відчують, що їхні успіхи прямо відображаються на їхніх винагородах та благополуччі. Така система заохочень сприяє покращенню робочої мотивації та створенню інтересу в досягненні спільних цілей, які користуються успіхом не лише для компанії, але й для її працівників [26, с.61].

Автономний режим роботи також може стати джерелом мотивації для працівників. Фахівці рекомендують компаніям впроваджувати управлінський стиль, де працівники мають можливість самостійно визначати, з ким вони бажають співпрацювати (формувати свої команди), обирати напрямок роботи та приймати важливі рішення.

Це може підвищити зацікавленість працівників у виконанні своїх обов'язків і сприяти підвищенню рівня їхньої мотивації. Створюючи умови для більшої автономії та відповідальності у праці, компанії можуть збільшити інтерес до виконання завдань та, відповідно, підвищити продуктивність та ефективність робочого процесу [30].

Заохочувати працівників висловлювати свої скарги та пропозиції щодо роботи. Хоча стереотипно можна подумати, що постійне скаргання робітників - це негативне явище, але приклад корпорації Dell свідчить про те, що це може бути корисним. Корпорація створила веб-сайт «антифанів», де працівники мали можливість висловлювати свої скарги щодо продукції, що допомогло виявити і виправити численні недоліки та покращити якість продукції. Такий же підхід можна використовувати для мотивації персоналу та виявлення проблем для подальшого їх вирішення [39].

Треба наймати лідерів і мотивувати їх. Багато представників керівництва великих американських організацій вважають, що ефективним способом мотивації є наймати людей з вродженими лідерськими якостями. Зазвичай такі особи є більш мотивованими за природою, і якщо створити для них сприятливі умови на роботі, вони можуть ненавмисно заохочувати інших співробітників. Такий підхід може бути корисним для підвищення мотивації і результативності працівників [21].

Звісно, всі ці методи управління і мотивації персоналу мають свою унікальну специфіку і не підходять для всіх підприємств, особливо в умовах України. Однак ТОВ «Чіпси Люкс» може розглянути можливість впровадження більшості з цих методів в свою діяльність для підвищення ефективності роботи і задоволення працівників.

Оптимізація використання трудових ресурсів має життєво важливе значення для будь-якого підприємства, оскільки ефективне управління персоналом може значно підвищити продуктивність, знизити витрати та забезпечити стаке зростання. Перспективи оптимізації в цій сфері тісно

пов'язані з впровадженням новітніх технологій, постійним розвитком навичок працівників та створенням гнучкої, адаптивної корпоративної культури.

Однією з ключових рекомендацій для підвищення ефективності управління персоналом є впровадження комплексних програм навчання та розвитку. Для підприємства "Чіпси Люкс" це може означати інвестування в тренінги для підвищення кваліфікації робітників на виробництві, щоб вони могли ефективніше працювати з новітнім обладнанням або застосовувати більш продуктивні методи роботи.

Крім того, важливо впровадити систему кар'єрного розвитку та планування наступності, щоб гарантувати, що ключові ролі в компанії завжди будуть зайняті кваліфікованими спеціалістами. Це також сприятиме мотивації співробітників, оскільки вони бачитимуть можливості для росту та розвитку всередині компанії.

Важливим також є забезпечення гнучкості робочих умов, що може включати дистанційну роботу, гнучкі графіки та баланс між роботою та особистим життям. Такі ініціативи можуть допомогти залучити та утримати талановитих спеціалістів, особливо з молодших поколінь, які цінують гнучкість і автономію.

Оцінка та аналіз ефективності використання трудових ресурсів повинні стати неодмінною частиною стратегії компанії. Використовуючи дані та аналітику для оцінки продуктивності, компанія може приймати обґрунтовані рішення, що ведуть до покращення процесів та підвищення загальної продуктивності.

Усі ці заходи дозволять "Чіпси Люкс" підтримувати стійке зростання та конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі, одночасно підтримуючи високий рівень задоволеності та залученості співробітників.

