

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО  
(ім'я та прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» \_\_\_\_\_

на тему: «Удосконалення управління продуктивністю на підприємстві» \_\_\_\_\_

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МП-4-8

Нелюба Аркадій Ігорович

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник доцент, к.е.н. Мазник Ліана Валеріївна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент Шірінян Лада Василівна  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2024 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

Тамара БЕРЕЗЯНКО

«19» грудня 2023 року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Нелюба Аркадій Ігорович

1. Тема роботи «Удосконалення управління продуктивністю на підприємстві»

керівник роботи Мазник Л.В., к.е.н., доцент

затвержені наказом закладу вищої освіти від 19.12.2023 р. № 1004-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 27 травня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Спецторгальянс».

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

Розділ 1. Теоретичні засади управління продуктивністю праці на підприємстві.

Розділ 2 Аналіз діяльності та оцінка продуктивності праці на підприємстві ТОВ «Спецторгальянс»

Розділ 3. Шляхи формування ефективної системи менеджменту продуктивності праці в тов «спецторгальянс»

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 17 рисунках та 23 таблицях ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 19 грудня 2023 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	19.01.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	25.01.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.01.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	29.02.2024 р.	
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	29.03.2024 р.	
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	23.04.2024 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання їх керівнику	25.04.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2024 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	10.05.2024 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	13.05.2024 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.05.2024 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

**Здобувач**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Аркадій НЕЛЮБА**

(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Ліана МАЗНИК**

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1 Сутність та методичні аспекти визначення продуктивності праці на підприємстві.....	8
1.2 Фактори планування та показники оцінки рівня продуктивності праці....	14
1.3 Характеристика менеджменту продуктивності праці в системі управління підприємством.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ СПЕЦТОРГАЛЬЯНС.....	28
2.1 Загальна характеристика та аналіз діяльності ТОВ Спецторгальянс.....	28
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Спецторгальянс».....	36
2.3 Оцінка рівня та ефективності організації менеджменту продуктивності праці в ТОВ Спецторгальянс.....	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ТОВ «СПЕЦТОРГАЛЬЯНС» .....	67
3.1 Основні напрямки удосконалення організації праці на підприємстві.....	67
3.2. Впровадження комплексної моделі розвитку персоналу як інструмент удосконалення системи менеджменту продуктивності праці на підприємстві.....	76
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСО ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	95
ДОДАТКИ.....	107

## АНОТАЦІЯ

### **Нелюба Аркадій Ігорович. Удосконалення управління продуктивністю праці**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТОВ «Спецторгальянс» за 2022-2023 роки.

У розділі 1 проаналізовано сутність та методичні аспекти визначення продуктивності праці на підприємстві. Проведено характеристику менеджменту продуктивності праці в системі управління підприємством.

Розділ 2 присвячений аналізу діяльності та оцінки продуктивності праці на підприємстві ТОВ «Спецторгальянс». Здійснено техніко-економічну характеристику підприємства, проведений аналіз фінансово-економічного стану підприємства. Проведено оцінку рівня та ефективності організації менеджменту продуктивності праці в ТОВ Спецторгальянс.

У розділі 3 розроблено пропозиції щодо шляхів формування ефективної системи менеджменту продуктивності праці в ТОВ «Спецторгальянс». Визначено основні напрямки удосконалення організації праці ТОВ «Спецторгальянс». Розроблено удосконалення системи менеджменту продуктивності праці через розвиток персоналу підприємства.

Робота містить 97 сторінок основного тексту, 23 таблиці, 14 рисунків, 81 використаних джерел.

**Ключові слова:** управління, підприємство, продуктивність, ефективність, аналіз, оцінка.

## ABSTRACT

### **Arkadii I. Nelyuba. Improvement of labor productivity management**

The qualifying work for obtaining a bachelor's degree was performed on the materials of "Spetstorgalians" LLC for the years 2022-2023.

Chapter 1 analyzes the essence and methodical aspects of determining labor productivity at the enterprise.

The characterization of labor productivity management in the enterprise management system is carried out Chapter 2 is devoted to the analysis of activity and assessment of labor productivity at Spetstorgalians LLC. The technical and economic characteristics of the enterprise were carried out, the analysis of the financial and economic state of the enterprise was carried out. An assessment of the level and efficiency of the organization of labor productivity management at Spetsorgalyans LLC was carried out.

In chapter 3, suggestions are developed regarding ways to form an effective labor productivity management system at Spetstorgalians LLC. The main areas of improvement of the work organization of Spetstorgalians LLC have been determined. The improvement of the labor productivity management system through the development of the company's personnel has been developed.

The work contains 97 pages of main text, 23 tables, 14 figures, 81 used sources.

**Key words: management, enterprise, productivity, efficiency, analysis, evaluation.**

## ВСТУП

*Актуальність теми.* У сучасних умовах гостро стоїть завдання підвищення ефективності виробничих процесів та оптимізації роботи персоналу на підприємствах різних галузей. З цієї причини удосконалення управління продуктивністю праці стає надзвичайно актуальним завданням для підприємств.

*Метою даної роботи* є вивчення, аналіз та удосконалення системи управління продуктивністю праці на конкретному підприємстві.

*Завдання, що впливають з мети дослідження:*

1. Охарактеризувати сутність та методичні аспекти визначення продуктивності праці на підприємстві.
2. Навести фактори планування та показники оцінки рівня продуктивності праці.
3. Зробити характеристику менеджменту продуктивності праці в системі управління підприємством.
4. Виконати загальну характеристику та проаналізувати діяльність ТОВ Спецторгальянс.
5. Проаналізувати фінансово-економічний стан ТОВ «Спецторгальянс».
6. Оцінити рівень та ефективність організації менеджменту продуктивності.
7. Навести основні напрямки удосконалення організації праці ТОВ Спецторгальянс.
8. Розробити заходи щодо удосконалення системи менеджменту продуктивності праці через розвиток персоналу підприємства.

У різний час відомі економісти-дослідники досліджували проблему менеджменту продуктивності праці на підприємстві. Серед них доцільно виокремити: Бардась А.В., Варава Л.М., Гірняк О.М., Горьовий В.П., Єгорова А. С., Ільчук М.М., Ковальова О. М., Коновал І.А., Кустріч Л. О., Назарчук

Т.В., Пасінович І.І., Пізняк Т.І., Стрижеус Л.В., Терещенко Л.В., Тимчук С.В., Чабан Г.В., Шандова Н.В. та інші вчені. Незважаючи на численні вітчизняні та зарубіжні поглиблені дослідження, деякі аспекти проблеми менеджменту продуктивності праці потребують уточнення та вдосконалення.

*Об'єктом дослідження* є процес удосконалення управління продуктивністю праці.

*Предметом дослідження* є система управління продуктивністю праці на підприємстві ТОВ “Спецторгальянс”.

*Методи дослідження:*

- сходження від абстрактного до конкретного (для схематичного відображення етапів, які конкретизують процеси пізнання системи управління продуктивністю праці на підприємстві);
- аналіз (детальне вивчення системи управління продуктивністю праці на підприємстві шляхом його розподілу на окремі частини для його більш детального вивчення);
- узагальнення (виявлення загальних властивостей і ознак предметів, явищ і процесів);
- індукція (формування загальних висновків на основі аналізу окремих фактів);
- методи збору інформації (спеціально організовані спостереження у вигляді анкетування, вивчення статистичної та фінансової звітності підприємства);
- узагальнення економічної інформації (впорядкування зібраного фактичного матеріалу шляхом його групування, табличного та графічного представлення);
- аналіз документів та літературних джерел, спостереження, інтерв'ю з керівництвом та працівниками підприємства.

*Інформаційне забезпечення.* Базою дослідження є використання наукової літератури, законодавства, внутрішніх документів ТОВ Спецторгальянс, а також на аналізі інформації про організацію руху

персоналу, зібраної в процесі спостережень, опитувань, інтерв'ю та аналізу статистичних даних.

Спостереження та опитування: спостереження за роботою персоналу під час переміщення між різними робочими місцями, відділами, відділеннями та проектами, а також опитування працівників щодо їхнього досвіду та думок щодо організації руху персоналу. Вивчення наукової літератури та законодавства: аналіз наукових джерел, досліджень та законодавчих актів, що регламентують організацію руху персоналу на підприємствах, зокрема в галузі управління персоналом та організації руху працівників.

*Наукова новизна отриманих результатів.* Розроблено комплексну модель розвитку персоналу, спрямовану на удосконалення системи менеджменту продуктивності праці на підприємстві.

*Апробація результатів* участь в Міжнародному конкурсі наукових робіт здобувачів вищої освіти (на базі Київського національного університету технологій та дизайну у 2023/2024 навчальному році) за напрямом: Public and Corporate Management з темою “Criteria for forming a sustainable personnel developmentsystematllc'novaposhta”(диплом І ступеню).

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить 98 сторінок основного тексту, а також 23 таблиць і 14 рисунків, список використаних джерел з 45 найменувань і додатків.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1 Сутність та методичні аспекти визначення продуктивності праці на підприємстві

У різні часи дослідники та вчені приділяли пильну увагу такому показнику, як продуктивність праці. Були проаналізовані різні методології, намагаючись знайти найбільш точне визначення і, перш за все, завжди наголошуючи на головній рисі цього показника – здатності країни підвищувати економічну ефективність підприємств і нерухомості.

Продуктивність праці є основним економічним показником, який відображає основну продуктивність суспільства – ефективність праці найманих працівників. Його використання «дає можливість оцінити продуктивність праці окремих працівників і корпоративних трудових колективів» [2, с.12].

Семикіна М.В. також показала, що продуктивність праці в країні дуже низька. «Головними проблемами економіки України є низька продуктивність праці, низька ефективність використання різноманітних ресурсів, вкрай низький рівень технології та майстерності виробництва, недостатня конкурентоспроможність основних видів вітчизняної продукції, мала частка продукції з високою доданою вартістю. " -Високопродуктивна продукція, низька заробітна плата, низька якість життя для переважної більшості робочої сили країни» [3, с.124].

Історія людства свідчить, що активізація людської праці є основною передумовою позитивних змін у добробуті людей та розвитку національної економіки. Без підвищення продуктивності людської праці неможливо покращити конкурентні переваги країни, а також неможливо досягти сталого економічного розвитку в умовах глобалізації.

Вивчаючи продуктивність праці як економічну категорію, необхідно виходити з того, що праця, витрачена на виробництво продукту, включає живу

працю, зайняту в даний момент безпосередньо в процесі виготовлення продукту. Минула робота над втіленими продуктами та раніше створеними продуктами так чи інакше використовується для створення нових продуктів. Особлива увага приділяється визначенню продуктивності праці з точки зору витрат життя та минулої праці, які відображаються у спожитих засобах виробництва. Дослідження показують, що вчені та економісти мають дуже різні погляди на цю тему.

Так, Кельницька О. С. і Верлюк М. М. наголошують, що «активним чинником є лише жива праця, а при розрахунку динаміки продуктивності праці слід лише порівнювати результати виробництва з витратами живої праці» [1].

Якщо продуктивність праці базується на сукупних витратах, то вони є неточними, оскільки такий підхід змінює характер показника продуктивності праці, накладаючи на нього незвичні функції. Проте неможливо отримати повне уявлення про витрати виробництва, якщо визначати лише продуктивність живої праці. Тому отримати достовірні дані про розвиток продуктивності праці неможливо.

Сучасні економічні відносини сприяють «збільшенню» продуктивності праці ціною збереження не тільки життів, а й робочої сили минулого. При цьому кожна одиниця капітальних вкладень досягає питомої ефективності використання праці. Виділяють максимальну кількість житлових трудових одиниць (осіб, робочих днів, робочих годин). Підвищення продуктивності праці означає зниження загальних витрат, тобто зниження вартості життя і попередньої праці. Тільки таким чином зниження собівартості та ціни за одиницю продукції призведе до підвищення ефективності виробництва. У різний час використовуються різні методи визначення рівня продуктивності праці. Однак, як уже зазначалося, одним із основних економічних питань сьогодні є правильне вимірювання суспільної продуктивності праці (теперішньої та минулої).

Відсутність такої науково обґрунтованої оцінки призводить до інфляції, перевитрати матеріальних ресурсів, оплати не за кінцевий результат, а за проміжний. Ці методи вимірювання тривалості та минулої праці є основними методами перетворення грошових витрат у витрати на оплату праці з використанням таких матеріалів, як традиційні функції лінійної кореляційної регресії, вони не можуть всебічно та точно відобразити рівень продуктивності праці, а іноді можуть дати лише теоретичні прогнози; кінцеві показники.

У практиці в країні та за кордоном особливою популярністю користується оцінка суспільної продуктивності праці на основі теорії вартості праці. Суспільний продукт створює живу працю, продуктивність якої залежить від ступеня озброєності його попередньою працею (ресурсами). Чим більше матеріальних засобів виробництва має одиниця живої праці, тим вища її рентабельність і ефективність використання трудових ресурсів. Все це свідчить про те, що в моделі, яка характеризує правильність дослідницького процесу, використання живої праці та минулої праці не можуть служити еквівалентними елементами функції «використання ресурсів виробництво продукту».

Показники, що виражають рівень продуктивності праці по відношенню до рівня її безпеки, можуть слугувати основою для витратної частини наукової моделі, придатної для оцінки рівня продуктивності праці в суспільстві. Продуктивність праці не тільки відображає ступінь корисного використання самої живої праці, а й відображає ступінь корисного використання пов'язаних із нею засобів виробництва, яку можна охарактеризувати вартістю живої праці і вартістю сукупної праці. У цьому контексті ми розрізняємо такі поняття: продуктивність життя (індивідуальна) і суспільна продуктивність праці, про які не можна судити виключно на основі витрат на утримання необхідної робочої сили. Загальна тенденція підвищення продуктивності праці виявляється в зменшенні частки живої праці в продукції, що відображає збільшення частки праці, але загальна кількість праці, що входить в одиницю продукції, зменшується. Це основа для кращого розвитку соціальної роботи.

Якщо продуктивність праці розглядати як економічну категорію, то важливо розглядати процеси, засновані на суб'єктивних факторах на працівника впливають знаряддя праці, які він використовує. Стосовно категорії продуктивності праці ми виявляємо, що багато економістів ототожнюють її з ефективністю праці, не розрізняючи ці категорії, що є нерозумним у теорії та практиці. Однак ми погоджуємося з більшістю економістів, які вважають, що існує значна різниця між ефективністю праці та продуктивністю. Це питання особливо актуальне сьогодні, оскільки високих результатів можна досягти лише в умовах інтенсивного розвитку. Слід зазначити, що хоча продуктивність праці та ефективність праці є взаємозалежними поняттями, вони відіграють і певні самостійні ролі.

Позначення ефективності праці та продуктивності праці можна зустріти в багатьох публікаціях. У той же час іноді стверджують, що ці поняття збігаються і що вживання цих термінів має лише символічне значення. У розвитку продуктивності велика частина приросту виробництва і національного доходу відбувається за рахунок підвищення продуктивності праці, менша за рахунок збільшення чисельності зайнятих у виробництві працівників. Відомі американські вчені Кемпбелл МакКоннелл і Стенлі Блу також стверджували, що існує два основних шляхи збільшення реального виробництва і реального доходу: залучення більшої кількості ресурсів і більш ефективно їх використання. Продуктивність праці та вартість робочої сили на одиницю продукту названі Міжнародною організацією праці (МОП) основними показниками національного ринку праці. У своїх рекомендаціях МОП рекомендує розрізняти поняття «продуктивність» і «продуктивність праці».

У зарубіжній літературі використовуються однакові терміни - продуктивність і продуктивність праці. Продуктивність вважається узагальнюючим показником, який відображає ефективність використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації тощо), з одного боку, і ефективність використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів,

енергія тощо) з іншого боку інформація тощо) ефективність використання. По-друге, він відображає зв'язок між кількістю та якістю вироблених товарів чи послуг і засобами їх виробництва, по-третє, він дозволяє порівнювати результати виробництва на різних економічних рівнях. Що стосується продуктивності праці, то, згідно з рекомендаціями Міжнародної організації праці, це показник, який відображає ефективність використання певного фактора виробництва (або певного ресурсу) - робочої сили. Міжнародна організація праці розраховує ВВП як ВВП на одного зайнятого працівника в постійних цінах. Відповідно до методології Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), продуктивність праці розраховується як валовий внутрішній продукт (ВВП) за відпрацьовану годину. Щоб порівняти значення паритету купівельної спроможності між країнами, ВВП у національних валютах конвертується в долари США за паритетом купівельної спроможності (ПКС).

Тому на економічному рівні продуктивність праці можна розрахувати шляхом порівняння ВВП з кількістю зайнятих людей або відпрацьованих годин. Для цілей макроекономічного порівняння можна також використовувати ВВП, створений за годину роботи працівників. У 2019 році в Україні оновлено нормативно-правову базу розрахунку продуктивності праці на макрорівні. Наказом Мінекономрозвитку від 06.06.2019 № 965 затверджено Методичні рекомендації щодо розрахунку ПП на національному, регіональному та галузевому рівнях. На продуктивність праці сильно впливають взаємопов'язані фактори, такі як якість роботи та трудова етика, які відображають ставлення людини до роботи та завдань, що виконуються, здатність наполегливо працювати на благо компанії та підприємницький дух. Ці соціальні характеристики формувались десятиліттями і зумовлені історичним середовищем і культурними традиціями.

Існує багато об'єктивних факторів у світовому масштабі, вплив яких на економічну та соціальну сферу ще до кінця не вивчено, і важко однозначно передбачити, як вони вплинуть на продуктивність праці. Ці фактори

включають автоматизацію виробничих процесів, масштабну роботизацію, оцифровку та широке використання штучного інтелекту. Ці фактори можуть мати значний вплив на психоемоційний стан співробітників, рівень зайнятості, робочий час і продуктивність праці.

За останні роки показники продуктивності праці, як і загальна продуктивність, фактично втратили значення на рівні окремих господарських структур. Нові виклики та тенденції виникають як на організаційному, так і на національному рівнях. В основному виконуйте завдання проектно, працюйте в команді та використовуйте гнучкі методи працевлаштування. Вони вимагають нових методів управління, особливо щодо забезпечення та стимулювання високої продуктивності праці. Справедлива оплата займає не останню роль, вона повинна бути прив'язана до показників ефективності. Перш за все, необхідно правильно визначити вид оплати – неповний робочий день (переважно погодинно).

Сьогодні погодинна оплата праці часто базується на професійних оцінках або гонорарах за проект, із фіксованою ставкою та бонусами за результатами проекту. В економічній теорії існує аксіома: крива продуктивності визначається двома факторами: капіталом і працею. На практичному рівні в конкурентній ринковій економіці, де інновації є рушійною силою, можна додати додатковий фактор – підприємництво чи менеджмент, оскільки інноваційні методи та технології, переважно підприємництво чи бізнес, нестандартні творчі рішення можуть призвести до збільшення в умови продуктивності праці. Сьогодні під впливом конкуренції, в тому числі міжнародної, професійні методи управління повинні з часом замінити стихійне управління.

В організаціях рекомендується запровадити окремий напрямок управління - управління ефективністю, систематично працювати в напрямку підвищення продуктивності праці, в тому числі продуктивності праці, орієнтуючись на людей (працівників), які є основою виробничого процесу. Тому об'єктом управління ефективністю повинні бути не продукти чи робочий

час, а люди та працівники, які становлять суть «управління, орієнтованого на людей». Це включає розробку та впровадження заходів для заохочення та мотивації працівників для досягнення оптимальних результатів (тобто ключових показників ефективності). У цьому контексті зростає важливість структури персоналу, системи навчання та мотивації працівників, уміння працювати в команді та лояльності до компанії.

Тому слід вбачати, що подальший розвиток економіки країни потребує високого та стабільного зростання продуктивності праці, що робить її вирішальним фактором збільшення обсягів виробництва. У сучасних умовах лише на основі підвищення продуктивності праці можна забезпечити високий рівень суспільного розвитку. Були зроблені рішучі прориви в підвищенні ефективності виробництва, неухильно зростало матеріальне життя, удосконалювалися трудові та соціальні відносини.

## **1.2 Фактори планування та показники оцінки рівня продуктивності праці**

Забезпечення зростання продуктивності праці необхідне для підвищення ефективності роботи будь-якого підприємства, галузі промисловості, економіки держави, поліпшення матеріального добробуту кожного працівника. Під зростанням продуктивності праці розуміють збільшення вироблення продукції за одиницю робочого часу (людино-годину, людино-день, людино-місяць, людино-рік) порівняно з відповідним періодом минулого року.

Вона також зазначає, що резервуаром зростання продуктивності праці залишаються невикористані можливості економії праці за окремими факторами. В умовах ринкової економіки підвищення продуктивності праці є основним фактором вирішення економічних проблем підприємства. Зміна співвідношення між витратами робочого часу і кількістю виробленої продукції характеризує зміну продуктивності праці.

Рівень і динаміка продуктивності праці визначаються складною взаємодією багатьох факторів: матеріально-технологічних, організаційних, економічних, соціальних, природно-кліматичних, структурних. Для планування продуктивності праці підприємства можна використовувати вартісні та натуральні показники виробництва. Проте продуктивність, виміряна в натуральних одиницях, фактично не використовується через різноманітність і непорівнянність продукції. Він часто оновлюється, змінюються його споживчі властивості. Цим пояснюється широке використання вартісних показників. При плануванні продуктивності праці визначають рівень, швидкість і фактори її зростання.

Усі фактори, що впливають на підвищення продуктивності праці, можна розділити на:

- 1) зміни в структурі виробництва, тобто зміни частки окремих видів продукції в загальному обсязі виробництва;
- 2) підвищення рівня технології виробництва;
- 3) удосконалення організації та управління виробництвом і працею;
- 4) зміни врожайності;
- 5) галузеві фактори, такі як зміна умов, вмісту корисних речовин тощо;
- 6) впровадження та розвиток нових об'єктів.

Для визначення кількісного впливу окремого фактора на підвищення продуктивності праці слід виходити з відносної економії чисельності працівників за рахунок впливу певного фактора або його сукупності. Вихідним показником для всіх планових економічних розрахунків є необхідна чисельність промислово-виробничого персоналу (номінальна), яка розраховується виходячи з показників основної продукції та планового обсягу виробництва, тобто показника, що дорівнює базовій чисельності, помноженій на плановий обсяг виробництва. темп зростання.

Вплив окремих факторів і загальна можлива економія праці на підвищення продуктивності праці визначається за показником умовного планового числа, віднімаючи всі фактори. Для динаміки продуктивності праці

на організаційному рівні ми пропонуємо наступні фактори, які представимо на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Фактори динаміки продуктивності праці на рівні організації [9]

На рис. 1.2 представимо більш детальну класифікацію чинників зростання продуктивності праці за внутрішнім змістом та її сутністю.

