

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

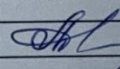
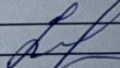
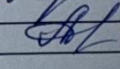
**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**Кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра**

студента Дзюмана Назара Андрійовича

академічної групи 073-21-4

спеціальності 073 Менеджмент

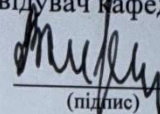
на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Дудник А.В.	87	good	
Рецензент	Касьяненко Н.В.	87	good	
Нормоконтролер	Дудник А.В.	88	good	

Дніпро  
2025

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту



Швець В.Я.

(підпис)

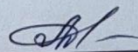
«05» травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра

студенту Дзюману Н.А. академічної групи 073-21-4спеціальності 073 Менеджментна тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємствазатверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи оцінки ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Основні напрями підвищення продуктивності праці на підприємстві ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН»	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано

Дудник А.В.

(підпис керівника)

Дата видачі «05» травня 2025 рокуДата подання до екзаменаційної комісії «12» червня 2025 року

Прийнято до виконання

Дзюман Н.А.

(підпис студента)

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра

студента групи 073-21-4

НТУ «Дніпровська політехніка»

Дзюмана Назара Андрійовича

а тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, ТАРИФІКУВАННЯ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

Структура роботи: 68 сторінок комп'ютерного тексту; 9 рисунків; 27 таблиць; 32 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління персоналом підприємств

Мета роботи – дослідити теоретичні та методичні основи управління персоналом підприємства та розробити заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок їх перегляду.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: проаналізовано теоретичні підходи до сутності управлінських рішень і продуктивності праці в системі управління персоналом; проведено аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» і досліджено сучасний стан управління персоналом на підприємстві; виявлено основні проблеми, що впливають на ефективність управлінських рішень у сфері роботи з персоналом; розроблено практичні рекомендації щодо підвищення результативності системи управління персоналом і продуктивності праці на підприємстві.

Методи дослідження – систематизації та узагальнення, наукової абстракції, порівняння, групування, економіко-статистичні, графічний, табличний, коефіцієнтний.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання торгово-промисловими компаніями .

Сфера застосування – господарська діяльність підприємства

Економічна чи соціально-економічна ефективність. Економічна значимість одержаних результатів для підприємства полягає у можливості досягнення прямого фінансового ефекту за рахунок впровадження запропонованих управлінських рішень, що забезпечують зменшення витрат на оплату праці, оптимізацію чисельності персоналу, підвищення продуктивності праці та, як наслідок, зростання прибутковості підприємства..

Значимість роботи – Практична значущість одержаних результатів для підприємства полягає в можливості використання запропонованих управлінських рішень для підвищення ефективності кадрової політики, зниження плинності персоналу, оптимізації витрат на управління трудовими ресурсами та забезпечення загальної продуктивності праці на підприємстві.

## ABSTRACT

Bachelor's qualification thesis's  
Student group 073-21-4  
Dnipro University of Technology  
Dziuman Naxar

Subject: Substantiation of the effectiveness of decisions in the field of personnel management of an enterprise

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, SALES CONSULTANT, STAFF, BONUS, INDIVIDUAL PERFORMANCE INDICATORS, MANAGERIAL DECISIONS.

Thesis's structure: 68 pages of computer text; 9 pictures; 27 tables; 32 literature sources.

Object of development – the human resource management system of enterprises under current economic conditions

The purpose of the work is to investigate the theoretical, methodical foundations of enterprise personnel management and develop measures to improve the efficiency of the enterprise through their review.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: theoretical approaches to the essence of management decisions and labour productivity in the personnel management system are analysed; the organisational and economic activities of SNACK PRODUCTION LLC are analysed and the current state of personnel management at the enterprise is investigated; the main problems affecting the effectiveness of management decisions in the field of personnel work are identified; practical recommendations for improving the efficiency of the personnel management system and productivity are developed

Research methods – systematisation and generalisation, scientific abstraction, comparison, grouping, economic and statistical, graphical, tabular, coefficient.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use by commercial and industrial companies..

The area of implementation – economic activity of the enterprise.

The economic efficiency of the proposed measures. The economic significance of the results obtained for the enterprise is the possibility of achieving a direct financial effect through the implementation of the proposed management solutions that reduce labour costs, optimise the number of employees, increase labour productivity and, as a result, increase the profitability of the enterprise.

Significance of the work – The practical significance of the results obtained for the enterprise lies in the possibility of using the proposed management solutions to improve the efficiency of personnel policy, reduce staff turnover, optimise the cost of managing labour resources and ensure overall labour productivity at the enterprise.

## ЗМІСТ

Вступ.....	6
1 Теоретичні основи оцінки ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства.....	8
1.1 Управлінські рішення: ключовий елемент в управлінні персоналом .....	8
1.2 Значення продуктивності праці в сучасних умовах управління персоналом підприємства.....	12
1.3 Соціально-економічні фактори в управлінні персоналом підприємства .	15
2 Аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» .	20
2.1 Загальна характеристика компанії ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» .....	20
2.2 Аналіз техніко-економічних показників господарської діяльності підприємства.....	23
2.3 Аналіз рівня продуктивності праці та мотивації на підприємстві.....	44
3 Основні напрями підвищення продуктивності праці на підприємстві ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН».....	56
3.1 Інноваційні підходи як засіб зростання продуктивності праці у межах підприємства.....	56
3.2 Оцінка ефективності впровадження системи тарифікування .....	60
Висновки .....	65
Перелік джерел посилання .....	67

## ВСТУП

У сучасних умовах, які характеризуються економічною нестабільністю, частими змінами ринкових умов та високою конкуренцією серед підприємств, управління персоналом набуває особливого значення як один із ключових факторів забезпечення стабільного функціонування та розвитку організацій. Трансформації на ринку праці, такі як автоматизація, зміни у структурі зайнятості, зростаючий попит на кваліфіковані кадри та нові підходи до мотивації співробітників, висувають до менеджменту персоналу нові виклики і вимагають гнучкості та інноваційності в прийнятті управлінських рішень.

Ефективне управління персоналом сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, але й оптимізації кадрових процесів, що є важливим фактором для збереження конкурентних переваг підприємства. Завдяки продуманим рішенням у сфері кадрової політики можна знизити рівень плинності кадрів, що зменшує витрати на пошук та адаптацію нових працівників, а також сприяє формуванню згуртованої і мотивованої команди, здатної ефективно виконувати поставлені завдання.

Особливо актуальними ці питання є для українських підприємств, що працюють у складних економічних і соціальних умовах – з обмеженими ресурсами, нестабільністю валютного ринку, дефіцитом кваліфікованих кадрів і значними ризиками втрати персоналу через трудову міграцію. У таких умовах помилки в управлінні персоналом можуть призводити до суттєвих втрат і загрожувати стабільності роботи компанії. Тому підвищення ефективності управлінських рішень у цій сфері є вкрай важливим і має не лише теоретичне, а й практичне значення для забезпечення сталого розвитку підприємств.

Саме ці обставини і визначили вибір теми кваліфікаційної роботи, спрямованої на дослідження методів та підходів, які дозволяють оптимізувати управління персоналом і підвищити його ефективність у контексті сучасних викликів українського бізнес-середовища.

Мета – обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства на прикладі ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН».

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

1. проаналізовано теоретичні підходи до сутності управлінських рішень і продуктивності праці в системі управління персоналом;
2. проведено аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» і досліджено сучасний стан управління персоналом на підприємстві;
3. виявлено основні проблеми, що впливають на ефективність управлінських рішень у сфері роботи з персоналом;
4. розроблено практичні рекомендації щодо підвищення результативності системи управління персоналом і продуктивності праці на підприємстві.

Об'єкт розроблення – процес управління персоналом підприємства.

Предмет розроблення – методичні та практичні засади прийняття ефективних управлінських рішень у сфері персоналу на підприємстві ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН».

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналіз і синтез, порівняння, системний підхід, економіко-статистичні методи, графічне моделювання, коефіцієнтний аналіз, а також елементи економіко-математичного моделювання.

Практична значущість одержаних результатів для підприємства полягає в можливості використання запропонованих управлінських рішень для підвищення ефективності кадрової політики, зниження плинності персоналу, оптимізації витрат на управління трудовими ресурсами та забезпечення загальної продуктивності праці на підприємстві.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РІШЕНЬ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Управлінські рішення: ключовий елемент в управлінні персоналом

Управлінські рішення є вирішальним інструментом у сфері управління персоналом, оскільки саме через механізм прийняття рішень забезпечується відповідність дій організації її стратегічним цілям, цінностям і ресурсам. У контексті сучасного динамічного середовища правильне управлінське рішення визначає, чи буде організація конкурентоспроможною, гнучкою, орієнтованою на розвиток людського капіталу, або ж залишиться в рамках застарілих і неефективних моделей. Управління персоналом, як одна з найчутливіших до людського фактору сфер, потребує зважених, збалансованих, науково обґрунтованих управлінських рішень, що враховують не лише економічні, а й соціально-психологічні, культурні та етичні аспекти. Сучасна управлінська практика передбачає не лише вирішення поточних адміністративних завдань, а й активну трансформацію стратегічного бачення компанії через розвиток персоналу, оптимізацію кадрових процесів, впровадження моделей лідерства та динамічного командного управління [3].

Ефективність будь-якої організації значною мірою залежить від здатності її керівництва оперативно приймати раціональні рішення. Управлінське рішення у сфері HR є не лише інтелектуальним актом, а й вираженням цілеспрямованого впливу керівної підсистеми на виконавчу, що забезпечує досягнення бажаних результатів шляхом реалізації управлінської мети. Системний підхід до аналізу цього процесу передбачає облік численних змінних – внутрішніх і зовнішніх, які формують контекст і можливості для реалізації управлінської волі [4].

Процес прийняття рішень є складною послідовністю логічних і аналітичних дій. Він може бути як індивідуальним, так і груповим. Індивідуальні рішення характеризуються швидкістю ухвалення та є типовими для кризових або

операційних ситуацій. Водночас групові рішення передбачають ширше коло учасників і дозволяють охопити більший обсяг знань, поглядів та альтернатив. Як свідчить досвід, колективне прийняття рішень сприяє зниженню рівня помилок та підвищує якість управління персоналом, хоча супроводжується вищими часовими та комунікаційними витратами [4]. Нижче подано таблицю 1.1, що порівнює особливості одноосібного та групового прийняття рішень у сфері управління персоналом:

Таблиця 1.1 – Порівняння особливостей одноосібного та групового прийняття рішень у сфері управління персоналом.

<b>Ознака</b>	<b>Одноосібне рішення</b>	<b>Групове рішення</b>
Швидкість ухвалення	Висока	Помірна / низька
Рівень інформованості	Обмежений	Високий
Ймовірність помилки	Вища через суб'єктивізм	Нижча завдяки різноманітності думок
Мотиваційний вплив	Часто формальний	Вищий завдяки залученню працівників
Сприйняття результату працівниками	Складне	Краще приймається через спільне вироблення

Окрім типу рішення, надзвичайно важливим є характер самого процесу його прийняття. В управлінні персоналом можуть застосовуватись як інтуїтивні, так і аналітичні моделі. Інтуїтивні рішення, як правило, мають місце за відсутності повної інформації або в умовах високої невизначеності, проте ризикують бути необ'єктивними. Раціональні рішення ґрунтуються на чіткому аналізі альтернатив і передбачають використання сучасних інформаційних систем HR-аналітики, зокрема SAP SuccessFactors або Oracle HCM Cloud, що дозволяють не лише збирати великі обсяги даних, а й здійснювати прогнозування поведінки персоналу [5].

Класифікація управлінських рішень у сфері управління персоналом здійснюється за різними критеріями: за суб'єктом (індивідуальні, колективні), рівнем управління (стратегічні, тактичні, оперативні), тривалістю дії (коротко-, середньо- та довготермінові), способом обґрунтування (логічні, інтуїтивні, імпульсивні тощо), а також за рівнем централізації. Така багатогранність

класифікацій є свідченням складності феномена управлінського рішення, особливо у сфері людських ресурсів. Дана класифікація представлена на рисунку 1.1.

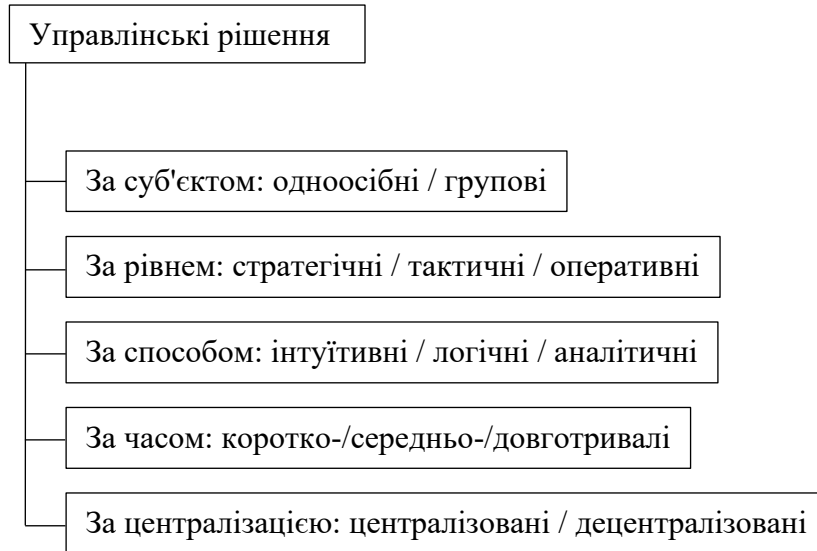


Рисунок 1.1 – Класифікація управлінських рішень у сфері HR

Особливої уваги заслуговує етапність процесу прийняття управлінських рішень. Більшість сучасних авторів виокремлюють подібну логіку: ідентифікація проблеми, аналіз інформації, формування критеріїв, оцінка альтернатив, вибір, реалізація та контроль. У HR цей цикл часто модифікується під конкретні завдання, наприклад, при прийнятті рішення про скорочення персоналу, перегляд системи мотивації або впровадження нових моделей оцінки ефективності праці [7].

Процес прийняття управлінських рішень у HR в умовах сучасного середовища вимагає не лише аналітичного мислення, але й стратегічного бачення. Як свідчить досвід провідних міжнародних компаній, таких як Google, Unilever чи Microsoft, прийняття HR-рішень на основі даних (data-driven HRM) дозволяє знижувати плинність кадрів, підвищувати задоволеність працівників і, як наслідок, ефективність бізнесу [8]. За даними дослідження McKinsey (2023), компанії, які активно використовують HR-аналітику у процесах прийняття

рішень, демонструють зростання продуктивності персоналу на 15-20% у порівнянні з тими, хто використовує лише традиційні методи [9].

Окрім цього, в HR-сфері широко застосовуються адаптивні та інноваційні моделі прийняття рішень. Зокрема, інноваційна модель ґрунтується на постійному створенні нових рішень, експериментах, пілотних проєктах. Такий підхід є надзвичайно цінним в управлінні талантами, де часто відсутні чіткі шаблони або алгоритми. Інший приклад – адаптаційна модель, яка використовується для вирішення проблем з високою соціальною складовою, наприклад, у конфліктних ситуаціях чи в умовах змін внутрішньоорганізаційного клімату .

Успішність впровадження управлінського рішення залежить не лише від його змісту, а й від спроможності керівника ефективно комунікувати це рішення персоналу, передбачити опір змінам, забезпечити підтримку колективу. Таким чином, значна роль у процесі прийняття рішень належить психологічній готовності організації до змін та лідерським якостям управлінця. Як показують результати дослідження Gallup (2022), лише 21% працівників у світі вважають, що їх керівники справді зацікавлені в їхньому добробуті – це означає, що більшість управлінських рішень у сфері персоналу не сприймаються як справедливі або обґрунтовані [11].

