

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

Кафедра управління бізнесом

Кліх Андрій Анатолійович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління ефективністю використання трудових
ресурсів підприємства та шляхи його вдосконалення (на прикладі ТОВ
«ВІОЛД»)»

Група: Е-9-22-Б1М(4,0д)-2

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Економіка та управління бізнесом»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело*

(підпис)

Кліх А.А.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

доктор економічних наук, проф.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Дацій О.І.
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри

управління бізнесом

доктор економічних наук, проф.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Братусь Г.А.
(прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Кліх А. А. «Управління ефективністю використання трудових ресурсів підприємства та шляхи його вдосконалення (на прикладі ТОВ «ВІОЛД»)» - Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом». – Київ, 2026.

У кваліфікаційній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико – методичні підходи до системи управління ефективністю використання трудових ресурсів на підприємстві. В роботі описано сутність управління трудовими ресурсами, його роль в забезпеченні ефективної роботи підприємства.

Для оцінки доцільності запропонованого заходу було визначено сучасний рівень розвитку ТОВ «ВІОЛД» та охарактеризовано його систему управління трудовими ресурсами.

На основі дослідження системи управління трудовими ресурсами на ТОВ «ВІОЛД» було розроблено пропозиції щодо вибору способу підвищення ефективності управління трудовими ресурсами підприємства, що дасть змогу підвищити ефективність роботи підприємства .

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проект є прибутковим та в подальшому можливе його впровадження на підприємстві.

Ключові слова: ТРУДОВІ РЕСУРСИ, УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ABSTRACT

Klikh A.A. “Managing the effectiveness of the workforce of the enterprise and the ways of its upgrading (on the application of TOV “VIOLD”)” - Manuscript.

Qualification work for obtaining the first (bachelor) level of higher education - PJSC "Interregional Academy of Personnel Management University". - Kyiv, 2026.

In the qualifying work the existing theoretical and methodical approaches to the management system of efficiency of use of labor resources at the enterprise are considered and generalized. The paper describes the essence of human resource management, its role in ensuring the effective operation of the enterprise.

To assess the feasibility of the proposed measure, the current level of development of LLC was determined and its human resources management system was characterized.

Based on the study of the human resources management system at LLC, proposals were developed to choose a way to increase the efficiency of human resources management of the enterprise, which will increase the efficiency of the enterprise.

The calculations show that the proposed project is profitable and in the future it is possible to implement it at the enterprise.

Key words: LABOR RESOURCES, LABOR RESOURCES MANAGEMENT, EFFICIENCY.

ЗМІСТ

ВСТУП...	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ.....	9
1.1. Концепція управління та складові системи управління ефективністю використання трудових ресурсів...	9
1.2. Методичні підходи до оптимізації управління трудовими ресурсами	20
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВІОЛД»	32
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ВІОЛД»	32
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання.....	41
2.3. Оцінка ефективності системи управління трудовими ресурсами ТОВ «ВІОЛД»	48
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ТОВ «ВІОЛД»... ..	53
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо вдосконалення системи управління ефективністю використання трудових ресурсів підприємства.....	53
3.2. Обґрунтування використання нематеріального мотивування, як елементу підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.....	60
Висновки до розділу 3.....	68
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку глобалізаційних та трансформаційних процесів успішна діяльність підприємства може забезпечуватися результативним управлінням його розвитку. Зміни, що відбуваються в діяльності підприємства, створюють потребу в нових знаннях, посилюють інтерес до формування персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками.

Персонал підприємства має індивідуальні орієнтири, цінності та специфічні риси, які дозволяють генерувати, втілювати в реальність всі ідеї та перетворювати їх на цілі. Він є важливою детермінантою успішного розвитку підприємства. Тому управління персоналом є однією із умов управління розвитком підприємства. Однак ця обставина, у свою чергу, підвищує вимоги до управління персоналом.

Актуальність теми нашого дослідження зумовлена об'єктивними потребами у розвитку нових форм управління персоналом підприємства.

У нинішніх кризових економічних умовах підвищення ефективності функціонування вітчизняної економіки залежить, головним чином, від ефективності економіки праці. Процеси реформування економіки України зумовлюють необхідність використання адекватних ринковим умовам механізмів регулювання всіх сфер життєдіяльності суспільства і особливо сфери праці. Роль і місце економіки праці визначаються підвищенням значущості ефективного використання людських і матеріальних ресурсів, задіяних у створенні суспільного продукту.

Удосконалення управління трудовими ресурсами виступає одним зі центральних завдань науки і практики державного управління. Як засвідчує історія суспільного розвитку, найбільш багатими, цивілізованими є країни світу, в яких створені умови для формування, найкращого використання людських ресурсів, їх відтворення і збагачення; країни, де високо цінується праця і здійснюється постійна турбота про підвищення її ефективності.

Трудові ресурси визначають стан і перспективу економічного та соціального прогресу будь-якої країни. Водночас саме сфера праці залишається нині тією ланкою національного господарства України, в якій найбільшою мірою акумулюється соціально-економічні проблеми. Це, насамперед, дисбаланс між попитом та пропозицією праці, високий рівень безробіття, низька ефективність праці, заробітна плата, і, як наслідок, масові зовнішні трудові міграції населення, неформальна зайнятість та пов'язаний з нею низький рівень соціального захисту зайнятих у тіньовому секторі громадян. Ці та інші деструктивні явища відображають низький рівень економічної, зокрема й управлінської культури в суспільстві, неспроможність певною мірою використати трудові ресурси та забезпечити високоефективну організацію праці в країні, зокрема на підприємствах.

Завдяки раціональному використанню праці на підприємстві досягається зниження витрат виробництва, а при раціональному управлінні трудовими ресурсами на державному рівні досягається їх зниження в масштабах країни за одночасного збільшення суспільного продукту. Для ефективного використання праці необхідно мати певні економічні знання. В умовах ринкової економіки, що передбачають жорстку конкуренцію, «виживуть» ті підприємства, які зуміють грамотно та компетентно визначити вимоги ринку, забезпечити високими доходами висококваліфікованих працівників.

Таким чином актуальність даної проблеми зумовлює необхідність невідкладного вирішення завдання щодо кардинального удосконалення управління трудовими ресурсами. Цього можливо досягти лише за умови його належного науково-методологічного обґрунтування

Дослідженням управління персоналом займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як О. В. Волкова, А.П. Єгоршин, А. М. Колот, О.Г. Мельник, Ю. М. Швальб. Науково-методологічними аспектами підготовки та перепідготовки персоналу присвячували свої праці В. Данюк, В. Петюх, О.Я. Кібанов, В. Савченко. Теоретичним та практичним вирішенням проблем оцінювання персоналу займалися П. Друкер, Е. В. Маслов, Т.В. Білорус.

Незважаючи на значну кількість наукових праць та досягнень в теорії та практиці управління персоналом, значна частина питань потребує вирішення, що є об'єктом постійної наукової дискусії. Сьогодні потрібні нові підходи до організації роботи з персоналом підприємства, використання яких допомогло б оперативно реагувати на зміну внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Актуальність і важливість питань управління персоналом підприємства обумовили вибір теми дослідження, а також, його мету і завдання.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ системи управління ефективністю використання трудових ресурсів підприємства та обґрунтування пропозицій щодо підвищення її ефективності.

Поставлена у роботі мета зумовила вирішення наступних завдань:

- визначити концепцію управління та складові системи управління ефективністю використання трудових ресурсів;
- вивчити методичні підходи до оптимізації управління трудовими ресурсами;
- охарактеризувати ТОВ «ВІОЛД»;
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність суб'єкта господарювання;
- здійснити оцінку ефективності системи управління трудовими ресурсами ТОВ «ВІОЛД»;
- обґрунтувати використання нематеріального мотивування, як елементу підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

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

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління ефективністю використання трудових ресурсів на підприємстві.

Сферою застосування є ТОВ «ВІОЛД»

В роботі використано такі *методи дослідження*, як: групування,

системний аналіз, діалектика, синтез.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та закордонних учених у сфері управління трудовими ресурсами; законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств; статистична та фінансова звітність підприємства; періодичні видання; Інтернет-ресурси.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

1. 1. Концепція управління та складові системи управління ефективністю використання трудових ресурсів

У складних умовах нестабільного соціально-економічного середовища, підприємства спрямовують свою діяльність на досягнення головної мети – задоволення суспільних потреб, а також на прибутковість протягом довготривалого періоду та в майбутньому. Тому його цілеспрямована діяльність не можлива без того, щоб всі функціональні складові підприємства були скоординовані, тобто керовані. Синергетичність і стабільність виробничої системи забезпечує управління. Оскільки, його роль – мобілізація всіх можливих ресурсів для здійснення продуктивної діяльності підприємства.

Для сучасних умов характерними є динамічні та швидкі зміни стану зовнішнього середовища. Не реагування на них означатиме занепад або банкрутство підприємства. Так, як підприємство – це відкрита система, для його продуктивного функціонування потрібне постійне пристосування до змін зовнішнього середовища, шляхом застосування різноманітних заходів. Саме бажання досягти значних результатів спонукає підприємство до постійного розвитку.

У роботі деяких авторів розвиток визначено, як процес внаслідок якого відбувається зміна якості будь-чого, перехід від одного якісного стану до іншого [1].

Для трактування поняття розвиток виділяють три основні підходи:

1. На основі вивчення та виділення властивостей систем, що розвиваються. У цьому випадку, розвиток визначають як незворотний, закономірний, унікальний, спрямований процес змін у відкритій

системі в просторі та часі.

2. На основі формування пояснень цього визначення. Розвиток – процес формування нової відкритої системи, він виражається у якісній зміні складу, структури, способу функціонування системи і направлений на досягнення цілей підприємства.

3. Порівняльна характеристика об'єкта. Неповторний процес перетворення відкритої системи у просторі та часі, для якого характерна постійна зміна цілей його існування та перехід на нову траєкторію розвитку [2].

Як загальнонаукове поняття, розвиток розглядають з трьох сторін: закон, принцип, явище. Розвиток – закон, що характеризує трансформацію з однієї системи в іншу, враховуючи, що наступний стан системи буде іншим за якісними та кількісними показниками. Розвиток – явище, яке протилежне до буття, яке знаходиться в незмінному стані. Розвиток – процес, іманентна риса буття, невід'ємна характеристика, що зумовлює можливість подальших змін буття [3, 31].

Розвиток підприємства означає якісні зміни та оновлення системи, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та управління персоналом у всіх структурних підрозділах, підвищення якості продукції та послуг, що надаються ним. Він передбачає зміну економічного стану підприємства, що виявляється в аналізі його доходів і витрат [4].

Процес управління розвитком підприємства передбачає:

- збір, аналіз, обробку інформації.
- аналіз факторів діяльності підприємства.
- вивчення тенденцій розвитку.
- визначення напрямів розвитку, потенційних можливостей.
- формування стратегії підприємства.
- оцінка умов реалізації стратегії.
- визначення локальних потенціалів.

- формування стратегічного потенціалу.
- аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства.

Однією із умов управління розвитком підприємства є управління персоналом. Визначення понять “персонал”, “управління персоналом” наведені в табл. 1. 1 та табл. 1. 2.

Таблиця 1.1

Аналіз дефініцій “персонал”

Джерело	Визначення
М. П. Николенко	Персонал – це, перш за все, люди зі складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють вирішальну роль, це частина економічного та інноваційного простору підприємства, в якому радикальні ринкові перетворення мають не лише цілеспрямовано адсорбуватися (входити у життєве середовище підприємства та адаптуватися до нього), але й приносити очікувані від них результати.
В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов	Персонал – це сукупність його працівників, що працюють по найму при наявності трудових взаємовідносин з роботодавцем, оформлених трудовим договором (контрактом).
О.С. Мельничук	Персонал (від лат. <i>personalis</i> – особистий) – особовий склад підприємства, установи, організації та ін.; сукупність кадрів однієї професійної категорії.
І. І. Бажан	Персонал підприємства визначається як сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності.
О.В. Крушельницька	Персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці та ін.) чинників.
Т.П. Макаровська	Персонал – це сукупність постійних або тимчасових працівників, що отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної роботи.
О.Ю. Ефремов, І. А. Скопілатов	Персонал можна визначити як деяка кількість людей одного трудового колективу, які мають певні відмінності між собою (посадові, професійні та особистісні) й організованих по загальному задумом керівництва з урахуванням цих відмінностей для вирішення завдань, передбачених статутом організації, фірми, підприємства.
Авторське визначення	Персонал – це сукупність працівників підприємства з певними динамічними якостями, що сформувалися під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів середовища, для досягнення цілей підприємства.

Джерело: [5, 31,44].

Поняття “персонал” немає однозначного підходу. Перше та останнє, з наведених визначень, трактують поняття “персонал” нечітко, розмито, оскільки використовують слово “люди”, доцільніше “працівники”.

Трактування В. Г. Воронкової, А.Г. Беліченко, О. М. Попова, Т.П. Макаровської, І. І. Бажана є конкретним, але занадто стислим, а тому не відображає усієї глибини предмету дослідження. У визначенні О. С. Мельничук суперечливим є питання стосовно того, що персонал – це “сукупність кадрів однієї професійної категорії”, адже є не лише технічні робітники, але й юристи, економісти та інші.

Пропонуємо трактувати поняття “персонал”, як сукупність працівників підприємства з певними динамічними якостями, що сформувалися під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів середовища, для досягнення цілей підприємства.

Це визначення нами запропоновано на основі аналізу напрацювань таких вчених (табл. 1. 1): І. І. Бажана, О.В. Крушельницької, О. Ю. Ефремова, І.А. Скопілатова, які вважаємо найкраще висвітлюють це поняття. Нами було виділено, “працівників підприємства з певними динамічними якостями”, оскільки вважаємо, що працівник, який прийшов щойно на підприємство має кардинально відрізнитися своїми знаннями та кваліфікацією через певний період часу. На підприємстві повинні працювати ті працівники, які мають групу якостей необхідних для досягнення поставлених завдань. Безперечно, лише незадіяна наявність цих якостей не забезпечить досягнення цілі, тому виникає потреба в безперервному управлінні персоналом [31, 44].