Для визначення впливу того чи іншого чинника на зростання продуктивності праці розраховують економію праці, виходячи з чисельності працівників, необхідної для виконання планового навантаження при базовій продуктивності праці (виробітку). Чинники, що впливають на продуктивність праці торгівлі, показані на рисунку 1.2:

- організаційний. Це заходи щодо удосконалення організаційної структури управління підприємством, удосконалення форми товарної спеціалізації окремих структурних підрозділів, впровадження прогресивних форм організації праці тощо;

<i>Науково-технічні</i>	<i>Організаційні</i>	<i>Структурні</i>	<i>Соціальні</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Впровадження нової техніки і технологій.</li> <li>• Механізація та автоматизація виробництва.</li> <li>• Зміна в структурі парку або модернізація певного обладнання.</li> <li>• Зміна конструкції виробів, якості сировини, застосування нових видів матеріалів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення норм і зон обслуговування.</li> <li>• Спеціалізація виробництва і розширення обсягу кооперованих поставок.</li> <li>• Зміна реального фонду робочого часу.</li> <li>• Удосконалення управління організацією.</li> <li>• Скорочення втрат від браку продукції.</li> <li>• Зниження кількості працівників, які не виконують встановлених норм виробітку.</li> <li>• Інші чинники</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зміна обсягу виробництва.</li> <li>• Зміна питомої ваги окремих видів продукції та окремих виробництв у загальному обсязі.</li> <li>• Інші чинники</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зміна якісного рівня персоналу.</li> <li>• Зміна ставлення працівників до праці</li> <li>• Зміна умов праці.</li> <li>• Інші чинники</li> </ul>

Рис. 1.2. Фактори зростання продуктивності праці

- технічний. Це заходи щодо підвищення рівня механізації праці робітників, впровадження більш продуктивних машин, механізмів і обладнання;

- технічний. До них відносяться заходи щодо впровадження прогресивних технологій продажів з використанням контейнерного обладнання, впровадження передових методів продажу та нових торговельних послуг для клієнтів;

- економічний. Це заходи щодо створення центрів відповідальності на базі окремих структурних підрозділів і філій з правом самостійного розпорядження частиною прибутку, удосконалення системи участі працівників у прибутках;

- соціальний. Це заходи щодо зміцнення корпоративної трудової дисципліни, поліпшення умов праці та побуту персоналу; Показником продуктивності праці торгівлі є середній товарообіг на одного облікового

працівника. Цей показник залежить від структури товарообігу та рівня цін на товар. Тому в окремих випадках для більш точної оцінки продуктивності праці використовують натуральні показники.

### **1.3 Характеристика менеджменту продуктивності праці в системі управління підприємством**

Ключовим рушієм економічного зростання є продуктивність праці, як на макроекономічному рівні, так і на рівні регіонів і компаній. З макроекономічної точки зору продуктивність праці є чинником, який покращує соціальні стандарти та покращує рівень життя та якість населення країни. На мікрорівні підвищення продуктивності праці може оптимізувати робоче навантаження підприємств і забезпечити підвищення загального обсягу виробництва та ефективності підприємств.

Відповідно до загального підходу продуктивність праці розуміється як відношення кількості продукції, вираженої в одній і тій же одиниці виміру, до кількості ресурсів, витрачених на виробництво.

Випуск - це загальна вартість товарів і послуг, вироблених у результаті виробничої діяльності економічної одиниці або економіки в цілому. Затрати стосуються всіх факторів виробництва, включаючи працю, капітал, землю та інші фактори, що беруть участь у процесі виробництва. Продуктивність можна оцінити на рівні окремих компаній, регіонів і галузей або економіки в цілому. Обчисліть суму продуктивності одиниці фактора виробництва або складіть різні типи факторів виробництва. Серед показників продуктивності праці, що використовуються в зарубіжних виданнях, найбільш поширеними є багатофакторна продуктивність (вимірює приріст продукції доданої вартості на одиницю праці та інвестованого капіталу) і продуктивність праці (вимірює приріст доданої вартості на одиницю). інвестицій).

Велику увагу класики політичної економії приділяють дослідженню взаємозв'язку між продуктивністю праці та розширенням виробництва, ефективністю, повною зайнятістю та економічним зростанням. Деякі автори вважають продуктивність праці узагальнюючим показником використання праці, який показує залежність між обсягом виробництва праці та її собівартістю [13, с.13]. Інші усвідомлюють, що продуктивність праці -це ефективність праці, а її продуктивність -здатність даної праці виробляти певну кількість продукції за одиницю часу [10, с. 71].

Оскільки праця є одним із факторів, що вимірюють продуктивність праці, ми розглядаємо продуктивність праці як показник продуктивності приватного фактора, що характеризується співвідношенням між результатом праці та її вартістю. Основними причинами низької продуктивності праці є фактори, які одночасно мають негативний вплив. Серед цих причин науковці виділяють наступні:

- занедбана та застаріла інфраструктура. На підприємствах продуктивність забезпечується не окремими машинами і складальними лініями, а загальним комплексом взаємопов'язаних основних фондів, тобто комплексом обладнання, приладів, виробничої та контрольної інфраструктури. Для вітчизняних підприємств характерне дублювання та постійний ремонт неефективних виробничих комплексів. Тому модернізація української економіки потребує інноваційної моделі;

- застарілі технології, безпосередньо пов'язані з амортизацією основних засобів;

- неефективність організації праці та збереження робочих місць, що супроводжується зростанням і дисбалансом робочої сили;

- операційна система та виробничі процеси організовані недостатньо ефективно. Організаційні вдосконалення вимагають знань і бажання керівників вищої та середньої ланки, але не передбачають значних фінансових витрат;

- неефективне управління, що призводить до неефективних бізнес-процесів, низької ефективності виробництва та низької ефективності роботи виробничого персоналу. Необхідно значно підвищити та розширити підготовку менеджерів та їх інноваційну діяльність.

- фактична відсутність стимулів для створення інноваційних виробництв пов'язана з високим ступенем монополії в усіх основних секторах економіки та з корупцією в уряді та суспільстві.

- відносно слабка інвестиційна інфраструктура, небажання фінансових установ фінансувати інноваційні проекти з більшими інвестиціями, тривалі терміни окупності та високі інвестиційні та політичні ризики, що погіршує інноваційний клімат та інвестиції;

- недостатній ступінь комп'ютеризації та автоматизації виробництва та управління, низький рівень використання високих і нових технологій, що призводить до неефективності методів і засобів виробництва, праці та управління [14, с. 25].

Підвищення продуктивності праці є основним завданням будь-якої макро- чи мікроекономічної системи з метою підвищення конкурентоспроможності. Ефективним і комплексним інструментом створення необхідних умов для підвищення продуктивності праці на всіх рівнях економічної системи може стати впровадження програм управління продуктивністю праці. Загальною метою програми управління ефективністю є забезпечення зв'язку між створенням ефективною системи оцінки рівня продуктивності праці та завданням керівників підприємства щодо підвищення продуктивності шляхом впровадження інноваційних змін у всі елементи виробничого процесу: обладнання, технології, людські ресурси тощо.

Найбільш конкретними та детальними цілями впровадження програми управління продуктивністю в будь-якій організації є:

- вдосконалити та отримати досвід практичного управління, планування та вирішення проблем;

- покращити стосунки між членами команди;

- створення ефективних інформаційних систем з питань продуктивності праці;
  - зростання основних показників організаційної діяльності;
  - поживлення організації та хороша соціально-психологічна атмосфера.
- Основними перевагами створення такого плану в бізнесі є:
- обізнаність співробітників і керівництва про фактори, що впливають на продуктивність;
  - створення зв'язків між існуючими методами вимірювання ефективності та регулярним моніторингом ефективності;
  - запровадження нових стандартів і норм конкуренції;
  - сприяти постійному зверненню уваги на підвищення продуктивності праці;
  - більш широке і свідоме використання працівниками методів і прийомів, що підвищують продуктивність праці [11, с. 57-58].

Управління продуктивністю праці підприємства можна розглядати як невід'ємну частину всього процесу управління підприємством. Плани управління продуктивністю праці включають наступні етапи: вимірювання та оцінка рівня досягнення продуктивності праці та розподілу праці на основі інформації, отриманої в процесі вимірювання та оцінки, планування резервів підвищення продуктивності праці використання коштів, в якому мають бути визначені конкретні умови та заходи щодо реалізації цих заходів, передбачено фінансування цих заходів та очікуваний економічний ефект від реалізації, визначено відповідальні виконавці за досягнення планового рівня продуктивності праці; виконання заходів, передбачених загальним планом, з нормуванням їх виконання та оцінкою фактичного впливу запропонованих заходів на зростання продуктивності праці [13, с. 27].

Мотиваційні аспекти підвищення продуктивності праці повинні враховувати особисту систему особистих потреб, цінностей та інтересів, задоволення яких має відбуватися в процесі праці. Формування трудової поведінки здійснюється в рамках певної мотиваційної моделі, яка об'єднує і

відображає протиріччя між внутрішньою мотивацією і зовнішніми факторами. Становлення ринкових відносин насамперед висуває завдання встановлення нового механізму стимулювання інтересів працівників у нормальній діяльності підприємства та підвищення продуктивності всієї праці та управління. Шляхом дослідження та аналізу наукових праць відомих вітчизняних і зарубіжних економістів встановлено, що завжди є доцільним вивчення змісту матеріального стимулювання та основних принципів і груп факторів, які визначають трудовий внесок працівника.

У практиці управління необхідно враховувати інтереси різних груп і категорій працівників, а також вплив тих чи інших заходів стимулювання, щоб забезпечити їх цілеспрямований вплив на ефективність трудової поведінки. Ефективність роботи персоналу компанії та успішність відповідних бізнес-підрозділів багато в чому залежить від освітнього рівня співробітників, який є найважливішим елементом управління персоналом і досягнення стратегічної відповідності персоналу. Людські ресурси в даний час вважаються найважливішими внутрішніми ресурсами підвищення продуктивності праці.

Тому ефективне управління людськими ресурсами є запорукою успіху та ефективності бізнесу. Управління персоналом передбачає створення «правильної» моделі поведінки працівників, кваліфікація та професіоналізм яких відповідає вимогам, що висуваються компанією, які здійснюють свою діяльність у процесі праці та прагнуть до самореалізації. Вплив керівництва на працівників базується на встановленні стимулів і зацікавленості в поточних і кінцевих результатах виробничо-господарської діяльності.

Системи винагороди повинні включати поєднання матеріальних, соціальних, моральних і психологічних стимулів. По-перше, якщо не задовольняються матеріальні потреби і не орієнтуються матеріальні інтереси працівників, мотивація працівників не може бути ефективною. В умовах ринкової економіки українське законодавство принципово гарантує повну незалежність компаній в організації оплати праці всіх категорій персоналу. Оператори державних підприємств мають право самостійно обирати форму і

систему оплати праці, встановлювати спеціальні розцінки, розміри оплати праці, посадові оклади, надбавки і доплати відповідно до єдиного тарифного плану. Підприємства з іншими формами власності можуть продовжувати використовувати традиційну систему ставок, зосереджуватися лише на ставках посад і оплати праці та запроваджувати персоналізовані моделі оплати праці. Матеріальне стимулювання працівників, окрім використання стимулюючих моделей оплати праці, передбачає також запровадження механізмів участі працівників у прибутках і капіталі, надання опцій, запровадження пільг у вигляді дивідендів тощо. У нових економічних умовах все більш актуальним стає запозичення зарубіжного досвіду матеріального вдосконалення талантів.

Ефективне управління працівниками неможливе в умовах протиріччя між динамізмом виробничого процесу та інертністю сучасних форм оплати праці, від яких залежить підвищення продуктивності праці. Метою ефективною системи винагороди є стимулювання працівників до підвищення продуктивності праці та виробітку шляхом правильної оцінки їхнього вкладу в роботу. Діє система заохочення, яка об'єктивно вимірює та оцінює результати діяльності працівника з урахуванням конкретних обставин роботи, враховує прояв ініціативи, наполегливості, творчості та прагнення до праці під час виконання поставлених завдань. продовжувати працювати. Професійний розвиток. Основою ефективною політики оплати праці є тарифна система, яка вважається найважливішим інструментом і критерієм досягнення суттєвої диференціації в оплаті праці та мотивації працівників.

Система преміювання персоналу є здебільшого універсальною і загальною в практиці стимулювання. Гарантована премія не є спеціальною формою оплати, а тепер є частиною заробітної плати. Коли справа доходить до мотивації, важливо пам'ятати, що непередбачувані та нерегулярні стимули мотивують більше, ніж очікувані та передбачувані стимули. Крім того, якщо надбавка занадто низька (менше 10% тарифу або окладу), система преміювання не зможе виконувати свою мотиваційну роль. Обов'язковими

елементами системи бонусів є: визначення розміру премії та джерела виплати кредиту; Основні аспекти політики оплати праці повинні передбачати умови диференційованої оплати праці відповідно до категорії персоналу та функціонального статусу працівника. Ефективність системи оплати праці вимірюється зацікавленістю працівників у досягненні оптимальних індивідуальних і колективних результатів праці.

У зарубіжній практиці розвиток співробітників, як правило, спрямований на підвищення якості та професійних навичок, розкриття та максимізацію інтелектуального потенціалу, ініціативи та творчості співробітників. Стимулююча функція реалізується через різні види додаткової винагороди (персональні надбавки), розмір яких безпосередньо залежить від особистісних характеристик працівника та його внеску в загальну результативність діяльності підприємства. Серед вимог і мотиваційних чинників професійної діяльності першочергову роль відіграють стабільність роботи та можливість кар'єрного зростання. У зарубіжній практиці японські компанії мають досвід конкретного впливу на стимулювання статусу шляхом планування кар'єри.

Вибір засобів впливу на мотивацію за своєю суттю ситуативний і залежить від особистості працівника та можливостей організації. Організаційно-економічні фактори визначаються на рівні виробничих, трудових і управлінських організацій і справляють основний вплив на підвищення продуктивності праці. Вони такі:

- створювати належне соціально-економічне середовище для працівників і покращувати умови праці;
- розробити ефективну систему стимулювання працівників, посилити матеріальне стимулювання праці, підвищити трудову дисципліну;
- використовувати передові методи роботи, поглиблювати обміни та кооперацію, покращувати організацію праці та виробництва;
- удосконалення системи управління виробництвом;

- впровадження високого рівня логістики у виробничий процес та його сталий розвиток;
- впровадити автоматизовані системи управління продуктивністю;
- розробка та вдосконалення продуктів, функцій або послуг, що надаються.

На рівень продуктивності праці підприємства також впливають такі фактори:

- ступінь екстенсивного використання праці із зазначенням ступеня її продуктивного використання та тривалості робочого дня, інші характеристики залишаються постійними;
- під інтенсивністю праці розуміється інтенсивність праці, яка визначається кількістю фізичної та розумової енергії, що витрачається людиною в одиницю часу.

Невичерпним джерелом зростання продуктивності праці є вдосконалення технології і процесів виробництва, зумовлене науково-технічним прогресом [5, с. 83].

Управління продуктивністю в невизначеному бізнес-середовищі є важким і комплексним завданням, і воно однаково важливо для організацій і компаній усіх галузей і розмірів, якщо вони хочуть досягти комерційного успіху на конкурентному ринку. Реалізація цього завдання залежить від грамотної та злагодженої роботи економістів і менеджерів на всіх етапах виробничо-організаційних процесів [1, 35].

Щоб підвищити продуктивність праці, людям необхідно постійно вдосконалювати економічну діяльність, знаходити кращі можливості роботи та виробляти більше та кращих товарів за ті самі витрати. Підвищення продуктивності праці призводить до зростання обсягів виробництва та реального доходу, а тому є важливим показником економічного зростання підприємства. Успішне управління компанією визначає своєчасне розпізнавання криз та їх ознак. Зниження продуктивності продуктивної праці може лише відображати ймовірність кризи. Це може бути результатом

соціально-економічної, соціальної, організаційної, психологічної чи технологічної кризи. У цьому випадку підприємства не можуть ефективно реалізувати свій виробничий потенціал і повною мірою використовувати робочу силу. Це призводить до:

- зниження платоспроможності попиту на товари та послуги через низький рівень життя населення;
- зменшення коштів, що надходять на підприємство (зменшення обсягу оборотних коштів, необхідних для створення оборотних коштів);
- уповільнення продажів вітчизняних товарів і послуг та скорочення продажів на внутрішньому ринку;
- низька завантаженість виробничих потужностей компанії та масові звільнення. Управління продуктивністю праці підприємства за таких умов має бути орієнтоване на персонал. В основному цього можна досягти шляхом розробки системи нематеріального стимулювання працівників.

Підвищення продуктивності праці є неодмінною умовою прогресу і розвитку виробництва. Як основний показник конкурентоспроможності він безпосередньо пов'язаний із заробітною платою, яка є мотивуючим фактором працівників і може оцінити соціальний рівень усіх верств населення [8, с. 14].

Оскільки управління продуктивністю праці є складним і непростим завданням, дуже важливим для підприємств, при складанні плану чи програми управління продуктивністю праці необхідно визначити тип резервів, особливі умови та способи їх використання, Плануйте ключові цілі витрат і очікувані результати. їх виконання. Визначивши перелік факторів, що підвищують продуктивність праці, керівникам необхідно обрати відповідні методи покращення існуючих умов. Сучасним українським підприємствам, які працюють в умовах економічної нестабільності та різко обмежених ресурсів, рекомендовано вживати таких заходів для підвищення продуктивності праці:

1. Удосконалити організаційну структуру управління. Оптимізація організаційної структури повинна відбуватися в напрямку скорочення чисельності керівників, оскільки чисельність керівників негативно впливає на

продуктивність праці. Використання лінійної структури функцій управління та інших організаційних структур дозволяє швидко реалізовувати управлінські рішення, що призводить до спеціалізації та підвищення функціональної продуктивності.

2. Підвищення рівня підготовки та кваліфікації кадрів у формі професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. 3. Підвищення кваліфікації (оновлення знань відповідно до змін у вирішенні нових виробничих завдань, через проблемні семінари, тренінги, майстер-класи, тренінги тощо через неформальні канали (зустрічі, семінари, конференції, фокус-групи, конкурси, міжнародні виставки)); , навчання на робочому місці для своєчасного оновлення знань.

3. Заходи щодо управління кадровим потоком, у тому числі: удосконалення систем матеріального та нематеріального стимулювання, процедур найму та звільнення, запровадження системи управління кар'єрою, формування кадрового резерву, свідомої дисципліни, культури поведінки, покращення взаємин у колективі.

4. Ефективне фінансування збільшення тривалості робочого часу, оскільки:

- моральна та матеріальна мотивація персоналу;
- поліпшити умови праці та запровадити фізіологічну систему праці та відпочинку;
- зменшення чисельності працівників за рахунок усунення зайвих витрат і втрат робочого часу;
- прибрати непродуктивні виплати заробітної плати.

Таким чином, управління ефективністю є складним і складним завданням, яке однаково важливо для компаній усіх галузей, форм власності та розмірів, щоб успішно конкурувати на ринку. Виконання цього завдання залежить від компетентності та злагодженості економістів і менеджерів усіх рівнів програми.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ СПЕЦТОРГАЛЬЯНС

### 2.1 Загальна характеристика та аналіз діяльності ТОВ Спецторгальянс

Компанія ТОВ «Спецторгальянс» – це команда фахівців, які завжди готові допомогти в реалізації задач замовників, що пов'язані з постачанням підприємства.

Основне кредо компанії – забезпечення клієнтів високоякісним продуктом, і як наслідок, довгострокове співробітництво. Компанія «Спецторгальянс» займається виробництвом спецодягу та спецвзуття з 2012 року. Для компанії важливо створювати робочий одяг, який зможе захистити ваших співробітників на виробництвах, забезпечить привабливий і відмінний від інших зовнішній вигляд та буде зручним в експлуатації. Підприємство знаходиться за адресою ТОВ «Спецторгальянс», вул. Новомостицька, 25, Київ, 04084, Україна Товариство є юридичною особою, самостійний баланс, валютний та інші рахунки в банківських установах, круглі печатки з власним найменуванням, кутові штампи з власним найменуванням та штампи для діловодства, бланки, та іншу атрибутику юридичної особи [1].

ТОВ «Спецторгальянс» керується нормативно-правовими актами України:

- міжнародні нормативні документи, в полі яких працює суб'єкт господарювання;
- Конституція України;
- Кодекси України;
- Закони України;
- Укази та розпорядження Президента України;
- Постанови Кабінету Міністрів України;
- Постанови, Положення, Інструкції міністерств і відомств [1].

У своїй діяльності Товариство керується чинним законодавством України та своїм статутом, який встановлено відповідно до Цивільного та Господарського кодексу України, Закону «Про зовнішньоекономічну діяльність» та іншого чинного законодавства України. як внутрішні правила, процедури, положення та інші локальні нормативні акти. Тема заходу компанії: Індивідуальне пошиття робочого одягу. Всі люди різні, це факт, у всіх свої фізіологічні та фізичні особливості.

Зазвичай спецодяг шиють за певними стандартами, але при цьому деяким працівникам (не всім) його розміри можуть не підходити, але все ж. Компанія пропонує послугу індивідуального замовлення робочого одягу, яка забезпечить ідеальну посадку, а ви зможете підібрати тканини та кольори, які відповідають фірмовому стилю компанії. Брендуння робочого одягу Робочий одяг з логотипом може стати хорошим бізнес-інструментом. Як правило, кожна компанія має свій власний корпоративний стиль, і ми розуміємо важливість дотримання цього стилю, навіть коли мова йде про уніформу співробітників.

На робочий одяг можна нанести логотип за такими варіантами: Вишивка логотипу. Одним з найнадійніших способів нанесення є передача зображення картинки один в один, навіть якщо ваш макет має градієнти (переходи кольорів від темного до світлого). Для цього вам потрібно подати свій логотип у векторному форматі, на основі якого буде розроблено спеціальний макет для вашої вишивальної машини. Компанія оптової та роздрібної торгівлі електроінструментом та витратними матеріалами сьогодні не стоїть на місці та почала співпрацювати з багатьма світовими брендами з продажу електроінструменту, промислового обладнання та витратних матеріалів для таких підприємств, як будівництво. Внутрішньоорганізаційні документи, що регламентують діяльність ТОВ «Спецторгаліанс», є загальноприйнятими для більшості підприємств. Організаційні документи визначають конкретні функції, права та обов'язки органів управління та окремих посадових осіб, регулюють організаційно-трудові та інші відносини з окремих питань.

До найпоширеніших організаційних документів ТОВ «Спецторгаліанс» відносяться статут, положення, інструкції, правила, списки працівників тощо. Разом із розпорядчими, довідковими та інформаційними документами вони складають документи з питань загальної діяльності.

Статут є основним документом для підприємства та містить наступні відомості:

- вид підприємства (організаційно-правова форма);
- найменування підприємства;
- місцезнаходження підприємства;
- предмет та цілі діяльності;
- органи управління та контролю, їх компетенція;
- порядок утворення та використання майна підприємства;
- розподіл прибутку;
- умови реорганізації та ліквідації [1].