Таким чином, сучасні управлінські рішення в HR мають базуватися на поєднанні чотирьох ключових складових: аналітичної бази, стратегічного мислення, етичної відповідальності та комунікаційної компетентності. Управлінські рішення в управлінні персоналом не є механічним результатом аналізу, а виявом цілісної управлінської культури, в основі якої – людина як головний ресурс організації. У цьому контексті важливо розглядати процес ухвалення рішення як безперервний, рефлексивний і колаборативний процес, що розгортається у тісному зв'язку зі змінами внутрішнього й зовнішнього середовища. Лише за таких умов можна забезпечити сталий розвиток кадрового потенціалу, мотивацію досягнень і, відповідно, довгострокову ефективність організації.

## 1.2 Значення продуктивності праці в сучасних умовах управління персоналом підприємства

Праця є базовим фактором виробництва, а продуктивність праці – ключовим індикатором ефективності економічної діяльності підприємств та економік у цілому. Вона відображає співвідношення результатів (обсягів продукції, послуг, робіт) до витрат праці, тобто до трудових ресурсів, задіяних у виробництві. Продуктивність праці виступає як інтегральний показник, що охоплює технічний рівень виробництва, організацію праці, рівень кваліфікації персоналу, мотиваційні стимули та соціальні умови праці.

На макроекономічному рівні вона відображає ефективність використання трудових ресурсів в масштабах країни, а на мікрорівні – ефективність праці в межах підприємств і організацій. Продуктивність праці має не лише економічне, але й соціальне значення: вона визначає рівень добробуту працівників, конкурентоспроможність підприємств та національної економіки загалом [16]

Поняття продуктивності праці має глибоке теоретичне коріння. Еволюція підходів до її трактування свідчить про багатогранність цієї категорії. В історії економічної думки склалося кілька основних підходів до визначення продуктивності праці: класичний, неокласичний, інституційний, соціально-психологічний та технологічний.

Класичний підхід, представлений працями А. Сміта, наголошував на фізичному вимірі продуктивності, зокрема на кількості продукції, виробленої за одиницю часу, він пов'язував зростання продуктивності з поділом праці, спеціалізацією та економією часу та акцентував на продуктивній силі праці, що залежить від розвитку техніки та суспільного виробництва [16].

Неокласичний підхід, сформований у працях Ф. Тейлора, Г. Емерсона, Г. Форда, зосереджувався на раціоналізації трудового процесу, нормуванні часу, застосуванні наукових методів управління працею. Продуктивність у цьому контексті розглядалась як результат чіткої організації виробництва, де кожна операція оптимізована [15].

Інституційний підхід (М. Портер, J. Bloom, R. Van Reenen) підкреслює роль зовнішніх умов, таких як законодавство, інституційна спроможність, якість корпоративного управління. Продуктивність праці тут розглядається як похідна від системи стимулів, конкурентного середовища та ефективності менеджменту [19]. Соціально-психологічний підхід представлений роботами П. Друкера, Д. МакГрегора, українських дослідників (Семенова, Шахно, Гретченко). Продуктивність трактується як результат задоволеності працею, внутрішньої мотивації, колективного клімату. Вона формується внаслідок не лише зовнішніх факторів, але й особистої залученості працівника [8].

Цифрово-технологічний підхід (E. Brynjolfsson, A. McAfee, World Bank) акцентує на ролі цифрових інструментів, автоматизації, штучного інтелекту. Тут продуктивність – це не лише результат людської праці, а й симбіоз людських і машинних ресурсів. Важливою умовою стає здатність персоналу адаптуватися до нових технологій (табл.1.2) [9].

Таблиця 1.2. – Порівняльна характеристика підходів продуктивності праці.

<b>Автор / Період</b>	<b>Визначення продуктивності праці</b>	<b>Ключовий акцент</b>
Адам Сміт (1776)	Здатність праці створювати вартість через спеціалізацію	Поділ праці, економія часу
Фредерік Тейлор (поч. ХХ ст.)	Максимальний результат за мінімальних витрат	Наукова організація праці
Гаррінгтон Емерсон (1912)	Співвідношення витрат і результату	12 принципів ефективності
Генрі Форд (1920-ті)	Стандартизоване виробництво з високою віддачею	Конвеєр, уніфікація
Пітер Друкер (1950 – 1980)	Результат управлінської та інтелектуальної праці	Людина як джерело ефективності
Майкл Портер (1985)	Продуктивність — основа конкурентоспроможності	Якість стратегічного управління
Bloom, Van Reenen (2010 – 2020)	Вихід залежить від якості менеджменту	Інституції та управління
ОЕСД (2020)	Вартість створеної продукції за годину	Інновації, освіта, охорона здоров'я
Brynjolfsson & McAfee (2014)	Рівень результативності у цифрову епоху	Вплив технологій та цифровізації
Семенова А. (Україна, 2020)	Суспільна ефективність праці	Соціальні фактори, мотивація
Шахно Т. (2021)	Комплексна характеристика ефективності праці	HR-система, командний клімат

Аналіз еволюції підходів до трактування продуктивності праці свідчить про те, що ця категорія не є статичною – вона змінюється разом із розвитком суспільства, економіки та технологій. Від класичних економістів, які розглядали продуктивність як кількісний показник результативності фізичної праці, до сучасних дослідників, які підкреслюють значення людського капіталу, інституційного середовища, інновацій та цифрових інструментів, – у кожному з підходів продуктивність виступає як ключ до розуміння ефективності праці та фактор довгострокового успіху підприємства.

Сучасна парадигма продуктивності праці виходить за межі механістичного уявлення про «обсяг виробленого за одиницю часу». Продуктивність у XXI столітті тісно пов'язана з такими складовими, як креативність працівників, інтелектуальна власність, рівень залученості персоналу, здатність до навчання, швидкість адаптації до змін, цифрова грамотність. Такі характеристики важко виміряти класичними методами, але саме вони стають вирішальними в умовах постійного оновлення технологій, автоматизації та штучного інтелекту.

Особливої уваги заслуговує соціально-психологічний вимір продуктивності. Він вказує на те, що мотивація, корпоративна культура, якість комунікацій та стиль лідерства – не менш важливі чинники, ніж технічне оснащення чи організаційна структура. Людина як носій знань, ініціативи, ідей – головний рушій зростання продуктивності у сучасних умовах.

Крім того, сучасні автори (зокрема М. Портер, Bloom & Van Reenen, Brynjolfsson & McAfee) доводять: висока продуктивність є не лише наслідком доброго внутрішнього управління, а й ознакою ефективної взаємодії між підприємствами, ринками, державними інституціями та глобальними технологічними трендами. Відповідно, управління персоналом має враховувати не лише локальні, а й системні фактори – від рівня цифровізації підприємства до участі в міжнародних ланцюгах створення вартості.

Таким чином, продуктивність праці – це не лише результат взаємодії працівника з інструментом праці, а інтегральний показник зрілості підприємства як соціо-економічної системи. Вона вимагає стратегічного підходу до управління

персоналом, заснованого на поєднанні технічних, організаційних, інституційних, поведінкових та цифрових інструментів. В умовах сучасної економіки, що швидко змінюється, саме глибоке розуміння природи продуктивності праці дає змогу не просто підтримувати ефективність, а й забезпечувати динамічний розвиток підприємства, адаптивність до викликів і стійкість у довгостроковій перспективі.

### 1.3 Соціально-економічні фактори в управлінні персоналом підприємства

Соціально-економічні фактори відіграють ключову роль у формуванні продуктивності праці, оскільки саме вони безпосередньо впливають на ефективність використання людських ресурсів. Продуктивність праці є результатом взаємодії матеріальних умов, організаційного середовища, системи мотивації, рівня освіти, якості життя та загального соціального клімату в колективі. Забезпечення гідних умов праці, розвитку компетенцій персоналу, справедливої оплати, а також соціального діалогу між роботодавцем і працівником формує основу для реалізації внутрішнього потенціалу працівників, що, у свою чергу, позитивно позначається на продуктивності праці [29].

Дослідження сучасних науковців показують, що ключовими соціально-економічними факторами, що впливають на продуктивність праці, є: якість системи професійної підготовки, умови праці, внутрішньоорганізаційний клімат, рівень довіри в колективі, мотиваційна структура, ступінь залученості працівників у прийняття управлінських рішень, а також соціальна захищеність і гендерна рівність [26]. Суттєвим чинником є також інноваційна активність підприємства та рівень автоматизації праці, які прямо корелюють із кваліфікаційною структурою персоналу.

Управління персоналом, зорієнтоване на соціально-економічні чинники, повинно враховувати потребу працівників у самореалізації, визнанні, стабільності, розвитку та справедливості. У контексті цього виникає необхідність розробки комплексної системи оцінювання персоналу, яка

виконуватиме як мотиваційну, так і стратегічну функцію. Така система повинна охоплювати не лише стандартні атестаційні процедури, а й методи самооцінювання, взаємооцінювання, індивідуальні плани розвитку, зворотний зв'язок і аналіз індикаторів залученості.

Узагальнену класифікацію основних соціально-економічних чинників продуктивності праці наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3. – Класифікація основних соціально-економічних чинників продуктивності праці

<b>Група факторів</b>	<b>Конкретні елементи впливу</b>
Освітньо-кваліфікаційні	Якість освіти, частота підвищення кваліфікації, адаптаційні програми
Умови праці	Ергономіка робочого місця, безпека, санітарні умови, тривалість робочого дня
Соціальна підтримка	Наявність соцпакету, медичного страхування, підтримка сім'ї
Мотиваційна політика	Система бонусів, нематеріальні стимули, визнання досягнень
Організаційний клімат	Колективні відносини, довіра, корпоративна культура
Гендерна рівність	Рівний доступ до можливостей, відсутність дискримінації

Аналіз чинників дозволяє побачити, що лише синергія кількох напрямів може забезпечити довгострокове підвищення продуктивності. Наприклад, навіть висока заробітна плата не є достатнім мотиватором за умов несприятливого мікроклімату або відсутності можливостей для професійного зростання.

Значна увага в сучасних дослідженнях приділяється також гендерному аспекту. Гендерна нерівність знижує потенціал організацій, обмежуючи доступ жінок до керівних посад або професій з високим рівнем доходів. Згідно з даними Світового банку, забезпечення гендерної рівності в оплаті праці та доступі до кар'єрного розвитку дозволяє підвищити продуктивність праці в середньому на 5–10% у секторі малого та середнього бізнесу [20].

Ефективне використання соціально-економічних резервів підприємства нерозривно пов'язане з упровадженням моделі безперервного навчання персоналу. Сучасна концепція *lifelong learning* (навчання впродовж життя) вимагає від роботодавців забезпечити працівникам доступ до тренінгів, онлайн-курсів, коучингу, стажувань. Це сприяє не лише підвищенню кваліфікації, але й

зменшенню плинності кадрів і формуванню лояльності до організації [20]

На практиці це означає, що персонал повинен бути оцінений з урахуванням динаміки особистісного зростання, зокрема – молоді працівники мають оцінюватися частіше, ніж досвідчені кадри. Наприклад, працівники, які працюють менш ніж рік, повинні проходити оцінювання щонайменше раз на півроку. Це дозволяє своєчасно виявляти як перспективні кадри, так і тих, хто потребує допомоги або перенавчання.

Для візуалізації взаємозв'язку між ключовими соціально-економічними чинниками та продуктивністю праці пропонується наступна схема, яка представлена на рисунку 1.2.

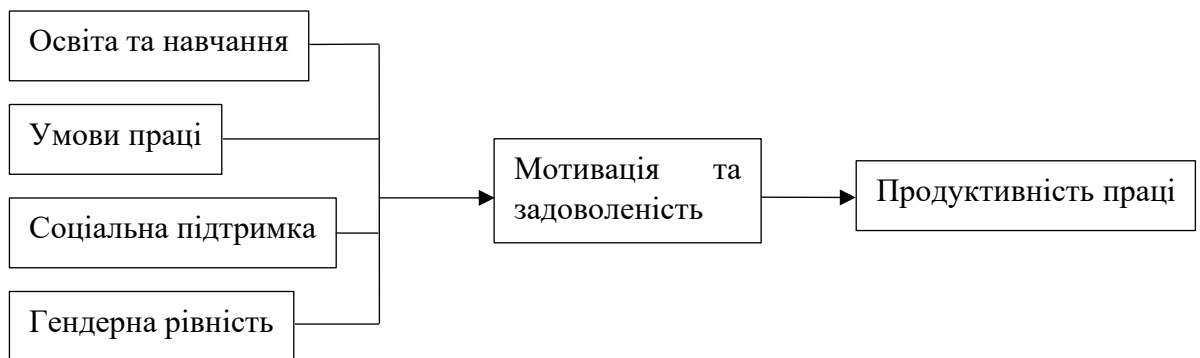


Рисунок 1.2. – Взаємозв'язок між ключовими соціально-економічними чинниками та продуктивністю праці

Дані Всесвітнього економічного форуму (WEF) свідчать, що продуктивність праці безпосередньо залежить від інтеграції принципів сталого розвитку в управління персоналом, включно з етичністю, інклюзивністю та турботою про психічне здоров'я працівників. У результаті опитувань, проведених серед 500 компаній ЄС у 2022 році, було встановлено, що ті організації, які мають комплексну соціальну політику, демонструють на 15-20% вищу продуктивність у порівнянні з конкурентами, які нехтують цим аспектом [4].

Роль системи оцінювання працівників у підвищенні продуктивності не

варто недооцінювати. Вона є не лише засобом виявлення слабких місць, але й важливим інструментом стратегічного управління персоналом. Системи оцінки, що ґрунтуються на принципах прозорості, регулярності та конструктивного зворотного зв'язку, формують культуру відповідальності та ініціативності. Найпоширенішим інструментом оцінювання на торговельних підприємствах залишається атестація, яка виконує як явні функції (відбір на посади, підвищення, звільнення), так і приховані – наприклад, коригування внутрішньої ієрархії, боротьбу з неформальними угрупованнями чи утвердження єдиних стандартів поведінки.

Емпіричні дані показують, що використання таких механізмів у системі управління персоналом дозволяє збільшити обсяг реалізації на одного працівника на 12-18% протягом року. Крім того, зростає задоволеність працівників роботою, зменшується кількість конфліктів у колективах і підвищується рівень лояльності.

Отже, соціально-економічні чинники є вирішальними у формуванні ефективної системи управління персоналом підприємства. Вони створюють підґрунтя для розвитку інтелектуального, соціального та людського капіталу, що забезпечує стабільне підвищення продуктивності праці в умовах динамічного економічного середовища.

Комплексний аналіз соціально-економічних факторів продуктивності праці дозволяє стверджувати, що успішне функціонування підприємства у сучасних умовах залежить не лише від технічного забезпечення та матеріальної мотивації, а насамперед – від якості управління людськими ресурсами, що враховує глибину соціальних процесів. Продуктивність праці не є просто кількісною величиною – це показник реалізованого потенціалу працівника в умовах підтримки, справедливості, рівних можливостей та професійного розвитку. Ключовими факторами її зростання є інвестиції в освіту, організація безпечного і комфортного робочого середовища, дієва система оцінювання, гендерна рівність та соціальна підтримка. Підприємства, що інтегрують ці чинники в стратегію управління, отримують стійку конкурентну перевагу,

знижують кадрову плинність і забезпечують стабільне економічне зростання. З огляду на це, управління продуктивністю праці вимагає міждисциплінарного підходу, що поєднує економічні, соціологічні, психологічні та управлінські інструменти. Успішність таких рішень буде визначатися рівнем відповідальності роботодавця перед працівником та здатністю організації до адаптації у змінному світі.

## 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН»

### 2.1 Загальна характеристика компанії ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН»

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» є однією з провідних українських компаній у сфері виробництва снекової продукції, яка успішно функціонує в умовах конкурентного ринку та демонструє стабільну динаміку розвитку. Компанія була офіційно зареєстрована 8 липня 2014 року відповідно до чинного законодавства України. Юридичною адресою підприємства є місто Дніпро, проспект Олександра Поля, 103. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю. У таблиці 2.1 наведено основні види діяльності підприємства (КВЕД).