Кожне із наведених визначень заслуговує на увагу і відображає авторське бачення поняття. Здебільшого управління персоналу розуміють, як “сукупність логічно пов'язаних дій”, “діяльність керівного складу” (табл. 1. 2). Однак автори не враховують того, що управління персоналом є однією із умов управління розвитком підприємства. Враховуючи проведені дослідження трактувань, пропонуємо власне бачення поняття, а саме: управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства [45].

Таблиця 1.2

Аналіз дефініцій “управління трудовими ресурсами”

Джерело	Визначення
1	2
М. О. Меньшикова	Управління трудовими ресурсами – це сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов’язаних напрямків та видів діяльності.
М.Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А.М. Виноградська, О. М. Шкапова	Управління трудовими ресурсами – це соціально-економічна система в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.
О. В. Крушельницька	Управління трудовими ресурсами – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов’язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.
Ф. І. Хміль	Управління трудовими ресурсами – це скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу.
А.С. Пелих	Управління трудовими ресурсами – це сукупність логічно пов’язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.
Авторське визначення	Управління трудовими ресурсами – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.

Джерело: [6, 23, 64].

Функції з управління трудовими ресурсами здійснюють [33]:

- керівники підприємств (президенти, директори);
- менеджери структурних підрозділів підприємства;
- спеціалісти-менеджери з управління персоналом.

Менеджери структурних підрозділів здійснюють: розташування працівників на відповідні робочі місця; спостереження за навчанням співробітників, якісним та своєчасним виконанням робіт, професійною

відповідністю працівників; залучення нових працівників; участь під час прийому на роботу, просування по службі, звільнення з роботи; створення умов для творчої співпраці; прийняття рішень щодо проблем з працівниками; контроль трудових витрат; пошук шляхів запобігання майбутніх ускладнень; забезпечення сприятливого мікроклімату в колективі; турботу про здоров'я та фізичний стан працівників.

Отже, менеджери структурних підрозділів відповідають за ефективне використання всіх ресурсів підприємства, в тому числі, за трудові. У випадку невірного використання трудових ресурсів, ефективність їхньої роботи знижується швидше, ніж щодо інших ресурсів (матеріальних, фінансових). Тому менеджери структурних підрозділів повинні приділяти багато часу виконанню функцій з управління персоналом.

На малих підприємствах відсутні відділи кадрів, тому менеджери структурних підрозділів виконують обов'язки щодо роботи з персоналом (прийняття на роботу, складання графіків, встановлення винагороди та інші). Прийняття рішень щодо персоналу та веденням кадрового діловодства здійснюють керівники підприємства [10].

В міру розширення підприємств в їхній штат вводяться спеціалісти-менеджери з управління персоналом з виокремленими функціями.

Згідно світового досвіду, спеціалісти-менеджери з управління персоналом необхідні на підприємствах з чисельністю працівників від 100 до 150 осіб, а відділ кадрів створюється, якщо ця кількість досягає 200-500 осіб в залежності від профілю діяльності підприємства.

Незважаючи на те, що на підприємстві є спеціалісти-менеджери з управління персоналом, менеджери структурних підрозділів також залучаються до роботи з персоналом, відповідають перед вищим керівництвом за ефективне використання трудових ресурсів. Спеціалісти-менеджери з управління персоналом здійснюють функції по роботі з персоналом підприємства і входять до його вищого керівництва.

Тому, на нашу думку, необхідно зважати на дію зворотного зв'язку з

персоналом у співпраці “менеджер – персонал”. Здійснюючи управління персоналом менеджер враховує здібності та навички працівників. Більшість із них (за винятком людей з обмеженими можливостями) здатні одержувати і аналізувати інформацію, виконувати певну фізичну роботу, креативно мислити, приймати рішення. Усе це робить їх унікальним ресурсом, який впливає на досягнення цілей підприємства. На рисунку 1.1 нами зображено взаємодію досягнення цілей менеджера і працівника. Дві сторони мають різне бачення поставлених цілей і різні шляхи їх досягнення. Менеджер під час взаємодії з працівником використовує методи спираючись на принципи і враховуючи критерії управління персоналом [45].

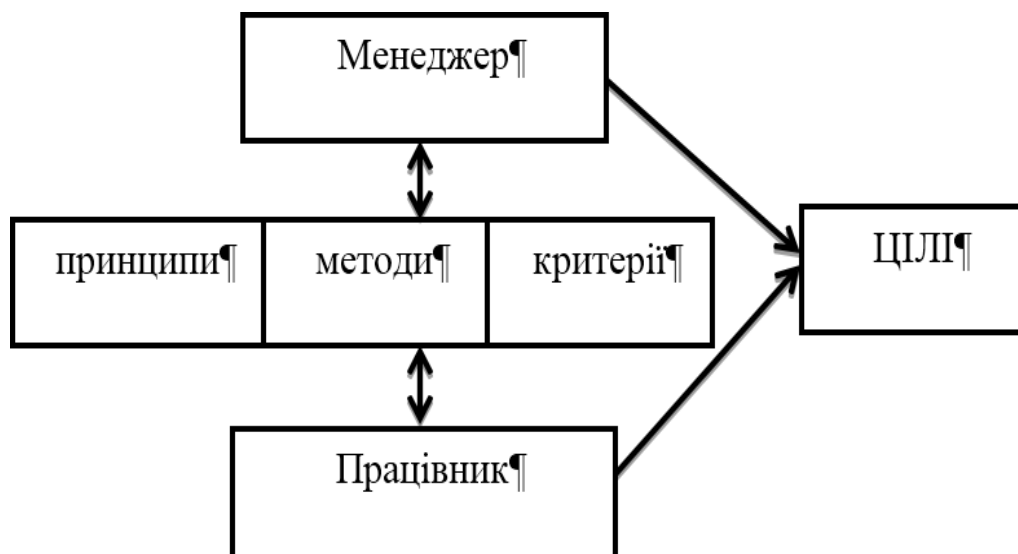


Рис. 1.1. Взаємодія менеджера з працівником

Джерело: розроблено автором на основі [45]

Забезпечення підприємства трудовими ресурсами; забезпечення злагодженої роботи персоналу; виявлення і застосування потенціалу кожного працівника це, на нашу думку, головна мета управління персоналом.

Ефективне управління трудовими ресурсами і реалізація поставлених цілей залежить від принципів та засобів що застосовуються в управлінні персоналом. Найбільш гостру потребу в узгодженні загальних принципів відчують великі підприємства. Принципи дають змогу подолати людську відчуженість, згуртовують працівників.

В основу управління трудовими ресурсами входить [7, 54]:

- розробка принципів, напрямків управління персоналом;
- забезпечення потреби підприємства в персоналі;
- проведення роботи з персоналом на всіх рівнях управління підприємством;
- впровадження нових методів, систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- визначення, впровадження політики оплати праці;
- розробка і застосування економічних стимулів і соціальних гарантій.

Вчений Г.В. Щекін зазначає, що підбір та розміщення персоналу за їхніми діловими, персональними якостями передбачає наступність персоналу на основі системного підбору творчих, енергійних людей, чітке визначення прав обов'язків, відповідальності кожного працюючого, комбінування досвідчених працівників з новими людьми, комбінування довіри з перевіркою виконаних завдань поставлених перед працівником [8, 17].

На основі викладеного визначимо принципи, якими менеджер повинен керуватися, під час забезпечення потреби підприємства в трудових ресурсах [17]:

- дотримання вікових та освітніх вимог;
- раціональне визначення складу та структури резерву;
- гласність формування резерву;
- безперервний пошук претендентів.

Формування резерву покликане покращити якісний склад персоналу.

Раціональний підбір персоналу є основою для управління розвитком підприємства. Не правильне співвідношення основного персоналу до управлінського, нестача фахівців першої ланки є загрозою для продуктивного функціонування підприємства. Як підтвердження нашої думки є дослідження великих міжнародних підприємств дослідницькою компанією “Енст енд Янг”. В результаті якого було відзначено перспективу

нестачі технічних фахівців та керівників середньої ланки. Керівництво 64 % опитуваних підприємств планує створити внутрішній кадровий резерв, для вирішення у майбутньому проблеми нестачі фахівців, 33% – вивчатиме стан та забезпечить координацію глобальних кадрових ресурсів, щоб заповнити ключові посади, 31 % – запропонують працівникам більшу гнучкість у роботі. Так, 63 % респондентів відповіли, що така інтеграція відзначиться на підприємстві.

Всі підприємства проводять навчання своїх працівників для того, щоб пояснити суть завдань, що перед ними ставляться та узгодити їхні навички і вміння з поставленими завданнями. Виокремимо принципи професійного навчання [9]:

- всебічний розвиток особистості за сферами трудової діяльності;
- цільова інтенсивна підготовка на базі широкого набору навчальних модулів;
- використання методів активного навчання;
- залучення висококваліфікованих вчених, викладачів та керівників;
- гнучкий зворотній зв'язок зі слухачами;
- комплексна оцінка потенціалу слухачів;
- індивідуально – груповий метод навчання;
- автоматизація навчального процесу з використанням сучасних технічних засобі.

Підприємство здійснює оцінку вкладу кожного працівника для досягнення існуючих завдань. Оцінка персоналу являє собою порівняння певних характерних рис притаманних працівникам (ділових якостей, професійно-кваліфікаційного рівня, вимог, результатів). Оцінка персоналу повинна ґрунтуватися на наступних принципах:

- об'єктивності;
- гласності
- оперативності;
- демократичності;

- єдності вимог оцінки для всіх осіб;
- простоти;
- чіткості [10, 79].

Дотримання перелічених принципів підвищує ефективність поточної та перспективної оцінок.

Кожне підприємство винагороджує своїх працівників в матеріальній або нематеріальній формах, тим самим компенсуючи витрати, які несе працівник для досягнення мети підприємства. Управління мотивацією трудових ресурсів повинно ґрунтуватися на наступних принципах [11]:

- відповідності цілей;
- врахування чинників очікування;
- усунення демотивуючих чинників;
- прозорості;
- зрозумілості;
- справедливості;
- своєчасності;
- комплексності.

Виокремимо основні групи засобів управління, а саме: прямі, опосередковані та квазізасоби.

До перших відносять [12]:

- делегування – передача виконання точно сформульованих завдань, компетенцій. Працівник діє самостійно з повною відповідальністю за своє рішення;
- обговорення та ведення бесід з персоналом. Під час обміну думками керівник готується до прийняття рішення. Бесіди супроводжуються чітко визначеною метою і регламентом;
- критика і заохочення, наслідок позитивної чи негативної праці. Вони мають на меті заохотити людину до праці, а не покарати її;
- контроль за результатами роботи. Перевірка результатів у визначеній формі;

- комунікації, інформаційна база. Джерело оптимального розв'язання завдань, що ставляться перед особою;
- вказівки, директиви – довгострокові рішення, конкретизовані вказівками. Служать своєрідним орієнтиром в досягненні мети підприємства.

Опосередковані (непрямі) засоби управління включають [71]:

- характеристику посади. Вимоги до претендента, які включають мету, завдання, компетенції і є основою для контролю зі сторони керівника;
- оцінку робочого місця. Здійснюється на основі характеристики посади з врахуванням складності здійснюваної діяльності;
- оцінку працівників. Система оцінок і балів його особистого внеску. Він здійснюється одною людиною задля уникнення суб'єктивності.

Квазізасоби, що включають робочу атмосферу і неформальні групи.

На підприємстві паралельно функціонують формальні та неформальні групи. Керівник не має повноважень для створення неформальних груп, однак повинен опосередковано здійснюватися їхній контроль. Вплив діяльності неформальної групи на підприємство залежатиме від причини її створення та динаміки результатів членів неформальних груп в порівнянні до їх спільних результатів.

Засоби управління ефективністю управління трудовими ресурсами, що забезпечують реалізацію принципів відповідних складових управління персоналу є рушійною силою концепції управління персоналу, згідно якої персонал – це основне джерело розвитку всього підприємства.

Проведені дослідження поняття управління трудовими ресурсами, запропоновані нами визначення персоналу та управління трудовими ресурсами дали можливість сформулювати концепцію управління персоналом підприємства, а саме: виокремити основні принципи, правила, цілі роботи з персоналом, конкретизовані із врахуванням стратегії підприємства, потенціалу персоналу, а також форми та стилі проведення роботи з персоналом і плани щодо його використання. Основу концепції управління

персоналом підприємства складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями управління розвитку підприємства [65].

Управління трудовими ресурсами – це одна із основних складових управління сучасною організацією, незалежно від того, чи вона є державною структурою чи комерційною. Ця функція управління постійно розширюється, забезпечуючи якнайкраще використання людського ресурсу. Процеси управління людьми здійснювались у всіх організаціях та різних соціумах. Управління трудовими ресурсами - це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи організацій. Як суб'єкти управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих

1. 3. Методичні підходи до управління розвитком персоналу

Застосування моделей і методів у сфері управління трудовими ресурсами в кризових умовах дає можливість вдосконалити систему управління ним за рахунок підвищення точності та оперативності економічного аналізу, можливості включення до аналізу багатьох факторних ознак.

Аналізуючи численні наукові розробки в галузі моделювання ми погоджуємося із висновком К. Анохіна а про те, що до застосування моделей і методів управління персоналом існують певні вимоги, а саме [1]:

- дослідження за принципом системного підходу;
- розробка економіко-математичних моделей, що відображають кількісні показники системної діяльності персоналу підприємства;
- реальні економічні зв'язки і залежності виражаються із застосуванням інструментів математичного аналізу.

В теорії та практиці моделювання існує низка економіко-математичних моделей прикладного характеру, зокрема моделей управління. Окремі моделі торкаються процесів управління персоналом і можуть бути адаптовані до антикризового управління персоналом. З метою якісного аналізу такого класу моделей проілюструємо їх графічно (рис. 1.2).