Коллективні договори укладаються на основі чинного законодавства та прийнятих обома сторонами зобов'язань і спрямовані на регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин, узгодження інтересів працівників підприємства, власників та уповноважених ними органів.

Крім того, філії підприємств, установ чи організацій у межах своїх повноважень можуть укладати колективні договори. Положення колективного договору поширюються на всіх працівників підприємств, установ і організацій незалежно від того, чи є вони членами профспілки, і є обов'язковими для виконання власниками або уповноваженими ними установами та працівниками підприємства, , установа, організація.

Внутрішнє середовище організації є джерелом її життєздатності, включаючи потенціал для існування та виживання організації протягом певного періоду часу. Однією з найважливіших складових внутрішнього середовища є структура організації. Під структурою організації розуміють

кількість, склад і рівень управління відділами в рамках єдиної взаємозалежної системи. Ця структура встановлює відносини між керівництвом і функціональними відділами, які можуть найбільш ефективно досягати цілей організації. Цьому сприяє спеціалізований поділ праці.

ТОВ «Спецторгальянс» є невеликим підприємством, тому певний напрямок діяльності (або, як правило, декілька) може покладатися на одного працівника. Наприклад, логістикою та всіма функціями, які вона виконує, керує лише один співробітник. Кожен відділ (або працівник) виконує свої обов'язки щодо забезпечення загального процесу життєдіяльності підприємства. Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність підсистем, елементів, компонентів і факторів, які формують довгострокову прибутковість підприємства та безпосередньо контролюються керівниками та персоналом підприємства. Організації використовують найрізноманітніші методи спілкування із зовнішнім середовищем і всередині організації. Керівники повинні завжди підтримувати прямий і зворотний контакт з підлеглими керівниками і, таким чином, з усіма співробітниками організації. Майже всі організації складаються з багатьох відділів, тому обмін інформацією між ними необхідний для координації завдань і дій.

Оскільки організація є системою взаємопов'язаних елементів, керівництво має забезпечити, щоб спеціалізовані елементи працювали разом, щоб рухати організацію в правильному напрямку. Бізнес може розвиватися і працювати лише за умови взаємодії його складових один з одним. Якщо є проблема в одному відділі, вона відобразиться на інших відділах. Наприклад, якщо з якихось причин товар не буде відвантажений зі складу, виникнуть проблеми з клієнтами, порушиться графік доставки, а водії не встигнуть виконати всі транспортні завдання до кінця робочого дня.

Тому кожен структурний елемент має свою роль і відповідальність перед усією компанією. Компанія співпрацює з усіма основними українськими перевізниками, тому може доставити замовлення в будь-який регіон. У Києві компанія працює в рамках власної логістики. Серед замовників є українські

компанії, які співпрацюють з компанією багато років: ПБГ «Ковальська», Ясенвіт, МХП, ШБ Альтком, Укртрансміст, Спецбудмаш, Київгума, Автомагісталь, Ферростой.

Державні стандарти України (ДСТУ): стандарти, розроблені відповідно до чинного законодавства України, що встановлюють для загального і багаторазового застосування правила, загальні принципи або характеристики, які стосуються діяльності чи її результатів, з метою досягнення оптимального ступеня впорядкованості, розроблені на основі консенсусу та затверджені уповноваженим органом [1].

На ТОВ «Спецторгальянс» використовуються наступні стандарти:

- EN ISO 20346:2014 ЗІЗ. Захисне взуття
- ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT)
- ДСТУ EN 340–2001 Одяг спеціальний захисний.

Спеціальний одяг підлягає оцінці відповідності за Технічним регламентом, а саме — за стандартами з офіційно опублікованого переліку національних стандартів, затвердженого наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 10.12 2013 № 1462, які відповідають європейським гармонізованим стандартам та добровільне застосування яких може сприйматися як доказ відповідності засобів захисту вимогам цього Технічного регламенту.

ТОВ «Спецторгальянс» має широкий асортимент продукції високої якості для різних галузей, починаючи від харчової і легкої просисловості до нафтовидобування і шляхобудування.

Номенклатура ТОВ «Спецторгальянс» включає наступні асортиментні групи: спецодяг, взуття робоче, засоби індивідуального захисту, господарчі та побутові товари, будівельні товари та обладнання, ручний інструмент та витратні матеріали. Основною спеціалізацією підприємства є спецодяг, взуття робоче та засоби індивідуального захисту [1].

Асортиментна група спецодягу та робочого взуття складається з наступних складових: літній спецодяг (костюми робочі літні, халати робочі,

футболки, трикотаж, одяг для захисту від вологи, одяг для захисту від підвищених температур, одяг обмеженого терміну служби, медичний одяг), зимовий спецодяг (куртки робочі зимові, штани робочі зимові, напівкомбінезони робочі), взуття робоче (демісезонне робоче взуття, утеплене робоче взуття, водостійке взуття, ПВХ), форма для охорони (літня форма охорони, зимова форма охорони), шеврони, нашивки, взуття для охорони, спорядження охорони (головні убори, сигнальний одяг).

До асортиментної групи засобів індивідуального захисту входять такі складові: робочі рукавички (рукавички, рукавиці, краги), нарукавники, захист органів дихання (респіратори, захисні маски, напівмаски, протигази і комплектуючі), захист голови, очей і обличчя (каска будівельні, підшоломники, захисні окуляри, щитки), захист органів слуху (наушники протишумні, беруші протишумні), засоби безпеки (захист від падіння з висоти, діелектричні вироби, вогнегасники і пожежний інвентар).

В даний час загальна кількість найменувань продукції становить близько п'яти тисяч. Категорійна політика компанії є важливим параметром, який впливає на продажі. Кожна продуктова лінія вимагає спеціальної стратегії[1].

Правила внутрішнього трудового розпорядку є локальними нормативними документами, які правово регулюють трудові відносини підприємства та організацію діяльності підприємства, визначають взаємні права та обов'язки між адміністративними органами та працівниками. Дія цього документа поширюється на всіх працівників підприємства, незалежно від виду трудового договору, виконуваної роботи, посади та інших умов. Штатний розклад працівників затверджується на основі організаційної структури підприємства, є внутрішнім (локальним) нормативно-правовим документом підприємства, установи, колективу, визначає розподіл праці між працівниками в загальному вигляді штат працівників та місячний фонд заробітної плати визначає Перелік посад і спеціальностей [3].

Організаційна структура ТОВ «Спецторгальянс» представлена на рис. 2.1., де чітко виділено рівні управління та їх лінійні і функціональні зв'язки.

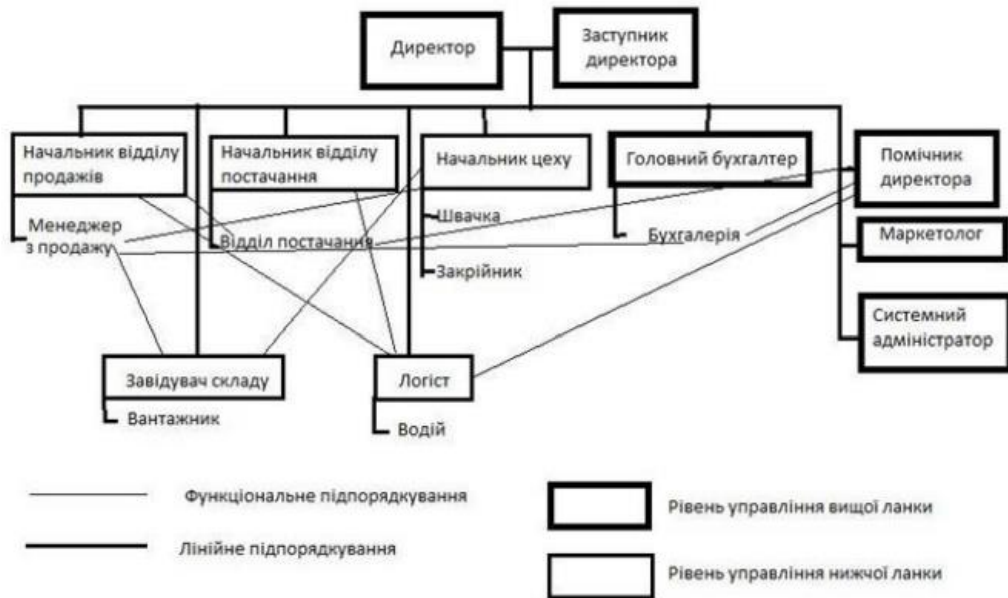


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Спецторгальянс» [1]

На прикладі ТОВ «Спецторгальянс» можна сказати, що не завжди штатний розпис відповідає організаційній структурі. Організаційна структура ТОВ «Спецторгальянс» є досить невеликою і не складною.

## 2.2 Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Спецторгальянс»

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Спецторгальянс» показує результати господарсько-фінансової діяльності підприємства - це комплексне вивчення його роботи, що дозволяє дати йому об'єктивну оцінку, виявити закономірності і тенденції розвитку, визначити завдання, що стоять перед ним, розкрити резерви виробництва і недоліки в його роботі, намітити шляхи поліпшення всіх сторін його діяльності. Безпосередньо за матеріалами аналізу діяльності підприємства розробляються заходи, направлені на подальший розвиток виробництва і підвищення його ефективності. В умовах ринкової економіки лише на основі аналізу можна встановити оптимальний варіант рішення поставлених перед підприємством задач на всіх етапах планування і його фактичної діяльності, причому не тільки за звітний, але і за ряд періодів, тобто визначити тенденції його розвитку. Це дозволяє якнайповніше вивчити

і виявити резерви не лише для поточної роботи, але й для подальшого розвитку підприємства. У Табл. 2.1. наведені показники діяльності підприємства (у тис. грн.) за 2022-2023 рр.

Таблиця 2.1.

**Показники діяльності ТОВ «Спецторгальянс» у 2022-2023 рр.**

№	Показник	2022	2023	Абсол. відхил., +/-	Відносне відхил.,%
1	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) без ПДВ, тис. грн	47 272,3	57265,6	9993,3	21,14
2	Матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві продукції (товарів, послуг) (без ПДВ), тис. грн.	5 254,5	6674,5	1420	27,02
3	Витрати на оплату праці тис. грн.	751,4	878,7	127,3	16,94
4	Відрахування на соціальні заходи тис. грн.	158,1	245,3	87,2	55,15
5	Вартість товарів і послуг, придбаних у звітному році для перепродажу (без ПДВ), тис. грн.	28 556,2	31 144,3	2588,1	9,06

За 2022-2023 рр. можна спостерігати зростання обсягів реалізованої продукції на 21,14%. Це призвело до збільшення матеріальних витрат на 27,02%, а витрат на оплату праці на 16,94%. Вартість товарів змінилася незначною мірою – на 9,06%. Необоротні активи - це сукупність майнових цінностей, які багаторазово беруть участь у процесі господарської діяльності підприємства. Як правило, до них належать засоби тривалістю використання більше одного року [15]. У табл. 2.2. наведено динаміку змін обсягів необоротних активів за 2022-2023 рр.

Таблиця 2.2.

**Необоротні активи ТОВ «Спецторгальянс» у 2022-2023 рр.**

№	Показник	2022 рік	2023 рік	Абсол.відхил ., +/-	Відносне відхил.,%
1	Незавершені капітальні інвестиції, тис. грн.	20,6	24,4	3,8	18,45
2	Основні засоби, тис. грн.	147,8	155,9	8,1	5,48
3	Первісна вартість, тис. грн.	354,7	533,1	178,4	50,30
4	Знос, тис. грн.	206,9	377,2	170,3	82,31

До основних засобів відносяться будівлі та споруди(склади), обладнання цеху, офісне обладнання, вантажні транспортні засоби та інструменти. Обсяги основних засобів у 2023 році відносно 2022 року зросли на 5,48%. Витрати на придбання нових або реконструкцію існуючих основних засобів зменшилися на 50,30% і логічно збільшився їх знос на 82,31%. Фінансовий результат - це приріст (чи зменшення) вартості власного капіталу підприємства, що утворюється в процесі його підприємницької діяльності за звітний період. Основним фінансовим результатом діяльності підприємства є прибуток чи збиток. Прибуток означає примноження фінансових ресурсів та зростання фінансових результатів, а збиток - втрату фінансових ресурсів підприємства [15]. У табл. 2.3. наведено фінансові результати ТОВ «Спецторгальянс» за 2022-2023 рр.

Таблиця 2.3

**Фінансові результати ТОВ «Спецторгальянс» у 2022-2023 рр.**

№	Стаття	2022 рік	2023 рік	Абсол. відхил., +/-	Відносне відхил.,%
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	47 272,3	57265,6	9993,3	21,14
2	Інші операційні доходи, тис. грн.	40,7	344,5	303,8	746,44
3	Інші доходи, тис. грн.	17,6	16,4	-1,2	-6,82
4	Разом доходи, тис. грн.	47 330,6	57626,5	10295,9	21,75
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	31 144,3	37890,4	6746,1	21,66

## Продовження таблиці 2.3

6	Інші операційні витрати, тис. грн.	5 914,6	7043,7	1129,1	19,09
7	Інші витрати, тис. грн.	-	1,8	1,8	-
8	Разом витрати, тис. грн.	37 058,9	44935,9	7877	21,26
9	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	10 271,7	12690,6	2418,9	23,55
10	Податок на прибуток, тис. грн.	1 848,9	2284,3	435,4	23,55
11	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	8 422,8	10406,3	1983,5	23,55

Аналізуючи отримані результати, можна сказати, що чистий дохід від реалізації зріс на 21,14%, витрати зросли на 21,26%. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) зросла на 21,66%. У 2023 році з'явилися «Інші витрати» у розмірі 1,8 тис. грн. Діяльність підприємства є прибутковою як у 2022 році, так і 2023 році. За порівняльний період чистий прибуток зріс на 23,55%. Техніко-економічні показники діяльності показують рентабельність підприємства, продуктивність праці та ін. Дані вказано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

**Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Спецторгальянс» у  
2022-2023 рр.**

№	Показник	2022 рік	2023 рік	Абсол. відхил., +/-	Відносне відхил.,%
1	Середня кількість працівників, осіб	18	30	12	66,67
2	Фонд оплати праці, тис. грн	751,4	1730,4	979	130,29
3	Продуктивність праці на одного працівника, тис.грн/особу (ЧД/чис.)	2626,24	1908,85	-717,39	-27,32
4	Середня заробіт. плата(річна) персоналу, тис. грн /особу	41,74	57,68	15,9356	38,17
5	Рентабельність прод,% (Пр/ПВ)	27,7%	28,24%	0,54%	-
6	Рентабельність діял,% (ЧПр/ЧД)	17,8%	18,2	0,40%	-
7	Витрати на 1 грн, коп	78	78	0	0

За 2022-2023 р.р. можна спостерігати зростання кількості працівників на 12 осіб, фонду оплати праці на 130,29%, проте продуктивність праці знизилася на 27,32%. Це означає, що трудові ресурси використовуються неефективно.

Рентабельність у 2022 році була 27,04%, а в 2023 році – 27,46%. За порівняльний період рентабельність зросла на 0,42%. Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Спецторгальянс» полягає у імпорті готової продукції для реалізації на ринку України. ТОВ «Спецторгальянс» протягом 2019-2023 років займається імпортною зовнішньоекономічною діяльністю. Головними країнами-імпортерами виступають Польща, Китай та Чехія. У 2022 році підприємство почало співпрацю з Індією і на даний час компанія налагодила своє власне виробництво на території Індії. Основними товарами, що імпортуються, є засоби індивідуального захисту (рукавички з латексним покриттям, комбіновані спілкові рукавиці, краги для зварювальників), сигнальні жилети, робоче взуття (робочі черевики, черевики для ІТР, ПВХ чоботи) [15]. В Табл. 2.5. показано розподіл товарногеографічної структури ТОВ «Спецторгальянс».

Таблиця 2.5

**Розподіл товарної та географічної структури імпорту ТОВ  
«Спецторгальянс» у 2022-2023 рр.**

Країна походження/ Товар	Країна походження/ Товар
Польща	Китай
Черевики БРР без мет. носка Черевики БРР з мет. носком Черевики зварювальника BWeld Черевики з завищеними берцями утеплені BRW Рукавички Краги спілкові з підкладкою Жилет сигнальний 120г/кв.м	Рукавички нейлонові Rtenі Рукавички бавовна + латекс Жилет сигнальний 60г/кв.м

За 2019-2021 роки суттєвих змін структури зовнішньоекономічних операцій не відбувалося. Підприємство співпрацює з імпортерами не один рік, за цей час встановилися міцні партнерські відносини. У 2022 році налагоджено співпрацю з Індією, а саме укладено контракт на виробництво робочого взуття під власним брендом компанії 3003. На рис. 2.2. показано розподіл у відсотковому відношенні імпортованих товарів та країн експортерів.

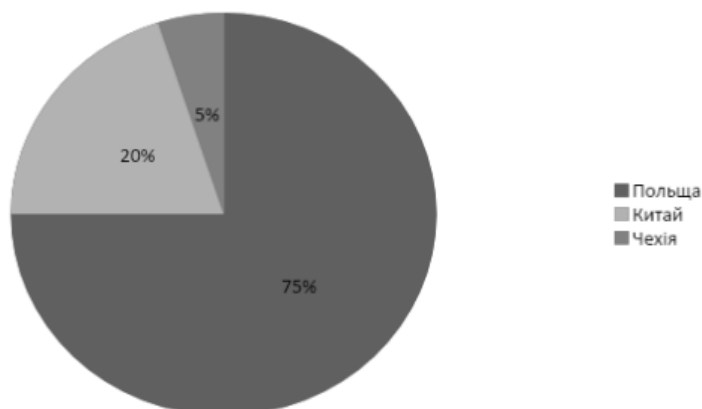


Рис. 2.2. Імпорт товарів ТОВ "Спецторгальянс" за 2019-2022 рр., %

У 2020 почалися перші поставки партії робочого взуття, розробленого з урахуванням всіх необхідних критеріїв захисту та бажань клієнтів під власним брендом. Імпорт взуття за 2019-2022 роки показано на рис. 2.2. Як бачимо, географічна структура імпорту значною мірою змінилася.

### **2.3 Оцінка рівня та ефективності організації менеджменту продуктивності праці в ТОВ «Спецторгальянс»**

Оцінка рівня та ефективності організації менеджменту продуктивності праці є ключовим етапом у розвитку будь-якого підприємства чи організації. Вона дозволяє з'ясувати, наскільки ефективно використовуються ресурси та якість виробничих процесів. Оцінка може ґрунтуватися на різних критеріях, включаючи показники фінансової діяльності, якість продукції, рівень задоволеності працівників та їхню продуктивність.

Ефективність організації менеджменту продуктивності праці визначається не лише результатами роботи, але й способом управління персоналом та впровадженням інноваційних підходів у роботу. Вона полягає у здатності підприємства адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, реагувати на виклики ринку та максимізувати результативність своєї діяльності.

Важливим аспектом оцінки є також постійне вдосконалення системи управління продуктивністю праці. Підприємства повинні постійно вдосконалювати свої методи та інструменти управління, враховуючи зміни в суспільних, технологічних та економічних умовах. Це дозволяє забезпечувати стабільність та конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі. В табл. 2.6 ми зосередимося на загальній чисельності персоналу, адміністративному персоналі та виробничому персоналі, а також змінах, які відбулися протягом цього періоду.

Проаналізувавши дані табл. 2.6, можна зробити наступні висновки:

- Середньооблікова чисельність персоналу: У 2023 році склала 81 особу, що становить 73% від чисельності персоналу у 2019 році. Це свідчить про зменшення чисельності персоналу на 27%.

Таблиця 2.6

**Склад та структура персоналу ТОВ «Спецторгальянс» у 2019-2023 рр.**

№	Показник	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023р.		2023р. до 2019р. р., %
		осіб	у % до заг. к- ті	осіб	у % до заг. к- ті	осіб	у % до заг. к- ті	осіб	у % до заг. к- ті	осіб	у % до заг. к- ті	
1	Середньооблікова чисельність персоналу	111	100	106	100	104	100	104	100	81	100	73,0
2	Адміністративний персонал	14	12,6	13	12,3	13	12,5	13	12,5	10	12,3	71,4
3	Виробничий персонал	97	87,4	93	87,7	91	87,5	91	87,5	71	87,7	73,2

- Адміністративний персонал: У 2023 році склав 10 осіб, що становить 71,4% від загальної чисельності персоналу. Відхилення від 2019 року становить 28,6%, що свідчить про зменшення адміністративного персоналу.

- Виробничий персонал: У 2021 році склав 71 особу, що становить 73,2% від загальної чисельності персоналу. Відхилення від 2019 року становить - 26,8%, що також свідчить про зменшення виробничого персоналу. Табл. 2.7

надає інформацію про склад персоналу за статтю, зокрема кількість жінок та чоловіків серед працівників [15]. Також будуть розглянуті відхилення від 2019 року, що дозволить нам зрозуміти динаміку змін у структурі персоналу.

Проаналізувавши дані табл. 2.7, можна зробити наступні висновки:

– Всього працівників: У 2023 році загальна кількість працівників склала 81 особи, що становить 73% від чисельності працівників у 2019 році. Відхилення від 2019 року складає -27,0%, що означає зменшення загальної чисельності працівників.

Таблиця 2.7

**Склад та структура персоналу ТОВ «Спецторгальянс» за статтю у 2019-2023 рр.**

№	Показник	2019р.		2020р.		2021р.		2022р.		2023р.		Відхилення 2023р. До 2019р.	
		осіб	Пит. Вага,%	осіб	Пит. Вага,%	осіб	Пит. Вага,%	осіб	Пит. Вага,%	осіб	Пит. Вага,%	"+/-"	%
1	Всього працівників У тому числі:	111	100	106	100	104	100	104	100	81	100	-30	73,0
1.1	жінки	26	23,4	25	23,5	24	21,6	24	21,6	17	21	-9	65,4
1.2	чоловіки	85	76,6	81	76,5	80	78,4	80	78,4	64	79	-21	75,3

– Жінки: у 2023 році кількість жінок склала 17 особи, що становить 21% від загальної чисельності працівників. Відхилення від 2019 року складає -34,6%, що свідчить про зменшення кількості жінок серед працівників.

– Чоловіки: у 2021 році кількість чоловіків склала 64 осіб, що становить 79% від загальної чисельності працівників. Відхилення від 2019 року складає 24,7%, що означає зменшення кількості чоловіків серед працівників [15].