Таблиця 2.1. – Основні види діяльності підприємства ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН»

Основні види діяльності (КВЕД)	Опис
10.20 – Перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків	Виробництво рибних снеків з високою доданою вартістю, сертифікованих відповідно до міжнародних стандартів харчової безпеки.
10.31 – Перероблення та консервування картоплі	Виробництво чіпсів і паличок; використовуються технології смаження й сушіння з мінімальним вмістом штучних добавок.
10.39 – Інші види перероблення овочів і фруктів	Сушені овочеві/фруктові снеки, ароматизовані преміальні продукти.
10.89 – Виробництво інших харчових продуктів	Додаткові снекові лінійки – горіхи, насіння, попкорн.
46.39 / 46.90 – Оптова торгівля продуктами	Дистрибуція через власні мережі та складські комплекси; охоплення HoReCa, рітейлу та експорту.
47.11 – Роздрібна торгівля продуктами харчування	Роздрібні торгові точки групи, онлайн-магазини.
63.99 – Інші інформаційні послуги	Аналітика ринку, маркетингові дослідження, підтримка digital-комунікацій.
68.20 – Оренда нерухомості	Оренда виробничих та складських площ групою компаній.
73.20 – Дослідження ринку та соціологічні дослідження	Моніторинг споживацьких трендів, збір зворотного зв'язку для вдосконалення продукції.

Важливою особливістю є входження ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» до складу національного холдингу Star Brands, що об'єднує низку компаній вітчизняної харчової промисловості. Star Brands є багатопрофільною групою, яка координує роботу таких підприємств, як «Food Sales», «Eurogrouptrans», «Star Brands Asia», «Star Grocery» та низки спеціалізованих структур, відповідальних за виробництво, логістику, експорт, маркетинг та дистрибуцію. Холдинг забезпечує єдину стратегію для розвитку брендів, зокрема «Flint», «Мачо», «Сан Санич», «Big Bob», «Chipsters», «Zeffo», «Морські», «Хуторок», «La Pasta» та ін. [1].

Інтеграція у Star Brands дозволяє ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» користуватися централізованими ресурсами, отримувати доступ до передових технологій, брати участь у внутрішньогрупових програмах розвитку персоналу, а також реалізовувати експортну стратегію на глобальних ринках. Участь у холдингу дає змогу реалізувати принципи синергії та масштабування в управлінні, забезпечуючи при цьому гнучкість і швидкість реагування на виклики зовнішнього середовища [1].

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною. Згідно з нею, повноваження та відповідальність в організації розподіляється відповідно до функцій управління та прийняття рішень по вертикалі, а керівництво поділяється на рівні лінійних керівників та функціональних підрозділів, які допомагають у вирішенні управлінських завдань [1].

ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» очолює генеральний директор, який є одноосібним виконавчим органом, здійснює управління поточною діяльністю компанії, а також затверджує та змінює організаційну структуру до рівня дирекцій та рівнозначних підрозділів нижче. [1]. Менеджмент компанії ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» характеризується стратегічним підходом до управління людськими, технологічними й логістичними ресурсами. На практиці застосовуються елементи процесного менеджменту, автоматизованого обліку, контролю ефективності, а також методи ощадливого виробництва (Lean Management). Така модель управління дозволяє оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі, підвищувати ефективність виробництва та досягати

високих результатів у короткі строки. У таблиці 2.2 наведено організацію менеджменту підприємства. [2].

Таблиця 2.2 – Організація менеджменту ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН»

Категорія	Зміст
Місія	Забезпечення споживачів якісною, безпечною та смачною снековою продукцією, яка не тільки задовольняє харчові потреби, а й приносить задоволення та створює додану вартість для суспільства.
Бачення	Досягнення лідерських позицій у галузі снекової продукції в Україні з перспективою стати помітним гравцем на світовому ринку завдяки інноваційності, адаптивності та якості.
Цінності	Професіоналізм, командна співпраця, результативність, відповідальність, якість у кожному процесі, розвиток персоналу, лояльність до компанії.
Філософія	Орієнтація на результат через персональну відповідальність працівників, дотримання високих стандартів технологічної дисципліни та постійне вдосконалення внутрішніх процесів.

Корпоративна культура ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» побудована на принципах прозорості, відкритості та підтримки ініціатив. Структура комунікації дозволяє кожному працівникові висловлювати пропозиції, брати участь у прийнятті рішень, вносити зміни та відчувати особисту залученість до спільної справи. Компанія регулярно проводить внутрішні тренінги, навчальні курси, організовує менторські програми для новачків та сприяє постійному підвищенню професійного рівня персоналу.

ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» активно впроваджує політику корпоративної соціальної відповідальності, бере участь у численних благодійних ініціативах, підтримує соціальні проекти, допомагає громадам і надає матеріальну допомогу та логістичну підтримку Збройним Силам України.

З 2022 року, після початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну, компанія припинила будь-які економічні відносини з країною-агресором, що стало вираженням її чіткої етичної та національно відповідальної позиції. Це рішення було не лише політичним актом, а й демонстрацією солідарності з українським народом та відповідального бізнес-підходу.

Також значну увагу приділяють екологічним аспектам діяльності. На підприємстві впроваджено енергоощадні технології, здійснюється роздільне збирання та перероблення виробничих відходів, постійно модернізуються очисні

споруди, оптимізуються логістичні маршрути з метою зниження викидів CO<sub>2</sub> та зменшення екологічного сліду.

## 2.2 Аналіз техніко-економічних показників господарської діяльності підприємства

Аналіз активів розпочнемо з вертикального та горизонтального аналізу балансу (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 –Вертикальний та горизонтальний аналіз активу балансу

Показники	Період						Відхилення за період 2022-2024 рр. (тис. Таблиця)	
	2022р.		2023р.		2024р.		+,-	%.
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Необоротні активи	5081,00	39,95	5602,50	40,47	8139,50	37,59	3058,50	60,19
Оборотні активи, В тому числі:	7637,50	60,05	8239,50	59,53	13514,0	62,41	5876,5	76,94
- виробничі запаси	1825,00	14,35	2621,50	18,94	1238,00	5,72	-587,00	-32,16
- незавершене виробництво	2002,00	15,74	1813,50	13,10	3280,50	15,15	1278,5	63,86
- дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	791,00	6,22	663,50	4,79	1675,00	7,74	884,00	111,76
- дебіторська заборгованість за розрахунками	2865,00	22,53	3000,50	21,68	4752,00	21,95	1887,00	65,86
- грошові кошти	154,50	1,21	140,50	1,02	1670,50	7,71	1516,0	981,23
Витрати майбутніх періодів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Необоротні активи та групи вибуття	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Валюта балансу	12718,5	100,0	13842,0	100,00	21653,5	100,0	8935,0	70,25

Аналізуючи дані таблиці 2.3, можна зробити висновок, що загальний обсяг активів підприємства зріс на 8935 тис. грн, що становить приріст у 70,25%. Основними чинниками такого зростання є збільшення необоротних активів на 3058,5 тис. грн (60,19%) та зростання оборотних активів на 5876,5 тис. грн (76,94%). Водночас відбулося незначне зниження питомої ваги необоротних активів у структурі майна підприємства на 2,36%, і в 2024 році вона склала 37,59%. Натомість частка оборотних активів зросла на ті ж 2,36%, досягнувши 62,41%. Динаміку змін в активах підприємства більш наочно представлено на рисунку 2.1.

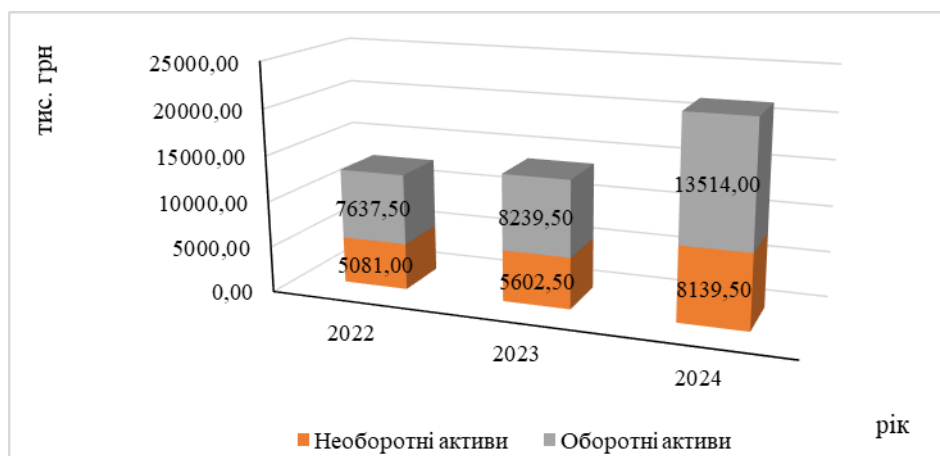


Рисунок 2.1 – Структура майна ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН»

Крім того, аналіз структури активів підприємства в розрізі оборотних активів свідчить, що найбільшу частку займає дебіторська заборгованість за розрахунками. У 2024 році її питома вага становила 35,16%, що на 2,35% менше порівняно з 2022 роком. На другому місці – незавершене виробництво з питомою вагою 24,27%, що на 1,94% більше, ніж у 2022 році. Третю позицію посідає дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги, яка в 2024 році склала 12,39%, продемонструвавши зростання на 2,04% порівняно з 2022 роком. Четверте місце займають грошові кошти, питома вага яких становила 12,36% у 2023 році – це на 10,34% більше, ніж у 2022 му. Водночас відзначено суттєве зменшення частки виробничих запасів: із 23,9% у 2022 році до 9,16% у 2023 році,

тобто на 14,73%.

Детальніше структура оборотних активів представлена на рисунку 2.2.

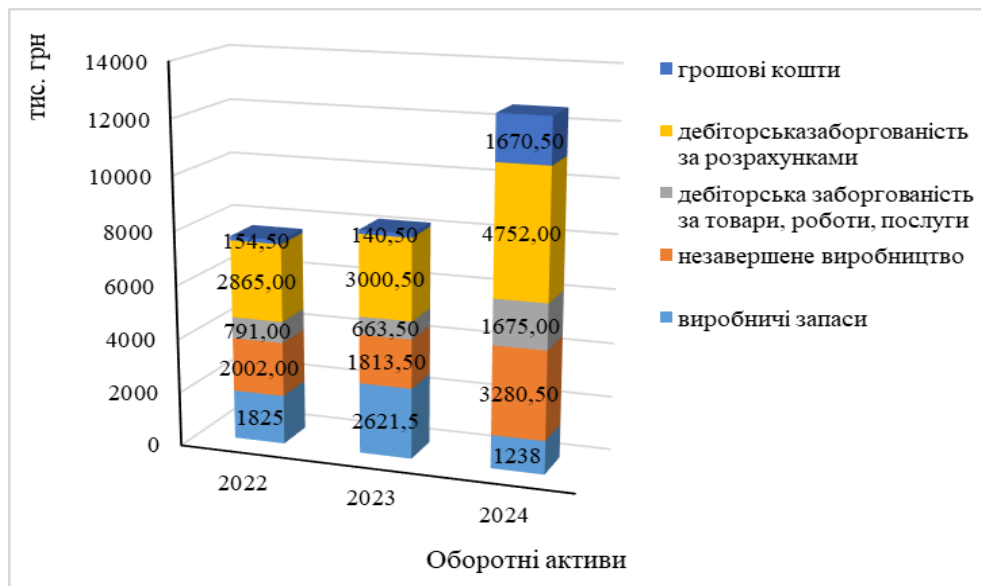


Рисунок 2.2. – Структура оборотних коштів

Наступним кроком доцільно здійснити якісний аналіз основних фондів підприємства, що дасть змогу розрахувати такі важливі показники, як коефіцієнт придатності та коефіцієнт зносу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз основних фондів підприємства

Найменування	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	На початок	На кінець	На початок	На кінець	На початок	На кінець
Знос	1890	2554	2554	3286	4813	3757
Первісна вартість основних фондів	7121	7486	7486	9560	9996	14853
Залишкова вартість основних фондів	5231	4931	4931	6274	5183	11096
Коефіцієнт придатності	0,73	0,66	0,66	0,66	0,52	0,75
Коефіцієнт зносу	0,27	0,34	0,34	0,34	0,48	0,25

На основі проведених розрахунків (див. таблицю 2.4) можна сформулювати такі висновки: коефіцієнт придатності основних фондів зріс з 0,73 до 0,75, у той час як коефіцієнт зносу зменшився з 0,27 до 0,25. Така динаміка пояснюється переважанням у структурі основних фондів елементів з порівняно коротким строком служби, зокрема виробничого й господарського інвентарю,

транспортних засобів і меблів. Після аналізу динаміки та структури майна підприємства доцільно перейти до оцінки капіталу. Зокрема, аналіз середньорічного значення, складу й структури власного капіталу ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» ґрунтується на даних таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз складу власного капіталу ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН»

Показники	Період			Відхилення за період 2022-2024 р.	
	2022 р. тис. грн.	2023 р. тис. грн.	2024 р. тис. грн.	+,-	%.
1. Статутний капітал	6000	6000	7500	1500	25,00
2. Інший додатковий капітал	0	0	0	0	0
3. Резервний капітал	0	0	0	0	0
4. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	567	1011,5	356,5	-210,5	-37,13
5. Вилучений капітал	0	0	0	0	0
Всього власного капіталу	6567	7011,5	7856,5	1289,5	19,64

На основі даних таблиці 2.5 можна зробити висновок, що величина власного капіталу збільшилася за період 2022-2024рр. з 6567 тис. грн. до 7856,5 тис. грн., тобто на 1289,5 тис. грн. або на 19,64%, за рахунок збільшення величини статутного капіталу на 1500 тис. грн.. або на 25%. При цьому питома вага у загальній величині власного капіталу збільшилася з 91,36% до 95,46%, також можна відмітити, зменшення величини нерозподіленого прибутку на 210,5 тис грн., або на 37,13%, в свою чергу, питома вага зменшилася з 8,63% до 4,54%.

Структуру власного капіталу наведено на рисунку 2.3.

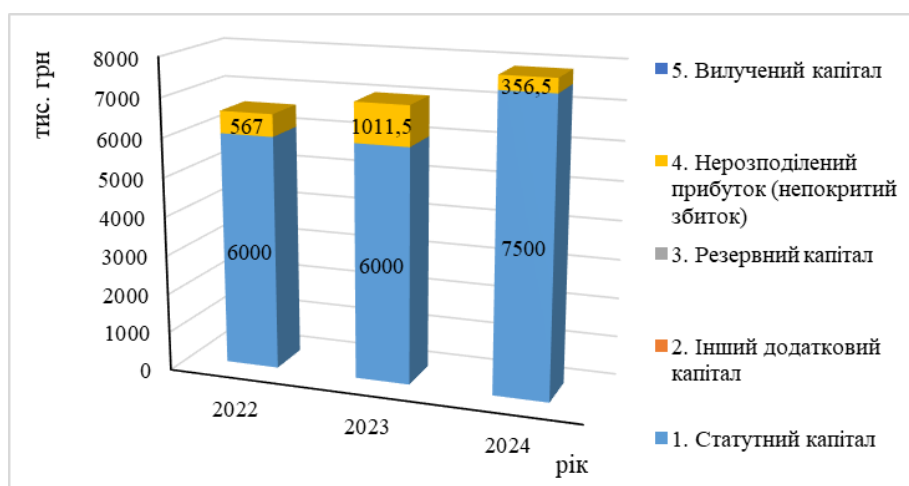


Рисунок 2.3 – Структура власного капіталу ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН»

При цьому частка власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування діяльності підприємства знизилася з 51,63% у 2022 році до 36,28% у 2024 році, що свідчить про зменшення на 15,35%. Така тенденція може вказувати на зростання залежності підприємства від залучених джерел фінансування, зокрема коротко- та довгострокових зобов'язань.