Висновок до розділу 3

Отже, система управління персоналом в ТОВ "Чіпси Люкс" охоплює всі етапи управління працівниками, починаючи від аналізу потреб у персоналі та закінчуючи процедурою звільнення. Функції відділу управління персоналом включають в себе відбір кандидатів, проведення співбесід та оцінку відповідності працівників посаді. Регулярна атестація працівників, аналіз мотиваційних стимулів та проведення опитувань сприяють подальшому розвитку персоналу. Система мотивації включає матеріальні та нематеріальні компоненти, що сприяють ефективному управлінню та оптимальному функціонуванню організації в цілому. А також, система управління персоналом в ТОВ "Чіпси Люкс" демонструє комплексний підхід до ефективного управління працівниками, включаючи всі аспекти відбору, мотивації та розвитку персоналу. Можливість впровадження рекомендацій, таких як комплексні програми навчання та розвитку, система кар'єрного розвитку, та гнучкі умови роботи, може значно підвищити ефективність трудових ресурсів. Враховуючи стратегічний підхід до оцінки та аналізу продуктивності, "Чіпси Люкс" має потенціал підтримувати стійке зростання та конкурентоспроможність, забезпечуючи при цьому високий рівень задоволеності та залученості свого персоналу.

ВИСНОВКИ

Система управління персоналом представляє собою комплекс взаємопов'язаних дій, чия взаємодія створює нові комплексні властивості. Для оптимізації цієї системи рекомендується інтегрувати та застосовувати наступні методи та підходи у взаємодії з працівниками:

- стратегічне кадрове планування;
- комплексне оцінювання ефективності персоналу;
- стимулювання розвитку професійних навичок через навчання та перекваліфікацію;
- управління соціальними процесами в колективі. Система управління персоналом демонструє високі результати, коли керівництво компанії, яке безпосередньо здійснює управлінські рішення, ефективно вибирає методи контролю, а також коли робота між різними рівнями управління є злагодженою і чітко визначеною. Ефективності системи може шкодити брак добре налагоджених механізмів взаємодії між усіма ланками управління в організації.

Перш за все, було проведено глибокий теоретичний аналіз сутності трудових ресурсів та факторів, що впливають на їх ефективне використання. Дослідження дозволило виявити ключові аспекти, які впливають на продуктивність праці та ефективність менеджменту персоналу, і з'ясувати, що існуючі практики управління на підприємстві вимагають оновлення та вдосконалення.

Проведений аналіз діяльності ТОВ "Чіпси Люкс" виявив, що компанія зіткнулася з низкою проблем, пов'язаних з управлінням трудовими ресурсами, включаючи неефективне планування робочої сили, відсутність системи стимулювання та недостатню увагу до розвитку персоналу. Дослідження показало, що ці проблеми призводять до зниження мотивації працівників та, як наслідок, до падіння продуктивності праці.

Можна зробити такі висновки:

1. Необхідність оновлення практик управління персоналом. Аналіз виявив, що існуючі методи управління персоналом на підприємстві "Чіпси Люкс" потребують оновлення та вдосконалення для підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Проблеми в управлінні персоналом та їх вплив. На основі аналізу було розроблено комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління трудовими ресурсами. Зокрема, було запропоновано впровадження гнучкої системи мотивації, розробку програм професійного розвитку та удосконалення процесів навчання та розвитку кадрів. Також було наголошено на важливості впровадження системи KPI та балансової системи оцінки ефективності для об'єктивної оцінки внеску кожного працівника.

2. Виявлено критичні проблеми, такі як неефективне планування робочої сили, відсутність мотиваційної системи та недостатній розвиток персоналу, що призводить до зниження мотивації та продуктивності працівників.

3. Рекомендації щодо оптимізації управління персоналом. Запропоновано впровадження гнучкої системи мотивації, розробку програм професійного розвитку, удосконалення процесів навчання та впровадження системи KPI та балансової системи оцінки ефективності.

4. Практичне значення впроваджених змін. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат та збільшенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

5. Стратегічне значення управління трудовими ресурсами. Дослідження підтверджує, що ефективне управління трудовими ресурсами є ключовим фактором успіху для сучасних українських компаній, забезпечуючи їх стійкість та адаптивність у ринковому середовищі.

6. Перспективи подальшого дослідження. Проведене дослідження відкриває шлях для аналізу довгострокових наслідків впроваджених змін та їх впливу на загальну успішність бізнесу.