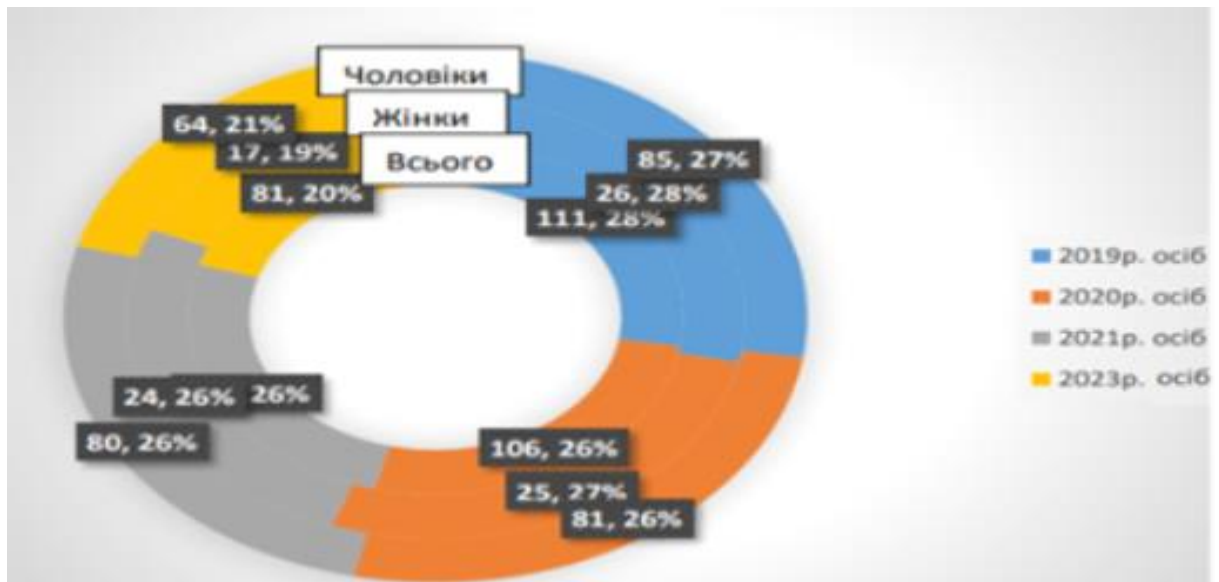


Рис. 2.3. Склад та структура персоналу ТОВ «Спецторгальянс» за статтю у 2019-2023 рр.

Табл. 2.8 надає інформацію про характеристики персоналу за рівнем освіти та віком. Проаналізуємо зміни у складі персоналу за цими параметрами, враховуючи відхилення між звітним та поточним роками. Проведений аналіз таблиці з характеристикою персоналу за рівнем освіти і віком за 2019 рік та 2023 рік дає наступні висновки:

1. Загальна чисельність працівників у 2023 році зменшилася з 111 осіб до 81 особи. Це свідчить про зниження кадрового потенціалу підприємства протягом розглянутого періоду.

2. Питома вага працівників з вищою освітою в загальній чисельності знизилася з 41,4% у 2019 році до 43,2% у 2023 році. Це може свідчити про зменшення обсягу кваліфікованих кадрів на підприємстві.

3. Питома вага працівників з середньою спеціальною освітою знизилася з 29,7% у 2019 році до 34,6% у 2023 році. Це може вказувати на зменшення кількості спеціалістів з певними професійними навичками на підприємстві.

4. Питома вага працівників з середньою освітою залишилася стабільною на рівні 18,0% у 2019 році та 16,0% у 2023 році.

5. Питома вага працівників понад 60 років зменшилася з 10,8% у 2019 році до 6,2% у 2023 році. Це свідчить про зміну структури вікового складу працівників та можливе зменшення досвіду на підприємстві.

6. Загальна тенденція показує зменшення чисельності працівників з усіх рівнів освіти та вікових груп протягом розглянутого періоду [15].

Таблиця 2.8

### Характеристика персоналу за рівнем освіти і віком на ТОВ «Спецторгальянс» у 2019-2023 рр.

Вік	Кількість з вищою освітою, осіб		Кількість з середньою спеціальн. освітою, осіб		Кількість з середньою освітою, осіб		Всього, осіб		Питома вага в загальній чисельності, %	
	2019 рік	2023р.	2019 рік	2023р.	2019 рік	2023р.	2019 рік	2023р.	2019 рік	2023 рік
До 30 років	30	22	16	13	0	0	46	35	41,4	43,2
Від 30 до 45	21	22	12	6	0	0	33	28	29,7	34,6
Від 45 до 60	13	11	7	2	0	0	20	13	18,0	16,0
Понад 60 років	8	5	4	0	0	0	12	5	10,8	6,2
Всього	72	60	39	21	0	0	111	81	100	100

Характеристика персоналу за рівнем освіти і віком

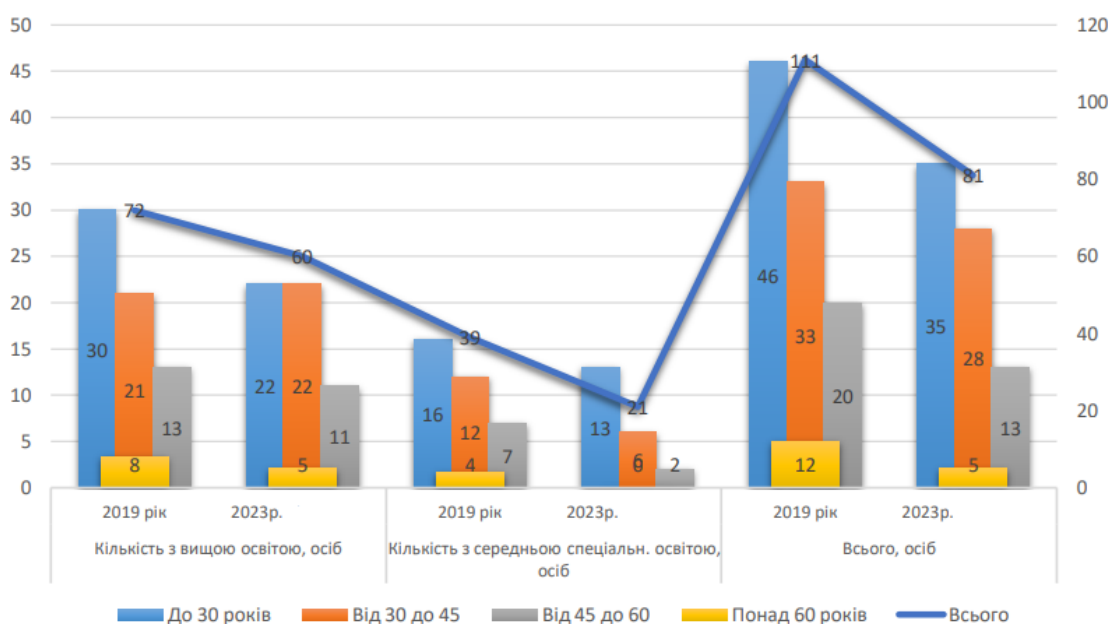


Рис. 2.4. Характеристика персоналу ТОВ «Спецторгальянс» за рівнем освіти і віком у 2019-2023 рр.

Враховуючи зміни у структурі персоналу, підприємству може бути корисною стратегічна переоцінка потреб у кадрах, залучення молодих фахівців та подальший розвиток професійного потенціалу для підтримки стабільного розвитку та зростання підприємства. Це дозволяє зробити висновок, що більшість працівників підприємства має вищу освіту, а кількість працівників із середньою спеціальною освітою збільшилась. Зміни в складі персоналу показують, що підприємство може надавати перевагу працівникам з вищою кваліфікацією. Оглядаючи всі три таблиці, можна зробити висновок, що протягом п'яти років відбулося зменшення загальної чисельності персоналу підприємства, а також зменшення чисельності адміністративного та виробничого персоналу [15].

Крім того, кількість жінок серед працівників підприємства також зменшилась. Проте, збільшилась кількість осіб з вищою освітою серед працівників, що може свідчити про зростання кваліфікації персоналу та стратегічні зміни в підприємстві. Оцінювання трудових показників та аудит персоналу є важливими інструментами управління людським капіталом на підприємстві. Вони дозволяють здійснювати аналіз ефективності трудових ресурсів, оцінювати досягнення поставлених цілей та здійснювати вдосконалення в управлінні персоналом.

Далі в даному підрозділі ми проведемо оцінку трудових показників та аудит персоналу нашого підприємства на основі наданих таблиць із відповідною інформацією. Під час оцінювання трудових показників ми проаналізуємо такі ключові аспекти, як продуктивність праці, якість виконаної роботи, вартість праці, час, витрачений на виконання завдань, та інші важливі параметри. Це дозволить нам оцінити ефективність використання робочого потенціалу нашого персоналу та виявити можливості для покращення результативності. Крім того, проведення аудиту персоналу дозволить нам

зрозуміти, наскільки ефективно використовується людський потенціал на підприємстві. Ми розглянемо такі аспекти, як кваліфікація працівників, відповідність компетенцій вимогам посад, рівень мотивації та задоволеності праці, професійний розвиток та інші фактори, що впливають на ефективність роботи нашого персоналу. В результаті оцінювання трудових показників та аудиту персоналу ми отримаємо глибоке розуміння сильних сторін та проблемних аспектів управління персоналом нашого підприємства. Це може надати нам можливість прийняти обґрунтовані рішення щодо вдосконалення стратегії управління персоналом та підвищення загальної продуктивності та ефективності нашої команди. Ми детально розглянемо надані таблиці, які містять інформацію про склад та структуру персоналу підприємства за різними показниками. Зокрема, ми звернемо увагу на зміни, які відбулися протягом трьох років, і проведемо порівняльний аналіз між роками.

Під час оцінювання трудових показників, ми детально розглянемо ключові аспекти продуктивності праці, аналізуючи параметри, такі як виконання роботи, вартість праці та часові фактори. Ми також дослідимо рівень задоволеності та мотивації працівників, їхні професійні навички та кваліфікацію, а також відповідність компетенцій вимогам посад. Це дозволить нам отримати повний образ персоналу підприємства та виявити можливості для подальшого розвитку та оптимізації.

Аудит персоналу дозволить нам оцінити, наскільки ефективно використовується потенціал працівників та виявити можливі проблемні аспекти. Ми проаналізуємо рівень кваліфікації та навичок, присутність необхідних ресурсів та систему мотивації, а також вивчимо питання, пов'язані зі здоров'ям та безпекою на робочому місці. Це допоможе нам виявити можливі проблеми та запропонувати конкретні заходи щодо покращення управління персоналом та досягнення більш ефективних результатів. Наша мета полягає в тому, щоб на основі отриманих даних та аналізу зробити об'єктивну оцінку ситуації та визначити переваги та слабкі місця управління персоналом нашого підприємства. Враховуючи ці висновки, ми зможемо

розробити стратегічний план дій, спрямований на оптимізацію роботи команди та підвищення продуктивності [25].

Аналізуючи табл. 2.9 - Структура персоналу за стажем роботи, ми можемо отримати цінну інформацію про зміни в розподілі працівників за стажем роботи протягом трьох років. Основна мета цього аналізу - визначити динаміку та виявити можливі тенденції, які можуть вплинути на управління персоналом.

Проведений аналіз таблиці зі структурою персоналу за стажем роботи протягом років 2019-2023 дає наступні висновки:

Загальна чисельність працівників зменшилася з 111 осіб у 2019 році до 81 особи у 2023 році, що становить зниження на 27,0%. Це свідчить про скорочення робочої сили на підприємстві протягом розглянутого періоду – Відсоткова питома вага працівників з різним стажем роботи також зазнала змін. Значний зсув відбувся у групах зі стажем роботи більше 10 років. За період з 2019 року до 2023 року, відсоткова питома вага працівників зі стажем 10-20 років скоротилася на 40%, а зі стажем більше 20 років - на 41,2%. Це свідчить про можливі зміни в політиці підприємства стосовно тривалості робочих відносин та можливі зміни в пенсійному віці працівників.

Групи зі стажем роботи від 1 до 10 років також зазнали змін, але в меншій мірі порівняно зі старшими категоріями. Відсоткова питома вага працівників зі стажем 1-3 роки збільшилася на 9,1%, а зі стажем 3-5 років зменшилася на 7,7%. За період з 2019 року до 2023 року відсоткова питома вага працівників зі стажем 5-10 років зменшилася на 23,3%. Ці зміни можуть вказувати на перегляд політики набору нових співробітників та зміни вимог до досвіду роботи [15].

Групи зі стажем роботи до 1 року та від 5 до 10 років відображають незначні зміни. Група зі стажем до 1 року залишилася без змін, а група зі стажем 5-10 років зазнала незначного скорочення відсоткової питомої ваги на 3,3%.

Найбільш значимі зміни спостерігаються в групах зі стажем роботи більше 20 років та 10-20 років. Відсоткова питома вага працівників зі стажем більше 20 років зменшилася на 41,2%, що може свідчити про здійснення перебудови або зміни стратегії підприємства, що передбачає скорочення досвідчених співробітників. З іншого боку, зниження відсоткової питомої ваги працівників зі стажем 10-20 років на 40% може вказувати на зміни в політиці набору нового персоналу та залучення молодих фахівців.

Загалом, спостерігається загальне зменшення кадрового потенціалу підприємства у порівнянні з 2019 роком. Значення відхилення 2023 року від 2019 року становить -30%, що свідчить про загальний звуження команди працівників. Це може бути результатом зовнішніх факторів, економічних змін або стратегічних рішень підприємства [1].

На підставі аналізу структури персоналу за стажем роботи можна зробити висновок про необхідність уваги до питань збалансованості та розвитку кадрового потенціалу. Необхідно розглянути можливості збереження та розвитку досвідчених працівників, залучення та підтримку молодих фахівців, а також стратегії навчання та розвитку кадрів для забезпечення стійкого функціонування підприємства в майбутньому.

Таблиця 2.9

**Структура персоналу ТОВ «Спецторгальянс» за стажем роботи у  
2019-2023 рр.**

№	Показники	2019р.		2020р.		2021р.		2022р.		2023р.		Відхилення 2023р. до 2019р.	
		осіб	Пит. Вага, %	осіб	Пит. Вага, %	осіб	Пит. Вага, %	осіб	Пит. Вага, %	осіб	Пит. Вага, %	"+/-"	%
1	Всього працівників	111	100	106	100	104	100	104	100	81	100	-30	73,0
2	З них мають стаж роботи:												
3	до 1 року	0	0	2	1,9	0	0	0	0	0	0	0	0
4	від 1 до 3 років	11	9,9	10	9,4	12	11,5	12	11,5	12	14,8	1	109,1

5	від 3 до 5 років	13	11,7	12	11,3	12	11,5	12	11,5	12	14,8	-1	92,3
6	від 5 до 10 років	30	27,0	28	26,4	28	26,9	28	26,9	23	28,4	-7	76,7
7	від 10 до 20 років	40	36,0	39	36,8	39	37,5	39	37,5	24	29,6	-16	60,0
8	більше 20 років	17	15,3	15	14,2	13	12,5	13	12,5	10	12,3	-7	58,8

Загалом, аналіз структури персоналу за стажем роботи свідчить про зміни в кадровому складі підприємства. Скорочення загальної чисельності працівників та зсув у відсотковій питомій вазі різних груп стажу можуть бути наслідком реорганізації, змін в політиці набору персоналу та інших факторів, що впливають на кадровий потенціал підприємства.

Загальна тенденція, що можна спостерігати з аналізу цієї діаграми, полягає в тому, що загальна кількість працівників зменшується протягом п'яти років. Особливо помітно зниження кількості працівників зі стажем більше 20 років. Це може вказувати на звільнення або інші причини втрати досвідченого персоналу. Цей аналіз може бути використаний для подальшого вивчення причин, що призводять до зменшення кількості працівників, та розробки стратегій збереження та залучення персоналу [15].

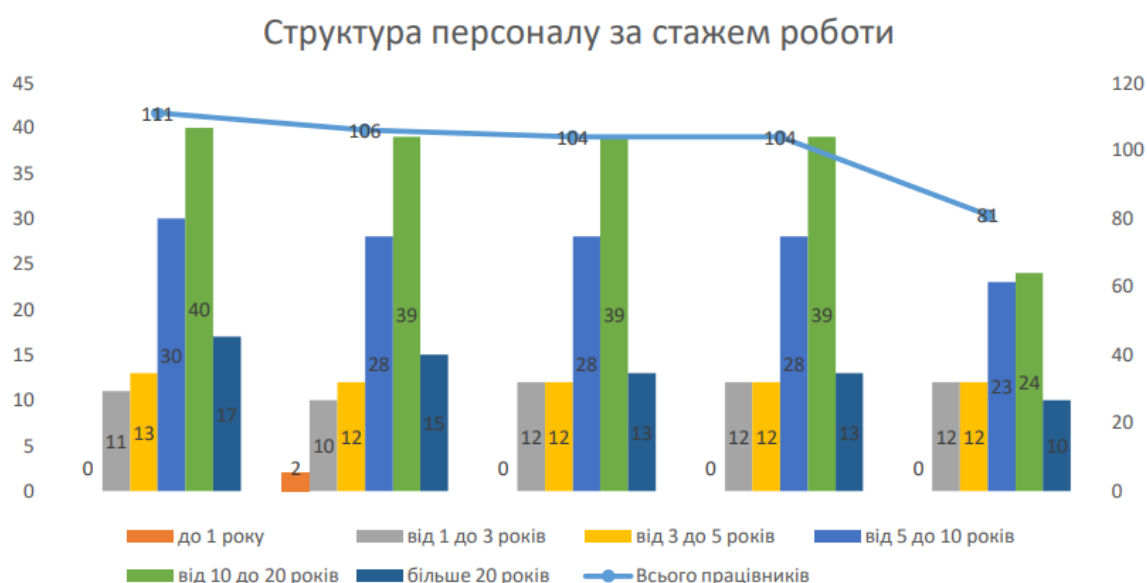


Рис.2.5. Структура персоналу ТОВ «Спецторгальянс» за стажем роботи 2019-2023 рр.

Також можуть бути розглянуті програми навчання та розвитку для молодших працівників, щоб компенсувати втрату досвідчених працівників та забезпечити старших працівників, щоб компенсувати втрату досвідчених працівників та забезпечити стабільність і розвиток персоналу. Загалом, цей аналіз дозволяє оцінити динаміку структури персоналу за стажем роботи і виявити можливі проблеми або незбалансованості. Компанії можуть використовувати цю інформацію для прийняття рішень щодо управління персоналом, включаючи найм нових працівників, розвиток програм підвищення кваліфікації та збереження досвідчених працівників.

На основі аналізу складу персоналу та його використання можна зробити висновок про проведені реструктуризаційні заходи та оптимізацію виробничих процесів на підприємстві. Зменшення чисельності персоналу може бути пов'язане з пошуком шляхів ефективнішого використання ресурсів та збільшенням продуктивності. Проте, варто докладніше дослідити причини змін у складі персоналу та їх вплив на ефективність та результативність підприємства.

Таблиця 2.10

### Використання робочого часу на ТОВ «Спецторгальянс» у 2019-2023 рр.

№	Показник	2019 рік	2023 рік	Відхилення 2023р. до 2019р. (+/-)
1	Календарний фонд часу	9990	7290	-2700
2	Не робочі дні	3330	2430	-900
3	Табельний фонд часу	6660	4860	-1800
4	Невиходи на роботу, дні,	1188	818	-370
5	в.т.ч.:			
6	чергові відпустки	666	486	-180
7	тимчасова непрацездатність	81	64	-17
8	з дозволу адміністрації	20	20	0
9	простої	-	-	-
10	прогули	421	248	-173
11	Корисний фонд робочого часу, дн.	5472	4042	-1430

Аналізуючи табл. 2.10, можна зробити висновки щодо використання робочого часу на ТОВ “Спецторгальянс”. Календарний фонд часу на підприємстві зменшився з 9990 годин у 2019 році до 7290 годин у 2023 році, що становить зменшення на 2700 годин. Це може бути наслідком змін у графіку роботи, скорочення робочих годин або зміни виробничого календаря. Кількість не робочих днів зменшилася з 3330 днів у 2019 році до 2430 днів у 2023 році, що є зменшенням на 900 днів. Це може бути пов'язано зі змінами у графіку роботи, включаючи зменшення кількості вихідних днів або свят. Табельний фонд часу, який враховує не робочі дні, невиходи на роботу та інші фактори, скоротився з 6660 днів у 2019 році до 4860 днів у 2023 році, що становить зменшення на 1800 днів. Це може бути наслідком змін у графіку роботи та збільшення продуктивності робочого часу.

Кількість невиходів на роботу зменшилася загалом з 1188 днів у 2019 році до 818 днів у 2023 році. Зокрема, кількість чергових відпусток скоротилася з 666 днів до 486 днів, тимчасова непрацездатність зменшилася з 81 дня до 64 днів, а кількість прогулів зменшилася з 421 дня до 248 днів.

Корисний фонд робочого часу, який враховує відсутність невиходів на роботу, скоротився з 5472 днів у 2019 році до 4042 днів у 2023 році, що становить зменшення на 1430 днів. Це може бути пов'язано зі змінами у графіку роботи та оптимізацією використання робочого часу. Загалом, на підприємстві відбулися зміни у використанні робочого часу протягом розглянутого періоду [15].

Зменшення календарного фонду часу та зростання ефективного використання робочого часу можуть свідчити про оптимізацію режиму роботи та зусилля у підвищенні продуктивності праці. Проте, варто ретельніше дослідити причини змін у використанні робочого часу та їх вплив на результативність підприємства.

Аналізуючи табл. 2.11, можна зробити висновки щодо динаміки використання робочого часу середньообліковим працівником. Календарний

фонд часу для одного середньо-облікового працівника залишився незмінним і складав 90 годин як у 2019 році, так і у 2023 році.

Таблиця 2.11

**Використання робочого часу одним середньообліковим працівником у 2019-2023 рр. на ТОВ «Спецторгальянс»**

№	Показник	2019 рік	2023 рік	Відхилення 2023р. до 2019р. (+/-)
1	Календарний фонд часу	90	90	0
2	Не робочі дні	30	30	0
3	Табельний фонд часу	60	60	0
4	Невиходи на роботу, дні, в тому числі:	11	10	-1
5	чергові відпустки	6	6	0
6	Тимчасова непрацездатність	1	1	0
7	з дозволу адміністрації	0	0	0
8	навчальні відпустки передбачені законодавством	0	0	0
9	простої	0	0	0
10	прогули	4	3	-1
11	Корисний фонд робочого часу, дн.	49	50	1

Кількість не робочих днів для одного працівника також залишилася незмінною і складала 30 днів як у 2019 році, так і у 2023 році. Це може означати, що кількість вихідних днів та свят залишилася на попередньому рівні.

Табельний фонд часу для одного працівника також залишився незмінним і становив 60 днів як у 2019 році, так і у 2023 році. – Кількість невиходів на роботу для одного працівника зменшилася на 1 день, з 11 днів у 2019 році до 10 днів у 2023 році. Зокрема, кількість прогулів зменшилася на 1 день, з 4 днів до 3 днів у відповідний період.