Наступним етапом аналізу структури капіталу є дослідження динаміки, складу та співвідношення елементів кредиторської заборгованості ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» у період з 2022 по 2024 роки. Відповідні висновки базуються на даних, наведених у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз складу і структури позикового капіталу ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН»

Показники	Період			Відхилення за період	
	2022 р. тис. грн	2023 р. тис. грн.	2024 р. тис. грн.	+, -	%
	Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	330	330	0	-330	-100
Векселі видані	0	95	0	0	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	67	617,5	3702	3635	5425,37
Поточні зобов'язання за розрахунками:				0	-
З одержаних авансів	5113	4936,5	7590	2477	48,44
З бюджетом	35,5	29,5	93,5	58	163,39
Зі страхування	56	77,5	194,5	138,5	247,32
З оплати праці	115	177	331	216	187,84
З учасниками	0	0	0	0	-
Інші поточні зобов'язання	0	0	0	0	-
Усього	5716,5	6263	11911	6194,5	108,37

Як видно з наведених даних таблиці 2.6, обсяг поточної заборгованості

ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» значно зріс – з 5716,5 тис. грн у 2022 році до 11 911 тис. грн у 2024 році. Це означає приріст на 6194,5 тис. грн, або на 108,36%. Така динаміка свідчить про істотне зростання короткострокових зобов'язань підприємства.

Водночас частка поточної заборгованості у загальній структурі капіталу підприємства також збільшилася – з 44,95% у 2022 році до 55,01% у 2024 році, тобто на 10,06 відсоткових пункти. Це може вказувати на підвищену фінансову залежність підприємства від кредиторів. Детальніше зміни проілюстровано на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 – Структура позикового капіталу ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН»

На основі таблиці 2.6 та рисунку 2.4 можна визначити основні чинники, що вплинули на зміну розміру кредиторської заборгованості ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» протягом 2022-2024 років. Так, динаміка зростання поточної заборгованості була зумовлена рядом змін у її структурі:

- Скорочення поточної заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями – з 330 тис. грн у 2022 році до 0 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про повне погашення таких зобов'язань і зменшення на 623,1 тис. грн або 89,57%.

- Різке зростання кредиторської заборгованості за товари, роботи та

послуги – з 67 тис. грн до 3702 тис. грн, тобто на 3635 тис. грн, що в 54 рази більше ніж у 2022 році.

– Збільшення поточних зобов'язань за розрахунками з отриманих авансів – з 5113 тис. грн до 7590 тис. грн (+2477 тис. грн або 48,45%).

– Зростання зобов'язань перед бюджетом – з 35,5 тис. грн до 93,5 тис. грн, що означає збільшення на 58 тис. грн або 163,38%.

– Значне зростання заборгованості зі страхування – з 56 тис. грн до 194,5 тис. грн (+138,5 тис. грн або 247,32%).

– Підвищення зобов'язань з оплати праці – з 115 тис. грн до 331 тис. грн, що на 216 тис. грн більше, або на 187,83%.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що загальне збільшення кредиторської заборгованості пов'язане здебільшого зі зростанням саме поточних зобов'язань за розрахунками, що є характерним для розширення операційної діяльності компанії. Водночас відсутність залежності виключно від власного капіталу може розглядатися як позитивне явище, оскільки використання зовнішнього фінансування у помірних межах є ознакою ефективного управління капіталом.

Основні показники діяльності ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» наведено в таблиці 2.7.

Основним економічним інструментом стратегічного управління комерційним доходом підприємства є розроблена ним цінова політика. Адже на підприємстві об'єктом цієї політики виступає не загальна ціна товару, а лише один із її елементів – торговельна надбавка. Крім того, цінова політика виконує роль механізму реалізації як маркетингової, так і фінансової стратегії розвитку підприємства.

Цінова політика підприємства є складовою частиною маркетингової та фінансової стратегії і полягає у визначенні принципів і методів формування системи диференційованих рівнів торговельної надбавки та комісійної винагороди за оптово-посередницькі послуги у довгостроковому періоді, що спрямовані на досягнення загальних цілей економічного розвитку підприємства.

Таблиця 2.7 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН»

Показники	Одиниці виміру	2022р.	2023р.	2024р.	Динаміка показників					
					2022-2023 рр.		2023-2024 рр.		2022-2024 рр.	
					+, -	%	+, -	%	+, -	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Виручка від реалізації товарів	тис. грн.	19684,2	25195	50229	5510,80	28,00	25034,00	99,36	30544,80	155,17
2. Собівартість	тис. грн.	18612,3	24337	48773	5724,70	30,76	24436,00	100,41	30160,70	162,05
3. Витрати на 1 грн.	коп.	0,95	0,97	0,97	0,02	2,11	0,00	0,10	0,02	2,21
4. Чистий прибуток	тис. грн.	659,6	229	376	-430,60	-65,28	147,00	64,19	-283,60	-43,00
5. Рентабельність:										
- товарів, робіт послуг	%	3,35	0,91	0,75	-2,44	-72,88	-0,16	-17,64	-2,60	-77,66
- активів	%	5,19	1,66	1,74	-3,53	-68,07	0,08	4,86	-3,45	-66,52
6. Основні фонди	тис. грн.	5081	5589	8139,5	508,00	10,00	2550,50	45,63	3058,50	60,19
7. Оборотні фонди	тис. грн.	7637,5	8239,5	13514	602,00	7,88	5274,50	64,01	5876,50	76,94
8. Фондовіддача	грн./грн.	3,87	4,51	6,17	0,63	16,36	1,66	36,89	2,30	59,29
9. Фондомісткість	грн./грн.	0,26	0,22	0,16	-0,04	-14,06	-0,06	-26,95	-0,10	-37,22
10. Фондоозброєність	тис. грн./чол.	267,42	372,60	478,79	105,18	39,33	106,19	28,50	211,37	79,04
11. Середньооблікова чисельність	чол.	19	15	17	-4,00	-21,05	2,00	13,33	-2,00	-10,53
12. Продуктивність праці	тис. грн./чол.	1036,01	1679,67	2954,65	643,66	62,13	1274,98	75,91	1918,64	185,19
13. Фонд оплати праці	Тис. грн.	257,8	268,9	275,13	11,10	4,31	6,23	2,32	17,33	6,72

Прибуток – це одна з найважливіших економічних категорій сучасності. В умовах ринкових відносин кожне підприємство прагне отримати максимальний прибуток, оскільки він є основним джерелом конкурентного та динамічного розвитку виробництва, а також вирішення соціально-виробничих завдань.

Прибуток належить до базових категорій товарного виробництва, він характеризує відносини, що виникають у процесі суспільного виробництва. Виникнення прибутку безпосередньо пов'язане з появою категорії «витрати виробництва».

Прибуток – це та частина додаткової вартості продукту, що залишається підприємству після покриття витрат виробництва. Витрати, виділені у вигляді частини вартості продукції, у грошовому виразі є собівартістю продукції.

В залежності від формування та розподілу розрізняють кілька видів прибутку. Зокрема, виділяють загальний прибуток і прибуток після оподаткування. Загальний прибуток – це весь прибуток підприємства, отриманий від усіх видів діяльності до оподаткування і розподілу, який також називають балансовим прибутком. Прибуток після оподаткування, тобто сума, що фактично залишається у розпорядженні підприємства, у вітчизняній літературі і практиці відомий як чистий прибуток.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства здійснюється на основі даних звіту форми №2 «Звіт про фінансові результати» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз фінансових результатів від операційної діяльності ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН»

Показники	Період			Відхилення за період 2022-2024 рр.	
	2022 р. тис. грн.	2023 р. тис. грн.	2024 р. тис. грн.	Тис.	%
1. Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	23564,5	30234	60265	36700,5	155,74
2. Податок на додану вартість	3880,3	5039	10036	6155,7	158,64
3. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	19684,2	25195	50229	30544,8	155,17

Кінець таблиці 2.8

4. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	18612,3	24337	48773	30160,7	162,05
5. Валовий прибуток (збиток)	1071,9	858	1456	384,1	35,83
6. Інші операційні доходи	0,3	0	33	32,7	10900,00
7. Адміністративні витрати	42,7	53	86	43,3	101,41
8. Витрати на збут	100	550	632	532	532,00
9. Інші операційні витрати	50	0	0	-50	-100,00
10. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	879,5	305	671	-208,5	-23,71
11. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	879,5	305	491	-388,5	-44,17
12. Податок на прибуток від звичайної діяльності	219,9	76	115	-104,9	-47,70
13. Чистий прибуток (збиток)	659,6	229	376	-283,6	-43,00

Аналізуючи дані таблиці 2.8, можна відзначити негативну тенденцію у зміні величини чистого прибутку ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» за період 2022-2024 років. За цей період чистий прибуток зменшився на 283,6 тис. грн., або на 43%, що свідчить про погіршення фінансових результатів підприємства.

Основними чинниками, що вплинули на таку зміну, є:

1. Величина доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за аналізований період зросла з 23 564,5 тис. грн. у 2022 році до 60 265 тис. грн. у 2024 році, що становить збільшення на 36 700,5 тис. грн., або 155,74%. Цей показник свідчить про позитивний розвиток підприємства, повний запуск виробничих потужностей та розширення діяльності.

2. Величина податку на додану вартість (ПДВ) збільшилася з 3 880,3 тис. грн. у 2022 році до 10 036 тис. грн. у 2024 році, що становить зростання на 6 155,7 тис. грн., або 158,64%. Це пов'язано зі збільшенням обсягів реалізації продукції, що, хоч і є позитивним явищем у розрізі росту обсягів, одночасно збільшує податковий тягар на підприємство.

3. Величина чистого доходу від реалізації продукції за звітний період зросла з 19 684,2 тис. грн. у 2022 році до 50 229 тис. грн. у 2024 році, що є збільшенням на 30 544,8 тис. грн. або 155,17%. Це є позитивним сигналом, що

свідчить про зростання операційної діяльності підприємства.

4. Водночас собівартість реалізованої продукції значно зросла – з 18 612,3 тис. грн. у 2022 році до 48 773 тис. грн. у 2024 році, або на 30 160,7 тис. грн. (162,05%). Зростання собівартості має подвійний вплив: з одного боку, це негативний фактор, що тисне на рівень прибутку, а з іншого – може свідчити про розширення виробничої діяльності підприємства.

5. Валовий прибуток (збиток) зріс з 1 071,9 тис. грн. у 2022 році до 1 456 тис. грн. у 2024 році, що дорівнює збільшенню на 384,1 тис. грн., або 35,83%. Це позитивний показник, що вказує на зростання здатності підприємства фінансувати свій розвиток за рахунок власних коштів.

6. Величина інших операційних доходів зросла суттєво: з 0,3 тис. грн. у 2022 році до 33 тис. грн. у 2024 році – у 109 разів. Це говорить про додаткові джерела доходів, що позитивно впливають на загальні фінансові результати.

7. Адміністративні витрати зросли з 42,7 тис. грн. до 86 тис. грн., що становить зростання на 43,3 тис. грн. або 101,41%. Зростання адміністративних витрат може бути пов'язане з необхідністю підтримки збільшених обсягів діяльності та організаційної структури підприємства.

8. Витрати на збут збільшилися з 100 тис. грн. у 2022 році до 632 тис. грн. у 2024 році, що пов'язано із застосуванням активних рекламних заходів для просування продукції.

9. Інші операційні витрати навпаки зменшилися з 50 тис. грн. у 2022 році до 0 грн. у 2024 році, що позитивно вплинуло на загальний фінансовий стан.

10. Показник прибутку (збитку) від операційної діяльності знизився з 879,5 тис. грн. у 2022 році до 671 тис. грн. у 2024 році, що становить зменшення на 208,5 тис. грн. або 23,71%. Це відображає зниження ефективності операційної діяльності підприємства.

Підсумовуючи наведене, необхідно констатувати, що загальні фінансові результати від операційної діяльності зазнали негативних змін, що проявляються у зменшенні величини чистого прибутку від основної діяльності підприємства.

Фінансовий стан підприємства визначається сукупністю параметрів, які

відображають наявність, доцільність розміщення та ефективність використання фінансових ресурсів, а також реальні та потенційні фінансові можливості. Аналізуючи фінансовий стан ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН», насамперед слід оцінити його фінансову стійкість.

Фінансову стійкість підприємства можна класифікувати за такими типами:

– Абсолютна фінансова стійкість – дуже рідкісний випадок на практиці, коли власні оборотні активи повністю забезпечують запаси підприємства.

– Нормальна фінансова стійкість – коли запаси забезпечуються сумою власних оборотних активів та довгострокових зобов'язань.

– Нестійкий фінансовий стан – коли запаси забезпечуються за рахунок власних оборотних активів, а також довгострокових і короткострокових кредитів і позик, тобто використовується весь спектр основних джерел формування запасів.

– Кризовий фінансовий стан – коли запаси не забезпечуються вищезазначеними джерелами формування, і підприємство перебуває на межі банкрутства.

Фінансово стійким можна вважати таке підприємство, яке за рахунок власних активів здатне забезпечити запаси, уникнути невиправданої кредиторської заборгованості та своєчасно розраховуватися зі своїми зобов'язаннями.

Узагальнення вищезазначених даних наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Фінансова стійкість ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» за 2022-2024 рр

№ п/п	Показник	2022р.	2023 р.	2024 р.
1	2	3	4	5
1	Власний капітал	6567	7011,5	7856,5
2	Необоротні активи	5081	5602,5	8139,5

Кінець таблиці 2.9

3	Власні обігові кошти (р.1 - р.2)	1486	1409	-283
4	Довгострокові зобов'язання	435	567,5	0
5	Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів (р.3 + р.4)	1921	1976,5	-283
6	Короткострокові кредити та позики	5716,5	6263	13797
7	Загальний розмір основних джерел покриття запасів (р.5 +р.6)	7637,5	8239,5	13514
8	Запаси	3827	4435	4518,5
9	Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів (р.3 - р.8)	-2341	-3026	-4801,5
10	Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових кредитів і позик (р.5 - р.8)	-1906	-2458,5	-4801,5
11	Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів (р.7 - р.8)	3810,5	3804,5	8995,5
12	Тип фінансової стійкості	Перед-кризова фінансова стійкість	Перед-кризова фінансова стійкість	Перед-кризова фінансова стійкість
13	Запас стійкості фінансового стану, днів (р.11*360/V)	69,69	54,36	64,47
14	Надлишок (+) або нестача (-) коштів на 1 грн. запасів (р.11/р.8), коп.	1,00	0,86	1,99

Забезпеченість запасів джерелами їх формування є ключовим фактором для класифікації фінансового стану підприємства за ступенем його стійкості. Аналіз фінансових показників ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» за період 2022-2024 років дозволяє визначити, що підприємство перебуває у передкризовому фінансовому стані.

Передкризовий стан свідчить про наявність певної можливості відновлення платоспроможності за рахунок поповнення власного капіталу та збільшення власних оборотних засобів. Крім того, підприємство має потенціал для залучення додаткових довгострокових кредитних ресурсів, що може сприяти стабілізації його діяльності.

Однак, дана форма фінансової стійкості характеризується такими негативними факторами:

- недостача власних оборотних засобів і довгострокових джерел формування запасів;
- надлишок загальної величини основних джерел формування запасів порівняно з їх реальною вартістю;
- порушення фінансової дисципліни, що проявляється у незадовільному контролі за фінансовими потоками;
- збій у надходженні грошових коштів на поточний рахунок підприємства, що ускладнюють забезпечення безперервної діяльності;
- зниження рівня прибутковості, що негативно впливає на можливість реінвестування та розширення бізнесу.