Імітаційні моделі описують динаміку розвитку економічних процесів та явищ в реальних системах і піддаються перевірці. За допомогою таких моделей імітуються процеси, що досліджується, шляхом проведення низки достатньо значних за обсягом розрахунків за допомогою спеціального програмного забезпечення.

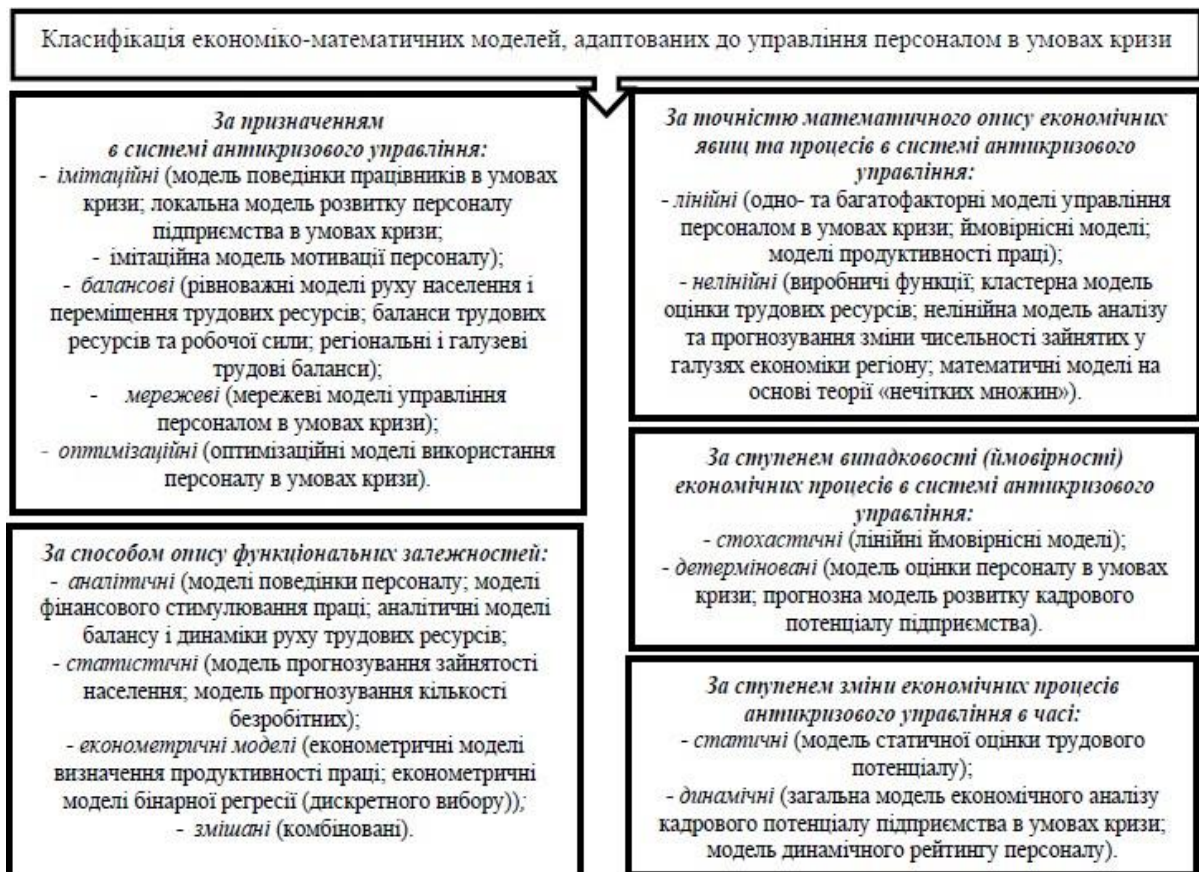


Рис. 1. 2. Класифікація економіко-математичних моделей, адаптованих до управління персоналом в умовах кризи

Джерело: [12, 45]

Вітчизняним підприємствам пропонується використовувати імітаційні моделі при оцінці ефективності управління персоналом як в докризових, так і в посткризових станах.

Використання імітаційних моделей на практиці доцільно поєднувати з аутсорсингом. Також, достатньо ефективною є імітаційна модель системи мотивації персоналу, яка забезпечує інтеграцію ключових показників ефективності і надає можливість дослідження та удосконалення системи мотивації персоналу, особливо в умовах кризи. В процесі дослідження наявності трудових ресурсів та визначення потреб у них широко використовуються рівноважні (балансові) моделі, до складу яких включаються системи рівнянь.

За призначенням в системі антикризового управління [65]:

- імітаційні (модель поведінки працівників в умовах кризи; локальна модель розвитку персоналу підприємства в умовах кризи;
- імітаційна модель мотивації персоналу);
- балансові (рівноважні моделі руху населення і переміщення трудових ресурсів; баланси трудових ресурсів та робочої сили; регіональні і галузеві трудові баланси);
- мережеві (мережеві моделі управління персоналом в умовах кризи);
- оптимізаційні (оптимізаційні моделі використання персоналу в умовах кризи).

За точністю математичного опису економічних явищ та процесів в системі антикризового управління [65]:

- лінійні (одно- та багатofакторні моделі управління персоналом в умовах кризи; ймовірнісні моделі; моделі продуктивності праці);
- нелінійні (виробничі функції; кластерна модель оцінки трудових ресурсів;
- нелінійна модель аналізу та прогнозування зміни чисельності зайнятих у галузях економіки регіону; математичні моделі на основі теорії «нечітких множин»).

За ступенем випадковості (ймовірності) економічних процесів в системі антикризового управління [54]:

- стохастичні (лінійні ймовірнісні моделі);
- детерміновані (модель оцінки персоналу в умовах кризи; прогнозна модель розвитку кадрового потенціалу підприємства).

За способом опису функціональних залежностей:

- аналітичні (моделі поведінки персоналу;
- моделі фінансового стимулювання праці; аналітичні моделі балансу і динаміки руху трудових ресурсів;
- статистичні (модель прогнозування зайнятості населення; модель прогнозування кількості безробітних);
- економетричні моделі (економетричні моделі визначення продуктивності праці; економетричні моделі бінарної регресії (дискретного вибору));
- змішані (комбіновані).

За ступенем зміни економічних процесів антикризового управління в часі [67]:

- статичні (модель статичної оцінки трудового потенціалу);
- динамічні (загальна модель економічного аналізу кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи; модель динамічного рейтингу персоналу). задовольняють вимоги відповідності між наявними ресурсами та їх використанням.

Зокрема, рівняння можуть виражати відповідність наявності робочої сили фактичній чисельності робочих місць. В даному випадку відповідність трактується як достатність ресурсів для покриття потреби та можливість створення резервів. Балансові моделі руху населення і переміщення трудових ресурсів, баланси трудових ресурсів та робочої сили, регіональні і галузеві трудові баланси можуть бути використані як при техніко-економічному, так і в оперативно-календарному плануванні на мікро- та мезорівнях, особливо актуальним є їх застосування в антикризовому управлінні.

Балансові моделі залежно від поставленої мети можуть бути деталізовані в розрізі окремих соціальних груп, з урахуванням вікової структури, кількості працездатного населення, національних та інших особливостей.

Мережеві моделі являють собою план виконання деякої сукупності взаємопов'язаних операцій (робіт) заданий в специфічній формі мережі, графічною інтерпретацією якої є мережевий графік. Мережеві моделі сітьового планування і управління трудовим потенціалом є ілюстрацією складу комплексу робіт і порядку їх виконання в часі. За допомогою мережевих графіків досягається або оптимізація часу виконання робіт, або оптимізація величини собівартості здійснюваних робіт [71].

Оптимізаційні моделі застосовуються з метою вибору оптимального, найбільш раціонального з позиції деякого критерію варіанту використання ресурсу, розвитку економічного процесу або явища. За рахунок використання оптимізаційних моделей підвищується економічна ефективність використання трудових ресурсів і виявляються резерви ресурсного потенціалу, їх застосування в антикризовому управлінні є вкрай важливим .

До реальних економічних умов найбільш вдало адаптуються економетричні моделі, здебільшого високу точність розрахунків забезпечують нелінійні економетричні моделі. Широкого застосування знаходять економетричні моделі при визначенні продуктивності праці. Результати розрахунків за багатофакторними моделями з урахуванням наслідків тестування гіпотез, дозволяють отримати адекватні висновки. Також в процесі відбору персоналу або підтвердження його кваліфікаційних вимог та визначення відповідності займаній посаді можуть бути використані економетричні моделі якісного (дискретного) вибору, зокрема, моделі бінарної регресії [67].

Економетричні моделі також можуть бути використані при визначенні ефективності використання управлінського персоналу. В основу рішення про

призначення заробітної плати також можуть бути покладені результати економетричного аналізу та оцінки трудових ресурсів [65].

Альтернативою економетричного моделювання можуть бути аналітичні функціональні залежності, які можна розв'язати за допомогою математичного інструментарію. В основі аналітичного моделювання лежить непрямий опис об'єкту моделювання за допомогою набору математичних засобів: нерівностей, рівнянь, їх систем, логічних умов та зв'язків. Структура аналітичного опису моделі включає: критерії та їх опис, невідомі величини, вихідні дані та обмеження до них, математичні співвідношення та операції тощо. Аналітичні моделі, на відміну від інших, за структурою не подібні об'єкту моделювання [76].

В рамках аналітичного моделювання при антикризовому управлінні доцільно застосовувати модель поведінки персоналу, модель фінансового стимулювання праці персоналу, аналітичну бізнес-модель управління персоналом та багато інших. Не слід забувати про переваги аналітичного моделювання при побудові прогностичних моделей. В складній соціально-демографічній ситуації актуалізується необхідність зіставлення попиту та пропозиції трудових ресурсів на макро-, мезо- та мікрорівні.

Особливу цінність набувають результати моделювання в процесі антикризового управління персоналом підприємства. Статистичні оцінки прогнозування зайнятості населення, кількості безробітних, загальна оцінка ефективності використання робочої сили, отримуються в результаті статистичного моделювання.

За умов невизначеності та ризику найбільш поширеними є стохастичні моделі, в них в якості невідомих факторів використовують випадкові величини, для яких визначаються функції розподілу і різні числові характеристики (математичне сподівання, дисперсія, середньоквадратичне відхилення тощо) [71].

Серед стохастичних моделей, які можуть бути використані при антикризовому управлінні персоналом можна виділити: моделі оптимізації

чисельності персоналу в період кризи, стохастичні моделі визначення потреби в персоналі, стохастичні моделі оцінки персональної вартості працівника, стохастичні позиційні моделі визначення витрат на розвиток людського капіталу, стохастичні моделі оцінки якості управління персоналом, моделі стохастичного програмування, в яких або в цільову функцію, або в обмеження входять випадкові величини.

На противагу стохастичним моделям в детермінованих визначається поведінка об'єкту моделювання з урахуванням повної визначеності в поточному та майбутньому станах. Прикладами таких моделей є: модель оцінки трудового потенціалу сегментних груп працівників підприємства, модель оцінки людського потенціалу, прогнозна модель розвитку кадрового потенціалу підприємства тощо [65].

Статичне моделювання припускає незмінність (сталість) в часі модельованої системи і повністю абстрагується від ймовірних змін. На етапі постановки задачі статичного моделювання робиться припущення про те, що всі процеси, які вивчає дослідник не потребують розвитку в часі, а тому достатньо точно характеризуються незалежними в часі як відомими, так і не відомими величинами. До статичних моделей можна віднести моделі, що досліджують структуру системи управління персоналом і не потребують інформації про її поточний стан, який змінюється в часі. Прикладом таких моделей може бути модель статичної оцінки трудового потенціалу [54].

Моделі динамічного програмування на відміну від статичних враховують фактор часу. Критерій оптимальності в динамічних моделях може бути самого загального вигляду (і навіть взагалі не бути функцією), проте для нього повинні виконуватися певні властивості. Прикладами таких моделей, адаптованих до управління трудовим потенціалом є: загальна модель економічного аналізу кадрового потенціалу підприємства та модель динамічного рейтингу. Критеріїв вибору форми математичної моделі безліч, єдиних правил не існує. Вибір оптимальної економіко-математичної моделі буде найкращим при глибинному аналізі існуючих результативних та

факторних ознак, при зіставленні наявних даних та бажаних результатів. Найкраща модель обирається шляхом використання декількох критеріїв якості після розрахунку ряду математичних моделей. При порівнянні критеріїв якості не завжди одразу визначається оптимальна модель за точністю представлення даних.

Управління ефективністю використання трудових ресурсів підприємств, які знаходяться в кризовому стані вимагає застосування широкого арсеналу методичного інструментарію, який дозволяє виявити тенденційні закономірності та проблемні напрямки в явищах та процесах, що детермінують його формування і реалізацію. Використання такого інструментарію є доцільним на різних рівнях функціонування персоналу та етапах його формування, реалізації і відтворення [71].

Очевидно, що методів дослідження такої складної і комплексної економічної категорії як персонал підприємства існує дуже багато.

Методи управління ефективністю використання трудових ресурсів ділять на дві групи: загальні та спеціальні. До загальних методів відносяться економіко-математичні та статистичні методи (зокрема компаративний та факторний аналіз для визначення факторів впливу на персонал та порівняння окремих закономірностей його формування та використання, особливо в умовах кризи), методи прогнозування, методи групування, каузальний метод, метод коефіцієнтів, методи оптимізації, балансовий метод тощо.

Метод прогнозування передбачає використання величезної кількості інструментів, зокрема інтуїтивних і формалізованих (екстраполяції, моделювання). Прогнозування в контексті використання персоналу як метод дослідження досить ґрунтовно дослідив С. Сембер [71]. Науковець підкреслює, що в більшості випадків метод прогнозування реалізується для стаціонарних часових рядів за методологією Бокса-Дженкінса та з використанням ARMA моделі. Прогноз як метод дослідження персоналу досить часто стосується прогнозування демографічних параметрів на довгострокову перспективу. Демографічні прогнози є основоположними при

подальших прогностичних розрахунках інших тенденцій, що дуже важливі при формуванні та використанні трудового потенціалу та актуалізуються в умовах кризи. Для прикладу, вони детермінують прогнозування виробничотериторіальної потреби в кадрах, що є дуже важливими розрахунками з точки зору визначення ефективності використання трудового потенціалу.