Корисний фонд робочого часу для одного працівника збільшився на 1 день, з 49 днів у 2019 році до 50 днів у 2023 році. Це може свідчити про покращення ефективного використання робочого часу працівником. У

загальному, для одного середньо-облікового працівника не відбулися значні зміни у використанні робочого часу протягом розглянутого періоду, за винятком незначного зменшення невиходів на роботу та збільшення корисного фонду робочого часу на 1 день. Система оплати праці та соціально-трудова відносина впливають на ефективність підприємства та задоволення працівників. Їх належна організація і адаптація до змін в економічному та соціальному середовищі є важливими аспектами успішного управління персоналом. Діагностика цих систем дозволяє виявити поточний стан, ідентифікувати проблеми та визначити шляхи вдосконалення [15, 26].

У цьому підрозділі ми проведемо діагностику системи оплати праці та соціально-трудова відносин нашої організації з метою отримання об'єктивної інформації про їх ефективність, адекватність і відповідність вимогам сучасного ринку праці. Ми розглянемо різні аспекти, включаючи структуру оплати праці, мотиваційні механізми, соціальні пакети, а також взаємовідносини між роботодавцем та працівниками. Метою діагностики є з'ясування проблемних аспектів і можливих недоліків у системі оплати праці та соціально-трудова відносинах, а також виявлення сильних сторін, на яких можна зосередитися для досягнення кращих результатів. На основі отриманих даних будуть розроблені пропозиції щодо вдосконалення системи оплати праці та соціально-трудова відносин з метою стимулювання продуктивності, підвищення мотивації працівників та забезпечення взаємовигідних стосунків між працівниками і роботодавцем.

Діагностика системи оплати праці та соціально-трудова відносин дозволить нам отримати глибоке розуміння ситуації нашої організації і визначити фактори, що впливають на ефективність та задоволення працівників. Проведення діагностики відбуватиметься шляхом збору та аналізу різноманітних даних, включаючи статистичну інформацію, опитування працівників, аналіз внутрішніх політик та процедур, а також порівняння зі стандартами і найкращими практиками галузі.

Під час діагностики системи оплати праці враховані такі ключові аспекти:

1. Структура оплати праці: Вивчення системи оплати праці, включаючи розподіл заробітної плати, схеми бонусів, премій, нарахувань за досягнення цілей, а також перевірка наявності різних рівнів оплати праці та їх відповідність вимогам ринку праці.

2. Мотиваційні механізми: Оцінка наявних мотиваційних систем та інструментів, які стимулюють працівників до досягнення високих результатів. Аналіз системи преміювання, можливостей професійного розвитку, системи визнання та інших факторів, що сприяють мотивації працівників.

3. Соціальні пакети: Вивчення наявних соціальних пакетів та благополуччя працівників, включаючи медичне страхування, відпустки, пенсійні програми та інші соціальні пільги. Порівняння цих пакетів зі стандартами галузі та потребами працівників.

4. Взаємовідносини між роботодавцем та працівниками: Аналіз стосунків між роботодавцем та працівниками, включаючи комунікацію, лідерство, управління конфліктами та взаємодію. Оцінка рівня задоволення працівників, їхньої відданості організації та впливу цих факторів на ефективність працівників. Проведення діагностики допоможе виявити потенційні проблеми та відкриті можливості для вдосконалення системи оплати праці та соціально-трудова відносин. Отримана інформація може надати підґрунтя для розробки рекомендацій та стратегій, спрямованих на покращення системи оплати праці, мотивації працівників та забезпечення гармонійних взаємин між роботодавцем та працівниками [10].

Аналізувати ці аспекти, ми зможемо розпізнати ключові тенденції, ідентифікувати потенційні проблеми та розробити конкретні рекомендації для поліпшення системи оплати праці та соціально-трудова відносин. Забезпечення справедливої та стимулюючої системи оплати праці, а також підтримка позитивних соціально-трудова відносин, є ключовими факторами успіху організації і досягнення її стратегічних цілей.

Таблиця 2.12

## Показники продуктивності праці на ТОВ «Спецторгальянс» у 2019-2023 рр.

№	Показник	Роки					Відхилення 2023р. до 2019р.	
		2019	2020	2021	2022	2023	I+/-	%
1	Чистий дохід (виручка від реалізації продукції, тис. грн: за рік, в т.ч. 1 квартал	180550	141050	177650	0	35530		
		45137,5	35262,5	44412,5	0	35530	-9608	78,72
2	Середньоблікова кількість працівників, ос.	111	106	104	104	81	-30	72,97
3	З них робітників, осіб	97	93	91	91	71	-26	73,20
4	Загальна кількість відпрацьованих усіма працівниками: люд-дн	27750	26606	26000	0	5103	-1835	73,56
5	Загальна кількість відпрацьованих усіма працівниками: людино-годин	222000	212848	208000	0	40824	-14676	73,56
6	Кількість відпрацьованих днів одним працівником	250	251	250	0	63	1	100,80
7	Тривалість робочого дня, год	8	8	8	0	8	0	100,00
8	Середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником	2000	2008	2000	0	504	4	100,80
9	Середньорічний виробіток, тис.грн.: а) одного працівника б) одного робітника	1633,7	1332,5	1711,2	0	438,6	30	107,39
10	Середньорічний виробіток одного працівника тис.грн.	1633,7	1332,5	1711,2	0	438,6	30	107,39
11	Середньо денний виробіток одного працівника, тис.грн.	6,5	5,3	6,8	0	6,96	0,46	107,12
12	Частка робітників у складі працівників (промислово-виробничого персоналу), %	87,4	87,7	87,5	87,5	87,65	0,25	100,29

Аналізуючи результати розрахунків, наведені в табл. 2.12 щодо динаміки показників продуктивності праці на ТОВ “Спецторгальянс” за 2019-2023 рр. , можна зробити висновки відносно основних факторів, які на неї впливають. Чистий дохід підприємства з реалізації продукції зазнав зростання протягом періоду з 2019 року до 2023 року, збільшившись на 35 530 тис. грн.



## Продовження таблиці 2.13

Основна заробітна плата	12,7	100	16,2	100	19,6	100	0	100	20,1	100	7,4	158,0
Додаткова заробітна плата	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

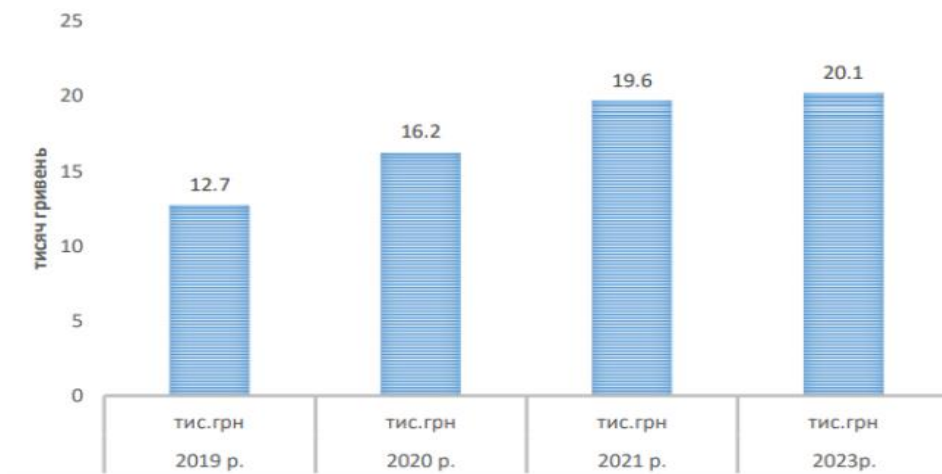


Рис. 2.6. Динаміка основної заробітної плати на ТОВ «Спецторгальянс» у 2019-2023 рр.

Аналіз даних таблиці та рисунку надає змогу зробити наступні висновки:

1. Загальний обсяг фонду оплати праці зріс з 12,7 тис. грн у 2019 році до 20,1 тис. грн у 2023 році. Це відображає зростання видатків на оплату праці протягом зазначеного періоду.

2. Основна заробітна плата складає найбільшу частку в структурі фонду оплати праці на протязі всього аналізованого періоду. Вона зросла з 12,7 тис. грн у 2019 році до 20,1 тис. грн у 2023 році, представляючи 100% фонду оплати праці у 2019 році та 100% у 2023 році [15].

3. Додаткова заробітна плата та інші заохочувальні та компенсаційні виплати не були враховані в таблиці, що свідчить про відсутність таких

компонентів у структурі фонду оплати праці на підприємстві протягом аналізованого періоду.

Таблиця 2.14

**Обсяг та структура фонду оплати праці за категоріями персоналу  
ТОВ «Спецторгальянс» у 2019-2023 рр.**

№ з/п	Складові фонду оплати праці	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023р.		Відхилення 2023р. до 2019р.	
		тис.грн	питома вага, %	тис.грн	питома вага, %	тис.грн	питома вага, %	тис.грн	питома вага, %	тис.грн	питома вага, %	%	с.з., п.п.
1.	Управлінський персонал т.ч.:	4800	28,4	5244	25,4	5885	24,1	0	0	1090	22,3	90,8	-110
1.1	Керівники	1500	8,9	1704	8,3	1908	7,8	0	0	468	9,6	124,8	93
1.2	Спеціалісти	2220	13,1	2280	11,1	2657	10,9	0	0	423	8,7	76,2	-132
1.3	Службовці	1080	6,4	1260	6,1	1320	5,4	0	0	199	4,1	73,7	-71
2.	Виробничий персонал	12116	71,6	15361	74,6	18576	75,9	0	0	3794	77,7	125,3	765
2.1	Працівники осн. вир-ва	10902	64,4	14045	68,2	17054	69,7	0	0	3591	73,5	131,8	866
2.2	Допоміжн. та обслуг. персонал	1214	7,2	1316	6,4	1522	6,2	0	0	203	4,2	67,0	-100

Загалом, обсяг фонду оплати праці на підприємстві зріс, переважно за рахунок збільшення основної заробітної плати. Подальший аналіз структури фонду оплати праці, включаючи додаткову заробітну плату та інші заохочувальні та компенсаційні виплати, може дати більш повне розуміння ситуації та сприяти управлінським рішенням з покращення фінансового становища підприємства та мотивації працівників.

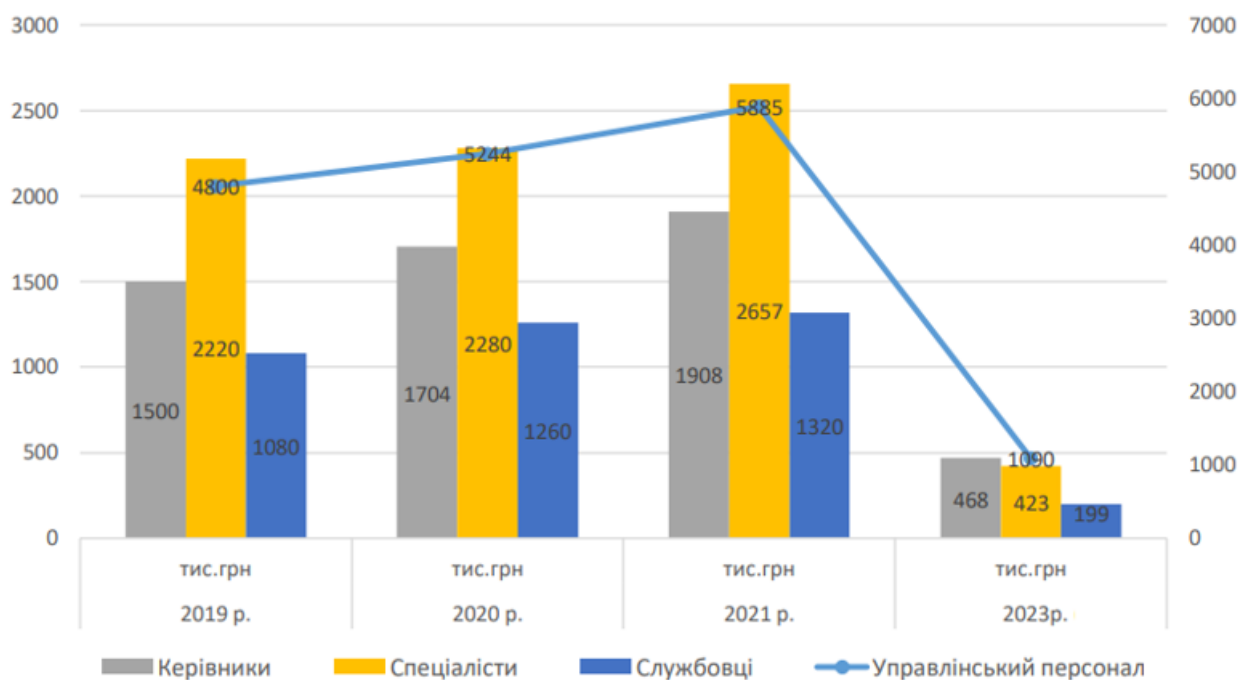


Рис. 2.7. Обсяг та структура фонду оплати праці на ТОВ «Спецторгальянс» за категоріями персоналу у 2019-2023 рр.

Висновки щодо обсягу та структури фонду оплати праці за категоріями персоналу на підприємстві на основі наданої таблиці:

1. Управлінський персонал складає меншу частку в загальній структурі фонду оплати праці у порівнянні з виробничим персоналом. Відсоткове співвідношення управлінського персоналу знижувалося з 28,4% у 2019 році до 22,3% у 2023 році. Це може свідчити про зміни в організаційній структурі підприємства та перерозподіл функцій між категоріями працівників.

2. Категорія "Управлінський персонал" поділяється на підкатегорії, такі як "Керівники", "Спеціалісти" та "Службовці". Всі підкатегорії показали зростання фонду оплати праці у 2023 році порівняно з 2019 роком. Зокрема, підкатегорія "Керівники" показала найбільше зростання, а саме з 1500 тис. грн у 2019 році до 468 тис. грн у 2023 році [15, 22].

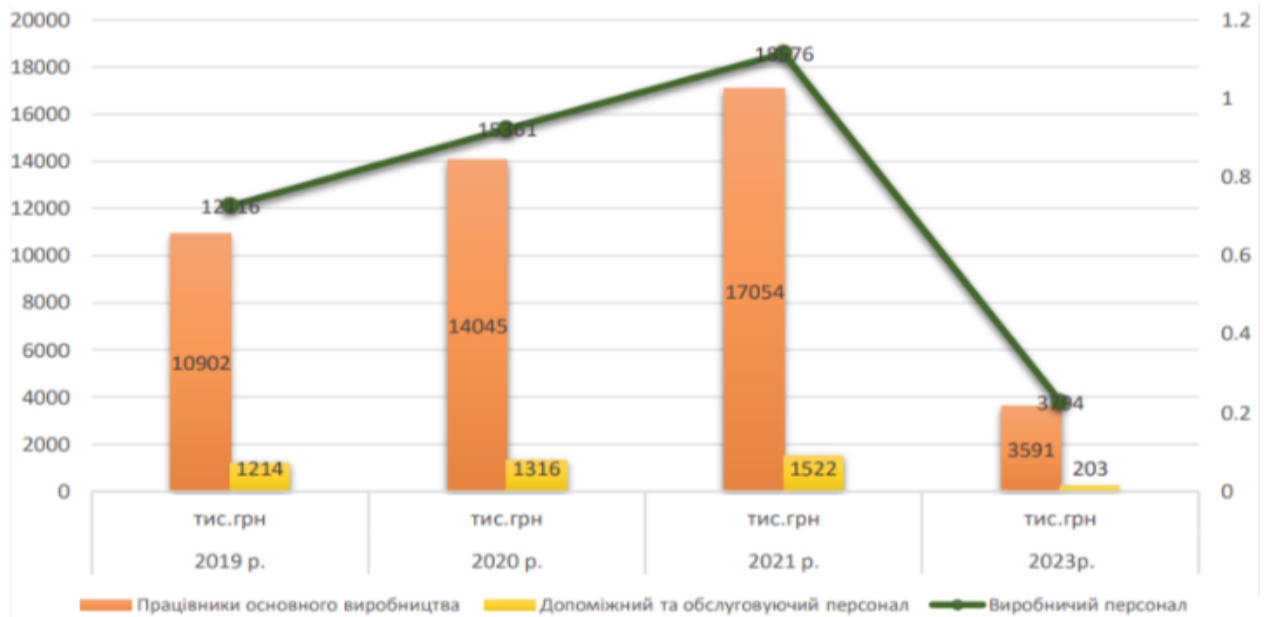


Рис. 2.8. Обсяг та структура фонду оплати праці на ТОВ «Спецторгальянс» за категоріями персоналу у 2019-2023 рр.

3. Виробничий персонал складає більшу частку в загальній структурі фонду оплати праці. Його відсоткове співвідношення зросло з 71,6% у 2019 році до 77,7% у 2023 році. Це може бути пов'язано зі збільшенням виробничих потужностей підприємства або збільшенням чисельності виробничого персоналу.

4. Загальний обсяг фонду оплати праці зріс, основною причиною чого є зростання фонду оплати праці виробничого персоналу. Він збільшився з 12,116 тис. грн у 2019 році до 15,794 тис. грн у 2023 році.

Загалом, аналізуючи обсяг та структуру фонду оплати праці за категоріями персоналу, можна встановити, що виробничий персонал займає більшу частку у витратах на оплату праці на підприємстві, зростаючи як в абсолютному значенні, так і відносно до управлінського персоналу. Такі висновки можуть бути корисними для стратегічного планування та управлінських рішень з оплати праці на підприємстві [15, 24].

Діагностика та ідентифікація проблем у процесах управління рухом персоналу на підприємстві дозволяє зрозуміти причини, що обмежують ефективність кадрової роботи, та виявити потенційні області для вдосконалення. Цей підрозділ спрямований на аналіз ключових аспектів

управління персоналом, таких як набір, підбір, збереження та розвиток кадрів. Підприємство має завжди бути готове відреагувати на зміни в економічному, соціальному та технологічному середовищі, що ставить перед ним виклики щодо управління персоналом.

Діагностика та ідентифікація проблем у процесах управління рухом персоналу допомагає виявити такі проблемні сфери, як неефективний рекрутинг, недостатня зберігання талантів, неадекватна система оцінки праці та недостатні можливості для розвитку співробітників. Підприємство, яке здійснює діагностику та ідентифікацію проблем у процесах управління рухом персоналу, має перевагу у розробці та впровадженні ефективних стратегій управління кадрами. Це дозволяє підприємству залучати, утримувати та розвивати висококваліфікований персонал, покращувати процеси роботи та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 2.15

**Склад персоналу на ТОВ «Спецторгальнс» та зміни його  
чисельності у 2019-2023 рр.**

№	Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023р.	Відхилення 2023 р. до 2019 р	
1	Середньооблікова чисельність персоналу, ос.	111	106	104	104	81	-30	72,97
2	Промислово- виробничий персонал (ПВП), У тому числі:	111	106	104	104	81	-30	72,97
2.1	- керівники та спеціалісти	14	13	13	13	10	-4	71,43
2.2	- службовці	6	6	5	5	3	-3	50,00
2.3	- робітники основного виробництва	79	77	76	76	63	-16	79,75
2.4	- робітники допоміжного виробництва	12	10	10	10	5	-7	41,67
2.5	Працівники обслуговуючі	-	-	-	-	-	-	-

Продовження таблиці 2.15

3	Продуктивність праці: за рік, в т.ч. 1 квартал тис. грн./ос.	1633,7	1332,5	1711,2	0	438,6		
		408,4	333,1	427,8	0	438,6	30	107,39
4	Фонд оплати праці: за рік, в т.ч. 1 квартал, тис. грн.	16817	20596	24375	0	4875		
		4204,3	5149,0	6093,8	0	4875	671	115,95

Аналіз складу персоналу та його використання, а також ідентифікація проблем процесів управління рухом персоналу на підприємстві надають нам важливі висновки щодо ефективності кадрової політики та роботи з персоналом. Основні висновки з таблиці аналізу наведені нижче: Середньооблікова чисельність персоналу зменшилась з 111 у 2019 році до 81 у 2023 році. Це свідчить про скорочення персоналу на підприємстві. Відхилення складає -30 чоловік або 72,97% від початкового рівня у 2019 році.

Промислово-виробничий персонал (ПВП) становить основну частку персоналу. Кількість керівників та спеціалістів, службовців та робітників основного виробництва зазнала деякого зменшення протягом аналізованого періоду. Зменшення кількості робітників основного виробництва становить 16 чоловік або 20,25% порівняно з 2019 роком. Робітники допоміжного виробництва відзначаються найбільшим зменшенням, з втратою 7 чоловік або 58,33% порівняно з 2019 роком. Продуктивність праці у 2023 році склала 438,6 тис. грн./чол., що свідчить про зростання на 107,39% порівняно з 2019 роком. Це може свідчити про покращення ефективності роботи працівників. Фонд оплати праці також зріс у 2023 році до 4,875 млн грн. відносно 4,204 млн грн. у 2019 році [15, 25].

Загальне зростання фонду оплати праці становить 671 тис. грн. або 15,95% порівняно з 2019 роком. Загальна тенденція зменшення чисельності персоналу на підприємстві впливає на склад персоналу та його використання. Проте, при цьому спостерігається зростання продуктивності праці та фонду оплати праці на кожного працівника, що свідчить про покращення

ефективності використання персоналу. Необхідно продовжувати аналізувати проблеми управління рухом персоналу та розробляти стратегії для збалансованого та ефективного використання ресурсів підприємства.

Аналіз показників руху персоналу на підприємстві у 2023 році дозволяє визначити основні тенденції та ідентифікувати проблеми управління рухом персоналу.

Нижче наведені висновки за даними аналізу табл. 2.16.:

– Середньооблікова чисельність працівників зменшилась з 111 осіб у 2019 році до 81 особи у 2023 році. Відхилення складає -30 осіб або 73% від початкового рівня у 2019 році. Це свідчить про скорочення персоналу на підприємстві.

– У 2023 році не було прийнято жодного нового працівника, що свідчить про відсутність нових наймань на підприємстві.

Таблиця 2.16

**Показники руху персоналу на ТОВ «Спецторгальянс» у 2019-2023 рр.**

№	Показник	Роки		Відхилення	
		2023	2019	+/-	%
1	Середньооблікова чисельність працівників осіб	81	111	-30	73
2	Прийнято працівників, осіб	0	6	-6	0
3	Вибуло працівників, осіб,	23	3	20	767
4	у тому числі:				
5	- за власним бажанням	12	2	10	600
6	- за порушення дисципліни	0	0	0	0
7	- по скороченню штатів	9	1	8	900
8	- з інших причин	2	0	2	-
9	Коефіцієнт обороту з наймання працівників	0,00	0,05	-0,05	0
10	Коефіцієнт обороту персоналу з вибуття	0,28	0,03	0,26	1051
11	Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,00	0,08	-0,08	0
12	Коефіцієнт плинності персоналу	28,40	2,70	25,69	1051
13	Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства	1,14	0,85	0,29	134

Результати аналізу табл. 2.16 засвідчили наступне:

– кількість вибулих працівників становить 23 особи, з яких 12 осіб за власним бажанням, 9 осіб по скороченню штату та 2 особи з інших причин. Відхилення від 2019 року складає 20 осіб або 767%.