Ураховуючи наведені аспекти, подальшим важливим кроком є проведення комплексної оцінки фінансової стійкості ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» на основі аналізу ключових фінансових показників. Результати цього аналізу наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Комплексна оцінка фінансової стійкості ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» на основі аналізу ключових фінансових показників

№	Показник	Роки			Відхилення		
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023-	2024-	2024-
					2022 рр.	2023 рр.	2022 рр.
				Відн.	Відн.	Відн.	
1	Коефіцієнт автономії	0,5163	0,5065	0,3628	-1,90	-28,37	-29,73
2	Коефіцієнт фінансової залежності	1,9367	1,9742	2,7561	1,94	39,61	42,31
3	Маневреність робочого капіталу	1,0422	0,9175	-11,5919	-11,97	-1363,42	-1212,25
4	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,2925	0,2819	-0,0360	-3,62	-112,77	-112,31
5	Коефіцієнт фінансової стійкості	1,0675	1,0265	0,5694	-3,84	-44,53	-46,66
6	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,9367	0,9742	1,7561	4,00	80,26	87,48
7	Коефіцієнт стійкості фінансування	0,5505	0,5475	0,3628	-0,54	-33,74	-34,10
8	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,4837	0,4935	0,6372	2,03	29,12	31,73
9	Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів	0,0856	0,1013	0,0000	18,34	-100,00	-100,00
10	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,0621	0,0749	0,0000	20,61	-100,00	-100,00

## Кінець таблиці 2.10

11	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,1946	0,1710	-0,0209	-12,13	-112,22	-110,74
12	Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,0539	0,0644	0,0000	19,48	-100,00	-100,00
13	Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,9293	0,9169	1,0000	-1,33	9,06	7,61
14	Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	0,5020	0,4457	-0,0626	-11,22	-114,05	-112,47

За даними таблиці 2.10 можна відмітити, що в цілому у складі показників, які характеризують фінансову стійкість підприємства, спостерігаються негативні зміни. Значення коефіцієнтів автономії, фінансової стійкості та забезпечення власними оборотними засобами зменшилися за період 2022-2024 рр. і залишаються нижчими за нормативні значення. Це свідчить про значну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

У 2024 році підприємство фінансувалося власним капіталом лише на 36,28%. Відповідно, протягом аналізованого періоду відбулося зростання фінансової залежності, хоча коефіцієнт фінансової стійкості залишився у межах нормативного значення (менше 2,0). У структурі пасиву підприємства спостерігається повне зникнення довгострокових зобов'язань – їх частка знизилася з 5,39% у 2022 році до 0% у 2024 році.

Негативною є також динаміка коефіцієнта страхування бізнесу, оскільки протягом усього періоду резервний капітал на підприємстві дорівнював нулю, що свідчить про відсутність фінансової подушки безпеки.

Збільшення коефіцієнта співвідношення залученого та власного капіталу свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Так, на початок аналізованого періоду на 1 грн власного капіталу припадало 93,67 копійок залучених засобів, що на 81,94 копійки менше, ніж наприкінці періоду. Ця динаміка вказує на зростання фінансового ризику та незадовільний фінансовий стан підприємства.

Наступним етапом аналізу буде дослідження ліквідності та платоспроможності ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН».

Платоспроможність – це здатність підприємства своєчасно виконувати платіжні зобов'язання, а ліквідність – це здатність перетворювати активи в грошові кошти для покриття боргових зобов'язань.

Для проведення аналізу ліквідності згрупуємо активи та пасиви і розрахуємо відповідні коефіцієнти, результати яких наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 –Аналіз ліквідності балансу ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН»

Групи активів	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Групи зобов'язань	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Платіжний надлишок або нестача		
								2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
A1	154,5	140,5	2568,5	П1	5386,5	5838	11911	-5232,0	-5697,5	-9342,5
A2	3656	3664	6427	П2	330	425	1886	3326,0	3239,0	4541,0
A3	3827	4435	4518,5	П3	435	567,5	0	3392,0	3867,5	4518,5
A4	5081	5602,5	8139,5	П4	6567	7011,5	7856,5	-1486,0	-1409,0	283,0
Баланс	12718,5	13842	21653,5	Баланс	12718,5	13842	21653,5	0,0	0,0	0,0

Не виконання першої нерівності як на початок періоду, так і на його кінець свідчить про відсутність абсолютної ліквідності підприємства.

Водночас, невиконання четвертої нерівності у 2024 році свідчить про недотримання підприємством мінімальної умови фінансової стійкості, а саме – нестачу власних оборотних коштів.

Слід зауважити, що проведений вище аналіз ліквідності балансу є наближеним. Натомість більш детальним є аналіз платоспроможності підприємства за допомогою фінансових коефіцієнтів, результати якого наведені у таблиці 2.12.

Отже, на основі даних таблиці 2.12 можна відзначити наступне:

1. Коефіцієнт поточної ліквідності протягом 2023-2024 рр. відповідає нормативним значенням (1-2) і становить 1,41 у 2023 році та 1,13 у 2024 році.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності, або коефіцієнт «критичної оцінки», не відповідає нормативним значенням (0,7-1,5) і становить 0,61 у 2023 році та 0,65 у 2024 році.

Таблиця 2.12 – Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН»

№	Показник	Роки			Відхилення		
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023-2022 рр.	2024-2023 рр.	2024-2022 рр.
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,4178	1,4112	1,1345	-0,46	-19,61	-19,98
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6666	0,6075	0,6520	-8,87	7,33	-2,19
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0270	0,0224	0,1862	-17,00	729,85	588,81
4	Загальний показник ліквідності балансу	0,5510	0,5310	0,5553	-3,63	4,58	0,78

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом 2023-2024 років у 2023 році значно нижчий за нормативне значення (більше 0,2) і становить 0,027, а у 2024 році майже досягає норми – 0,1862.

4. Загальний показник ліквідності балансу у 2023-2024 рр. відстає від нормативного значення ( $\geq 1$ ) і становить 0,5510 у 2023 році та 0,5553 у 2024 році.

Таким чином, баланс не є абсолютно ліквідним, проте підприємство має достатні кошти для здійснення виробничої діяльності.

Більш точну оцінку фінансового стану підприємства можна отримати, провівши аналіз ділової активності. Ділова активність відображає динаміку розвитку підприємства та швидкість обороту його ресурсів. Проведемо аналіз показників ділової активності, що дозволяють оцінити ефективність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства.

Вихідні дані для розрахунку показників ділової активності наведено в таблиці 2.13, а аналіз – на основі показників таблиці 2.12.

Таблиця 2.13 – Вихідні дані для розрахунку показників ділової активності ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН»

№	Показник	Роки			Відхилення		
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023-2022 рр.	2024-2023 рр.	2024-2021 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Виручка від реалізації	19684,2	25195	50229	28,00	99,36	155,17
2	Середній розмір капіталу	12718,5	13842	21653,5	8,83	56,43	70,25
3	Середній розмір власного капіталу	6567	7011,5	7856,5	6,77	12,05	19,64
4	Середній розмір власного оборотного капіталу	1486	1409	-283	-5,18	-120,09	-119,04
5	Середній розмір дебіторської заборгованості	3656	3664	6427	0,22	75,41	75,79
6	Середній розмір запасів	3827	4435	4518,5	15,89	1,88	18,07
7	Середній розмір кредиторської заборгованості	5386,5	5838	11911	8,38	104,03	121,13
8	Чистий прибуток	659,6	229	376	-65,28	64,19	-43,00
9	Власний капітал	6567	7011,5	7856,5	6,77	12,05	19,64

На основі даних таблиці 2.13 розрахуємо та внесемо до таблиці 2.14 основні показники ділової активності підприємства. З таблиці 2.14 можна побачити, що такі зміни свідчать про неефективне вкладення фінансових ресурсів у формування активів.

Це, безумовно, пояснюється відносним скороченням обсягів виручки від реалізації продукції, а також неефективністю системи управління активами, що є безпосереднім наслідком кризових явищ, які мали місце на підприємстві в попередні роки.

Збільшення суми кредиторської заборгованості протягом 2022–2024 рр. є логічним кроком з боку підприємства. Причинами цього стали, з одного боку, вкладення власного капіталу у поточну дебіторську заборгованість, а з іншого – прибутковість підприємства, що дозволяє йому вигідно користуватися банківськими (процентними) позиками. Разом з тим, ефективним способом фінансування поточної діяльності залишається також залучення «безкоштовної»

кредиторської заборгованості, що в сучасних умовах розглядається як один із варіантів стабілізації фінансово-господарської діяльності.

Таблиця 2.14 –Аналіз показників ділової активності ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН»

№	Показник	Формула для розрахунку	Роки			Відхилення		
			2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023-2022 рр.	2024-2023 рр.	2024-2022 рр.
						Відн.	Відн.	Відн.
1	Коефіцієнт оборотності капіталу (трансформації)	п.1/п.2	1,55	1,82	2,32	0,27	0,50	0,77
2	Оборотність дебіторської заборгованості:							
2.1	Днів	п.5*365/п.1	67,79	53,08	46,70	-14,71	-6,38	-21,09
2.2	Оборотів	п.1/п.5	5,38	6,88	7,82	1,49	0,94	2,43
3	Оборотність запасів							
3.1	Днів	п.6*365/п.1	70,96	64,25	32,83	-6,71	-31,42	-38,13
3.2	Оборотів	п.1/п.6	5,14	5,68	11,12	0,54	5,44	5,97
4	Тривалість операційного циклу, днів	п.2.1+п.3.1	76,11	69,93	43,95	-6,18	-25,98	-32,16
5	Оборотність кредиторської заборгованості:							
5.1	Днів	п.7*365/п.1	99,88	84,58	86,55	-15,31	1,98	-13,33
5.2	Оборотів	п.1/п.7	3,65	4,32	4,22	0,66	-0,10	0,56
6	Оборотність власного капіталу							
6.1	Днів	п.3*365/п.1	121,77	101,58	57,09	-20,19	-44,48	-64,68
6.2	Оборотів	п.1/п.3	3,00	3,59	6,39	0,60	2,80	3,40
7	Тривалість фінансового циклу, днів	п.4-п.5.1	-45,66	-31,64	-13,14	14,02	18,50	32,52
8	Період окупності власного капіталу	п.3/п.8	9,96	30,62	20,89	20,66	-9,72	10,94
9	Коефіцієнт сталості економічного росту	п.8/п.9	0,10	0,03	0,05	-0,07	0,02	-0,05

Незважаючи на уповільнення оборотності кредиторської заборгованості, оцінка ефективності її «утримання» підприємством має базуватись на співвідношенні термінів погашення кредиторської та інкасації дебіторської заборгованостей. Розрахунки свідчать, що погашення поточної заборгованості підприємства перед дебіторами відбувається майже у 1,5 раза швидше, ніж інкасація кредиторської заборгованості. Так, якщо середній термін погашення кредиторської заборгованості у 2024 році становив 86,55 дня, то термін інкасації дебіторської заборгованості – 46,7 дня.

Поява грошових коштів у підприємства, починаючи з 2024 року, є свідченням раціонального використання фінансових ресурсів в обороті.

Наступною групою показників, що дозволяє комплексно оцінити фінансовий стан підприємства, є показники рентабельності (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15 –Аналіз витратних, доходних та ресурсних показників ділової активності ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН»

№	Показник	Роки			Відхилення		
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023- 2022 рр.	2024- 2023 рр.	2024- 2022 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Витратні показники</b>							
1	Рентабельність продукції (товарів,робіт,послуг)	5,76	3,53	2,99	-38,72	-15,30	-48,09
2	Рентабельність операційної діяльності	4,68	1,23	1,35	-73,72	9,76	-71,15
3	Рентабельність звичайної діяльності	4,68	1,23	0,99	-73,72	-19,51	-78,85
4	Рентабельність господарської діяльності	4,68	1,23	0,99	-73,72	-19,51	-78,85
5	Коефіцієнт покриття виробничих витрат	105,76	103,53	102,99	-2,11	-0,52	-2,62
6	Коефіцієнт окупності виробничих витрат	94,55	96,59	97,10	2,16	0,53	2,70
<b>Доходні показники</b>							
1	Валова рентабельність продажу продукції(товарів,робіт,послуг)	5,45	3,41	2,90	-37,43	-14,96	-46,79
2	Чиста рентабельність продажу продукції(товарів,робіт,послуг)	3,35	0,91	0,75	-72,84	-17,58	-77,61

Кінець табл. 2.15							
3	Рентабельність доходу від операційної діяльності	4,47	1,21	1,34	-72,93	10,74	-70,02
Ресурсні показники							
1	Рентабельність підприємства (активів, виробництва, виробничого капіталу)	5,19	1,65	1,74	-68,21	5,45	-66,47
2	Рентабельність власного капіталу	13,39	4,35	6,25	-67,51	43,68	-53,32
3	Рентабельність залученого капіталу	14,30	4,47	3,56	-68,74	-20,36	-75,10
4	Рентабельність перманентного капіталу	12,56	4,02	6,25	-67,99	55,47	-50,24
5	Рентабельність необоротних активів (фондорентабельність)	17,31	5,44	6,03	-68,57	10,85	-65,16
6	Рентабельність оборотних активів	11,52	3,70	3,63	-67,88	-1,89	-68,49
7	Коефіцієнт покриття активів	154,77	182,02	231,97	17,61	27,44	49,88
8	Коефіцієнт окупності активів	64,61	54,94	43,11	-14,97	-21,53	-33,28
9	Коефіцієнт покриття власного капіталу	299,74	359,34	639,33	19,88	77,92	113,29
10	Коефіцієнт окупності власного капіталу	33,36	27,83	15,64	-16,58	-43,80	-53,12

Отже, аналізуючи дані таблиці 2.15, можна зазначити, що впродовж 2022–2024 років загалом спостерігалось погіршення фінансових результатів діяльності ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» про що свідчать негативні тенденції показників рентабельності, зокрема:

- Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності зменшилася з 5,19% у 2022 році до 1,74% у 2024 році;
- Рентабельність власного капіталу знизилась з 13,39% до 6,25%;
- Рентабельність операційної діяльності скоротилася з 4,68% до 1,35%;
- Рентабельність господарської діяльності зменшилася з 4,68% до 0,99%;
- Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком впала з 5,76% до 2,99%.

Основною причиною таких негативних змін стало скорочення обсягу

прибутку підприємства. Водночас позитивним є те, що у 2024 році в порівнянні з 2023 роком ситуація почала дещо стабілізуватися, що дає підстави для обережного оптимізму.

Таким чином, можна зробити висновок, що впродовж аналізованого періоду підприємство зазнало загального погіршення фінансового стану. Це зумовлено, зокрема, уповільненням оборотності капіталу, а також недостатністю грошових коштів для своєчасного погашення найбільш термінових зобов'язань, що свідчить про кризу ліквідності та платіжну нестабільність.

### 2.3 Аналіз рівня продуктивності праці та мотивації на підприємстві

Першим етапом аналізу використання трудових ресурсів підприємства є оцінка забезпеченості підприємства та його структурних підрозділів трудовими ресурсами, а також аналіз руху робочої сили. На цьому етапі об'єктами дослідження виступають:

- кількісний та якісний склад персоналу;
- структура персоналу за категоріями;
- рівень забезпеченості підприємства робітниками, спеціалістами та адміністративно-управлінським персоналом;
- динаміка руху кадрів, зокрема плинність, прийом і звільнення працівників.

Для оцінки забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та зміни у складі персоналу проаналізуємо показники, наведені в таблиці 2.16.

Аналізуючи дані таблиці 2.16, можна зробити висновок, що у 2022-2024 роках на підприємстві спостерігалось загальне збільшення чисельності персоналу. Зокрема, у 2024 році загальна чисельність працівників зросла на 24 особи або на 17,52% порівняно з 2022 роком, та на 16 осіб або на 11,03% у порівнянні з 2023 роком.