Не менш важливим методом дослідження ефективності використання трудових ресурсів в розрізі його компонентної структури є метод групування та відображення його результатів в аналітичних таблицях (простих, групових, комбінованих), що дозволяє наочно та більш коректно представити масиви даних щодо персоналу підприємства [54].

Каузальний метод дослідження персоналу дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки та залежності в його компонентній структурі, з урахуванням комплексного підходу в розумінні його суті з глибинними взаємозалежностями складових, що його формують.

Метод коефіцієнтів передбачає розрахунки щодо зведення відповідних показників до так званих вагових коефіцієнтів, які доцільно розраховувати в компонентній структурі персоналу з метою пошуку оптимальних пропорцій (близьких до ідеальних) між його складовими.

Методи оптимізації в дослідженні персоналу важливі з точки зору визначення найкращого, «оптимального» рішення, виходячи з поточної ситуації, особливо кризової. Такі методи найчастіше застосовують щодо пошуку шляхів оптимізації чисельності персоналу (кількісні характеристики персоналу на рівні підприємства) та підвищенні ефективності використання персоналу, виходячи з розрахункових характеристик його складових. В аналізі господарської діяльності значне місце відводиться балансовим методам [67].

Широкого застосування вони отримали в процесі визначення ступеня забезпеченості підприємств ресурсним потенціалом, зокрема, і трудовими ресурсами. Сьогодні балансовий метод в дослідженні персоналу насамперед

доцільно використовувати в побудові балансів робочої сили. Це доводять автори колективної монографії Н.Лук'янченко, В.Антонюк та ін. [23], які стверджують, що саме баланси дозволяють з найбільшою конкретністю аналізувати кількісні та якісні характеристики наявних ресурсів робочої сили, виявляти резерви підвищення ефективності їх використання, системно досліджувати основні показники ринку праці, пропорції та взаємозв'язки між ними, структурні зрушення та тенденції розвитку, прогнозувати попит і пропозицію праці. Досить ґрунтовно балансовий метод при дослідженні трудових ресурсів розглянуто в працях І. Антохової [1].

Групу спеціальних методів дослідження трудового потенціалу формують методи ретроспективного аналізу, соціологічного опитування, системний, класифікації та інші.

Ретроспективний аналіз важливий у застосуванні при дослідженнях персоналу з метою вивчення внутрішніх резервів, об'єктивної оцінки результатів та наслідків діяльності. Його методика передбачає зіставлення фактичних показників діяльності, виявлення ступеню впливу факторів на зміну результатів діяльності підприємства, пошук резервів підвищення ефективності діяльності, визначення ймовірних шляхів мобілізації акумульованих резервів.

Методи соціологічного опитування дуже важливі з точки зору відсутності необхідної інформаційної бази офіційного характеру, вони дозволяють локалізувати сферу вивчення трудових ресурсів. Такі дослідження за значенням та масштабом є досить різними. Окремі з них виконані на більш професійному рівні із залученням кращого ресурсного забезпечення [1].

Системний метод важливий у дослідженні компонентної структури персоналу як комплексної економічної категорії, глибинне розуміння якої вимагає вивчення процесів формування й розвитку соціально-трудових відносин у взаємозв'язку та взаємозалежності з регулюванням ринку праці, умов праці та її оплати.

Метод класифікації є досить поширеним за різними напрямками наукових досліджень. При вивченні персоналу цей метод важливий з точки зору систематизованого подання великого об'єму інформації, що відображає його формування та використання. Отже, узагальнююче вище наведене можна зробити висновок про те, що високий результат і найвища якість управління персоналом досягається тоді, коли вся система методів і моделей управління персоналом реалізується спільно. Це дає можливість подивитися на об'єкт дослідження крізь призму його розвитку в усіх напрямках. Практична значимість проведеного дослідження підсилює можливість кількісного обґрунтування особливостей досліджуваних процесів. Вище нами було зазначено, що одними із перших дій в кризових умовах з боку керівництва є скорочення чисельності персоналу. Але втрата перспективного конкурентоспроможного фахівця може виявитися вкрай негативною для підприємства, особливо у кризових випробуваннях та в процесі подолання криз. В рамках мети дослідження, на нашу думку, доцільним є ілюстрація застосування моделей і методів управління персоналом в кризових умовах на прикладі економетричної моделі оцінки особистого рівня конкурентоспроможності працівника.

Висновки до розділу 1

Таким чином, управління трудовими ресурсами - це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегії кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального соціального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні організації.

Проведений порівняльний аналіз існуючих методик оцінки рівня конкурентоспроможності працівника дозволив зробити певні висновки, а

саме: частина методик є надто формалізованою (перенавантаженою кількісними показниками або аналітичними розрахунками), частина – специфічними (застосованими для конкретних категорій персоналу або окремих видів підприємств). З огляду на це вважаємо, що цінність представить універсальна базова модель оцінки особистого рівня конкурентоспроможності працівника, яка буде враховувати ключові показники з урахуванням їх кількісної та якісної спрямованості. В якості факторних ознак нами пропонуються: вік працівника, наявність (відсутність) освіти, кількість років навчання, стаж роботи за спеціальністю, рівень кваліфікації. Універсальність моделі може бути досягнута за рахунок додавання до моделі фіктивних (dummy) змінних, зокрема, фіктивних змінних взаємодії. Результати, отримані за такими моделями дозволять підсилити дію факторних ознак. Наприклад, дослідити вплив факторних ознак на рівень конкурентоспроможності окремо для чоловіків та жінок (за рахунок фіктивних змінних), або визначити вплив наявності освіти, кваліфікації чи стажу роботи у чоловіків та жінок (за рахунок фіктивних змінних взаємодії).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВІОЛД»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «ВІОЛД»

ТОВ «ВІОЛД» - це промислове підприємство, яке розташоване у м. Київ, Київська область, Україна.

Цілі та предмет діяльності товариства, відповідно до статуту, включають:

1. Розробку, виробництво, продаж джгутів проводів, інструментів, електричних та електронних систем для автомобілів, а також відповідних комплектуючих.
2. Продаж продукції засновнику та будь-якій юридичній особі, визначеній засновником.
3. Імпорт та придбання товарів і послуг, необхідних для машинобудування, планування, виробництва, монтажу, тестування, організації виробництва, навчання та супровідних видів діяльності.
4. Здійснення інших видів діяльності, які стосуються та є дотичними для досягнення вищезгаданих цілей та предмету діяльності, та будь-яких інших видів діяльності затверджених зборами учасників для реалізації зазначених вище цілей та предмету.
5. Імпорт та придбання товарів і послуг, необхідних для машинобудування, планування, виробництва, монтажу, тестування, організації виробництва, навчання та супровідних видів діяльності.
6. Здійснення інших видів діяльності, які стосуються та є дотичними для досягнення вищезгаданих цілей та предмету діяльності, та будь-яких інших видів діяльності затверджених зборами учасників для реалізації зазначених вище цілей та предмету.

Вищим органом управління товариства є збори учасників, які відповідають за визначення загального напрямку та стратегії діяльності товариства, прийняття основних рішень щодо політики товариства та за перевірку фінансової діяльності і показників діяльності товариства. Вони несуть відповідальність за діяльність товариства.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВІОЛД», статутний фонд товариства складає 633602, 6 тисяч гривень, є умовним. Прибуток підприємства утворюється з надходжень від господарської діяльності. Майно товариства складається з основних засобів, нематеріальних активів та обігових коштів. Товариство здійснює випуск водяних насосів різних видів.

ТОВ «ВІОЛД» – добре відоме ім'я серед споживачів кліткового обладнання, як для промислового птахівництва, так і для невеликих фермерських господарств. Також компанія є одним з основних виробників зварної оцинкованої сітки, панельних систем обгороджування на території України. З моменту створення і до сьогодні компанія дорожить своєю діловою репутацією, тому постійно підвищує якість роботи, удосконалює професійні навички своїх співробітників і технічне оснащення, вкладає свої інтелектуальні, фінансові і виробничі ресурси в розробку і створення своєї продукції.

В таблиці 2. 1 представлені реквізити та основні відомості досліджуваного підприємства.

Таблиця 2. 1

Ідентифікаційні реквізити ТОВ «Виробниче об'єднання «ВІОЛД»

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «ВІОЛД»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Місцезнаходження	11700, Кивська область, м. Буча, вул. Пушкіна, буд. 48
Основні види діяльності	28.30 Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства
	46. 90 Неспеціалізована оптова торгівля
	33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення

Джерело: smida.gov.ua.

Розглянемо історію підприємства:

В 2000 році було засновано ТОВ «ВІОЛД».

2001 р. – Компанія розробила і випустила кліткове обладнання для утримання курей-несучок.

2004 р. - Компанія повністю налагодила процес виробництва, розпочала плідну роботу на ринку України та СНД, а також провела переговори з потенційними партнерами та дилерами. У цьому ж році «ВІОЛД» починає випуск кліткового обладнання для утримання батьківського стада.

2006 р.- Обладнання компанії встановлено на ряді птахофабрик Близького Сходу, Кавказу, Центральної Азії.

2007 р. - Компанія здійснила ґрунтовну модернізацію своїх виробничих потужностей. Розпочався випуск продукції найвищої якості.

2008 р. - Виробниче об'єднання представило свої нові продукти: кліткове обладнання для вирощування курчат-бройлерів з можливістю автоматичного вивантаження птиці, а також кліткове обладнання для утримання курей-несучок, вироблене у відповідності з європейськими нормами.

2009 р. - Кліткове обладнання компанії запрацювало на підприємствах країн Балтії, Центральної та Західної Європи, Центральної та Північної Америки, Африки. У цьому ж році «ВІОЛД» випустила кліткове обладнання для вирощування курчат-бройлерів та ремонтного молодняку.

2023 р. - Виробниче об'єднання при розробці продукту використало принципи європейських стандартів. При цьому «ВІОЛД» прагне полегшити роботу обслуговуючого персоналу пташників. Така мотивація привела до народження інноваційного продукту -кліткового обладнання для вирощування курей-несучок з можливістю їх вихову. Перший комплект обладнання було встановлено на латвійському підприємстві UPE Unfold Poultry Equipment, який отримав назву «Балтика».

В цьому ж році компанія створила кліткове обладнання для утримання курей-несучок «Старт», в якому вартість одного птахомісця становить \$ 1,99.

2024 р. - «ВІОЛД» має представництва в десяти країнах світу (Аргентині, Білорусі, Гватемалі, Греції, Казахстані, Китаї, Мексиці, Росії, Тунісі, Узбекистані), здійснює поставки в 14 країн, налічує близько тисячі встановлених об'єктів на понад 800 мільйонів птахомісць.

2025 р. - Компанія експортує за кордон понад 85 % обладнання для промислового птахівництва. Кількість встановлених проектів по всьому світу перевищила позначку 1 200. Крім цього, «ВІОЛД» є лідером серед виробників систем огорож і засобів безпеки периметра на території Східної Європи.

Підприємство володіє найсучаснішим високотехнологічним устаткуванням: зварювальні роботизовані лінії виробництва Австрії і Південно-Африканської Республіки; трубо- і листопрокатне устаткування (Корея); верстати (Тайвань), лазерне устаткування та листогниби для виробництва кліткового устаткування, панельних систем обгороджування, зварних сіток для різних галузей народного господарства (Швейцарія). Кероване комп'ютерами устаткування дозволяє виробляти сітки під індивідуальні вимоги замовника. Володіючи високою технологічністю, устаткування може виробляти понад 6000 видів різних зварних сіток з дроту.

Кліткове обладнання виготовляється з високоякісної сталі з цинковим покриттям першого класу, з застосуванням сучасних світових розробок і повністю відповідає вимогам ГОСТу і системі менеджменту ISO 9001:2008.

Все обладнання розроблено власним проектно-конструкторським бюро з урахуванням новітніх технологій. Серед розробок є як типові проекти, так і спеціалізовані, виконані з урахуванням побажань і вимог замовників з різних країн світу.

«ВІОЛД» виробляє кліткове устаткування призначене для промислового вирощування і утримання птиці, починаючи від курчат-бройлерів, закінчуючи роздільним утриманням батьківського стада курей і півнів. Компанією також виготовляються спеціальні клітки для курей-несучок, ремонтного молодняка. Розроблена альтернативна кліткова система

утримання курей-несучок з урахуванням європейських стандартів і законів по охороні сільськогосподарських тварин згідно директиви ради ЄС 1999/74/ЄС від 19. 07.1999 року.

Сьогодні компанія «ВІОЛД» включає в себе:

- виробничі майданчики, оснащені сучасним обладнанням, що дозволяють випускати продукцію з урахуванням новітніх світових тенденцій;
- технологічний відділ, який надає допомогу в підвищенні ефективності використання птахівничого обладнання. Фахівці технологічного відділу здійснюють консультаційну допомогу в підвищенні ефективності експлуатації птахівничого обладнання при вирощуванні бройлерів та утриманні курей-несучок;
- службу монтажу, яка здійснює монтаж «під ключ»;
- службу сервісу, що виконує гарантійне та післягарантійне обслуговування протягом всього терміну експлуатації обладнання.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною (Дод. А). Лінійному керівнику в розробці відповідних рішень, програм та планів допомагають його функціональні замісники. Вони проводять свої рішення через вище керівництво і доводять їх до виконавців нижчого рівня, їх роль на підприємстві дуже значна, оскільки вони здійснюють технічну підготовку діяльності, розробляють варіанти рішень питань, пов'язаних з керівництвом діяльності, звільняють директора від планування, фінансових розрахунків, матеріально-технічного забезпечення і т. ін.

З моменту створення і до сьогодні компанія дорожить своєю діловою репутацією, тому постійно підвищує якість роботи, удосконалює професійні навички своїх співробітників і технічне оснащення, вкладає свої інтелектуальні, фінансові і виробничі ресурси в розробку і створення своєї продукції.