– обороту з наймання працівників у 2023 році становить 0,00, що свідчить про відсутність нових наймів;

– коефіцієнт обороту персоналу з вибуття складає 0,28, що означає, що 28% персоналу підприємства покинуло його у звітному періоді. Відхилення від 2019 року складає 0,26 або 1051%;

– коефіцієнт загального обороту персоналу у 2023 році становить 0,00, що свідчить про відсутність загального обороту працівників;

– коефіцієнт плинності персоналу складає 28,40, що означає, що 28,4% персоналу було замінено новими працівниками у звітному періоді. Відхилення від 2019 року становить 25,69 або 1051%;

– коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства у 2023 році складає 1,14, що свідчить про незначні зміни в складі персоналу. Відхилення від 2019 року становить 0,29 або 134%;

Ідентифіковані проблеми управління рухом персоналу на підприємстві потребують додаткового розгляду та уваги з боку керівництва.

Детальніше розглянемо діагностовані проблеми. Скорочення чисельності працівників: Зменшення середньооблікової чисельності персоналу з 111 осіб у 2019 році до 81 особи у 2023 році свідчить про скорочення робочих місць на підприємстві. Це може бути пов'язано з реорганізацією, змінами виробничих процесів або економічними факторами. Керівництво повинно аналізувати причини скорочення та розробляти стратегії збереження робочих місць та забезпечення стабільності персоналу. Відсутність нових наймів: Відсутність прийому нових працівників у 2023 році може бути наслідком стратегічного рішення підприємства, економічної нестабільності або недостатньої уваги до процесу набору персоналу. Наявність вакансій та відповідна кваліфікація працівників є важливими аспектами ефективного

управління рухом персоналу. Керівництво повинно активно залучати нових талановитих працівників, розвивати програми набору та встановлювати процеси, що сприяють залученню та зберігання якісного персоналу. Високий рівень втрати персоналу: Значне зменшення середньооблікової чисельності персоналу з 111 осіб у 2019 році до 81 особи у 2023 році вказує на проблему втрати персоналу.

Зокрема, втрата 23 працівників, з яких 12 за власним бажанням та 9 у зв'язку зі скороченням штату, є тривожним сигналом для підприємства. Втрата кваліфікованого персоналу може призвести до зниження продуктивності та збільшення витрат на підготовку нових працівників. Керівництво повинно з'ясувати причини втрати персоналу, провести аналіз задоволеності працівників та розробити заходи для зменшення текучості, такі як покращення умов праці, забезпечення можливостей розвитку та стимулювання мотивації працівників. Додатково до вже ідентифікованих проблем управління рухом персоналу на підприємстві, можуть бути такі проблеми:

Низька залученість та утримання талановитих працівників: Підприємство може стикатися з проблемою втрати кваліфікованих працівників через конкуренцію на ринку праці, недостатню конкурентоспроможність з точки зору умов праці, недостатність перспектив розвитку та стимулів. Це може призводити до втрати цінного досвіду та знань, а також до нестабільності у роботі підприємства. Керівництво повинно розробляти стратегії залучення та утримання талановитих працівників, включаючи підвищення конкурентоспроможності умов праці, розвиток програм навчання та професійного зростання, а також встановлення системи мотивації та винагород.

Недостатня адаптація нових працівників: Коли нові працівники приходять на підприємство, важливо, щоб вони швидко і ефективно впроваджувалися у робоче середовище та процеси. Проблеми управління рухом персоналу можуть виникати, якщо немає належної програми адаптації та підтримки для новачків. Це може призводити до незадоволення нових

працівників, невиконання робочих завдань або низької продуктивності. Керівництво повинно розробити процес адаптації нових працівників, який включає ознайомлення з організаційною культурою, навчання робочих процесів та надання підтримки в перші місяці роботи. Недостатня розвиток та планування кар'єри: Відсутність можливостей для розвитку та просування в кар'єрі може призводити до незадоволення працівників та їх бажання змінювати робоче місце.

Якщо підприємство не надає перспективи для розвитку навичок, отримання нових знань та зростання посадових обов'язків, це може призвести до втрати обізнаних та мотивованих співробітників. Керівництво повинно створити систему планування кар'єри, яка включатиме оцінку потенціалу працівників, розробку індивідуальних планів розвитку та надання можливостей для здобуття нових навичок та відповідних посад. Недостатня комунікація та взаємодія: Проблеми управління рухом персоналу можуть виникати, якщо на підприємстві відсутня ефективна комунікація між різними рівнями управління, відділами та працівниками. Недостатня комунікація може призводити до недорозумінь, конфліктів та низької ефективності роботи. Керівництво повинно створити механізми для взаємодії та обміну інформацією між всіма сторонами організації, забезпечуючи прозору комунікацію, регулярні наради та засоби для обміну ідеями та фідбеком [28].

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ТОВ**

### **«Спецторгальянс»**

#### **3.1 Впровадження комплексної моделі розвитку персоналу як інструмент удосконалення системи менеджменту продуктивності праці на підприємстві**

Вдосконалення управління процесом обороту є невід'ємною частиною успішної роботи будь-якого бізнесу. Ефективне управління людськими ресурсами дає змогу забезпечити належний рівень продуктивності, зменшити плинність кадрів, а також залучити й утримати талановитих працівників.

Для вирішення наведених вище проблем потрібно розглянути основні напрями вдосконалення процесу удосконалення управління продуктивністю на підприємстві в нашій компанії ТОВ «Спецторгальянс». Зосереджуючись на цих напрямках, будуть спрямовані зусилля на вирішення наявних проблем, покращення управління персоналом, досягнення безперебійної роботи підприємства.

У першому напрямку ми розглянемо розробку стратегічних планів удосконалення управління продуктивністю на підприємстві, щоб дати можливість компанії прогнозувати потреби в персоналі, адаптуватися до змін на ринку праці та забезпечити відповідний баланс між кількістю та кваліфікацією персоналу. Також розглядатимуться вдосконалення процесів найму, відбору та адаптації, щоб гарантувати, що робоча сила має необхідні таланти.

Другий напрямок передбачає утримання та розвиток наявних співробітників. Ми розглянемо важливість створення гарної робочої атмосфери, надання можливостей для кар'єрного росту та розвитку співробітників, впровадження систем заохочення та винагороди для стимулювання ефективної роботи та збереження цінних талантів [17].

Третій напрям – підвищення ефективності управління кадровим потоком. Ми розглянемо важливість розробки та впровадження ефективних систем оцінки ефективності та управління співробітниками, а також встановлення чітких каналів зв'язку та взаємодії між керівництвом та працівниками. Остаточним напрямком є забезпечення гнучкості та мобільності персоналу. Ми розглянемо важливість розробки систем навчання та перепідготовки персоналу, щоб вони могли адаптуватися до мінливих потреб і викликів, а також залучення зовнішніх консультантів і експертів для надання необхідної підтримки та знань.

Розглядаючи ці ключові напрямки вдосконалення управління процесами удосконалення управління продуктивністю на підприємстві, ми сподіваємося знайти найкращі рішення та реалізувати ефективні заходи, які сприятимуть покращенню, стабільності та досягненню роботи компанії та поставлених цілей. Розробка стратегічного плану мобільності передбачає визначення довгострокових цілей і стратегій управління персоналом, які відповідають потребам і цілям організації. Цей напрям спрямований на забезпечення відповідного балансу між поточними та майбутніми кадровими потребами бізнесу. Одним із ключових елементів розробки стратегічного плану мобільності є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Це включає оцінку економічних, соціально-культурних і технологічних факторів, які можуть вплинути на попит на персонал і його рух. Аналізуються також внутрішні ресурси, включаючи кадровий потенціал, здібності та навички співробітників, а також їх мотивацію та задоволеність роботою. На основі аналізу розробить стратегії залучення та утримання талантів. Це може включати розробку ефективних методів найму, оцінку та відбір працівників, а також створення систем заохочення та винагороди, які відповідають потребам працівників і мотивують їх досягати високих результатів.

Крім того, формуються стратегії розвитку та кар'єрного зростання працівників, які сприяють кар'єрній самореалізації працівників та забезпечують підприємства надійною базою талантів [17]. Для успішної

реалізації стратегічного плану мобільності необхідно створити ефективну систему моніторингу та оцінки результатів. Це дає змогу контролювати виконання стратегічних цілей, виявляти потенційні проблеми та своєчасно коригувати стратегії управління людьми. Крім того, важливо забезпечити зв'язок між стратегічним плануванням мобільності персоналу та загальною корпоративною стратегією для забезпечення їх взаємодії та взаємовпливу [15].

Розробка стратегічного плану мобільності талантів допомагає компаніям ефективно прогнозувати потреби в талантах, планувати залучення й утримання талантів, а також прогнозувати плинність кадрів і розвиток кар'єри. Такий підхід сприяє створенню стабільного та ефективного людського потенціалу, тим самим сприяючи досягненню стратегічних цілей організації та підвищенню її конкурентоспроможності. Формулювання стратегічного плану досконалення управління продуктивністю на підприємстві включає напрям «розробка системи оцінки та прогнозування потреб у персоналі». Цей елемент призначений для визначення кількості та якості персоналу, необхідного для забезпечення виконання стратегічної місії організації. Цей напрям можна розвивати за допомогою різноманітних методів та інструментів оцінки потреб у персоналі. Одним із них є аналіз даних про відтік та звільнення персоналу, що дозволяє виявити тенденції та спрогнозувати можливі ризики щодо кадрового забезпечення.

Також важливо проаналізувати поточний склад персоналу, його навички, компетенції та можливості розвитку, щоб визначити прогнозовані потреби організації в експертах різних рівнів і напрямків. Крім того, при розробці стратегічного планування людських ресурсів необхідно враховувати майбутні тенденції та виклики, які вплинуть на робочу силу організації. Наприклад, технологічний розвиток, демографічні зміни, зміни ринкового попиту тощо. Важливо проаналізувати ці фактори та спрогнозувати їх вплив на потенціал персоналу організації [16].

Основними результатами розробки систем оцінки та прогнозування потреб у талантах є визначення оптимальної чисельності та структури

персоналу, розробка планів залучення нових працівників, визначення потреб у вдосконаленні та розвитку персоналу. Найважливіший персонал. Ці результати стануть основою для розробки стратегій найму, утримання та розвитку працівників. Чіткий напрям також передбачає розвиток інформаційних систем, які допоможуть забезпечити ефективний моніторинг потреб у персоналі та стану персоналу. Інформаційні системи дозволяють автоматично збирати та обробляти дані про співробітників, їх кваліфікацію, освіту, досвід роботи тощо. Вони надають зручний інструмент для аналізу та визначення потреб у персоналі, а також допомагають реалізувати ефективні стратегії управління персоналом. Розробка системи оцінки та прогнозування потреб у персоналі є важливою складовою стратегічного планування мобільності, оскільки вона дозволяє організаціям правильно планувати свої людські ресурси та реагувати на зміни в економічному, соціальному та технологічному середовищі. Сприяє ефективному управлінню персоналом і досягненню стратегічних цілей організації.

Удосконалення системи управління продуктивністю є ще одним ключовим напрямком удосконалення процесів управління кадровими потоками. Цей напрям спрямований на встановлення чітких цілей, оцінки ефективності, зворотнього зв'язку та розвитку співробітників. Для розробок у цьому напрямку важливо визначити ключові показники ефективності, які відображають внесок співробітників у досягнення стратегічних цілей організації. Ці показники можуть включати кількісні показники, такі як робоче навантаження та виконання плану, або якісні показники, такі як якість продукції та задоволеність клієнтів.

Важливо, щоб ці показники були вимірними, об'єктивними та розробленими для досягнення стратегічних цілей організації. Для оцінки продуктивності співробітників можна використовувати різні методи, такі як системи оцінки ефективності, 360-градусний зворотний зв'язок, самооцінка тощо. Важливо, щоб оцінювання має бути об'єктивним, неупередженим і базуватися на конкретних критеріях, які відповідають завданням та

очікуванням організації. Удосконалення систем управління продуктивністю також передбачає забезпечення ефективного зворотного зв'язку між керівниками та підлеглими. Менеджери повинні надавати співробітникам об'єктивні оцінки продуктивності, визначати сильні сторони та можливості розвитку, а також надавати пропозиції щодо покращення продуктивності. Зворотний зв'язок допомагає в розвитку співробітників, мотивує їх на досягнення високих результатів і сприяє підвищенню продуктивності [13].

Крім того, розробка системи управління ефективністю також включає розробку та впровадження планів розвитку співробітників. Ці програми можуть включати освіту, навчання, стажування, можливості розвитку кар'єри тощо. Вони допомагають розвивати навички, здібності та потенціал співробітників, тим самим роблячи їх більш продуктивними та ефективними на роботі. Важливим аспектом удосконалення систем управління ефективністю є систематичний контроль і оцінка результатів. Це дає змогу визначати тенденції, проблеми та досягнення в роботі ваших співробітників і коригувати стратегії управління для досягнення кращих результатів. Моніторинг можна здійснювати шляхом регулярних перевірок продуктивності, аналізу даних, спостереження та зворотного зв'язку. Удосконалення системи управління ефективністю допомагає компаніям забезпечити ефективне використання кадрового потенціалу, максимізувати продуктивність праці співробітників і досягти стратегічних цілей. Така орієнтація сприяє створенню мотивуючого середовища, розвитку співробітників і забезпечує високу продуктивність співробітників організації. Удосконалення вашої системи управління продуктивністю також включає деякі додаткові кроки та практики, які можуть допомогти вам ефективно керувати продуктивністю співробітників: Встановіть чіткі та досяжні цілі: визначте конкретні, вимірні, досяжні, релевантні та обмежені у часі (SMART) цілі дуже важливі для кожного працівника. Це допоможе співробітникам зрозуміти, чого від них очікують, і спрямує їх у зусиллях щодо досягнення стратегічних цілей організації. Регулярне спілкування та зворотний зв'язок:

керівники повинні підтримувати регулярний контакт зі своїми підлеглими, щоб забезпечити відверте спілкування. Важливо регулярно зустрічатися, щоб обговорити прогрес у досягненні цілей, надати конструктивний зворотний зв'язок і розглянути можливості для покращення продуктивності. Розвиток і навчання: Організації повинні інвестувати в розвиток своїх співробітників, забезпечуючи навчання, навчання та програми розвитку. Це допоможе працівникам розвинути необхідні навички та навички, щоб вони могли ефективно виконувати свої обов'язки та бути більш продуктивними. Визнання та винагорода: винагорода та визнання продуктивних працівників відіграють важливу роль у підтримці та мотивації. Доцільно встановити систему розподілу винагород, яка б відповідала досягненням і внеску працівників у досягнення цілей організації. Технологічні інструменти та автоматизація: використання сучасних технологій та інструментів може значно полегшити процес управління продуктивністю. Наприклад, використання спеціалізованого програмного забезпечення для моніторингу, вимірювання продуктивності та збору даних може оптимізувати процеси та забезпечити об'єктивність [19].

Постійне вдосконалення системи менеджменту продуктивності праці є динамічним процесом, що передбачає: аналіз результатів, визначення проблеми та розробку стратегії. Впровадження цих практик допоможе досліджуваному підприємству створити ефективну систему управління продуктивністю, сприятиме зростанню продуктивності співробітників і досягненню стратегічних цілей. Така система зможе ефективно розкрити потенціал співробітників, створити мотиваційне середовище, підтримувати постійний розвиток співробітників. Детальніше розглянемо навчання та розвиток персоналу в зазначеному контексті. Розвиток персоналу включає: розробку та реалізацію програм, спрямованих на вдосконалення навичок, знань і здібностей працівників, а також на професійний та особистий розвиток.

Розглянемо послідовність кроків, що забезпечують розвиток персоналу:

1. Аналіз потреб у навчанні. Першим кроком є аналіз потреб організації та працівників у навчанні та розвитку. Це означає виявлення прогалин у знаннях, уміннях і здібностях співробітників, а також визначення областей, де необхідне нове навчання для вирішення проблем або досягнення стратегічних цілей.

2. Розробка навчального плану: на основі аналізу потреб у навчанні розробіть плани навчання, включаючи навчання професійним навичкам, лідерству, комунікації, технологіям та іншим аспектам. Програми можна організувати у вигляді курсів, семінарів, тренінгів, онлайн-навчання тощо, щоб задовольнити різні потреби та вподобання працівників.

3. Вибір методів навчання: важливо розглянути різні методи навчання, які можна використовувати для досягнення ваших цілей. Це може включати класичні лекції, практичні заняття, групові проекти, наставництво, самостійне навчання тощо. Різноманітність методів може допомогти забезпечити ефективність навчання та задовольнити потреби різних типів працівників.

4. Використання зовнішніх ресурсів: для забезпечення якості та розвитку навчання може бути корисним залучити зовнішнього постачальника послуг з навчання, який має досвід у відповідній галузі. Це можуть бути навчальні центри, тренери, консультанти або навчальні платформи, які спеціалізуються на розвитку навичок і компетенцій.

5. Оцінка ефективності навчання: щоб визначити ефективність програми навчання та її вплив на розвиток співробітників, потрібно оцінити результати. Це може включати збір відгуків від учасників, аналіз змін у навичках і знаннях після навчання та спостереження за змінами в роботі та продуктивності співробітників. Результати оцінювання допоможуть визначити ефективність навчання та внести відповідні корективи.

6. Підтримання культури навчання: забезпечення навчання та розвитку має бути частиною організаційної культури. Важливо створити атмосферу, в якій навчання та саморозвиток постійно підтримується та впроваджується. Це може включати заохочення співробітників до самостійного навчання, спільної

навчальної діяльності та визнання та винагородження успішних результатів навчання.

7. Контроль та оновлення програми навчання: програми навчання слід регулярно оцінювати та оновлювати на основі змін в організації, ринкових тенденцій і потреб співробітників. Моніторинг дає змогу визначити ефективність вашої програми, виявити недоліки та внести корективи для покращення результатів навчання.

8. Підтримування самостійного навчання: на додаток до формальних програм навчання, важливо заохочувати працівників навчатися самостійно. Це може включати обмін ресурсами та інструментами для самонавчання, надання доступу до віртуальних бібліотек, навчальні курси та вебінари, а також сприяння участі працівників у конференціях і семінарах.

9. Створення плану розвитку: крім планів навчання, також важливо створити план особистого розвитку для співробітників. Це означає визначення конкретних цілей розвитку для кожного співробітника та розробку стратегії їх досягнення. Плани розвитку можуть включати навчання, наставництво, проекти та інші можливості для особистого та професійного розвитку.

10. Впровадження системи обміну знаннями: Важливим аспектом забезпечення навчання та розвитку персоналу є створення системи обміну знаннями всередині організації. Це може включати створення внутрішніх баз даних, дискусійних форумів, програм наставництва та інших механізмів для полегшення обміну знаннями між співробітниками.

11. Фінансування навчання та розвитку: організація повинна виділяти відповідні ресурси для навчання та розвитку персоналу. Це включає витрати на фінансування навчальних програм, оплату тренерів і консультантів, а також на технології та інфраструктуру, необхідні для навчання. Належне фінансування забезпечує якісне навчання та розвиток працівників.

12. Відзнаки та нагороди, щоб підтримувати мотивацію працівників у навчанні та розвитку, важливо визнавати їхні досягнення та винагороджувати

їхні успіхи. Це може бути у формі похвального листа, премії, підвищення або нової можливості розвитку. Навчання та розвиток людей в організації допомагає покращити рівень знань, навичок і здібностей працівників, створює стимули для їх кар'єрного розвитку та допомагає досягти стратегічних цілей компанії. Така орієнтація є важливою складовою ефективного управління людськими ресурсами та сприяє розвитку всієї організації [20].

З метою практичної реалізації зазначених кроків щодо розвитку персоналу ТОВ «СПЕЦТОРГАЛІАНС» рекомендуємо проводити атестацію працівників не рідше одного разу на два роки. Атестація співробітників дозволяє оцінити реальні можливості працевлаштування кожного працівника, тим самим раціонально перерозподіляючи кошти на премії та інші поточні заохочення, тим самим оптимізуючи структуру витрат на оплату праці. Якщо результати цього заходу не приведуть до підвищення продуктивності праці на підприємстві найближчим часом (1-2 роки), буде рекомендована переатестація окремих працівників і прийнято рішення про якість підбору персоналу.

За узагальненням результатів аналізу стану управління продуктивністю праці ТОВ «Спецторгаліанс» надані рекомендації щодо вдосконалення елементів системи управління продуктивністю праці, основними з яких є:

- здійснювати стратегічне планування діяльності підприємства;
- підвищити ефективність використання витрат на заробітну плату;
- удосконалити механізм стимулювання;
- підвищення ефективності використання робочого часу;
- введення нового технічного регламенту праці;
- атестація працівників і робочих місць;
- планувати навчання для підвищення кваліфікації працівників, організувати розвиток персоналу (планування кар'єри) тощо.

### **3.2. . Впровадження комплексної моделі розвитку персоналу як інструмент удосконалення системи менеджменту продуктивності праці на підприємстві**

У сучасному висококонкурентному середовищі важко виділитися серед конкурентів усі ресурси на ринку пропонуються приблизно однаково. Тому в економічно розвинених країнах почався дуже активний пошук резервів і нових конкурентних переваг. На зміну теорії, яка визначала людські ресурси лише як витрати, які необхідно скоротити, прийшла теорія управління людськими ресурсами, згідно з якою людські ресурси є одним із ресурсів компанії, і ними необхідно належним чином управляти та інвестувати в розвиток компанії. Людські ресурси все частіше розглядаються як найважливіший ресурс і ключовий фактор успіху будь-якої організації, і їх розвиток стає частиною загальної стратегії розвитку компанії.

Система розвитку персоналу орієнтована на працівників ТОВ «СПЕЦТОРГАЛЬЯНС» і її тематикою є професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші важливі для організації характеристики персоналу. Якщо компанія має ефективну систему розвитку людських ресурсів, вона може надати багато переваг (рис. 3.1).