Таблиця 2.16 – Оцінка забезпеченості ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» трудовими ресурсами

Показники	Одиниці виміру	2022р.	2023р.	2024р.	Динаміка показників					
					2023-2022 рр.		2024-2023 рр.		2024-2022 рр.	
					+, -	%	+, -	%	+, -	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Усього персоналу, у т.ч.:	Чол.	137	145	161	8	5,84	16	11,03	24	17,52
2. Працівники основної діяльності, з них:		129	136	150	7	5,43	14	10,29	21	16,28
- торгові робітники		120	125	138	5	4,17	13	10,40	18	15,00
- службовці		9	11	12	2	22,22	1	9,09	3	33,33
з них:										
- керівники		6	7	7	1	16,67	0	0,00	1	16,67
- спеціалісти		3	4	5	1	33,33	1	25,00	2	66,67
3.Невиробничий персонал		8	9	11	1	12,50	2	22,22	3	37,50
4. Обсяг товарної продукції	Тис. грн.	19684,2	25195	50229	5510,8	28,00	25034	99,36	30544,8	155,17

У динаміці чисельності працівників основної діяльності також простежується позитивна тенденція. Так, їх кількість у 2024 році зростає:

- на 7 осіб порівняно з 2022 роком;
- на 14 осіб порівняно з 2023 роком.

Зокрема, у структурі персоналу основної діяльності відбулося:

- збільшення чисельності робітників на 5 осіб (порівняно з 2022 р.) та на 13 осіб (порівняно з 2023 р.);
- збільшення чисельності службовців на 2 та 1 особу відповідно.

Також спостерігається зростання кількості невиробничого персоналу – на 37,5% за аналізований період. Це свідчить про певне посилення підтримуючих функцій підприємства.

При цьому обсяг товарної продукції у 2024 році порівняно з 2022 роком збільшився на 155,17 %, що становить 30544,8 тис. грн.. Така динаміка обсягів виробництва безпосередньо впливає на потребу підприємства у трудових ресурсах, передусім – у кваліфікованих робітниках.

У зв'язку з цим доцільно визначити абсолютне та відносне відхилення чисельності персоналу, що обумовлене змінами в обсягах виробництва.

Зазначимо, що:

- нестача робочої сили може призводити до збоїв у технологічному процесі, непродуктивних витрат та затримок виконання планових завдань;
- надлишок персоналу часто спричиняє неефективне використання трудових ресурсів, простої, перевитрати фонду оплати праці та зниження продуктивності праці.

У нашому випадку у 2024 році мала місце відносна економія чисельності основного персоналу, що становила:

$$200 \text{ осіб: } \left( 129 \cdot \frac{50229}{19684,2} \right) - 129 \approx 200$$

$$66 \text{ осіб (робітники): } \left( 120 \cdot \frac{155,17}{100} \right) - 120 \approx 66$$

Це свідчить про раціональні підходи до формування персоналу на підприємстві та наявність резервів підвищення продуктивності праці.

Поряд із аналізом забезпеченості підприємства трудовими ресурсами доцільно також дослідити структуру персоналу основної діяльності, що дозволить виявити пропорції між категоріями працівників та оцінити баланс трудових ресурсів (таблиця 2.17).

Таблиця 2.17 – Структура трудових ресурсів ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН»

Категорії персоналу	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення 2023 р., пунктів структури	
	чисельність, чол.	питома вага, %	чисельність, чол.	питома вага, %	чисельність, чол.	Питома вага, %	від 2021 року	від 2022 року
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Працівники основної діяльності, у т. ч.:	129	100,00	136	100,00	150	100,00	0,00	0,00
- робітники	120	93,02	125	91,91	138	92,00	-1,02	0,09
- керівники	6	4,65	7	5,15	7	4,67	0,02	-0,48
- спеціалісти	3	2,33	4	2,94	5	3,33	1,01	0,39

Аналізуючи дані таблиці 2.17, можна зробити висновок, що на підприємстві відбувається поступове нарощування виробничого потенціалу. Про це свідчить збільшення частки робітників у загальній чисельності персоналу в 2024 році порівняно з 2023 роком на 0,09 пункти структури. Це зростання може бути свідченням розширення виробничих потужностей, а також орієнтації підприємства на основну діяльність.

Натомість частка службовців (керівників і спеціалістів) зменшилася на ті ж 0,09 пункти структури, але в межах цієї групи відбулися внутрішні структурні зміни:

- частка керівників зменшилася на 0,48 пункти структури;
- натомість частка спеціалістів зросла на 0,39 пункти структури.

Це свідчить про оптимізацію управлінського апарату та підвищення ролі спеціалізованих кадрів, що, ймовірно, пов'язано з переходом до сучасніших управлінських підходів, модернізацією виробництва, упровадженням нових технологій або механізацією частини процесів.

Поряд із кількісними змінами персоналу важливо також розглянути його якісний склад. Якісний склад трудових ресурсів підприємства аналізується за такими основними критеріями:

- загальноосвітній рівень,
- професійно-кваліфікаційний рівень,
- статево-вікова структура,
- стаж роботи.

Ці характеристики дозволяють оцінити потенціал персоналу, його готовність до змін та адаптивність до нових умов праці. Більш детально якісний склад працівників ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» у 2024 році представлено в таблиці 2.18.

Згідно з даними таблиці 2.18, найбільшу частку працівників на підприємстві становлять особи віком від 30 до 50 років – 59,8 % (рисунк 2.5). Такий високий показник у цій віковій категорії може свідчити про наявність

тенденції до «старіння» персоналу, що підтверджується низькою часткою працівників віком від 18 до 30 років – 19,5 %.

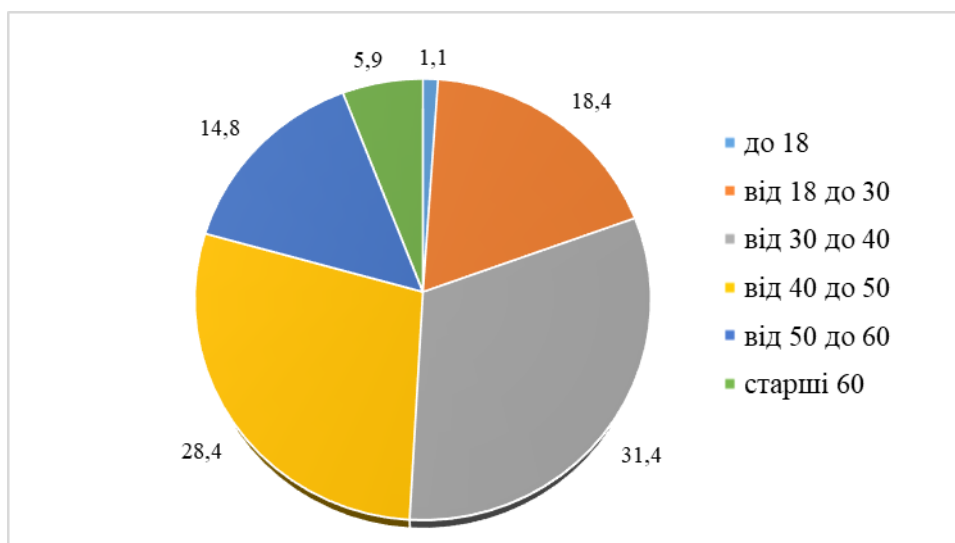


Рисунок 2.5 – Структура складу трудових ресурсів за віком

Позитивною ознакою якості трудових ресурсів є те, що 81 % працівників мають вищу або середню спеціальну освіту, що свідчить про високий рівень кваліфікації персоналу підприємства (рисунок 2.6).

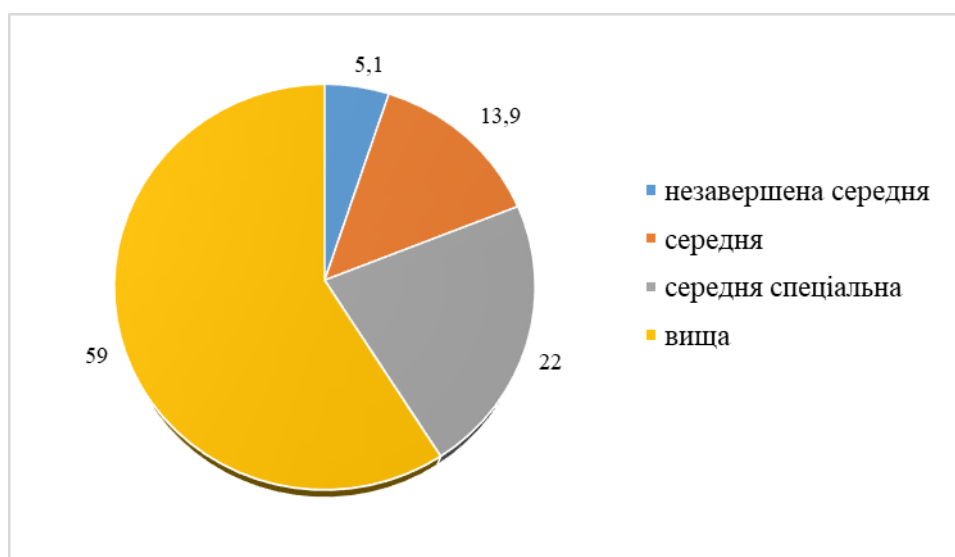


Рисунок 2.6 – Структура складу трудових ресурсів за рівнем освіти

Таблиця 2.18 – Якісний склад трудових ресурсів ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» у 2024 році

Групи працівників:											
За віком, років	чисельність працівників, чол.	питома вага, %	За статтю	чисельність працівників, чол.	питома вага, %	За рівнем освіти	чисельність працівників, чол.	питома вага, %	За трудовим стажем років	чисельність працівників, чол.	питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
до 18	2	1,1	чоловіки	75	46,4	незавершена середня	8	5,1	до 3	3	1,9
від 18 до 30	30	18,4	жінки	86	53,6	середня	22	13,9	від 3 до 6	18	11,1
від 30 до 40	51	31,4				Середня спеціальна	35	22,0	від 6 до 8	36	22,6
від 40 до 50	46	28,4				вища	95	59,0	від 8 до 15	89	55,4
від 50 до 60	24	14,8				більше 15	14	9,0			
старші 60	9	5,9									
Разом	161	100,0	Разом	161	100,0	Разом	161	100,0	Разом	161	100,0

Позитивною ознакою якості трудових ресурсів є те, що 81 % працівників мають вищу або середню спеціальну освіту, що свідчить про високий рівень кваліфікації персоналу підприємства (рисунок 2.6).

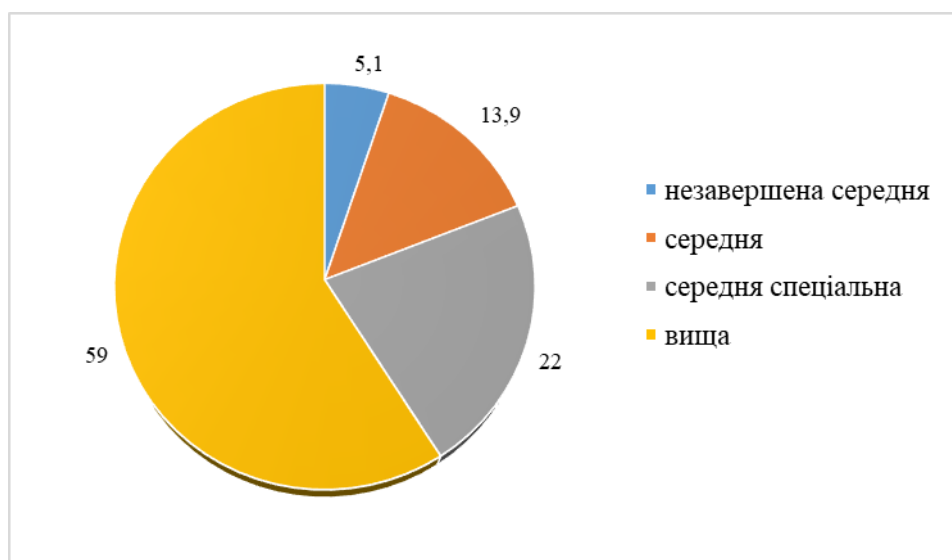


Рисунок 2.6 – Структура складу трудових ресурсів за рівнем освіти

Характерною рисою підприємства є значна частка працівників із трудовим стажем від 6 до 15 років – 78 %, що може розцінюватися як нормальний рівень плинності кадрів (рисунок 2.7).

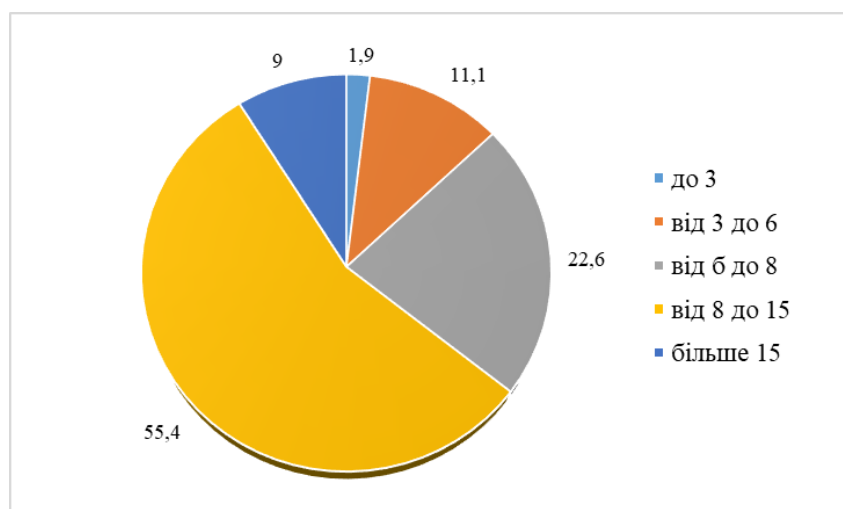


Рисунок 2.7– Структура складу трудових ресурсів за трудовим стажем

Загалом такий якісний склад трудових ресурсів може пояснюватися специфікою діяльності підприємства. Важливою складовою аналізу також є вивчення руху робочої сили, адже стабільність персоналу є однією з передумов підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва. Зміни у віковій, освітній та професійній структурі працівників зумовлені динамікою руху кадрів. Для аналізу цієї динаміки використаємо дані таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 – Рух трудових ресурсів на ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН»

№	Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 року від 2022 року	
					+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Прийнято на підприємство (чол.)	4	3	5	1	17,52
2	Вибуло з підприємства (чол.), у т.ч.:	10	12	11	2	17,52
2.1	- на навчання	2	2	2	0	0,00
2.2	- у Збройні сили України	1	2	2	1	100,00
2.3	- на пенсію і за іншими причинами	2	1	2	0	0,00
2.4	- за власним бажанням	3	5	4	2	64,86
2.5	- за порушення трудової дисципліни	2	2	1	-1	-50,00
3	Середньоспискова чисельність працюючих (чол.)	137	145	161	24	17,52
4	Коефіцієнти:					
4.1	- обороту з приймання	0,030	0,020	0,030	0,000	0,00
4.2	- обороту зі звільнення	0,070	0,080	0,070	0,000	0,00
4.3	- плинності	0,034	0,046	0,033	-0,001	-2,30
4.4	- постійності кадрів	0,940	0,940	0,950	0,010	1,06

Згідно з даними таблиці 2.19, можна зробити висновок, що у 2024 році порівняно з 2022 роком коефіцієнти приймання та звільнення працівників залишилися незмінними і становили відповідно 0,03 та 0,07 пунктів. Водночас коефіцієнт плинності кадрів знизився на 2,3 %, а коефіцієнт постійності кадрів збільшився на 1,06 %. Це свідчить про тенденцію до зменшення плинності

персоналу, що є позитивним фактором і сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства.

Успішне виконання виробничої програми та ефективне використання трудових ресурсів безпосередньо залежать від раціонального використання робочого часу. Оцінку повноти його використання доцільно здійснювати за кількістю відпрацьованих днів і годин одним працівником у період, що аналізується, а також за рівнем використання фонду робочого часу.