Стратегія «ВІОЛД» - «Завжди на крок попереду». Цю стратегію неможливо втілити в життя без висококваліфікованих працівників. Тому компанія приділяє велику увагу до підбору персоналу, його подальшому навчанню, розвитку і професійному зростанню.

«ВІОЛД» надає своїм співробітникам комфортні умови праці і відпочинку: сучасне обладнання, кондиціоновані приміщення, різноманітні соціальні програми. Компанія дбає про розвиток та професійне зростання співробітників, забезпечуючи проведення різних курсів та тренінгів.

У компанії були сформульовані принципи, які використовуються при побудові стратегії розвитку і самореалізації компанії.

Торгова марка «ВІОЛД» зареєстрована у всіх країнах СНД і Європейському Союзі. Якість обладнання підтверджена російськими і європейськими сертифікатами відповідності на всю лінійку обладнання, що випускається [21].

«ВІОЛД» - це майстерність і вміння більш ніж тисячі професіоналів і однодумців, добре обладнані виробничі майданчики, десять зарубіжних представництв, більше 1000 реалізованих проектів в різних країнах світу.

Аналіз показників господарської діяльності відбувається шляхом порівняння показників за звітний рік з показниками за попередні роки на основі форм річної фінансової звітності (Додатки).

Проведемо оцінку обсягів і динаміки найважливіших показників: обсягів та складу основних засобів, обсягів і швидкості обороту товарно – матеріальних запасів, джерел їх формування, обсягів та складу операційних витрат.

На балансі підприємства знаходяться основні засоби, первісна вартість яких 96383 тисяч гривень. В таблиці, поданій нижче, розглянемо показники використання основних засобів та проаналізуємо їх.

Таблиця 2.2

Показники використання основних засобів ТОВ «ВІОЛД»

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2024/2023		Відхилення 2025/2024	
				Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0, 13	0, 12	0, 11	-0, 01	-7, 69	-0, 01	-8, 33
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0, 0008	0, 0046	0, 0048	0, 0038	475	0,0002	4,35
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,38	0,45	0,53	0,07	18,42	0,08	17,78
Коефіцієнт приросту основних засобів	1,0	0,22	0,21	-0,78	-78	-0, 01	-4, 55
Фондовіддача, грн./грн.	4,54	3,87	3,09	-0,67	-14,76	-0,78	-20,16
Фондомісткість, грн./грн.	0, 24	0, 26	0, 32	0, 02	8, 33	0, 06	23, 08
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	61, 69	85, 38	107, 06	23, 69	38, 40	21, 68	25, 39

Джерело: складено автором за матеріалами звітності ТОВ «ВІОЛД»

Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує їх фізичний стан. Заданими на ТОВ «ВІОЛД» цей показник має зростаючу тенденцію: так, в 2024 році знос основних засобів становив 0, 45 (або на 18, 42 % більше, ніж у 2023 році), а в 2025 році склав 0, 53, що на 17, 78 % перевищує показник 2024 року. Тобто, більше половини працюючого обладнання на кінець 2025 року відносилось до категорії зношеного.

Коефіцієнт оновлення основних засобів характеризує рівень фізичного і морального оновлення основних фондів. Значення показника в 2024 та 2025 роках зменшилось на 7, 69 % та 8,33 % відповідно, що свідчить про скорочення темпів оновлення парку устаткування.

Коефіцієнт вибуття, який характеризує інтенсивність вибуття основних засобів в 2023 році становив 0, 0008, а в 2025 році уже 0,0048. Найбільше значення показника спостерігається в 2024 році і перевищує показник 2023 року майже в 5 разів.

Коефіцієнт приросту основних засобів характеризує рівень приросту основних засобів або окремих його груп. В досліджуваний період рівень приросту впав на 78%. Після найбільшої активності в сфері оновлення обладнання в 2023 році наступило її призупинення.

Для випуску продукції на 1 грн. у 2025 році необхідно основних засобів вартістю 0, 32 грн.; порівняно з 2024 роком показник збільшився на 23, 08 % , що негативно впливає на собівартість продукції, а отже і на кінцевий прибуток підприємства.

Фондовіддача основних засобів характеризує кількість виробленої продукції з 1 грн., вкладеної в основні засоби. На ТОВ «ВІОЛД» фондовіддача становить 3, 09 грн., тобто з 1 грн., вкладеної в основні засоби, виробляється продукція вартістю 3, 09 грн.; тобто, на кожну вкладену гривню отримується 2,09 грн. доходу. За досліджуваний період фондовіддача на підприємстві скоротилась на 20,16 %.

Фондоозброєність на ТОВ «ВІОЛД» на одного працівника складає 107,06 грн. Цей показник повинен безперервно збільшуватись, так як від нього напряму залежать технічна озброєність, а відповідно, і продуктивність праці. Фондоозброєність підприємства за період 2024-2025 року збільшилась на 25,39 %, що пов'язано із зменшенням чисельності промислово- виробничого персоналу.

В таблиці 2.3 представлені показники оборотності оборотних активів підприємства.

Таблиця 2. 3

Показники використання оборотних активів ТОВ «ВІОЛД»

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2024/2023		Відхилення 2025/2024	
				Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0, 24	-0, 13	-0, 15	0, 11	45, 83	-0, 02	-15, 38
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	36, 57	28, 92	21, 67	-7, 65	-20, 92	-7, 25	-25, 07
Тривалість одного обороту оборотних коштів, днів	9, 98	12, 62	16, 84	2, 64	26, 45	4, 22	33, 44
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2, 73	2, 89	3, 32	0, 16	5	0,43	14,88
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	133,69	126,29	109,94	-7,4	-5,54	-16,35	-12,94

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,59	6,5	5,93	0,91	16,28	-0,57	-8,77
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	65,29	56,15	61,55	-9,14	-13,99	5,4	9,62
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	11,19	10,22	5,84	-0,97	-8,67	-4,38	-42,86
Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	32,62	35,71	62,5	3,09	9,47	26,79	75,02
Коефіцієнт оборотності усіх активів	2,52	2,79	2,55	0,27	10,71	-0,24	-8,6
Тривалість одного обороту усіх активів	144, 8 4	130, 8 2	143, 14	-14, 02	9, 68	12, 32	9, 42

Джерело: складено автором за матеріалами звітності ТОВ «ВІОЛД»

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами показує, яка частина оборотних активів фінансується за рахунок власних коштів організації. Виходячи з обчислених показників, фінансування оборотних активів збільшилось на 45,83 % в 2024 році і скоротилось на 15,38 % у 2025 році.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів кожного року зменшується (з 36, 54 до 21,67), відповідно, зменшується тривалість одного обороту оборотних коштів – на 20,92 % у 2024 та на 25,07 % у 2025 роках.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує розширення або зменшення комерційного кредиту, наданого підприємству. Зростання коефіцієнта за останній досліджуваний рік у 0,43 рази (або на 14, 88%) означає ріст покупок у кредит.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені в розрахунки. Беручи до уваги показники, можемо дійти до висновку, що кошти, вкладені в розрахунки, обернулись швидше на 16,28 %, ніж у 2023 році і скоротили обороти в 2025 році на 8, 77 %. В той же час, найкращі показник підприємство мало в 2024 році, тому саме в цей період тривалість одного обороту дебіторської заборгованості склав 56 днів.

Масштаб діяльності підприємства не забезпечується власним капіталом. Про це свідчить коефіцієнт оборотності власного капіталу, показник якого впав з 11, 19 у 2023 році до 5, 84 у 2025 році.

Також не є сталою динаміка коефіцієнту оборотності усіх активів ТОВ «ВІОЛД»: в 2024 році він зростає на 10, 71 %, і уже в 2025 падає на 8, 6 %.

Отже, згідно з результатами аналізу, найбільш ефективно основні засоби та оборотні активи підприємства працювали та використовувались у 2024 році.

2.2. Оцінка основних показників роботи суб'єкта господарювання

В ринкових умовах виконання плану з виробництва і реалізації продукції у відповідності зі взятими зобов'язаннями (договори, контракти) є неодмінною умовою нормального функціонування кожного підприємства.

Рівень таких якісних показників, як продуктивність праці, собівартість продукції, прибуток, рентабельність багато в чому залежить від виробництва і реалізації продукції.

Розглянемо інформацію про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ТОВ «ВІОЛД».

Таблиця 2. 4

Обсяги виробництва основних видів продукції, тис. грн.

Основні види продукції	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2024/2023		Відхилення 2025/2024	
				Абсолют не	Відносне, %	Абсолют не	Відносне, %
Комплект обладнання для утримання свиней	51691,8	-	-	-	-	-	-
Заборна продукція	82707,2	110326,3	59578,4	-23128,8	-27,96	-50747,9	-45,99
Птахівник	185658,3	229653,6	156393,2	-29265,1	-15,76	-73260,4	-31,9

Джерело: складено автором за матеріалами звітності ТОВ «ВІОЛД»

Обсяги виробництва основних видів продукції: заборної та птахівника за 2024 - 2025 роки зменшились на 45, 99 % та 31,9 % відповідно. Комплект обладнання для утримання свиней з 2024 року на підприємстві не виробляється.

В наступній таблиці 2.5 відображені результати реалізації продукції ТОВ «ВІОЛД».

Таблиця 2. 5

Обсяги реалізованої продукції ТОВ «ВІОЛД», тис. грн.

Основні види продукції	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2024/2023		Відхилення 2025/2024	
				Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
Комплект обладнання для утримання свиней	51272,8	-	-	-	-	-	-
Заборна продукція	65749	94770, 2	85702, 3	29021, 2	44, 14	-9067, 9	-9, 57
Птахівник	149829,2	218968,5	223418,8	69139,3	46,15	4450,3	2,03

Джерело: складено автором за матеріалами звітності ТОВ «ВІОЛД»

Тобто, спостерігається явище інфляції: при скороченні обсягів виробництва обсяги реалізованої продукції зростають: реалізація заборної продукції у 2024 році зросла на 44,14 %, а птахівника – майже на 50%. Стрімкі темпи росту 2024 року змінились гальмуванням і спадом в 2025 році: заборної продукції - спад на 9, 57 %, не значний ріст в обсягах реалізації птахівника – на 2, 03 %.

У таблиці 2. 6 представлені показники структури собівартості виготовленої продукції за економічними елементами витрат.

Таблиця 2.6

Обсяги та склад операційних витрат підприємства

Елементи витрат	Сума витрат, тис. грн.			Абсолютне відхилення 2025 до 2024 року	Питома вага, %		
	2023 рік	2024 рік	2025 рік		2023 рік	2024 рік	2025 рік
1	2	3	4	5	6	7	8
Матеріальні затрати	155587	160343	139905	20438	59,18	52,82	51,92
Амортизація	9297	11644	13974	2330	3, 54	3, 84	5, 19

Продовження табл. 2. 6

1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати на оплату праці	33068	33118	31138	-1980	12, 5 8	10, 9 1	11, 5 6
Відрахування на соціальні заходи	12448	12721	11860	-861	4, 74	4, 19	4, 4
Інші операційні витрати	52471	85761	72598	-13163	19,96	28,24	26,93
Разом	262871	303587	269475	-34112	100	100	100

Джерело: складено автором за матеріалами звітності ТОВ «ВІОЛД»

З таблиці 2.6 бачимо, що сума операційних витрат у 2023-2024 роках по всіх статтях збільшується, тоді як у 2025 році витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи зменшились, що пов'язано із скороченням середньоспискової чисельності працюючих.

В таблиці 2. 7 представлена динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «ВІОЛД».

Таблиця 2. 7

Динаміка фінансових результатів діяльності підприємства,
тис.

грн.

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2024/2023		Відхилення 2025/2024	
				Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	266851	321074	316137	54223	20, 32	-4937	-15,38
Собівартість реалізованої продукції	214938	241296	217897	26358	12, 26	- 23399	-9,69
Валовий прибуток	51913	79778	98240	27865	53,68	18462	23, 14
Інші операційні доходи	132335	11820	7387	- 120515	-91,07	-4433	-37, 5
Адміністративні витрати	20237	17676	18334	-2501	-12, 39	658	3,72
Витрати на збут	16676	41738	40507	25062	150, 29	-1231	-2,94

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
Інші операційні витрати	133988	11850	5811	-122138	-91, 16	-6039	-50,96
Прибуток від операційної діяльності	13407	20334	40975	6927	51,68	20641	101, 5
Доход від участі в капіталі	0	0	0	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	4717	189	490	-4528	-95,99	301	159, 26
Інші доходи	43	313	0	270	627, 9	-313	-100
Фінансові витрати	16414	8614	7434	-7800	-47, 52	-1271	-14,76
Втрати від участі в капіталі	0	0	0	-	-	-	-
Інші витрати	12	179	51	167	1391,67	-128	-71, 51
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	1741	33980	12043	32239	1851, 75	-21937	-64,56
Податок на прибуток	636	1522	1961	886	139, 31	439	28,84
Чистий прибуток	1105	7343	32274	6238	564,52	24931	339, 52

Джерело: складено автором за матеріалами звітності ТОВ «ВІОЛД»

В 2025 році ТОВ «ВІОЛД» отримало чистий прибуток в сумі 32274 тис. грн., що 339, 52 % більше, ніж у 2024 році.

Згідно з даними таблиці, собівартість реалізованої продукції в 2023-2024 роках збільшуються (214938 і 241296 тис. грн. відповідно), що є наслідком зростання цін на матеріали, енергоносії, заробітної плати та інфляції. Зниження показника в 2025 році пов'язане зі зменшенням обсягу випуску продукції в цьому році.

Проведемо оцінку фінансово-майнового стану підприємства. В таблиці 2.8 представлено показники фінансової стійкості ТОВ «ВІОЛД».

За аналізований період коефіцієнт автономії збільшився на 26, 32 %, що характеризує збільшення суми коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна.