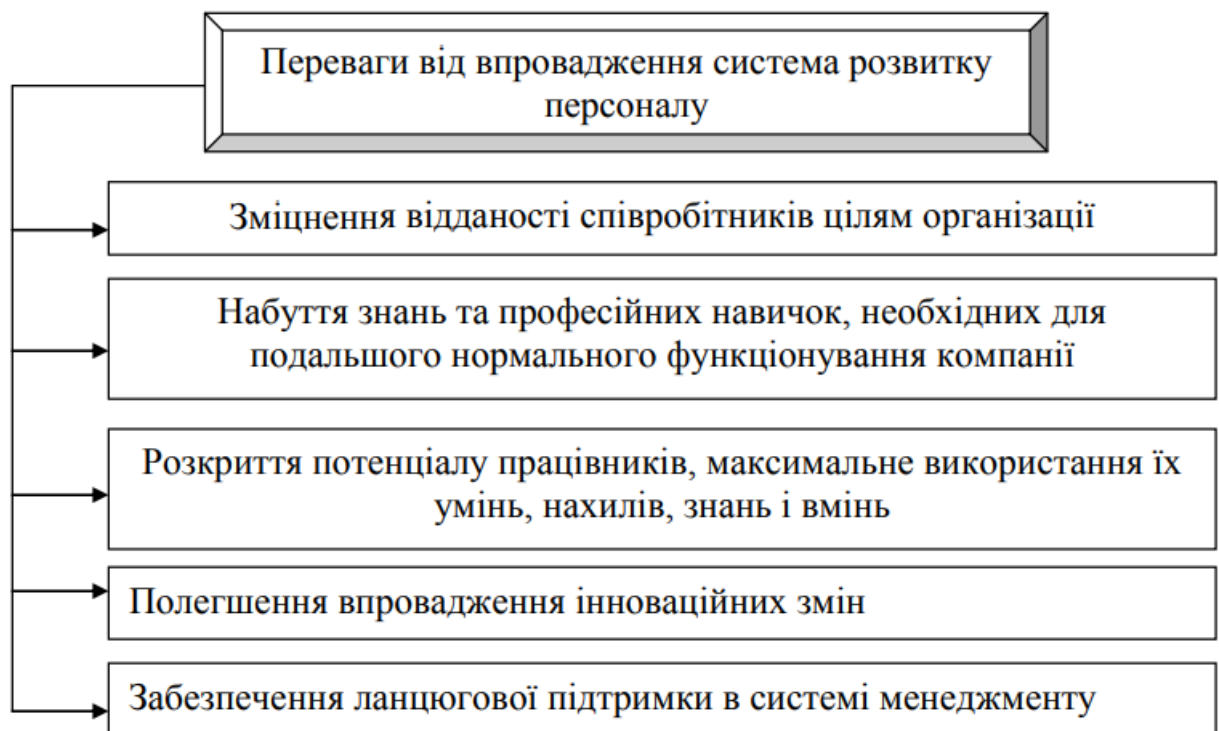


Рис. 3.1. Переваги від наявності системи розвитку персоналу в ТОВ «Спецторгальянс»

В частині управління розвитком персоналу йдеться про розробку та реалізацію заходів щодо підвищення якісних характеристик працівників (умінь, знань, мотивації, навичок тощо), необхідних відповідно до загальної стратегії корпоративного розвитку. Розвиток персоналу ТОВ «СПЕЦТОРГАЛЬЯНС» повинен здійснюватися за трьома основними напрямками (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Напрямки розвитку працівників ТОВ «Спецторгальянс»

Основними конкурентами компанії є приватні компанії, які спеціалізуються на продажу спецодягу. Ефективне управління розвитком людських ресурсів неможливе без оцінки стану робочої сили, її кількісної структури та динаміки, аналізу рівня освіти. У класифікаційній структурі підприємства домінує штатна частка робочої групи. Це пояснюється тим, що компанія спеціалізується на виробництві, тобто виробництві продукції.

Протягом останніх п'яти років підготовці талантів не приділялося уваги, що виражається в тому, що таланти не пройшли професійну підготовку, не опанували відповідні спеціальності та не пройшли навчання. У цьому контексті компаніям рекомендується сформулювати плани розвитку кар'єри для покращення якості працівників. Давайте визначимо ключові бізнес-проблеми та те, як вони впливають на впровадження ефективного процесу розвитку співробітників (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Основні проблеми ТОВ «Спецторгальянс» та їх вплив на розвиток персоналу

В ТОВ «СПЕЦТОРГАЛІАНС» керівники дбають про співробітників і зосереджуються на питаннях соціального розвитку (надання медичної допомоги; допомога багатодітним та малозабезпеченим сім'ям; забезпечення гідного рівня доходів працівників; створення системи корпоративної культури). У цій сфері є багато недоліків, які випливають із проблем ТОВ «СПЕЦТОРГАЛІАНС». Важливим напрямком розвитку людських ресурсів є також саморозвиток, в тому числі: цікава робота; збільшення вільного часу для хобі тощо.

Тому компанія приділяє велике значення розвитку людських ресурсів. Хоча цьому не приділено повної уваги, необхідно вжити необхідних заходів для покращення цієї ситуації. Сучасні процеси сільськогосподарського виробництва вимагають впровадження нових методів, освоєння сучасних технологій та інноваційних рішень. Безсумнівно, швидкість розвитку визначає вимоги до підготовки сільськогосподарських кадрів, адже лише за достатньої

якості можна досягти високої продуктивності праці. Тому підвищення кваліфікації співробітників ТОВ «Спецторгаліанс» є одним з найбільш серйозних і важливих питань розвитку талантів. Організація навчання ТОВ «Спецторгаліанс» повинна здійснюватися в певній послідовності (рис. 3.4).

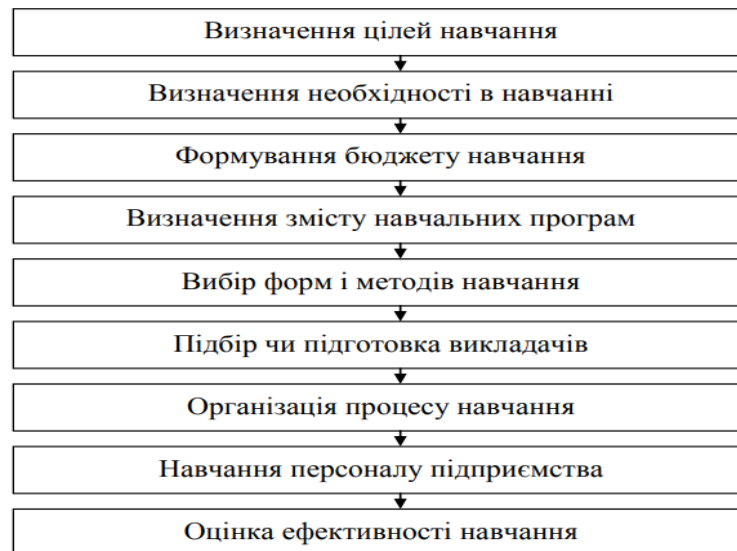


Рис. 3.4. Етапи проведення навчання персоналу ТОВ «Спецторгаліанс»

Метою створення системи навчання в ТОВ «СПЕЦТОРГАЛІАНС» має бути забезпечення відповідності професійного рівня та кваліфікації працівників реальним завданням компанії. В даний час, оскільки компанія стикається з певними фінансовими проблемами, а рівень професійної підготовки є низьким, компанії рекомендується приділяти більше уваги традиційним методам навчання і рекомендувати нові методи лише в тому випадку, якщо вони ефективні. Навчальний процес можна організувати самостійно шляхом внутрішнього навчання, запрошуючи зовнішніх експертів для отримання нових знань поза організацією. Для побудови системи навчання персоналу ТОВ «Спецторгаліанс», аналізуючи рівні відповідальності та функціональні завдання, учасників тренінгу можна поділити на наступні групи за ступенем їх участі в реалізації заходів щодо вдосконалення розвитку співробітників: (табл. 3.1).

**Функціональні обов'язки працівників ТОВ «Спецторгальянс» з організації навчання персоналу**

Учасник	Функціональні обов'язки
Керівник ТОВ «СПЕЦТОРГАЛ'ЯНС»	Затверджувати навчальні плани та бюджети, отримувати інформацію про фінансовий стан компанії, цілі, завдання та плани розвитку всієї організації. Визначення потреб у навчанні працівників, створення програм і планів навчання працівників, створення нових видів, форм і методів навчання працівників та вибір існуючих, визначення безпосередніх учасників, форм і видів продукції.
Виконавець	Фахівець, який проводить навчальний процес для кожного працівника (групи працівників) з перервами та без них.
Співробітники підприємства	Працівники, які потребують підвищення професійного рівня з точки зору керівника

На підставі аналізу потреб у навчанні персоналу рекомендовано підвищення кваліфікації працівників підприємства. Навчатися можна і без зупинки виробництва, але краще вибрати другий варіант, так як в цьому випадку не буде втрат операційного доходу через відсутність співробітників на робочому місці. Як наслідок – менший дохід.

Навчання персоналу ТОВ «СПЕЦТОРГАЛ'ЯНС» має досягати: систематизації наявного досвіду та розширення професійних можливостей, підвищення якісних та кількісних показників діяльності; Згідно з фаховими дослідженнями (опитування працівників вищих навчальних закладів, які проводять курси підвищення кваліфікації), якість продукції можна підвищити на 19%, контроль якості виконання робіт — на 25%, продуктивність праці — на 11%. Для розрахунку організаційної ефективності та ефективності навчання співробітників ТОВ «СПЕЦТОРГАЛ'ЯНС» ми використовуємо метод Філіпса на основі моделі Кіркпатріка. Відповідно до моделі Кіркпатріка, оцінювання повинно проводитися на чотирьох рівнях:

- зворотний зв'язок - реакція студента на процес навчання (кількісними показниками може бути динаміка змін під час відвідування).

- навчання (засвоєння) – те, чого студент навчився під час навчання (результати тестування).

- поведінка – чи застосовуються знання та навички, отримані на робочому місці (показники ефективності, рівні кваліфікації).

- результати - ступінь підвищення ефективності компанії (зростання частки ринку, задоволеність клієнтів, продуктивність праці). Давайте детальніше розглянемо курси підвищення кваліфікації на робочому місці.

У таблиці 3.2 наведені витрати, пов'язані з підвищенням кваліфікації. Як зазначалося раніше, працівники потребують додаткового навчання. Торік у ТОВ «СПЕЦТОРГАЛЬЯНС» запропоновано навчання для 15 працівників відділів управління та забезпечення. Розраховуємо вартість навчання. Вартість навчання на курсах «Заводські технології», яке проводять бізнес-тренер підприємства, становить 7550 гривень за одного працівника. Тривалість навчання 80 годин. Розклад занять - 5 акад. один раз на день. Отже, загальна тривалість курсу становить 16 днів.

*Таблиця 3.2*

**Розрахунок витрат на впровадження комплексної моделі розвитку співробітників відділів управління та забезпечення ТОВ «Спецторгальянс» на робочому місці**

Стаття витрат	1 співробітник	15 співробітників
Ціна послуг викладача	7550	113250
Допоміжні матеріали для навчання	520	7800
Оплата за користуванням навчальними класами поблизу ТОВ «СПЕЦТОРГАЛЬЯНС»	100	1500
Разом	8170	122550

Отже, загальна сума витрат на підвищення кваліфікації співробітників без відриву від виробництва становитиме 122 550 гривень. Заробітна плата працівника не входить до плану навчання, але входить до складу витрат на оплату праці. Щоб розрахувати успішність навчального курсу, необхідно визначити основні КРІ, на які впливає навчальний курс. Для оцінки доцільності впровадження цієї моделі проведено експертне опитування

керівників ТОВ “Спецторгальянс” щодо прогнозованого зростання доходу внаслідок її реалізації (табл 3.3).

Таблиця 3.3

**Результати опитування експертів щодо зростання доходу від впровадження комплексної моделі розвитку персоналу як інструменту удосконалення системи менеджменту продуктивності праці на ТОВ “Спецторгальянс”**

Експерт	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Планове зростання чистого доходу, %	1.65	1.22	1.16	1.18	1.17	1.19	1.20	1.21	1.23	1.18	1.50

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.4

**Проміжні розрахунки для аналізу розсіяння оцінок експертів відносно середнього значення при оцінці планового зростання доходу від комплексної моделі розвитку персоналу як інструмент удосконалення системи менеджменту продуктивності праці на підприємстві ТОВ “Спецторгальянс”**

Експерт	$x_i$	$x_i - \bar{x}$	$(x_i - \bar{x})^2$
1	1,65	0,39	0,15
2	1,22	1,22	1,49
3	1,16	1,16	1,35
4	1,18	1,18	1,39
5	1,17	1,17	1,37
6	1,19	1,19	1,42
7	1,20	1,20	1,44
8	1,21	1,21	1,46
9	1,23	1,23	1,51
10	1,18	1,18	1,39
11	1,50	1,50	2,25
Середнє значення	1,26	x	x
Сума	x	x	15,22

Для розрахунку дисперсії скористаємося формулою 3.1, в результаті отримаємо:

$$D = \frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n} \quad (3.1)$$

$$D = \frac{1,65}{11} = 1,38$$

Розрахуємо середньоквадратичне відхилення приросту доходу за формулою:

$$\sigma = \sqrt{D} \quad (3.2)$$

$$\sigma = \sqrt{1,38} = 1.18\%$$

Оцінимо однорідність експертної групи за коефіцієнтом варіацій квадратичним:

$$CV_\sigma = \frac{\sigma}{\bar{x}} \quad (3.3)$$

$$CV_\sigma = \frac{1,18}{1,26} = 0,32$$

Експертна група узгоджена, тому можемо використати результати опитування для прогнозування приросту доходу.

$$ОП = \frac{O + 4B + П}{6} \quad (3.4)$$

$$ОП = \frac{1,65 + 4 * 1,20 + 1,16}{6} = 1,26\%$$

де O – оптимістичний прогноз;

B – найбільш вірогідний

прогноз; П – песимістичний

прогноз .

За методом медіан знайдемо оптимістичний, найбільш вірогідний та песимістичний прогноз (табл.3.5).

Таблиця 3.5

**Ранжування результатів експертного опитування**

Ранг	Оцінка	Прогноз
1	1,16	Песимістичний
2	1,17	

3	1,18	
4	1,18	
5	1,19	
6	1,20	Реалістичний
7	1,21	
8	1,22	
9	1,23	
10	1,50	
11	1,65	Оптимістичний

На основі фінансових результатів 2023 року та очікуваного прогнозу, розрахуємо чистий дохід в плановому році:

$$57265,6 \times 0,0126 = 721,54 \text{ тис. грн}$$

найдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію в 2023 році склали 44935,9 тис. грн, в тому числі:

постійні витрати – 13480,77 тис. грн;

змінні витрати – 31455.13 тис.грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам обсягу реалізації, тому відсоток зміни обсягу реалізації дорівнює відсотку зміни змінних витрат.

Приріст змінних витрат у проектному році складе:

$$31455.13 * 0,0126 = 396.33 \text{ тис грн}$$

Витрати на запровадження комплексної моделі розвитку персоналу як інструменту удосконалення системи менеджменту продуктивності праці на підприємстві наведені у табл. 3.2, і складають 122550 грн. (122,55 тис. грн)

Тобто у плановому році за рахунок удосконалення впровадження комплексної моделі розвитку персоналу як інструменту удосконалення системи менеджменту продуктивності праці на підприємстві повні витрати будуть становити:

$$396.33 + 122,55 = 518.88 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$721,54 - 396.33 = 325,21 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого прибутку становитиме:

$$325,21 * 0.82 = 266.67 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток  $\Delta$ Прч склав 266.67 тис. грн.

Очікувані результати від впровадження комплексної моделі розвитку персоналу як інструменту удосконалення системи менеджменту продуктивності праці на підприємстві в табл.3.6

Таблиця 3.6

**Очікувані результати від впровадження комплексної моделі розвитку персоналу як інструменту удосконалення системи менеджменту продуктивності праці на ТОВ «Спецторгальянс»**

№	Показник	Значення, тис. грн.
1.	Приріст чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн.	721,54
2.	Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	518.88
3.	Приріст прибутку від реалізації продукції, тис. грн.	325,21
4.	Приріст чистого прибутку, тис. грн.	266.67

Джерело: розраховано автором

Для аналізу економічної ефективності впровадження описаних заходів розрахуємо деякі показники: 1. Капітальні витрати. Розрахуємо за формулою 3.5 при зміні обігових коштів у розмірі 5% від 85% приросту змінних витрат.

$$\Pi = Z_{ок} \quad (3.5)$$

Отримаємо:

$$396.33 \times 0,85 \times 0,05 = 16,84 \text{ тис. грн}$$

2. Термін окупності. Так як запровадження хмарного сервісу та навчання персоналу не потребує закупівлі нового устаткування то розраховуємо за формулою 3.6:

$$T = K_n \div \Delta \text{Пр}_ч \quad (3.6)$$

3. Тоді термін окупності буде становити:



$$417.47 - 16,84 = 400.63 \text{ тис. грн.}$$

Середньорічну теперішню вартість визначимо за формулою 3.10:

$$ТВ_{\text{сер.}} = \frac{\sum ТВ}{n} \quad (3.10)$$

$$ТВ_{\text{сер.}} = \frac{417.47}{2} = 208,73$$

6. Дисконтований термін окупності проєкту розраховують за формулою 3.11:

$$DPP = \frac{\Pi}{ТВ_{\text{сер.}}}$$

Тоді

Тоді його значення буде становити:

$$\frac{16,84}{208,73} = 0,080 \text{ року}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = ЧНВ/\Pi$$

$$\frac{400.63}{16,84} = 23,79$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проєкту, до початкових інвестицій:

$$\Pi = \sum НВ / \Pi$$

$$\frac{417.47}{16,84} = 24,79$$

**Показники економічної ефективності від впровадження комплексної моделі розвитку персоналу як інструменту удосконалення системи менеджменту продуктивності праці на ТОВ «Спецторгальянс»**

№	Показник	Значення
1	Капітальні витрати, тис. грн.	16,84
2	Додатковий прибуток, тис. грн.	325,21
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	266.67

4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	417.47
5	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	400.63
6	Термін окупності недисконтований, років	0,063
7	Термін окупності дисконтований, років	0,080
8	Індекс доходності	23,79
9	Індекс прибутковості	24,79

Джерело: Розраховано автором

## ВИСНОВКИ

У процесі дослідження сутності та методичних аспектів визначення продуктивності праці на підприємстві було виявлено, що цей показник відображає ефективність використання ресурсів та досягнення поставлених цілей в процесі праці. Результати аналізу показали, що методи оцінки продуктивності праці можуть бути різноманітними і включати в себе як кількісні, так і якісні показники, а також враховувати контекст та специфіку діяльності підприємства.

Отже, для ефективного управління продуктивністю праці необхідно використовувати комплексний підхід та систему показників, що враховують різноманітні аспекти діяльності підприємства. Це дозволить забезпечити об'єктивну оцінку ефективності роботи персоналу та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення продуктивності праці та покращення результатів діяльності підприємства в цілому. Такий підхід сприятиме досягненню конкурентних переваг та стабільного розвитку підприємства в умовах постійних змін у сучасному бізнес-середовищі.

Слід зазначити, що фактори планування та показники оцінки рівня продуктивності праці визначаються великою кількістю чинників, включаючи як кількісні, так і якісні аспекти. Ретельне планування і визначення цих факторів дозволяє ефективно використовувати ресурси та забезпечує досягнення цілей підприємства. Оцінка продуктивності праці є важливим інструментом управління, який допомагає виявляти проблемні ситуації та розробляти стратегії для підвищення ефективності працівників. Таким чином, правильно підібрані фактори та показники сприяють досягненню високих результатів на підприємстві, а врахування їх у плануванні та оцінці діяльності персоналу є ключовим для успішного функціонування організації.

Характеристика менеджменту продуктивності праці в системі управління підприємством виявляється ключовим аспектом для досягнення успіху та конкурентноспроможності. Ефективне керування продуктивністю

праці передбачає використання комплексного підходу, що охоплює планування, організацію, контроль та аналіз діяльності персоналу.

Важливим елементом управління продуктивністю праці є визначення ключових показників та система їхньої оцінки, яка дозволяє адекватно оцінювати результативність роботи працівників та вчасно вживати заходи для покращення ситуації. Невід'ємною складовою ефективного менеджменту продуктивності праці є також постійне вдосконалення системи управління, впровадження інноваційних підходів та навчання персоналу.

Отже, успішне функціонування підприємства в значній мірі залежить від якості управління продуктивністю праці. Здатність до ефективного планування, організації та контролю працівників дозволяє досягти поставлених цілей та забезпечує стабільний розвиток підприємства в умовах постійних змін на ринку та конкурентного середовища.

Український ринок спецодягу та засобів індивідуального захисту зберігає стійку тенденцію до зростання, незважаючи на коливання в політичному та економічному житті країни. Пояснюється це тим, що успішне здійснення будь-яких проектів безпосередньо залежить від ступеня комфорту і благополуччя працівників, а ключову роль в цьому питанні відіграє спецодяг і засоби індивідуального захисту. На ринку присутні як вітчизняні товари, так і імпортована продукція.

ТОВ «Спецторгальянс» на даний час знаходиться на стадії швидкого зростання та з кожним роком займає все більшу нішу на ринку спецодягу. Завдяки постійному оновленню асортименту згідно сучасних вимог до спецодягу і засобів захисту підприємство здобуває нових споживачів. Завдяки тому, що підприємство займається імпортом товарів, воно має певні переваги серед конкурентів, які мають у своєму асортименті лише вітчизняну продукцію. За останні роки ТОВ «Спецторгальянс» стімко розвивається та розширює свій асортимент за рахунок імпорту та налагодження власного виробництва взуття та рукавичок під торговою маркою «3003». Аналізуючи фінансові результати підприємства за 2022 – 2023 рр., можна сказати, що

чистий дохід від реалізації зріс на 21,14%. Діяльність підприємства є прибутковою як у 2022 році, так і 2023 році. За порівняльний період чистий прибуток зріс на 23,55%.

Одним з важливих аспектів удосконалення управління процесами руху персоналу є оцінка ефективності впроваджених заходів. Ця оцінка дозволяє з'ясувати, наскільки успішно досягнуті поставлені цілі та чи принесли вони очікувані результати. Для цього були визначені певні критерії та показники, які відображають ключові аспекти управління персоналом.

Перший показник - досягнення поставлених цілей. Він вимірює успішність виконання запланованих завдань та досягнення стратегічних метою, пов'язаних з управлінням рухом персоналу. Наприклад, це можуть бути зниження кадрової текучості, підвищення рівня компетентності працівників або поліпшення мотивації.

Другий показник - покращення продуктивності та ефективності роботи персоналу. Він відображає зміни у результатах праці, такі як збільшення обсягу виробництва, зниження часу виконання завдань або підвищення якості продукції. Це свідчить про те, наскільки успішно впроваджені заходи удосконалюють робочі процеси та підвищують ефективність персоналу.

Третій показник - зниження кадрової плинності. Цей показник вказує на стабільність персоналу та здатність організації утримувати талановитих працівників. Зменшення текучості свідчить про те, що впроваджені заходи сприяють покращенню умов роботи, розвитку перспектив та задоволеності працівників.