Результати впровадження запропонованих змін мають велике практичне значення для підприємства, адже вони сприятимуть підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат і збільшенню конкурентоспроможності на ринку. Дослідження також відкриває перспективи для подальшого аналізу та оцінки довгострокового впливу впроваджених змін на успішність бізнесу.

У цілому, дослідження підтвердило, що стратегічний підхід до управління трудовими ресурсами та їх розвитку може стати ключовим фактором успіху для сучасних українських компаній, забезпечуючи їх стійкість та адаптивність до змін у ринковому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ткачук Л. М. Горбонос Є. Д. Ключові аспекти управління ефективністю використання трудових ресурсів. Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)». URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/view/19675>.
2. Акіліна О.В., Ільч Л.М. "Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посібник. 2-ге вид., допов. і перероб. К. : Алерта, 2020. 820 с."
3. Алексєєва Т.І. "Удосконалення управління персоналом на підприємстві." Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. №34. с. 253 – 255.
4. Базалійська Н.П. "Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою // Інноваційна економіка. - 2021. - № 1. - С. 138-142."
5. Базарів Т. Ю., Маліновський П.В. "Управління персоналом в умовах кризи." Київ. Либідь, 2022.
6. Багрій К. Л. "Деякі особливості аналізу ефективності використання трудових ресурсів // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2020. – № 1-2. – С. 344-350."
7. Балабанова Л.В., Сардак О.В., "Управління персоналом: Навч. Посібник. К. : Професіонал, 2016. 512 с."
8. Богацька Н., Гендега А. "Фактори впливу на трудові ресурси підприємства" URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/6740>
9. Богиня Д. П., Семикіна М. В. "Трудовий менталітет у системі мотивації праці: навчальний посібник. Кіровоград : Поліграф-Терція, 2018. 226 с."

10. Богиня Д.П., Грішнова О.А. "Основи економіки праці: навчальний посібник. К.: Знання-Прес, 2020. 313 с."
11. Бойко О.О., Ксьоншка А.В., Перемишленікова Ю.І. "Трудові ресурси підприємства: сутність, структура та їх вплив на діяльність підприємства." Бібліотечний вісник. 2018. С. 14–19.
12. Братченко В.Ф. "Управління персоналом організації в сучасних умовах." Персонал. 2019. № 3. С.77-81.
13. Буряк П.Ю., Карпінський Б.А. "Економіка праці і соціально-трудові відносини: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 412 с."
14. Вовканич С. "Структура та особливості мотивації зайнятості." Формування ринкових відносин в Україні. 2021. №3 с.43-48.
15. Воронін О. "Визначення показників економічної ефективності виробництва на основі модифікації трудового потенціалу." Економіка України. 2022. № 10. С. 29-30.
16. Ганза І.В. "Теоретико – методичні аспекти впливу управління персоналом на ефективність системи управління підприємством." Міжнародний збірник наукових праць. 2018. Вип. 1(19). с. 90-103.
17. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. "Менеджмент персоналу: навч. пос. Харків. 2015. 303 с."
18. Гринчуцький В.І., Карапетян Е. Т. "Економіка підприємства: Навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2020. 304 с."
19. Грішнова О. А., Василик А. В. "Розвиток персоналу на підприємствах України як предмет соціально-трудових відносин." Вісник Технологічного університету Поділля. 2021. № 3. Т. 1. С. 45-53.
20. Давидюк Т.В. "Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2018. – № 1(47). – С. 30–35."
21. Данилюк В. М. "Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібн. – К. : КНЕУ, 2018. – 398 с."