Таблиця 2.8

Показники платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2024/2023		Відхилення 2025/2024	
				Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0, 17	0, 19	0, 43	0, 02	11, 76	0, 24	126, 32
Коефіцієнт фінансової залежності	5,93	5,14	2,34	-0,79	-13,32	-2,8	-54,47
Коефіцієнт фінансування	4,43	3,28	1,34	-1,15	-25,95	-1,94	-59,15
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0, 11	0, 14	0, 35	0, 25	227, 27	0, 21	150
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,41	0,5	0,55	0,91	221,95	0,05	10
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0, 74	0, 61	0, 43	-0, 13	-17, 57	-0, 18	-29, 51
Коефіцієнт загальної заборгованості	0,83	0,81	0,58	-0,02	-2,41	-0,23	-28,39
Коефіцієнт фінансового левериджу	0, 55	0, 96	0, 31	0, 41	74, 55	-0, 65	-67, 71

Джерело: складено автором за матеріалами звітності ТОВ «ВІОЛД»

В свою чергу, зменшився коефіцієнт фінансової залежності, який не відповідає нормативному значенню ($<0, 5$). Він означає наявність позикових коштів у фінансуванні підприємства. Власники підприємства повністю його фінансують. Так, якщо значення коефіцієнта 2,34, це означає, що при вкладенні в активи підприємства 2,34 грн., позиченими є 1, 34 грн.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами зріс в 2025 році на 50 %, що показує зниження залежності від запозичених оборотних засобів.

Коефіцієнт загальної заборгованості у 2025 році становив 0,58, що на 28,39 % менше, ніж у 2024 році. Тобто, поступово зменшується залежність підприємства від позичених коштів.

Але доволі високою є залежність ТОВ «ВІОЛД» від довгострокових зобов'язань - коефіцієнт фінансового левєриджу. Його значення зменшилось на 67,71 % в аналізованому році, і не відповідає нормативному значенню (>1).

Розглянемо показники ліквідності підприємства, представлені нижче.

Таблиця 2.9

Показники ліквідності ТОВ «ВІОЛД»

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2024/2023		Відхилення 2025/2024	
				Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
Коефіцієнт готівкової ліквідності	0,075	0,124	0,202	0,049	65,33	0,078	62,9
Коефіцієнт поточної ліквідності	0, 9	1, 16	1, 54	0, 26	28, 89	0, 38	32, 76
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,49	0,66	0,87	0,17	34,69	0,21	31,82
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0, 075	0, 124	0, 202	0, 049	65, 33	0, 078	62, 9
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-11901	19145	38547	31046	260,86	19402	101, 34

Джерело: складено автором за матеріалами звітності ТОВ «ВІОЛД»

Коефіцієнт поточної ліквідності значно відхиляється від встановлених нормативних меж (0,2 – 0,25). Зростання показника в 2025 році на 32,76 % характеризує високий ступінь покриття короткострокових пасивів оборотними активами.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності прямує до нормативного значення (>1) і в 2025 році склав 0,87, що на 31,82 % більше, ніж в 2024 році і свідчить про підвищення платіжних можливостей підприємства в умовах своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також прямує до нормативного значення (0, 25 - 0, 5): частка короткострокової заборгованості підприємства,

яку воно може погасити зросла на 62, 9 %.

На фоні позитивних тенденцій показників, укріплює свої позиції чистий оборотний капітал: його зростання за три роки сягнуло 101,34 %.

У таблиці 2.10 представлені показники ділової активності підприємства.

Таблиця 2.10

Показники ділової активності ТОВ «ВІОЛД»

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2024/2023		Відхилення 2025/2024	
				Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
Коефіцієнт оборотності активів	1, 68	1, 99	1, 75	0, 31	18, 45	-0, 24	-12, 06
Коефіцієнт оборотності основних засобів	3, 85	3, 54	3, 09	-0, 31	-8, 05	-0, 45	-12, 71
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	9, 48	9, 34	5, 83	-0, 14	-1, 48	-3, 51	-37, 58

Джерело: складено автором за матеріалами звітності ТОВ «ВІОЛД»

Коефіцієнт оборотності активів показує, наскільки ефективно використовуються активи з погляду обсягу реалізації. В 2024 році активи були найбільш ефективно задіяні, а 2025 році показник дещо впав – на 12,06 %.

За 2025 рік оборотні засоби зробили 3,09 обороту, що менше на 12,71 % порівняно з 2024 роком.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу котрий показує, скільки гривень виручки від реалізації припадає на одну гривню власного капіталу склав 5,83 у 2025 році (на 1 грн. власного капіталу припадає 4, 83 грн. виручки), що на 37, 58% менше порівняно із 2024 роком.

Розглянемо таблицю 2.11 і показники рентабельності підприємства.

Проаналізувавши таблицю можемо прослідкувати значні позитивні зрушення у показниках рентабельності: всі вони швидкими темпами зростають, що є надзвичайно сприятливим для ТОВ «ВІОЛД».

Таблиця 2. 11

Показники рентабельності ТОВ «ВІОЛД»

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2024/2023		Відхилення 2025/2024	
				Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт рентабельності активів	0, 007	0, 04	0, 18	0, 033	471, 43	0, 14	350
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,039	0,214	0,596	0,175	448,72	0,382	178,5
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0, 008	0, 046	0, 204	0, 038	475	0,158	343,47
Коефіцієнт рентабельності продукції	0, 059	0, 068	0, 142	0, 009	15, 25	0, 074	108, 82

Джерело: складено автором за матеріалами звітності ТОВ «ВІОЛД»

Коефіцієнт рентабельності діяльності характеризує ефективність господарської діяльності підприємства. Показник >0 , отже господарська діяльність підприємства проводиться ефективно.

Не зважаючи на попередні розрахунки та негативні тенденції, ТОВ «ВІОЛД» доволі прибуткове, рентабельне та успішне підприємство, котре реалізує свою продукцію не тільки на теренах України, а й за кордоном.

2.2. Оцінка ефективності системи управління трудовими ресурсами ТОВ «ВІОЛД»

Аналіз кількісної та якісної характеристики персоналу ТОВ «ВІОЛД» дозволяє визначити тенденції у досягненні ефективної зайнятості працівників і раціональному використанні трудових ресурсів, як провідного елементу продуктивних сил.

Організаційна структура управління підприємством відображає повноту взаємовідносин на підприємстві. Зі структури видно, що на підприємстві головним є директор, він має 5 заступників: директор з виробництва,

директор із збуту, директор ЗЕД, головний інженер, головний бухгалтер, головний економіст та головний механік, яким підпорядковуються відповідні відділи.

Розглянемо показники складу та структури персоналу ТОВ «ВІОЛД».

Таблиця 2.12

Склад та структура персоналу ТОВ «ВІОЛД»

Показники	2023 рік		2024 рік		2025 рік		Відхилення 2024/2025	
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Абсолютне	Відносне, %
Середньоспискова чисельність персоналу	1125	100	1062	100	955	100	-107	-10, 08
в т.ч.: - управлінський персонал	82	7	79	7	75	8	-4	-5, 06
-виробничий персонал	1043	93	983	93	880	92	-103	-10,48

Джерело: складено автором за матеріалами звітності ТОВ «ВІОЛД»

Таблиця показує, що в середньосписковій чисельності персоналу основну частку займає виробничий персонал. Управлінський персонал складає лише 8% від загальної кількості працівників. Скорочення персоналу спостерігається як серед управлінського (на 5,06 %), так і виробничого персоналу (на 10, 48%).

Розглянемо таблицю 2. 13, в якій подані для аналізу показники руху персоналу на ТОВ «ВІОЛД».

З таблиці видно, що в порівнянні з 2023 роком у 2025 році відбулося скорочення штату працівників на 15 % .

Основна частина працівників вибула з підприємства по скороченню штатів, інші працівники були звільнені за власним бажанням. У 2025 році було прийнято на 36,59 % менше працівників ніж у 2024 році.

Значна кількість звільнень по скороченню штатів на підприємстві має місце, тому що застаріле виробниче обладнання вибуло, а на його місце встановили нове, автоматизоване, яке не потребує великої кількості обслуговуючого персоналу.

Таблиця 2. 13

Показники руху персоналу на підприємстві

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2024/2023		Відхилення 2025/2024	
				Абсолютне	Відносне %	Абсолютне	Відносне %
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньоспикова чисельність персоналу, осіб	1125	1062	955	-63	-5, 6	-107	-10,08
Прийнято працівників, осіб	155	123	78	-32	-20, 65	-45	-36,59
Вибуло працівників, осіб, у тому числі: за власним бажанням по скороченню штатів	22 80	25 53	29 32	3 - 27	13,63 -33,75	4 -21	16 39, 62
Коефіцієнт обороту прийняття	0,1	0,12	0,08	0,02	20	- 0, 04	-33, 33
Коефіцієнт обороту вибуття	0,07	0,05	0,03	-0,02	-28,57	- 0,02	-40
Коефіцієнт плинності кадрів	0,09	0,07	0,06	-0,02	-22,22	- 0,01	-14,29

Джерело: складено автором за матеріалами звітності ТОВ «ВІОЛД»

З 2024 року освічений персонал працює на новому обладнанні, таким чином знижуються показники обороту прийняття (на 33,33 %), обороту вибуття (на 40 %) та плинності кадрів (на 14,29 %).

В таблиці 2.14 відображена ефективність використання трудових ресурсів.

Таблиця 2.14

Показники ефективного використання трудових ресурсів**ТОВ «ВІОЛД»**

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2024/2023		Відхилення 2025/2024	
				Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг продукції у порівняльних цінах, тис. грн.	315312	351305	316689	35993	11, 42	- 34616	-9,85

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність ПВП, чол.	1125	1062	955	-63	-5,6	-107	-10, 08
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	280,28	330,79	331,61	50,51	18,02	0,82	0,24

Джерело: складено автором за матеріалами звітності ТОВ «ВІОЛД»

При зменшенні середньооблікової чисельності промислово-виробничого персоналу на 10,08 % продуктивність праці в 2025 році зросла на 0, 24 % і склала на 1 працівника 331,61 тисяч гривень.

Таблиця 2. 15 відображає розподіл працівників ТОВ «ВІОЛД» у 2023 – 2025 роках за розмірами заробітної плати.

Таблиця 2. 15

Показники по заробітній платі ТОВ «ВІОЛД»

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2024/2023		Відхилення 2025/2024	
				Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
Фонд оплати праці, тис. грн.	33 5143	33 5440	325640	297	0, 089	-9800	-2,92
Сума наданих трудових і соціальних пільг, тис. грн.	10,22	9,82	7,65	-0,4	-3,91	-2,17	-22,1
Сума наданої матеріальної допомоги, тис. грн.	2,5	2,9	1,3	0,4	16	-1, 6	-55, 17
Середня річна заробітна плата, тис. грн.	297, 9	315, 9	341	1,8	6,04	2,51	7,95

Джерело: складено автором за матеріалами звітності ТОВ «ВІОЛД»

З даних таблиці чітко видно щорічне зростання середньої річної заробітної плати (з 29 79 тис. грн. до 341 тис. грн.), або на 7,95 % в період 2024-2025 рр. Сума наданих трудових і соціальних пільг та матеріальної допомоги в 2025 році зменшилась на 22, 1 % та 55,17 % відповідно.

Управління трудовими ресурсами – це і наука і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система

принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу.

Висновки до розділу 2

ТОВ «ВІОЛД» виробляє кліткове устаткування призначене для промислового вирощування і утримання птиці, починаючи від курчат-бройлерів, закінчуючи роздільним утриманням батьківського стада курей і півнів. Компанією також виготовляються спеціальні клітки для курей-несучок, ремонтного молодняка. Розроблена альтернативна кліткова система утримання курей-несучок з урахуванням європейських стандартів і законів по охороні сільськогосподарських тварин згідно директиви ради ЄС 1999/74/ЄС від 19. 07.1999 року.

В 2025 році ТОВ «ВІОЛД» отримало чистий прибуток в сумі 32274 тис. грн., що 339, 52 % більше, ніж у 2024 році.

Не зважаючи на попередні розрахунки та негативні тенденції, ТОВ «ВІОЛД» доволі прибуткове, рентабельне та успішне підприємство, котре реалізує свою продукцію не тільки на теренах України, а й за кордоном.

Управління трудовими ресурсами ТОВ «ВІОЛД» враховує такі аспекти: забезпечення організації в потрібній кількості та якості персоналу на поточний період та на перспективу;

створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного навантаження протягом робочого періоду;

задоволення розумних потреб трудових ресурсів;

забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця.

Управління трудовими ресурсами ТОВ «ВІОЛД» орієнтується на тенденції та плани розвитку, досягнення основних її цілей.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ТОВ «ВІОЛД»

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства

Основними завданнями управління трудовими ресурсами на ТОВ «ВІОЛД» є удосконалення:

- кадрової політики;
- використання і розвитку людських ресурсів;
- вибору і реалізації стилю управління трудовими ресурсами;
- організації горизонтальної координації та кооперації;
- покращення організації робочих місць і умов праці;
- визнання особистих досягнень у праці;
- стимулювання.

Крім того, завданням управління трудовими ресурсами ТОВ «ВІВВАТ» є забезпечення відповідності людських ресурсів організації таким вимогам:

- достатня кількість ресурсів;
- їх наявність у потрібний час;
- відповідна їх кваліфікація;
- наявність у належному місці.

Управління трудовими ресурсами організації, ґрунтується на принципах, які є об'єктивними правилами управлінської поведінки, що витікають із потреб об'єкта управління. До них належать принципи: науковості, системності, економічності, ієрархічності, перспективності та прогресивності.

Для більш ефективного використання трудових ресурсів на ТОВ «ВІОЛД» слід керуватись наступними принципами (табл. 3. 1).

Таблиця 3.1.