Інформація для аналізу використання трудових ресурсів ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» представлена у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 – Використання трудових ресурсів ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН»

Показник	Одиниці виміру	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 р.			
					від 2022 року		від 2023 р.	
					+/-	%	+/-	%
Середньоспиксова чисельність робітників	чол.	137	145	161	24	17,52	16	11,03
Відпрацьовано одним робітником днів	дні	261	260	253	-8	-3,07	-7	-2,69
Відпрацьовано одним робітником годин	год.	1749	2080	1999	250	14,29	-81	-3,89
Середня тривалість робочого дня	год.	6,7	8	7,9	1,2	17,91	-0,1	-1,25
Непродуктивні витрати робочого часу	тис. год.	0,8	0,6	0,82	0,02	2,50	0,22	36,67

Згідно з даними таблиці 2.20, середня тривалість робочого дня у 2024 році була більшою, ніж у 2022 році на 2017,9 %, проте меншою за показник 2023 року на 1,25 % (0,1 год). Це зумовлено збільшенням кількості відпрацьованих годин одним працівником у 2023 році порівняно з 2022 роком на 14,29 %, що становить 250 годин. Однак зростання середньої тривалості робочого дня не свідчить про покращення використання робочого часу, а є наслідком збільшення середнього

перебування працівників на роботі, а не збільшення власне робочого часу.

За даними таблиці 2.20, непродуктивні втрати робочого часу в 2024 році порівняно з 2022 збільшилися на 0,02 тис. годин або на 2,5 %.

Для оцінки зміни фонду робочого часу слід врахувати вплив таких факторів:

- чисельність працівників;
- кількість відпрацьованих днів одним працівником у середньому за звітний період;
- середня тривалість робочого дня.

Розрахунок фонду робочого часу за даними таблиці 2.19:

Фонд робочого часу за 2022 рік:

$$\text{ФРЧ}_{2022} = 137 \cdot 6,7 \cdot 261 = 239,6 \text{ тис. год}$$

Фонд робочого часу за 2023 рік:

$$\text{ФРЧ}_{2023} = 145 \cdot 8,0 \cdot 260 = 301,6 \text{ тис. год}$$

Фонд робочого часу за 2024 рік:

$$\text{ФРЧ}_{2024} = 161 \cdot 7,9 \cdot 253 = 321,8 \text{ тис. год}$$

Отже, у 2024 році фонд робочого часу був більшим за показник 2023 року на 20,2 тис. годин та на 82,2 тис. годин більшим, ніж у 2022 році.

Вплив факторів на зміну фонду робочого часу, розрахований методом абсолютних різниць:

Зміна середньоспискової чисельності працівників:

$$(161 - 145) \cdot 260 \cdot 8,0 = +33,28 \text{ тис. год.}$$

Зміна кількості відпрацьованих днів одним працівником:

$$161 \cdot (253 - 260) \cdot 8,0 = -9,02 \text{ тис. год.}$$

Зміна середньої тривалості робочого дня:

$$161 \cdot 253 \cdot (7,9 - 8,0) = -4,07 \text{ тис. год.}$$

Загальна різниця:

$$321,8 - 301,6 = +20,2 \text{ тис. год.}$$

Отже, найбільший позитивний вплив на фонд робочого часу мало збільшення середньоспискової чисельності працівників, що додало 33,28 тис. годин. Негативно вплинули зміни у кількості відпрацьованих днів (-9,02 тис. год.) та у середній тривалості робочого дня (-4,07 тис. год.).

Далі проаналізуємо втрати робочого часу:

Загальні втрати робочого часу:

$$(321,8 - 0,82) - \left( \frac{239,6}{137} \cdot 161 \right) = 320,98 - 281,57 = 39,41 \text{ тис. год.}$$

$$(1999 - 1749) \cdot 137 + (-0,82) = 34,25 - 4,3 = 29,95 \text{ тис. год.}$$

Цілоденні втрати робочого часу:

$$(253 - 261) \cdot 668 = -5,3 \text{ тис. люд. год.}$$

$$-5,3 \cdot 6,7 = -35,5 \text{ тис. люд. год.}$$

Внутрішньозмінні втрати робочого часу:

$$29,95 + 35,5 = 65,45 \text{ тис. год.}$$

$$((7,9 - 6,7) \cdot 253 \cdot 161) + (-820) = 48,06 \text{ тис. год.}$$

Ефективність використання трудових ресурсів відображається показниками продуктивності праці. Зростання продуктивності праці є необхідною умовою збільшення обсягів виробництва, отримання прибутку та економічного розвитку.

Продуктивність праці розглядається як здатність працівника виробляти певний обсяг продукції за одиницю робочого часу.

У процесі аналізу продуктивності праці важливо встановити співвідношення між темпами зростання середньої заробітної плати та продуктивністю праці. Для забезпечення розширеного відтворення та отримання прибутку темпи росту продуктивності праці мають випереджати темпи росту

оплати праці. Недотримання цього призводить до перевитрат фонду заробітної плати, зростання собівартості продукції та зниження прибутку.

Для оцінки співвідношення розраховують коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати – це співвідношення індексів продуктивності праці та середньої заробітної плати.

Таблиця 2.21 –Розрахунок показників використання трудових ресурсів ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН»

Показники	Одиниці виміру	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення	
					2022-2024 рр.	
					+, -	%
Чистий дохід	грн.	19684200,00	25195000,00	50229000,00	30544800,00	155,17
Чисельність робітників	чол.	137	145	161	24	17,52
Фонд оплати праці	грн.	2578000,00	2689000,00	4443600,00	1865600,00	72,37
Продуктивність праці	грн./чол.	143680,29	173758,62	311981,37	168301,07	117,14
Продукція на 1 грн. оплати праці	грн.	7,64	9,37	11,30	3,67	48,04
Співвідношення приросту чисельності виробничого персоналу в розрахунку на 1 % приросту продукції	грн./чол.	0,21	0,11	0,11	-	-

За даними таблиці 2.21 темпи зростання продуктивності праці перевищують темпи зростання оплати праці. Це призвело до економії фонду оплати праці на суму 476045 тис. грн., що свідчить про інтенсифікацію використання трудових ресурсів.

Таким чином, на основі проведеного аналітичного дослідження слід прийняти відповідні управлінські рішення щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

### **3 ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН»**

3.1 Інноваційні підходи як засіб зростання продуктивності праці у межах підприємства

Під впливом глобальних процесів, зумовлених розвитком науково-технічного прогресу, відбувається суттєва трансформація факторів продуктивності праці. В сучасних умовах поряд із традиційними чинниками підвищення продуктивності праці, які не втратили свого значення, зростає роль інноваційної складової. Вона формується під впливом науково-технічного прогресу, інтелектуалізації знань та зростаючої ролі інновацій на підприємствах.

Зростання рентабельності праці досягається завдяки підвищенню прибутковості виробничої діяльності підприємства. Основні напрями підвищення рентабельності праці включають:

- збільшення обсягу реалізації продукції, що можливо завдяки підвищенню продуктивності праці або розширенню виробничих потужностей;
- підвищення цін на продукцію внаслідок покращення її якості, пошуку вигідніших ринків збуту та оптимізації строків реалізації;
- зниження собівартості продукції через техніко-технологічне переоснащення виробництва.

Отже, для підвищення продуктивності праці необхідне інноваційне оновлення техніко-технологічної бази підприємства. Водночас важливо ефективно використовувати це оновлення для підвищення прибутковості виробничої бази і, відповідно, рентабельності праці – ключових показників ефективності використання трудових ресурсів.

За даними Міжнародної організації праці, у 2023 році Україна посідала 89-те місце за рівнем продуктивності праці, що свідчить про значні резерви її

підвищення.

Основні шляхи підвищення продуктивності праці на підприємстві включають:

- зміцнення матеріально-технічної бази виробництва через впровадження автоматизації бізнес-процесів і використання сучасного обладнання;
- впровадження сучасних систем управління підприємством, що сприяють підвищенню продуктивності праці, особливо серед менеджерів середнього рівня;
- скорочення витрат на одиницю продукції завдяки зниженню невиробничих витрат;
- створення методичної та нормативно-правової бази для чіткого формулювання завдань працівникам і визначення меж їх професійних обов'язків;
- покращення організації праці, включно із санітарно-гігієнічними умовами, організацією місць відпочинку та харчування в офісі;
- орієнтація соціальної політики підприємства на співробітника із акцентом на мотивацію;
- підвищення лояльності працівників і залучення їх до вирішення питань розвитку підприємства.

Інноваційні чинники підвищення продуктивності праці охоплюють такі організаційні аспекти:

Удосконалення організаційної структури управління. Оптимізація чисельності управлінського персоналу та застосування лінійно-функціональної структури сприяють підвищенню ефективності роботи.

Покращення підготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Важливо організувати професійну перепідготовку, курси, семінари, тренінги, а також підтримувати неформальне оновлення знань.

Управління плинністю кадрів. Це передбачає удосконалення систем

матеріального та нематеріального стимулювання, поліпшення процедур прийому і звільнення, розвиток кар'єрних систем та покращення колективних взаємин.

Збільшення ефективного фонду робочого часу. До цього належать стимулювання працівників, впровадження фізіологічно обґрунтованих режимів праці та відпочинку, оптимізація чисельності персоналу.

Резерви зростання продуктивності праці, пов'язані із кращим використанням робочого часу, є суттєвими і часто пов'язані із покращенням організації праці, дисципліни та умов праці.

У практичній діяльності підприємств, таких як ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН», підвищення продуктивності праці досягається через розробку та впровадження комплексних систем стимулювання праці, які враховують індивідуальні можливості працівників, їх мотивацію та роль у колективі. Важливо, щоб система була прозорою, гнучкою і враховувала досягнення працівників.

Окрім цього, у сучасних виробничих умовах на одному робочому місці часто виконуються різнопланові завдання, що ускладнює організацію праці. Тому одним із ключових інструментів є тарифікація робочих місць із застосуванням нових елементів організації праці.

Тарифна система оплати праці – це сукупність організаційних, технічних і економічних заходів, які дозволяють диференціювати оплату залежно від складності робіт, кваліфікації працівників та умов праці. Вона забезпечує справедливий розподіл винагороди і стимулює професійне зростання.

Формування тарифної сітки базується на тарифній ставці робітника першого розряду та встановлених співвідношеннях між тарифними розрядами. Визначення розрядів і присвоєння їх працівникам здійснюються за погодженням із представницькими органами трудового колективу.

Законодавчо передбачено, що тарифна ставка першого розряду не може бути нижчою за мінімальну заробітну плату, а доплати встановлюються за роботу в особливо важких і шкідливих умовах. Оплата праці зростає

пропорційно складності виконуваної роботи.

Тарифна сітка – це система шкал, яка встановлює співвідношення в оплаті праці залежно від тарифного розряду, що відображає складність, відповідальність та умови виконання трудових функцій. Основне її призначення полягає в об'єктивній оцінці праці, що базується на загальновизнаних чинниках – рівні складності роботи та ступені відповідальності працівника.

Тарифна сітка включає такі основні елементи:

- Тарифні розряди, що класифікують працівників за кваліфікаційним рівнем;
- Тарифні коефіцієнти, які визначають кратність оплати порівняно з базовою ставкою (коефіцієнт 1,0 відповідає першому розряду);
- Діапазон тарифної сітки – співвідношення між крайніми (найнижчим і найвищим) тарифними коефіцієнтами;
- Міжрозрядні співвідношення, що відображають зміну коефіцієнтів між суміжними розрядами.

Розмір тарифних коефіцієнтів має поступово зростати із підвищенням розряду. Наприклад, згідно з наказом Міністерства праці та соціальної політики України № 44 від 31.03.1999 р., рекомендований діапазон тарифної сітки варіюється від 1:1,6 до 1:2,5, залежно від складності виконуваних робіт. Відповідно, кількість розрядів зазвичай коливається від 5 до 10, що забезпечує достатню гнучкість для обґрунтованої диференціації заробітної плати.

При формуванні тарифної сітки необхідно дотримуватись низки методичних вимог:

- Різниця між тарифними коефіцієнтами суміжних розрядів має бути не меншою ніж 10 %;
- Шкала може бути рівномірною, прогресивною (з прискореним зростанням коефіцієнтів) або прогресивно-регресивною, коли після певного розряду темп зростання коефіцієнтів уповільнюється (зазвичай після 4–5 розряду).

Така система не лише сприяє справедливій оцінці праці, а й стимулює підвищення професійної майстерності, мотивує працівників до досягнення кращих результатів та активної участі у виробничому процесі.

На підприємстві ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» тарифікація праці здійснюється на основі алгоритмічної моделі оцінювання робочого місця, яка включає кілька етапів:

1. Ідентифікація виробничих операцій, пов'язаних із наданням послуг на конкретному робочому місці.
2. Визначення відповідного тарифного розряду для кожної операції на основі тарифно-кваліфікаційних довідників. Якщо деякі операції не описані в нормативних документах, їхня складність визначається експертним шляхом.
3. Розрахунок середньомісячних обсягів робіт, які планово або фактично виконуються на робочому місці.
4. За допомогою галузевих або місцевих нормативів визначаються трудові витрати на виконання зазначених обсягів робіт. Ці витрати зіставляються з їх питомою вагою у загальних витратах праці.
5. Підсумовуючи витрати на однотипні за складністю операції, визначається частка кожного кваліфікаційного класу у загальному обсязі робіт.
6. Клас, який охоплює найбільшу питому вагу трудових витрат, встановлюється як тарифікаційний рівень робочого місця.
7. На основі цього розраховується кваліфікаційний рівень посади, що вноситься до штатного розпису підприємства.

Такий підхід забезпечує максимальну відповідність між складністю робіт, кваліфікаційними вимогами та рівнем оплати праці, що є необхідною умовою для підвищення трудової мотивації персоналу, зростання продуктивності праці та формування стійкої системи стимулювання на підприємстві.

### 3.2 Оцінка ефективності впровадження системи тарифікування

У процесі тарифікації робочих місць на підприємстві ТОВ «СНЕК

ПРОДАКШН» можна запропонувати наступні заходи для підвищення продуктивності праці:

Здійснювати тарифікацію робочих місць у таких випадках:

- при організації нових робочих місць;
- у разі впровадження нової техніки та технологічних процесів;
- під час удосконалення вже існуючих робочих місць;
- при здійсненні заходів, пов'язаних з кооперацією та спеціалізацією робочих місць;
- при впровадженні нових тарифно-кваліфікаційних довідників та умов оплати праці.

У процесі тарифікації необхідно уточнювати перелік виконуваних робіт відповідно до реальних організаційно-технічних умов праці.

Кваліфікаційні характеристики робіт на робочих місцях слід визначати з урахуванням змін і доповнень у змісті праці, зумовлених впровадженням нових технічних рішень і технологій.

Під час тарифікації потрібно виявляти та усувати всі відхилення від встановленої технології надання послуг або необґрунтоване завищення класу чи розряду кваліфікації.

Рівень тарифікації робочого місця (тобто складність виконуваних робіт) доцільно визначати на основі найвищої питомої ваги виробничих операцій, що потребують однакового класу кваліфікації працівника, але не менше ніж 50% від загального обсягу трудових витрат. Якщо ця умова не виконується, пропонується переглядати розподіл виробничих операцій між робочими місцями з метою максимального об'єднання на одному місці робіт, які вимагають найвищої кваліфікації працівника [29].