22. Данюк В. М. "Визначення ефективності менеджменту персоналу." Соціально-економічні аспекти промислової політики. Економіка і соціологія труда, менеджмент персонала: Сборник науч. Трудов НАН України. 2012. т. 4(1). С. 26–36."
23. Дороніна М.С., Сатушева К.В. "Людські ресурси виробничої організації. Діагностика, розвиток : монографія. Харків : ХНЕУ, 2011. 231 с."
24. Замора О.І. "Основні тенденції формування і використання трудових ресурсів." Актуальні проблеми економіки. 2016. №4. С. 85-91."
25. Козар В. В. "Ефективність використання трудового потенціалу за умов модернізації економіки." Сучасні питання економіки і права. 2014. № 1. С. 33 - 38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Spep_2014_1_8
26. Козак П.З. "Зарубіжний досвід управління персоналом у контексті успішної професійної адаптації працівників // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. - Вип. 22.8. - С. 392-398."
27. Козоріз М. "Зміни мотивацій та оплати праці в сучасному підприємстві." Регіональна економіка. 2014. №3. с.61-65.
28. Козулько О. "Гуриненко І. Ефективність інвестицій у людський капітал на вітчизняних підприємствах." Україна: аспекти праці. 2016. №5. с. 31- 34."
29. Крушельницька О. В. "Управління персоналом : навч. посібник. – К. : Кондор. – 2017. – 428 с."
30. Лукашевич В.М. "Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навчальний посібник. Л.: Новий світ, 2016. 248 с."
31. Мурашко М. І. "Менеджмент персоналу: монографія. – К. : Т-во «знання», КОО, 2014. – 311 с."
32. Олійник Є. О. "Критерії оцінки трудових ресурсів аграрного підприємства." Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу: Науковий економічний журнал. 2011. №3 URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vbumb/2011_3/12.pdf.

33. Осипов В.І. "Економіка підприємства: підручник. Одеса: Вид-во «Маяк», 2018. 724 с."
34. Осіпова А.Ю. "Механізм забезпечення ефективного управління персоналом підприємства:: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) - Хмельницький, 2015. - 246 с."
35. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. "Управління трудовими ресурсами."
36. Павловська Н. "Посилення мотивації до праці. Україна: аспекти праці. 2015. №3. С.16-20."
37. Петрова І. Л. "Управління персоналом в процесі організаційних перетворень. Формування ринкової економіки : Зб. наук. праць. Спец. випуск. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. т. 1, ч. II. К. : КНЕУ, 2017. С. 646–655."
38. Рижиков В.С., Панков В.А. "Економіка підприємства. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Видавничий Дім "Слово", 2016. 272 с."
39. Решміділова С.Л., Приступа М.І. "Організація праці: Конспект лекцій для студентів економічних спеціальностей. Хмельницький: ХНУ, 2016. 154 с"
40. Терьохін С.В., Шеховцова І.А. "Види та засоби аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємством. Сучасні проблеми економіки та підприємництва. 2014. Вип. 13. С. 269–273"
41. "Управління трудовими ресурсами: проблеми і перспективи розвитку: Збірник доповідей міжнародної науково-практичної конференції. – Ч.1. – Хмельницький : ТУП, 2007. – 287 с"
42. Хміль Ф.І. "Управління персоналом. К.: Основа, 2014. 759 с."
43. Цигилик І. І., Бибик Я. Р., М. Я. Ємбрик. "Економіка підприємства: Навчальний посібник. Івано-Франківськ: Видавництво «Полум'я», 2018. 212 с"

44. Череп А.В., Сьомченко В.В. "Соціально-економічна сутність категорії «трудові ресурси» в промисловому секторі економіки. Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Серія: Екон. науки. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2011. № 1 (9). С.55-60."

45. 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."

46. "«ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЧІПСИ ЛЮКС»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р. URL: https://zvitnist.com/36832644_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOOU_VDPOVDA_LNSTU_CHIPSY_LUKS#zahal"

47. "ТОВ «ЧІПСИ ЛЮКС» URL: <https://opendatabot.ua/c/36832644>"

48. "Офіційний сайт ПрАТ «Монделіс Україна» URL: <https://ua.mondelezinternational.com>"

ДОДАТКИ

Додаток А
ПРОТОКОЛ
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: Управління ефективністю використання трудових ресурсів (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Чіпси Люкс»)
Тип роботи: МКР

(БДР, МКР)

Підрозділ кафедра фінансів та інноваційного менеджменту
(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 88,2%

Схожість 11,8%

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)

Єпіфанова І. Ю.
(прізвище, ініціали)

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

Автор роботи

(підпис)

Горбонос Є. Д.
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Ткачук Л. М.
(прізвище, ініціали)