Принципи управління трудовими ресурсами ТОВ «ВІОЛД»

Принципи	Зміст
1. Науковості	Передбачає більш повне пізнання і використання у практиці управління об'єктивно діючих економічних законів, що повинні диктувати логіку поведінки і керівників, і підлеглих працівників.
2. Системності	Передбачає, що при формуванні системи управління трудовими ресурсами необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління, та вимагає взаємного узгодження окремих груп, завдань і рішень.
3. Економічності	Передбачає ефективну й економічну організацію системи управління трудовими ресурсами.
4. Ієрархічності та зворотного зв'язку	У будь-яких вертикальних зрізах системи управління трудовими ресурсами повинна забезпечуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління на основі зворотного зв'язку.
5. Узгодженості	Взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі та відносно самостійними підрозділами по горизонталі повинні бути в цілому узгоджені з цілями організації та синхронізовані у часі.
6. Перспективності та прогресивності	При формуванні системи управління трудовими ресурсами необхідно враховувати перспективи розвитку організації, передові вітчизняні та зарубіжні аналоги.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Загальна концепція управління трудовими ресурсами конкретизується в кадровій політиці та кадровій роботі, де управління трудовими ресурсами організації – це гнучка і продумана кадрова політика. Вона здійснюється стратегічними і оперативними системами управління. Кадрова політика, як правило, реалізується після структурного аналізу професійно-кваліфікаційного складу трудових ресурсів.

Стимулювання праці є дуже важливою основою мотивації трудової активності будь-якого персоналу, що несе в собі будь-яке матеріальне та нематеріальне навантаження на персонал, що в свою чергу дозволяє реалізовувати працівникові себе як індивіда і працівника водночас. Відсутність або слабка мотивація персоналу призводить до серйозних часових витрат, фінансових проблем, які можуть викликати зниження конкурентоспроможності, а іноді й банкрутства компанії.

Отже, ефективність мотивації персоналу компанії безпосередньо залежить від її успішного існування [38].

Мотивація працівників відбувається відповідно до потреб підприємства чи організації і працівників у ній залежно від необхідності, яка є обумовленою навколишнім середовищем.

Основна задача ТОВ «ВІОЛД» в цьому напрямку роботи – це побудування дієвої мотиваційної системи, котра зобов'язана орієнтуватися на пріоритет стратегічних задач підприємства, таких як формування та зміцнення стратегічного потенціалу товариства за допомогою додаткових інвестиційних ресурсів, розвиток стратегічних маркетингових досліджень, впровадження програм підвищення кваліфікації кадрів та професійного навчання персоналу підприємства.

Концепція «стимулюючої праці» в соціологічній літературі використовується як у широкому, так і в вузькому сенсі. У широкому значенні цього терміна вона охоплює всі, що використовуються в управлінні, методи мотивації, впливу, винагороди, зокрема адміністративні, економічні (матеріальні), соціальні та регуляторні.

Адміністративні методи стимулювання праці впливають на індивіда, групу за допомогою наказів, завдань тощо. Саме такі методи, коли необхідний суб'єкт управління трудовою поведінкою, результат досягається за рахунок того, що для суб'єкта роботи збитки від можливих санкцій за невиконання перевищують вартість завдання [37].

Економічне, матеріальне стимулювання праці визначає внесення в хід мотивування вартісних важелів притягнення персоналу до праці, тобто здійснити безпосередній економічний вплив на мотивацію праці, забезпечення власної і колективної зацікавленості суб'єктів праці в матеріальному заохоченні. Тут застосовуються як прямі (зарплата, премії, доходи від прибутку та ін.), так і опосередковані (ціни, податки, кредити) важелі регулювання трудової поведінки [37].

Мотивація праці є однією з проблем, чиї рішення завжди приділяли велику увагу світовій практиці. Вітчизняна теорія і практика мотивації праці, як правило, зводяться до заробітної плати на основі фіксованих ставок і

офіційних зарплат і неефективні. Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах, особливо великих, необхідно використовувати досвід, накопичений вже світовою практикою.

З розмаїття моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості промислово розвинених країн можна виділити найбільш характерні такі як: японські, американські, французькі, англійські, німецькі, шведські моделі.

Система нематеріального і матеріального стимулювання праці передбачає комплекс заходів, спрямованих на підвищення трудової активності робітників і, як наслідок, підвищення ефективності праці, її якості. Але в той же час працівник повинен знати, які вимоги пред'являються йому, яку винагороду він отримає в їх стійкій прихильності, які санкції підуть у разі їх порушення. Тому система стимулів повинна базуватися на певній базі (нормативний рівень трудової діяльності).

Матеріальні стимули впроваджуються за допомогою ряду каналів: системи оплати праці, системи диференційованого обліку видів і продуктивності праці, системи реалізації грошей, отриманих за роботу (розвиток сфери зайнятості отриманого трудового доходу).

До додаткових стимулів, практично також матеріальних, відносять світову практику (про це свідчить політика фірм у країнах з розвинутою ринковою економікою): оплата компанією транспортних витрат, субсидії на харчування, допомога у виплаті витрат на освіту, оплата витрат на охорону здоров'я компанії, поїздки туристичного характеру на вихідні та у святкові дні, витрати роботодавця на страхування життя працівників та їх утриманців, страхування від нещасного випадку тощо.

Нематеріальні стимули ґрунтуються на моральних цінностях людини, усвідомленні працівником його роботи як боргу перед суспільством, цінності та корисності цієї роботи. До цієї категорії відносяться також мотиваційні мотиви, пов'язані з творчим насиченням і змістом праці, його відносно сприятливі умови, відносини в робочій команді, відносини між працівником і

його керівником, можливість професійного розвитку, самовдосконалення і самовираження. Сам факт приєднання до працівника у трудових відносинах означає, що він повинен виконувати певний спектр обов'язків за заздалегідь визначену винагороду. У цій ситуації немає місця для стимулювання. Ось сфера контрольованої діяльності, в якій працюють мотиви, пов'язані зі страхом покарання за невиконання вимог. Такі покарання, пов'язані з втратою матеріальних благ, можуть бути не менше двох: часткова оплата передбаченої винагороди або розрив трудових відносин.

Однак межа між контрольованою та мотивованою поведінкою є умовною та мобільною, оскільки працівник з сильною мотивацією роботи має самодисципліну, звичку вірно виконувати вимоги та розглядати їх як власні норми поведінки.

На ТОВ «ВІОЛД» стимулювання праці буде виражатися в соціальному захисті персоналу:

1. Особистий план піднесення для працівників, що вводить тренінги, семінари та інші засоби піднесення.
2. Перегляд заробітної плати узгоджено з особистими наслідками роботи, щорічний бонус за підрахунками роботи.
3. Страхування від негарних інцидентів, добровільне медичне страхування, страхування виїжджаючих за кордон, дитяча медична страховка.
4. Перспектива професійного розвитку на підприємствах.

Основні завдання мотивації праці - формування у кожного співробітника розуміння сутності та значення мотивації в процесі праці; підготовка персоналу та управлінського персоналу для психологічних основ спілкування в компанії; формування кожного керівника демократичних підходів до управління персоналом з використанням сучасних методів мотивації [60].

Ефективне управління мотивацією праці передбачає виконання як загальних управлінських функцій: планування, організація, стимулювання,

координація, облік і контроль, а також конкретні управлінські функції, такі як аналіз існуючої системи мотивації праці персоналу, формування стратегії, цілей і принципів організаційної політики у сфері мотивації та стимулювання персоналу, планування змісту та структури системи мотивації праці, розвитку форм мотивації та стимулювання праці, управління матеріальною та нематеріальною винагородою, систем і людських ресурсів, мотивації і стимулювання персоналу, підтримання і моніторингу системи мотивації і стимулювання зайнятості персоналу.

Особливо актуальним для управління мотивацією персоналу є вирішення проблем координації, узгодження потреб, мотивів і цілей працівників і підприємства в цілому, виявлення і вирішення виникаючих суперечностей між цілями і потребами працівників і підприємств. А це, у свою чергу, вимагає постійного самовдосконалення, систематичного підвищення кваліфікаційного рівня, відповідальності, рішучості, ініціативності, творчої діяльності в умовах жорсткого регулювання робочого часу. Важливо також підкреслити, що для того, щоб система мотивації була ефективною, необхідно постійно стежити за виконанням заходів мотивації праці.

Ефективність процесу мотивації на підприємстві повинна визначатися ступенем досягнення економічних і соціальних цілей як підприємства, так і працівників, що досягається, у свою чергу, оптимальним балансом економічних і соціальних інтересів зацікавлених сторін.

З врахування вищенаведеного пропонуємо на ТОВ «ВІОЛД» запровадити наступну систему управління ефективністю використання трудовими ресурсами тобто систему, в якій реалізуються всі функції управління трудовими ресурсами.



Рис. 3.1. Система управління ефективністю використання трудових ресурсів на ТОВ «ВІОЛД» зі складною ієрархічною побудовою

Джерело: побудовано автором на основі [5]

Система управління трудовими ресурсами у складній ієрархічній організації складається з двох підсистем: лінійного та функціонального управлінь. Управління ефективністю використання трудових ресурсів ТОВ «ВІОЛД» слід здійснювати підсистемою лінійного управління шляхом організування і регулювання діяльності функціональних підрозділів соціального характеру: відділів (управлінь) кадрів, праці і заробітної плати, розвитку персоналу, охорони праці, юридичної служби, відповідними функціональними виконавцями.

Названі управлінські підрозділи повинні утворювати структуру підсистеми функціонального управління трудовими ресурсами кожної організації. Підсистема функціонального управління – це сукупність

функціональних підрозділів в апараті управління ТОВ «ВІОЛД», які виконують відповідні види робіт.

Функціонування будь-якої із цих підсистем у великих організаціях можуть забезпечувати окремий управлінський підрозділ, кілька споріднених підрозділів, група управлінських працівників і навіть окремий функціональний виконавець того чи іншого підрозділу, залежно від прийнятих у даній організації відповідних функцій з управління трудовими ресурсами.

3.2. Обґрунтування використання нематеріального мотивування, як елементу підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства

У системі управління персоналом компанії з точки зору змін і актуалізації людського потенціалу велике значення має приділятися лояльності персоналу. Лояльність персоналу виникає тоді, коли загальні цілі та інтереси організації не зникають, коли вони перетворюють групу людей в організацію в команду, коли мотивуючим фактором є не тільки рівень заробітної плати, а й аспект задоволеності персоналу робочий процес.

Будь-яка компанія, яка хоче вижити в довгостроковій перспективі, повинна піклуватися про лояльність свого персоналу. Така необхідність обумовлена, по-перше, тим, що така якість працівників є умовою формування в них високої професійної мотивації, що, у свою чергу, відбивається на всіх аспектах діяльності. Тільки віддані працівники своєї організації, які прагнуть до її цілей, готові віддати свої здібності без рівноваги, всі свої сили для досягнення перемоги над конкурентами. Здатність правильно керувати лояльністю персоналу стає важливим фактором успіху всього підприємства в руках сучасного керівника [51, 52].

Для управління лояльністю персоналу, система пропонується, яка забезпечує послідовну оцінку існуючого рівня лояльності, формування,

розвиток програм по підвищенню лояльності співробітників, контроль за виконання програм, що працюють на промисловому підприємстві, орієнтовані на довгострокову перспективу. Ця система управління лояльністю на ТОВ «БІОЛД» створить високий рівень єдності трудового колективу, а також достатнє взаємне знання керівників і підлеглих з усіх важливих питань, пов'язаних із забезпеченням безперервності технологічного процесу промислового підприємства. Бажаний тип (рівень) лояльності для підприємств визначається його цілями. Нами запропоновано етапи формування лояльності персоналу характерні для промислових підприємств (табл. 3.2).

Таблиця 3. 2

Етапи формування лояльності персоналу підприємства

Етап	Характеристика
1	2
Етап 1.	Визначення потенційної лояльності співробітника на етапі підбору Цей етап передбачає, що навіть в співбесіді необхідно спробувати відрізнити від загальної маси претендентів потенційно лояльних кандидатів. Значна потенційна лояльність для кандидатів на керівні посади. Дуже важливо, щоб ці посади брали ініціативу, конструктивні, байдужі працівники, тому що вони повинні бути лояльними і заохочувати інших бути лояльними. Важливо визначити структуру мотивації майбутнього працівника та оцінити, чи здатна компанія реалізувати свої очікування. Якщо ні, то краще відмовитися від найму на роботу, оскільки такий працівник навряд чи буде лояльним.
Етап 2.	Формування корпоративної культури підприємства Місія підприємства (користь, яку підприємство приносить і вважає себе найвищим сенсом), бачення (розвиток підприємства), цінності (те, що компанія вважає важливими в ході реалізації його мета)
Етап3.	Визначення цілей і формату системи управління лояльністю персоналу Цілі розвитку такої системи можуть бути різними: успіх і процвітання компанії на ринку і підтримка лідерських позицій, зниження обороту персоналу, підвищення рівня задоволеності персоналу, збереження комерційної інформації, відповідальність лояльного персоналу за результат. Лояльний персонал використовує всі свої можливості, знання і силу для досягнення найвищого результату в межах підприємства. Збереження конфіденційної інформації, толерантність до витрат і труднощі в організаційній діяльності.
Етап4.	Вибір об'єкта дослідження При виборі об'єкта дослідження визначається, яка частина персоналу підприємства буде проводити дослідження і в яких умовах. Чи буде це весь персонал підприємства або його окремих підрозділ.

1	2
Етап 5.	Визначення типу лояльності. Необхідно визначити тип лояльності, що переважає на підприємстві, впливати на персонал за допомогою специфічних для цього типу методів. Це можна визначити з даних, отриманих під час дослідження, наприклад, на спеціальній анкеті, яка б диференціювала питання заяв, які відповідають кожному типу лояльності. За емоційну вірність: "Я відчуваю прив'язаність до ...; я не відчуваю прив'язаності до ..."; Продовження (врегулювання) типу лояльності може збігатися з парою - "Я вигідно ... я не вигідно ..."; для нормативного типу - "я відчуваю зобов'язання по відношенню до ...; я не відчуваю себе зобов'язаним ...".
Етап 6.	Розробка і впровадження програми формування та розвитку лояльності персоналу або її вдосконалення з урахуванням виявленого типу Розробка програми формування та розвитку лояльності персоналу до підприємства включає: систему організаційних, кадрових та соціально-психологічних заходів, спрямованих на підвищення рівня задоволеності персоналу роботою та мотивацією праці.