У 2024 році загальна чисельність працівників підприємства становила 161 особу, з яких торгові робітники склали 138 осіб, що відповідає 85,7% від загальної кількості. Далі буде проведено аналіз кількості торгових працівників за 2022–2024 роки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Зміни кількості торгових робітників у 2022-2024 роках

Назва	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
	2022		2023		2024	
Товарознавці	18	15,0	14	11,2	12	8,7
Ревізори магазинів	9	7,5	8	6,4	5	3,6
Торгові представники	70	58,4	75	60,0	88	63,7
Продавці	23	19,1	28	22,4	33	24,0
Всього	120	100	125	100	138	100

Проаналізувавши показники таблиці, можна зробити такі висновки:

Упродовж 2022–2024 років загальна кількість торгових працівників зростає на 18 осіб (на 13%) – з 120 до 138;

Чисельність товарознавців зменшилася на 6 осіб (на 33,3%) – з 18 у 2021 році до 12 у 2024-му;

Кількість ревізорів магазинів скоротилася на 4 особи (на 44,5%) – з 9 до 5;

Торгових представників стало більше на 18 осіб (на 20,5%) – їхня кількість зростає з 70 до 88;

Кількість продавців збільшилася на 10 осіб (на 30,3%) – з 23 до 33.

Отже, за аналізований період спостерігається скорочення чисельності товарознавців і ревізорів магазинів, що пояснюється передачею частини їхніх функцій торговим представникам. Водночас зростає кількість як торгових представників, так і продавців. Для підвищення продуктивності праці на підприємстві планується здійснити тарифікацію робочих місць відповідно до виконуваних обов'язків (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. – Результати тарифікування робочих місць ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН»

Робочі місця	Кількість, од.		Різниця
	до тарифікування	після тарифікування	
Товарознавці	12	3	-9
Ревізори магазинів	5	2	-3
Торгові представники	88	102	+14
Продавці	33	31	-2
Всього	138	138	0

Аналізуючи дані таблиці 3.2, можна сформулювати такі висновки щодо перспектив майбутнього тарифікування:

До впровадження тарифікації робочих місць в ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» рівень кваліфікації персоналу був завищеним і не відповідав вимогам тарифно-кваліфікаційних довідників щодо якісного складу працівників. Присвоєння класу кваліфікації має на меті коригування рівня заробітної плати, яка у 2023 році істотно відставала від законодавчо визначеного мінімального рівня.

Тарифікація посад товарознавців і ревізорів магазинів істотно змінить як структуру їхнього кваліфікаційного складу, так і міжкласні співвідношення.

Під час тарифікації окремих робочих місць можна буде виявити невідповідність між назвами посад працівників і фактично виконуваними ними функціями.

Загалом, проведення тарифікації робочих місць на підприємстві ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» забезпечить значний позитивний економічний ефект, що підтверджується даними таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Економічний ефект

Найменування посад	До тарифікування		Після тарифікування		Різниця в зарплаті, грн.
	Кількість посад, од.	зарплата, грн.	Кількість посад, од.	зарплата, грн.	
Товарознавці	12	37200	3	9300	-27900
Ревізори магазинів	5	13500	2	5400	-8100
Торгові представники	88	176000	102	204000	+28000
Продавці	33	49500	31	46500	-3000
Всього працівників:	138	276200	138	265200	-11000

Із табл. 3.3 видно, що за умови збереження чисельності працівників у ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» витрати на оплату праці після проведення тарифікування робочих місць знизяться на 4,0%. Умовний економічний ефект від тарифікування в розрахунку на місяць становитиме 11 000 грн., а у річному розрахунку – 132 000 грн

Можна підсумувати, що в сучасних умовах господарювання підприємства

ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН» одним із важливих факторів підвищення ефективності праці персоналу є впровадження вдосконаленого механізму тарифікування робочих місць.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра здійснено узагальнення, систематизацію та аналіз світового досвіду теорії і практики організаційної перебудови підприємств у сфері прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано підходи, що сприяють підвищенню адаптивності підприємств до нестабільного ринкового середовища, з урахуванням обмежених ресурсів, високої динаміки конкурентних змін і потреби у підвищенні гнучкості управління. Показано, що ефективність прийняття управлінських рішень значною мірою залежить від правильного розподілу функцій управління та активного залучення персоналу до реалізації стратегічних цілей підприємства.

У теоретичному розділі розглянуто базові положення менеджменту підприємства та сучасні підходи до управління персоналом. Встановлено, що управління кадровим потенціалом є ключовим елементом у структурі загальної системи управління підприємством. В умовах нестабільного ринкового середовища набувають практичного застосування певні методи удосконалення управління кадровим потенціалом, які дозволяють підприємству реалізувати стратегічні цілі. Доведено, що раціональне поєднання адміністративних і мотиваційних інструментів дозволяє значно підвищити ефективність діяльності організації.

Аналітичний розділ дипломної роботи також підкреслює важливість застосування ефективних методів управління кадровим потенціалом для досягнення стратегічних завдань підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

У розділі з рекомендаціями зазначено, що для максимально повного використання резервів підвищення продуктивності праці на підприємствах роздрібної торгівлі слід розробляти програми управління продуктивністю, які повинні включати конкретні заходи з визначеними термінами реалізації, обґрунтуванням витрат на їх впровадження, очікуваним економічним ефектом та

призначенням відповідальних виконавців.

Визначальним чинником зростання продуктивності праці в торгівлі є, насамперед, науково-технічні інновації, що передбачають впровадження ресурсозберігаючих технологій та сучасної високопродуктивної техніки. Витрати розвинених країн на науку та високі технології в десятки разів перевищують аналогічні показники в Україні, що призводить до значного відставання продуктивності праці.

Для ефективного балансування кількості і якості праці робітників із розміром їх заробітної плати торговельне підприємство при розробці системи оплати праці має визначити оптимальне співвідношення складових фонду оплати праці та посилити його мотиваційну складову. Це сприятиме реалізації таких факторів:

1. підвищенню зацікавленості кожного працівника у зростанні продуктивності своєї праці;
2. забезпеченню зв'язку заробітної плати працівника з його індивідуальним внеском у кінцевий результат роботи;
3. оптимізації співвідношення між оплатою праці робітників різних категорій і професійних кваліфікацій з урахуванням складності виконуваних завдань, умов праці та рівня впливу праці на досягнення поставлених цілей і завдань торговельного підприємства.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Офіційний сайт групи компаній «Star Brands». URL: <https://starbrands.ua/>
2. Основна інформація з ЄДР про ТОВ «ЧЕК ПРОДАКШН». Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/39293714/external-info>
3. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
4. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2021). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw Hill.
5. McKinsey & Company. (2021). *The new possible: How HR can help build the organization of the future* URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-new-possible-how-hr-can-help-build-the-organization-of-the-future>;
6. Моделі інформаційних систем управління персоналом / О. Д. Додон, О. О. Коваленко. // *Ефективна економіка*. - 2022. - № 11. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_11\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_24);
7. Chin Han Wuen. *The Application of People Analytics to Enhance Decision-Making in Human Resource Management* URL: <https://journal.takaza.id/index.php/ambidextrous/article/view/179>;
8. Boudreau, J. W., & Cascio, W. F. (2021). *Human Resource Analytics: Why and How to Do It*. Society for Human Resource Management. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/xjm-07-2023-0148/full/html>;
9. Іванків О. Проблеми та шляхи підвищення продуктивності праці на підприємстві. / [Електронний ресурс] – Режим доступу до сайту: <http://conf-cv.ua/forum/105-1055-1> Яловега І.Г., Зуб С.С. Новація, нововведення, інновація – семантика базових понять інноватики. *Фізико-математична освіта*. 2021. № 2(28). с. 89–98. URL: <https://fmo-journal.org/index.php/fmo/article/view/51/38>;
10. Корольков В.В., Бабенко Д.О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_11\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_45);

11. Benbrahim F.Z., Benabdelhadi A. Innovation in business as seen from different economic theories. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*. 2021. № 2(6). 312–328. URL: <http://surl.li/tipeo>;

12. Методика прогнозування результативності управління ефективністю використання персоналу на підприємствах харчової промисловості на основі кореляційно-регресійного аналізу / С. І. Зіновська // URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=znptdau\\_2019\\_1\\_25](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=znptdau_2019_1_25);

12. Gallup. State of the Global Workplace Report. 2022. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>;

13. Ліпич Л., Гринькевич О., Полінкевич О. Управління різноманітністю в контексті розвитку персоналу. Економічний форум. 2022. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU\\_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%96100571](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%96100571);

14. Лугова В.М., Чуркін А.О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. Бізнес Інформ. 2022. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2022\\_1\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_1_57);

15. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020;

16. Semenova S., Fomina O., Moshkovska O. Accounting for innovations in value management of companies in the context of globalization. *SHS Web of Conferences*. 2021. № 92(7). URL: <http://surl.li/szccnl>;

17. Остряніна С. В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. Ефективна економіка. 2022. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_8\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_20);

18. Харчевнікова Л. С. Теоретико-методичні засади забезпечення ефективності управління персоналом підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2020.. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUJ\\_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%96101416;](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUJ_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%96101416;)

19. Чернишова О.В. Види інноваційної діяльності на підприємстві. 2023. URL: [https://vseosvita.ua/lesson/vydy-innovatsiinoi-diialnosti-na-pidpryiemstvi-348870.html;](https://vseosvita.ua/lesson/vydy-innovatsiinoi-diialnosti-na-pidpryiemstvi-348870.html)

20. Буряк П.Ю., Карпінський Б.А., Григор'єва М.І. Економіка праці й соціально-економічні відносини. – К.: Центр навчальної літератури, 2020.

21. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник / О.А. Грішнова. - К.:»Знання», 2019.

22. Дісеперов И. Продуктивність праці в сільському господарстві / В.Дісеперов // Економіка України., 2020.

23. HR Technology The Definitive Guide Josh Bersin. 2021 URL: [https://ss-usa.s3.amazonaws.com/c/308463326/media/17306065723852ef674715206954716/HR\\_TechMarket\\_2021\\_v7.pdf;](https://ss-usa.s3.amazonaws.com/c/308463326/media/17306065723852ef674715206954716/HR_TechMarket_2021_v7.pdf)

24. Mintzberg, H. (2020). The Nature of Managerial Work. HarperCollins;

25. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020;

26. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. URL: [https://www.old.lib.dp.ua/cgi-](https://www.old.lib.dp.ua/cgi-bin/irbis64r_01/cgiirbis_64.exe?Z21ID=10226264877359717&I21DBN=BOOKN&P21DBN=BOOKN&S21STN=1&S21REF=3&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=1&S21P03=A=&S21STR=%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B9%D0%BC%D0%B0%D0%BA,%20%D0%9D.%20%D0%A1.;)

[bin/irbis64r\\_01/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=10226264877359717&I21DBN=BOOKN&P21DBN=BOOKN&S21STN=1&S21REF=3&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=1&S21P03=A=&S21STR=%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B9%D0%BC%D0%B0%D0%BA,%20%D0%9D.%20%D0%A1.;](https://www.old.lib.dp.ua/cgi-bin/irbis64r_01/cgiirbis_64.exe?Z21ID=10226264877359717&I21DBN=BOOKN&P21DBN=BOOKN&S21STN=1&S21REF=3&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=1&S21P03=A=&S21STR=%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B9%D0%BC%D0%B0%D0%BA,%20%D0%9D.%20%D0%A1.;)

27. Економіка праці і соціально-трудові відносини: Навчальний посібник /

Акіліна О.В., Ільїч Л.М. - К.: Алерта, 2020;

28. Balin S., Giard V. A process oriented approach to the service concepts. URL: [https://www.lamsade.dauphine.fr/~giard/IEEE\\_SSSM06\\_Giard\\_Balin.pdf](https://www.lamsade.dauphine.fr/~giard/IEEE_SSSM06_Giard_Balin.pdf);

29. Єсінова Н. І. Економіка праці і соціально-трудоі відносини: Навчальний посібник / Н. І. Єсінова. - К: Кондор, 2020;

30. Аблязова Н.Р., Козловська С.Г. Тайм-менеджмент як ефективний інструмент управління персоналом підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%90%D0%B1%D0%BB%D1%8F%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9D\\$](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%90%D0%B1%D0%BB%D1%8F%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9D$).

31. Фактори зростання продуктивності праці. Економіка, менеджмент, право. Статті на навчальні матеріали. URL: <http://ukr.vipreshebnik.ru/econom-praci/4323-faktori-zrostannya-produktivnosti-pratsi.html>;

32. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.



**ВІДГУК**  
кваліфікаційної роботи бакалавра  
студента групи 073-21-4  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Дзюмана Назара Андрійовича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи бакалавра зумовлюється тим, що у сучасних умовах, які характеризуються економічною нестабільністю, частими змінами ринкових умов та високою конкуренцією серед підприємств, управління персоналом набуває особливого значення як один із ключових факторів забезпечення стабільного функціонування та розвитку організацій. Трансформації на ринку праці, такі як автоматизація, зміни у структурі зайнятості, зростаючий попит на кваліфіковані кадри та нові підходи до мотивації співробітників, висувають до менеджменту персоналу нові виклики

Дзюман Н.А продемонстрував достатній рівень спеціалізованих концептуальних знань, здобутих в процесі навчання, та вміння критично осмислювати проблеми професійної діяльності.

В процесі виконання кваліфікаційної роботи бакалавра Дзюман Н.А виявив вміння збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, розв'язувати проблеми, що потребувало інтеграції знань, отриманих в ході вивчення дисциплін загального циклу підготовки та фахових дисциплін. При застосуванні знань в практичній діяльності були допущені незначні помилки.

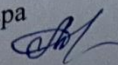
Дзюман Н.А у тексті роботи продемонстрував здатність зрозуміло і недвозначно донести власні судження.

Результати проведеного дослідження, самостійність та відповідальність, вміння будувати комунікаційну стратегію з незначними хибами під час виконання кваліфікаційної роботи бакалавра, виконання її основних розділів відповідно до встановлених календарних термінів, дозволяють стверджувати, що Дзюман Н.А має здатність до подальшого навчання.

Оформлення роботи відповідає встановленим вимогам, мають місце незначні помилки. Також у викладенні матеріалу зустрічаються окремі недоліки.

Загалом кваліфікаційна робота бакалавра Дзюмана Н.А відповідає встановленим вимогам та заслуговує на оцінку «добре».

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра  
доцент кафедри менеджменту, к.е.н.



А.В. Дудник

## РЕЦЕНЗІЯ

кваліфікаційної роботи бакалавра  
студента групи 073-21-4  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Дзюмана Назара Андрійовича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства.

Дослідження проблем ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства, яке було проведено в кваліфікаційній роботі бакалавра, має теоретичне значення та практичну цінність для розвитку промислового підприємства. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до вимог методичних вказівок. Зміст пояснювальної записки відповідає меті роботи та поставленим завданням.

Тема кваліфікаційної роботи та розроблені завдання є актуальними та відповідають вимогам щодо професійної діяльності фахівця ступеня бакалавр спеціальності 073 Менеджмент. Використано такі наукові методи дослідження як методи систематизації та узагальнення, порівняння, групування, економіко-статистичні, графічний, табличний, коефіцієнтний.

Висновки та пропозиції містять обґрунтовані результати навчання. У роботі розглянуто теоретичні аспекти ефективного управління персоналом, з формування та концепцією покращення стратегії та підходів підприємства; виконано аналіз та оцінку ефективності господарювання ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН»; обґрунтовано напрями покращення діяльності підприємства ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН»; сформульовано стратегію покращення ефективності кадрової політики ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН».

Результати досліджень, які наведено в кваліфікаційній роботі бакалавра Дзюмана Н.А. мають практичне значення для ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН».

Матеріал кваліфікаційної роботи викладено чітко, грамотно, логічно, послідовно й аргументовано.

В цілому кваліфікаційна робота та демонстраційний матеріал бакалавра Дзюмана Н.А. відповідають чинним вимогам, якість роботи достатньо висока. Робота може бути рекомендована до захисту за спеціальністю 073 Менеджмент.

Рецензент:  
В.С.К., доц.  
каф. ПЕ ПІУ

*В.С.К.* Кавецько Л.В.