Четвертий показник - підвищення рівня задоволеності та мотивації працівників. Це відображає ставлення працівників до своєї роботи та організації в цілому. Заходи щодо удосконалення управління процесами руху персоналу мають стимулювати працівників до досягнення високих результатів, надавати можливості для професійного зростання та розвитку, а також визнання їхнього внеску.

Останній показник - збільшення конкурентоспроможності організації. Він оцінює вплив заходів удосконалення управління процесами руху персоналу на загальну позицію компанії на ринку. Це може включати здатність залучати та утримувати талановитий персонал, покращення репутації роботодавця або збільшення ринкової частки.

Загальні витрати на підвищення кваліфікації робітників без відриву від виробництва становитимуть 122,55 тис грн. Орієнтовне підвищення продуктивності праці співробітників становитиме приблизно 11%. З кожної вкладеної в навчання гривні компанія отримає 2,3 грн додаткового прибутку. Розрахунки показали, що інвестиції виправдані, тобто цей захід ефективний для діяльності підприємства. Тому рекомендується, щоб ці реформи проводилися в організації систематично і через рівні проміжки часу один раз на рік. Тому що постійний подальший розвиток і вдосконалення технології вимагає професійного розвитку персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. / Л.М. Варава, Є.В. Афанасьєв, І.А. Маркіна та ін.; М-во освіти і науки України, Криворізь. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
2. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
3. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
4. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
5. Дворник І. В. Продуктивність праці в сільському господарстві/ Український журнал прикладної економіки. 2021. Т. 6, № 2. С. 245-251.
6. Д'яконова І.І., Щербина Т.В., Юрченко А.А., Сіняговський Ю.В. Аналіз сучасних моделей управління мотивацією персоналу у міжнародних компаніях у контексті ціннісних орієнтацій працівників. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2021. № 3. С. 241-247.
7. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
8. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова; М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
9. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
10. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла ТуганБарановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.

11. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.
12. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с
13. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів ХХІ століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.]; за заг. ред. Т.В. Гринько; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
14. Довгаль Н.С. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні основи / Н.С. Довгаль // Науково-технічна інформація. - 2019. - № 1. - С. 42-45.
15. Офіційний сайт компанії ТОВ "Спецторгальянс" – URL: <https://https://3003.ua/>.
16. Проскурніна Н. В. Обґрунтування системи підконтрольних показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Н. В. Проскурніна // Управління розвитком, 2017. – № 5 (102). – С. 187–189.
17. Апопій В.В. Організація торгівлі: [навч. посібник. для студ. вищ. уч. закл.] / [Апопій В.В., Міщук І.П., Ребицький В.М. та ін.]; ред. В.В. Апопій; Львів. комерц. акад. – Вид. 2-е, перероб. і доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2016
18. Босак А.О., Григор'єв О.Ю., Скибінський О.С., Чернобай Л.І. Міжнародна економіка: Конспект лекцій для студентів Інституту економіки і менеджменту. – Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2018. – 200 с.
19. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання: [підручник] / Н.В. Касьянова [та ін.]. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 248 с.
20. Левицька А. О. Конкурентні переваги підприємства, сутність та джерела формування / А. О. Левицька // Вісник Хмельницького національного університету, 2012. – № 4. – С. 51-54.

21. Барський Ю.М. Формування сучасної системи трудових показників. Економічний форум. 2013. № 4. С. 17–23.
22. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка. 2022. № 6(44). С. 194–198.
23. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 252 с.
24. Єремєєва О. І., Корнєєва Т. С. Організація трудових процесів і робочих місць на підприємстві: 2016. С. 2–4
25. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 111-115
26. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2020. № 20/6. С.123-129
27. Пługіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. Вип. 42, спецвип. С. 323– 327.
28. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні. Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. Вип. 15. К.: КНЕУ, 2016. С.146 – 154
29. Червінська Л. П. Фактори мотивації персоналу в менеджменті: стан, проблеми, напрямки розвитку. К.: Правда Ярославичів, 2021. 203 с
30. Яковлева, Г. В. Міжнародний досвід регулювання руху персоналу. Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону. м. Суми, СумДУ, 2019. - С. 233- 235.
31. Артьомова А. В. Процедура оцінювання ресурсного потенціалу підприємства / А. В. Артьомова, І. В. Артьомов // Системи оброб. інформації. - 2020. - Вип. 7. - С. 165-170.
32. Довгаль Н.С. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні основи / Н.С. Довгаль // Науково-технічна інформація. - 2019. - № 1. - С. 42-45.

33. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник / О.С. Іванілов. - К.: Центр учбової літератури, 2019. - 728 с.
34. Шевців Л.Ю. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання: [монографія] / Л.Ю. Шевців, І.І. Петецький. – Львів: Львівська політехніка, 2017. – 244 с.
35. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка.: навч. посібник / Н.С. Краснокутська. - К.: 2019. - 352 с.
36. Джур О.Є. Економіка високотехнологічних підприємств: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. /Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара. -Дн-ськ: АртПрес, 2018. -319 с.
37. Чабан Г.В., Чабан В.Г. Застосування інноваційних факторів підвищення продуктивності праці. Економічний вісник університету. 2022. Вип. 54. С. 23-29. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escvu\\_2022\\_54\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escvu_2022_54_5)
38. Шандова Н.В., Шульга М.О. Продуктивність праці як фактор конкурентоспроможності. Економіка. Фінанси. Право. 2019. № 6. С. 28-32.
39. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник / О.С. Іванілов. - К.: Центр учбової літератури, 2019. - 728 с.
40. Мраморнова О.В. Фактори та критерії підвищення якості робочої сили в процесі внутрішньофірмового навчання персоналу /О.В. Мраморнова, П.А. Касатеев //Відомості вищих навчальних закладів. Поволзький регіон. Суспільні науки. - 2019. - №4. - С.247-253.
41. Validation of ecologists in enterprise management system: a case study analysis / N. Shpak, Z. Dvulit, L. Maznyk, O. Mykytiuk, W. Sroka // Polish journal of management studies. – 2019. – Vol.19, № 1. – P. 376–390.
42. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом [Електронний ресурс] : навч. посібник / Л. В. Мазник, Т. В. Березянко, О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Ю. М. Гринюк, О. І. Драган, О. М. Олійниченко ; за заг. ред. Л.В. Мазник. – Київ : Кафедра, 2019. – 290 с. – Режим доступу : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/29907/1/posibnuk.pdf>

43. Мазник, Л. В. Соціально-відповідальні трудові практики: контекст працевлаштування / Л. В. Мазник // Наукові праці НУХТ. – 2019. – Т. 25, № 2. – С. 105–111.

44. Мазник, Л. Перевірка кандидатів як засіб зниження ступеня фінансового ризику підприємства / Л. Мазник, М. Черевко // Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених, 19-20 листопада 2019 р. : тези доповідей. – Київ : НУХТ, 2019. – С. 83–86.

45. Соціально-економічна безпека [Електронний ресурс] : навч. посібник / О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т. М. Березяно, О. І. Драган, Л. М. Мазник, А. О. Левчук, О. М. Олійниченко, Л. І. Тертична, Н. М. Чеснік, О. А. Чигринець ; за заг. ред. О. І. Драган. – Київ : Кафедра, 2019. – 277 с. – Режим доступу <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/29022/1/Dragan.pdf>

46. Організація та нормування праці в харчовій промисловості [Електронний ресурс] : навч. посібник / О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Ю. М. Гринюк, О. І. Драган, Л. В. Мазник, А. Я. Рудова, Л. І. Тертична. – Київ : ФОП Ямчинський, 2024. – 218 с. – Режим доступу : <https://dspace.nuft.edu.ua/items/5d5d5b85-e19a-4104-ae6a-d291a62d3865>

47. Applying Data Mining Techniques in People Analytics for Balancing Employees' Interests / L. Maznyk, Z. Dvulit, N. Seliuchenko, M. Seliuchenko, O. Dragan // The 6th International Conference on Computer Science, Engineering and Education Applications (ICCSEEA2023), 17–19 March 2023, Warsaw, Poland.

48. Optimisation of the export structure in transport companies: a case study / N. Shpak, Z. Dvulit, L. Maznyk, W. Sroka, A. Zaverbnyj, O. Levchenko // Central European Business. – 2023. – Vol. 12, Is. 1. – Pp. 115– 132. DOI 10.18267/j.cebr.312

49. Мазник, Л. В. Інформаційна безпека організації як фактор посилення бренду роботодавця / Л. В. Мазник, О. І. Драган // Київський економічний

науковий журнал. – 2023. – № 1. – С. 39-44. – Режим доступу : [https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/41003/1/06\\_2023.pdf](https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/41003/1/06_2023.pdf)

50. Мазник, Л. В. HR-метрики впровадження wellbeing-програм / Л. В. Мазник // Проблеми управління підприємств у сучасних умовах : матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції, 18–19 квітня 2023 р., м. Київ. – Київ : НУХТ, 2023. – С. 104–106.

51. Мазник, Л. В. Управління діяльністю фахівців з кібербезпеки в умовах повномасштабного вторгнення / Л. В. Мазник, З. П. Двудіт // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Львівська політехніка, 2023. – Вип. 5, № 2.

52. An innovative approach to support interests' alignment in the context of transport management using semantic differential / Shpak, N., Dvulit, Z., Maznyk, L., Sroka, W., Podra, O., Petryshyn, N. // Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation. – 222.- № 18 (3). – P. 107-134.

53. Influence of Digital Technologies on the Labor Market of HR Specialists /N. Shpak, L. Maznyk, Z. Dvulit, N. Seliuchenko, O. Dragan, K. Doroshkevych // COLINS : conference, 12-13 May, 2022. – Gliwice, Poland, 2022. – Access mode : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/37651>

54. Optimization of the export structure in transport companies: a case study / N. Shpak, Z. Dvulit, L. Maznyk, W. Sroka, A. Zaverbnyj, O. Levchenko // Central European Business Review. – 2022. – P. 18.

55. Smart contract as a way to exchange digital values in blockchain / N. Shpak, L. Maznyk, Z. Dvulit, K. Doroshkevych, N. Horbal and S. Kis // 2021 IEEE 16th International Conference on Computer Sciences and Information Technologies (CSIT). – Lviv, 2021. - P. 403-406.

56. Драган, О. І. Бренд роботодавця підприємств харчової промисловості [Електронний ресурс] / О. І. Драган, О. М. Соломка, Л. В. Мазник // Інфраструктура ринку. – 2022. – № 67. – С. 111–115. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct67-20>

57. Мазник, Л. В. Комунікативний менеджмент в управлінні ризиками соціальної прозорості інформаційних систем підприємства [Електронний ресурс] / Л. В. Мазник, О. І. Драган, М. П. Турчина // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2022. – Т. 21 (52). – С. 385-397. – Режим доступу : [https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/40072/1/communicative\\_management.pdf](https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/40072/1/communicative_management.pdf)

58. Мазник, Л. В. Спічрайтинг: етичні питання діяльності / Л. В. Мазник // Проблеми управління підприємств у сучасних умовах : матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 20-21 квітня 2022 р. – Київ : НУХТ, 2022. – С. 85-87.

59. Мазник, Л. В. Роль комунікативного менеджменту у системі менеджменту персоналу підприємства харчової промисловості / Л. В. Мазник, О. І. Драган, М. П. Турчина // Економіка та суспільство. – 2022. – № 45. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-45-80.

60. Менеджмент персоналу : навч. посібник / уклад. : О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т. М. Березянюк, Ю. М. Гринюк, Д. Г. Грищенко, О. І. Драган, А. С. Зеніна-Біліченко, Л. В. Мазник, Л. І. Тертична, О. М. Соломка, О. А. Чигринець ; за заг. ред. О. І. Драган. - Київ : МПП «ЛИНО», 2022. - 612 с. – Режим доступу : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/37650>

61. Теоретико-прикладні підходи до формування соціальної відповідальності підприємств харчової промисловості [Електронний ресурс] : кол. монографія / за ред. О. І. Драган, Н. С. Скопенко. – Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2022. – 295 с. – Режим доступу : [http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/38336/1/kol\\_monogr.pdf](http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/38336/1/kol_monogr.pdf).

62. Simulation the attractiveness of transport services as a tool for assessing consumer loyalty in the digital epoch [Electronic resource] / N. Shpak, O. Mykytiuk, Z. Dvulit, L. Manyk, N. Horbal // Conference on Computational Linguistics and Intelligent Systems (COLINS 2021) : Proceedings of the 5th International, April 22-

23. – 2021. – Lviv, Ukraine, 2021. – Vol. I. – P. 1500–1510. – Access mode : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/36960/1/4.pdf>

63. Simulation the impact of eco expenditure on the effectiveness of eco projects: The railways of Ukraine case [Electronic resource] / N. Shpak, L. Manyk, Z. Dvulit, O. Mykytiuk, T. Melnuk // Conference on Computational Linguistics and Intelligent Systems (COLINS 2021) : Proceedings of the 5th International, April 22-23. – 2021. – Lviv, Ukraine, 2021. – Vol. I. – P. 1511–1526. – Access mode : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/36959/1/3.pdf>

64. Бех, А. Регулювання системи управління персоналом організації в сучасних умовах / Антон Бех, Ліана Мазник // Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті : матеріали 87 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів, 15–16 квітня 2021 р. – Київ : НУХТ, 2021. – Ч. 3. – С. 95.

65. Двудіт, З. П. Моделювання в сфері вантажних перевезень: амбівалентність управлінських рішень в умовах карантинних обмежень та економічної конкуренції [Електронний ресурс] / З. П. Двудіт, Л. В. Мазник, І. А. Данилюк // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2021. – Т. 3, № 1. – С. 104–118. – Режим доступу : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/36958/1/2.pdf>

66. Друкаренко, І. Сучасні тренди у сфері підбору персоналу / Інна Друкаренко, Ліана Мазник // Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті : матеріали 87 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів, 15–16 квітня 2021 р. – Київ : НУХТ, 2021. – Ч. 3. – С. 96.

67. Економічні ризики: методи вимірювання та управління : навч. посібник / Н. С. Скопенко, І. В. Федулова, Л. В. Мазник, О. М. Кириченко, Л. І. Удворгелі ; за заг. ред. Н. С. Скопенко ; Нац. ун-т харч. технол. – Київ : Кондор, 2021. – 348 с.

68. Мазник, Л. Використання методу r/s аналізу для управління продуктивністю праці на підприємствах харчової промисловості / Ліана

Мазник, Павло Ятченко // Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті : матеріали 87 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів, 15–16 квітня 2021 р. – Київ : НУХТ, 2021. – Ч. 3. – С. 106.

69. Мазник, Л. Напрямки діджиталізації бухгалтерського обліку / Л. В. Мазник // Сучасні проблеми бухгалтерського обліку та фінансів : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 23–24 листопада 2021 р. – Київ : НУХТ, 2021. – С. 20–22.

70. Мазник, Л. Психологічні аспекти мотивації діяльності в умовах карантинних обмежень / Л. В. Мазник // Проблеми управління підприємств в сучасних умовах : матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції, 21-22 квітня 2021 р., м. Київ : тези доповідей. – Київ : НУХТ, 2021. – С. 57–59.

71. Мохд, Д. Морально-психологічний клімат в колективі як елемент організаційної культури / Діана Мохд, Ліана Мазник // Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті : матеріали 87 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів, 15–16 квітня 2021 р. – Київ : НУХТ, 2021. – Ч. 3. – С. 107.

72. Практикум з соціально-економічної безпеки : робочий зошит для здобувачів освітніх ступенів бакалавр і магістр економічних спеціальностей / уклад. : О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т. М. Березянюк, Ю. М. Гринюк, О. І. Драган, А. О. Левчук, Л. М. Мазник, Л. І. Тертична, О. М. Соломка ; [заг. ред. О. І. Драган]. – Київ : Кафедра, 2021. – 121 с.

73. Радкович, Д. Сучасні підходи в мотивації персоналу як інструмент управління організацією / Дарина Радкович, Ліана Мазник // Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті : матеріали 87 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів, 15–16 квітня 2021 р. – Київ : НУХТ, 2021. – Ч. 3. – С. 111.

74. Чичканьов, Е. Лояльність до персоналу - як один з головних чинників формування успіху в компанії / Едуард Чичканьов, Ліана Мазник //

Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті : матеріали 87 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів, 15–16 квітня 2021 р. – Київ : НУХТ, 2021. – Ч. 3. – С. 113.

75. Dragan, O. Monitoring of the state of social and relations of the enterprise [Electronic resource] / O. Dragan, L. Maznik // Innovative scientific researches: European development trends and regional aspect. – 2020. – P. 64–85. – Access mode : [http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/32010/1/Article\\_Dragan\\_Maznik.pdf](http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/32010/1/Article_Dragan_Maznik.pdf)

76. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посібник [Електронний ресурс] / О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. В. Безпалько. – Київ : Кафедра, 2020. – 310 с. – Режим доступу : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31071/1/>

77. Мазник, Л. В. Математичне моделювання залежності діяльності з управління талантами та показниками розвитку персоналу підприємства / Л. В. Мазник // Проблеми управління та економіки підприємств в сучасних умовах : матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції, 08-09 квітня 2020 р. : тези доповідей – Київ : НУХТ, 2020. – С. 113–115.

78. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика : кол. монографія [Електронний ресурс] / за ред. Н. С. Скопенко, О. І. Драган. – Київ : Кафедра, 2020. – 404 с. – Режим доступу : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/32138/1/management.pdf>

79. Драган, О. І. Багатомірна оцінка рівня інтелектуального потенціалу ВНЗ та її практичне застосування [Електронний ресурс] / О. І. Драган, Л. В. Мазник, А. Д. Бергер // Trend and mechanisms proving economic security of European education under the conditions of globalization : collective monograph. – Szczecin, Poland, 2018. – P. 303–316. – Режим доступу : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/29909/1/bagato.pdf>

80. Драган, О. І. Економічна безпека вищого навчального закладу: теоретико-методичні підходи / О. І. Драган, Л. В. Мазник // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. – 2018. – Т. 1, Вип. 30. – С. 79–83.

81. Економіка праці та соціально-трудові відносини : робочий зошит / укладачі : Т. В. Березянко, О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Д. Г. Грищенко, Ю. М. Гринюк, О. І. Драган, Л. В. Мазник, О. М. Олійниченко, Л. І. Тертична, О. А. Чигринець, Я. І. Юрик. – Київ : Кафедра, 2018. – 164 с.

## **ДОДАТКИ**

  
**ОРГАН З СЕРТИФІКАЦІЇ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**СИСТЕМА СЕРТИФІКАЦІЇ**  
**ТОВ «Орган з сертифікації «ПРОМСТАНДАРТ»**

  
**СЕРТИФІКАТ**

Зареєстрований в Реєстрі  
 органу з сертифікації систем менеджменту  
 ТОВ «Орган з сертифікації «ПромСтандарт»  
 « 25 » червня 2018 р.  
 № UA.QMS.00042 - 18  
 Дійсний до « 24 » червня 2021 р.

**ПІДТВЕРДЖУЄ, ЩО СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ**  
**ТОВ «СПЕЦТОРГАЛЬЯНС»,**  
**03151, м. Київ, Солом'янський р-н, вул. Смілянська, буд. 7**  
**код ЄДРПОУ 38354173**  
**(адреса виробництва: м. Київ, вул. Новомостицька, 25)**

у сфері

**Виробництво робочого одягу, виробництво іншого верхнього**  
**одягу, діяльність посередників у торгівлі товарами широкого**  
**асортименту, оптова торгівля одягом і взуттям,**  
**неспеціалізована оптова торгівля**  
**ДК 016:2010: 14.12, 14.13, 46.42, 46.90**

відповідає вимогам

**ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT)**

Контроль відповідності сертифікованої системи управління якістю вимогам зазначеного стандарту здійснюється шляхом наглядового аудиту, періодичність і процедури якого регламентуються програмою.

**СЕРТИФІКАТ ВИДАНИЙ:** Органом з сертифікації систем менеджменту  
 ТОВ «Орган з сертифікації «ПромСтандарт», м. Дніпро, вул. Старокозачья, 56, к. 2.3,  
 на підставі результатів перевірки та оцінки системи управління якістю.

Заступник керівника  
 ТОВ «Орган з сертифікації «ПромСтандарт»  
 О. Ю. Шульови  
 (підпис)

  
 МП

Чисelnість сертифіката можна перевірити  
 за тел. (056) 742-82-39, (057) 717-41-46 та на сайті  
 ТОВ «Орган з сертифікації «ПромСтандарт»  
 promstandard.com.ua

№ 0121149

Додаток 1  
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25  
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ  
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди
Товариство з обмеженою відповідальністю "СПЕЦТОРГАЛЬЯНС"	за ЄДРПОУ	2019   01   01
Територія Солом'янський р-н	за КОАТУУ	38354173
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	8038900000
Вид економічної діяльності Несподіване з фінансової торгівлі	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб 10		46.90
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон: вулиця Смілянська, буд. 7, м. Київ, 03151		0445923012

1. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	36,0	20,6
Основні засоби	1010	129,8	147,8
первісна вартість	1011	261,5	354,7
знос	1012	( 131,7 )	( 206,9 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	165,8	168,4
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	13 794,6	16 608,8
у тому числі готова продукція	1103	13 342,6	15 675,3
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 461,8	4 372,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	229,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 373,1	2 892,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 459,2	1 552,0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	2,8
Інші оборотні активи	1190	78,8	217,3
Усього за розділом II	1195	20 167,9	25 935,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	20 333,3	26 103,4

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (паітовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14 528,4	22 203,8
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Усього за розділом I	1495	14 530,4	22 204,8
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
III. Поточні зобов'язання	1585	23,9	70,1
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	4 713,9	2 229,9
розрахунками з бюджетом	1620	451,1	661,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	356,8	680,9
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	614,0	917,1
Усього за розділом III	1695	5 779,0	3 828,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	20 333,3	26 103,4



Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	22 203,8	29 318,1
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Усього за розділом I	1495	22 204,8	29 318,1
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 229,9	1 604,7
розрахунками з бюджетом	1620	681,5	1 138,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	680,9	672,5
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	917,1	1 048,3
Усього за розділом III	1695	3 828,5	3 791,8
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
1700	-	-	-
Баланс	1900	26 103,4	33 238,2

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2023

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	57 265,6	47 272,3
Інші операційні доходи	2120	344,5	40,7
Інші доходи	2240	16,4	17,6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	57 626,5	47 330,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 37 890,4 )	( 31 144,3 )
Інші операційні витрати	2180	( 7 043,7 )	( 5 914,6 )
Інші витрати	2270	( 1,8 )	( - )
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	( 44 935,9 )	( 37 058,9 )
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2280	12 690,6	10 271,7
Податок на прибуток	2300	( 2 284,3 )	( 1 848,9 )
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	10 406,3	8 422,8

Керівник

Головний бухгалтер



Біляський Сергій Віталійович

(ініціали, прізвище)

Йова Юлія Вікторівна

(ініціали, прізвище)