Джерело: складено автором на основі [6]

Рівень лояльності персоналу підприємств оцінюється окремо.

Програма підвищення афективної (емоційної) лояльності персоналу підприємства.

Основні цілі програми:

- побудова високого рівня лояльності колективу (від 0,6 і вище);
- побудова лояльності персоналу до рангу провідних цінностей компанії;
- здобуток високого рівня довіри та визнання адміністрації;
- досягнення зони комфортності праці.

Складові програми:

- емоційна люб'язність до колективу;
- емоційна люб'язність до роботи;
- емоційна люб'язність до підприємства.

Методи впровадження програми:

- економічні;
- соціально-психологічні, спрямовані на задоволення матеріальних і нематеріальних, основних потреб, необхідність інформаційної безпеки (ступінь, в якій люди інформовані про важливі для них питання), необхідність залучення, залучення, самореалізації.

Ефективність будь-якого організованого процесу, який здійснюється і регулюється людьми, залежить в значній мірі від того, як працівники виконують свої функції. У той же час мотивація і стимулювання праці є вирішальним фактором в управлінні персоналом.

І це не випадково, тому що ефективність роботи будь-якої компанії залежить від ефективності роботи виконавців[43]. Стимули є важливою складовою управління трудовими процесами, що дає змогу привести міру стимулювання праці та її кінцеві результати у відповідність, а також особисту мотивацію працівника та мету підприємницької діяльності[38].

При ефективному стимулюванні праці необхідно розуміти створення на підприємстві таких умов оплати праці, які дозволяють отримувати максимально можливі результати виробництва за мінімальних трудових витрат.

Для визначення таких умов, тобто забезпечення необхідного рівня трудової активності персоналу на ТОВ «ВІОЛД», доцільним є:

- конкретизувати види трудової діяльності, які потрібні підприємству та які потрібно стимулювати;
- розкрити ступінь потреб кожного робітника, його заінтересованість та можливості їх задоволення;
- відмітити набір цінностей, які будуть закладені в засадах мотивування колективу;
- скоординувати деякі види трудової діяльності з набором вартостей і системи мотивації;
- організувати роботу таким чином, щоб працівник мав можливість задовольнити свої інтереси за рахунок коштів, які йому надаються для фізичних і моральних сил, часу.

У цьому випадку виникає необхідність оцінки ефективності існуючої системи матеріального стимулювання на підприємстві, її відповідності завданням підвищення продуктивності праці працівників та їх зацікавленості

у досягненні високих кінцевих результатів, збільшення обсягу діяльності, прибутку поліпшити роботу компанії в цілому.

Аналіз та кількісна оцінка показників ефективності системи матеріального стимулювання праці дозволила виявити недоліки на ТОВ «ВІОЛД», визначити напрями підвищення ролі матеріальних стимулів на підприємстві, відновити мотиваційну та відтворювальну функцію заробітної плати.

Для того, щоб працівники ТОВ «ВІОЛД» прийняли систему платежів і стимулів як справедливу, є доцільним:

- виявити фактори, що знижують задоволеність працівників системою стимулювання праці та практику надання тих чи інших вигод, які діють в організації, і прийняття, у разі необхідності, коригувальних заходів;

- краще інформувати працівників про розмір стимулів (бонуси, надбавки тощо), і за що вони даються;

- визначити в ході особистого контакту з підлеглими можливу несправедливість в оплаті працівників, присудження премій та розподіл інших стимулів для подальшого відновлення правосуддя;

- систематично відстежувати ситуацію на ринку праці щодо рівня оплати тих професійних груп, які можна порівняти самими працівниками та вчасно вносити зміни в систему оплати праці.

У контексті жорсткості боротьби між великими компаніями за залучення висококваліфікованих робітників спостерігається тенденція до збільшення загальної частки соціальних виплат у компенсаційних пакетах компаній (в окремих компаніях - до 50% від загальної суми винагороди). і розширення спектру використовуваних варіантів.

Розроблена соціальна політика компанії свідчить про те, що для стратегічних цілей організації не тільки максимізація підприємницького прибутку, а й соціальна захищеність працівника, розвиток його особистості. І, як показує практика, такі організації є найбільш ефективними, лідируючими на ринку.

Провівши дослідження ми з'ясували, що основним методом стимулювання працівників є заробітна плата та преміювання. Дана система мотивації на пряму залежить від форм та системи оплати праці. Саме ці складові визначають порядок нарахування заробітної плати працівникам в залежності від кінцевого результату виробництва, трудових внесків та обсягів реалізованої продукції. Будь-яка форма та система оплати праці повинна забезпечувати відповідність заробітної плати робітника і його трудового внеску. Соціальний пакет спрямований на створення комфортних, безпечних і соціально захищених умов праці співробітників подано в табл. 3.3.

Таблиця 3. 3

Соціальний пакет ТОВ «ВІОЛД»

№ п/п	Вид соціальної допомоги	Виплати, грн/міс
1	2	3
Медичне страхування співробітників і членів їх сімей	430, 00	6
Разом	430, 00	-

Джерело: складено автором

Пропонується сучасний, комплексний підхід: враховуємо що регламентуємо вимоги держави, використовуємо інструменти управління по цілях (КПЕ), надаємо співробітникам різні доплати. Фіксована та змінна частки заробітної платні приблизно рівні. Це означає, що люди відчують себе достатньо упевнено, оскільки половина доходу їм гарантована - за умови виконання основних нормативів. В той же час вони мають достатньо багато стимулів для того, щоб підвищувати якість, працювати інтенсивніше і творчо, оскільки на значну частину суми свого заробітку вони можуть впливати самостійно. Таким чином, що свою мотивуючу функцію система оплати праці теж виконує.

Вплив системи матеріального стимулювання, що діє в організації, на мотивацію і робоче поведіння персоналу в значній мірі опосередкований тим, наскільки справедливою вона сприймається працівниками, наскільки безпосередньо, на їхню думку, оплата праці зв'язана з робочими

результатами. Заохочення також повинні сприйматися як справедливі іншими членами робочої групи, щоб вони не відчули себе обійденими і не почали працювати гірше. Бонусні виплати залежать від ступеню виробітку працівника. Ми припускаємо, що кількість працівників адміністративного корпусу у наступному році не зміниться.

Таблиця 3. 4

Порядок нарахування бонусів на ТОВ «ВІОЛД»

№ п/п	Кількість працівників, (%)	Кількість працівників, (чол.)	Середня ЗП 1 робітника, (грн.)	Відсоток нарахування бонусів, (%)	Бонуси, (грн.)	Сума, (грн./міс)
1	76	19	8244	3	247,32	4699,080
2	12	3	8244	7	577, 08	1731, 240
3	6	2	8244	15	1236,60	1854,900
4	6	1	8244	0	0	-
Всього	100	25	-	-	2061, 00	8285, 220

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Виходячи з наведених даних у таблиці 3. 4, ми можемо зробити наступні висновки: робітники, які працюють у межах норми, тобто виконують її, отримують основну заробітну плату, а також мають право користуватися соціальними пільгами. Ми припускаємо, що таких працівників буде близько 76 %.

Працівники, які здійснюють перевиконання плану на 1–5 % отримують бонуси у вигляді 7% до суми основної заробітної плати. Ми припускаємо, що таких працівників буде близько 12 %. Робітники, які виконують перевиробництво на 5-10% отримують бонуси у вигляді 15 % до основної суми заробітної плати. Ми припускаємо, що таких працівників буде близько 6%. Ті працівники, які не виконують навіть поставлені норми, отримують основну заробітну плату, однак не мають права користуватися соціальними пільгами. Ми припускаємо, що таких працівників буд близько 6 %. Тобто, приблизний фонд для виплат додаткової заробітної плати становить 8285, 220 грн./міс, що у свою чергу становить 99422,640 грн./рік.

Фонд соціальних виплат ми розраховуємо з урахуванням 10 % працівників, що не мають права ними користуватися, через те, що не виконують зазначеної норми.

Отже, ми можемо зробити приблизний розрахунок частки основної та додаткової заробітної плати, з урахуванням виплати бонусів та витрат на соціальні пільги. Після запровадження бонусної системи на ТОВ «ВІОЛД» прогнозується такий фонд оплати праці який буде складатися з фонду основної заробітної плати на яку виділено 91,55 % та з фонду додаткової заробітної плати на який припадає 8, 44% фонду оплати праці персоналу підприємства. Запропонована бонусна система та введення соціальних пільг збільшує витрати на оплату праці на 298, 68 тис. грн., однак очікується збільшення продуктивності праці в середньому на 2, 2%, що у свою чергу збільшує чистий дохід підприємства на

Таблиця 3. 5

Вплив заходу на діяльності ТОВ «ВІОЛД», тис. грн.

Показники	2025 рік	проект-ний рік	Відхилення 2024/2023	
			Абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	316137	323092	6955	2,2
Собівартість реалізованої продукції	217897	222690	4793	2,2
Валовий прибуток	98240	100402	2162	2, 15
Адміністративні витрати	18334	18632,7	298,7	1,60
Витрати на збут	40507	40507	-	-
Повні витрати	276738	281830	5091, 7	1, 81
Прибуток від операційної діяльності	40975	41262,3	287,3	0,70
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	12043	12330, 3	287, 3	2, 33
Чистий прибуток	32274	32509,6	235,6	0,72
Чисельність персоналу, чол	955	955	-	-
Продуктивність праці	331, 0 3	338, 32	7, 28	2, 15
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, коп	87,54	87,23	-0,31	-0,35
Рентабельність продукції, %	11,66	11,54	-0,13	

Джерело: розраховано автором

Проаналізувавши фінансові результати діяльності ТОВ «ВІОЛД» на проектний рік р. можна зробити висновок, що дохід від реалізації

продукції в збільшиться, внаслідок цього зміниться собівартість продукції, та при цьому підприємство зможе отримати чистий прибуток 235 тис. грн. Можна зробити висновок, що даний метод буде ефективний. Причому фонд основної заробітної плати не зменшується, працівники отримують ту саму заробітну плату та премії за виконання додаткових завдань та поставлених цілей, що в свою чергу призводить до збільшення ефективності та продуктивності праці.

Отже можна зробити висновок, що витрати на ТОВ «ВІОЛД» в наслідок введення бонусної системи преміювання нормалізуються. Згідно такої системи кожен працівник знає що йому потрібно зробити, щоб отримати премію. Незважаючи на складності впровадження систем мотивації, прив'язаних до різноманітних, пов'язаних з кінцевим результатом, показниками, вони все більше і більше використовуються в компаніях. Це говорить про їхню ефективність.

Висновки до розділу 3

В даному розділі подано пропозиції та напрями удосконалення системи стимулювання трудових ресурсів. Стимулювання праці є дуже важливою основою мотивації трудової активності будь-якого персоналу. Провівши дослідження ми з'ясували, що основним методом стимулювання працівників є заробітна плата та преміювання. Дана система мотивації на пряму залежить від форм та системи оплати праці. Розроблена на досліджуваному підприємстві система мотивації дозволяє оптимізувати структуру витрат на персонал.

Після запровадження бонусної системи на ТОВ «ВІОЛД» прогнозується такий фонд оплати праці який буде складатися з фонду основної заробітної плати та з фонду додаткової заробітної плати на який припадає 8,44 % фонду оплати праці персоналу підприємства при цьому зросте прибутковість праці підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Трудові ресурси є головним ресурсом усякого підприємства, від якості та ефективності використання якого, зазвичай, багато в чому залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоспроможність.

Трудові ресурси - це частина працездатного населення, що володіє фізичними та інтелектуальними здібностями й знаннями, що необхідні для здійснення корисної діяльності. Трудові ресурси підприємства являють собою сукупність робітників різного професійно-кваліфікованого рівня, що зайняті на підприємстві, та входять до його облікового складу. В облікову чисельність штатних робітників включають усіх найманих працівників, що укладають письмово трудовий договір і виконують постійну, тимчасову або сезонну роботу один день і більше.

ТОВ «ВІОЛД» - це промислове підприємство, яке розташоване у м. Київ, Київська область, Україна. ТОВ «ВІОЛД» – добре відоме ім'я серед споживачів кліткового обладнання, як для промислового птахівництва, так і для невеликих фермерських господарств. Також компанія є одним з основних виробників зварної оцинкованої сітки, панельних систем обгороджування на території України. З моменту створення і до сьогодні компанія дорожить своєю діловою репутацією, тому постійно підвищує якість роботи, удосконалює професійні навички своїх співробітників і технічне оснащення, вкладає свої інтелектуальні, фінансові і виробничі ресурси в розробку і створення своєї продукції.

За досліджуваний період сума операційних витрат у 2023-2024 роках по всіх статтях збільшується, тоді як у 2025 році витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи зменшились, що пов'язано із скороченням середньоспискової чисельності парцюючих.

В 2025 році ТОВ «ВІОЛД» отримало чистий прибуток в сумі 32274 тис. грн., що 339,52 % більше, ніж у 2024 році.

Згідно з даними досліджуваного періоду, собівартість реалізованої продукції в 2023-2024 роках збільшуються (214938 і 241296 тис. грн. відповідно), що є наслідком зростання цін на матеріали, енергоносії, заробітної плати та інфляції. Зниження показника в 2025 році пов'язане зі зменшенням обсягу випуску продукції в цьому році.

Що стосується аналізу трудових ресурсів, в середньосписковій чисельності персоналу основну частку займає виробничий персонал. Управлінський персонал складає лише 8% від загальної кількості працівників. Скорочення персоналу спостерігається як серед управлінського (на 5,06 %), так і виробничого персоналу (на 10,48%).

Поряд з цим при зменшенні середньооблікової чисельності промислово-виробничого персоналу на 10,08 % продуктивність праці в 2025 році зросла на 0,24 % і склала на 1 працівника 331,61 тисяч гривень.

Стимулювання праці є дуже важливою основою мотивації трудової активності будь-якого персоналу. Провівши дослідження ми з'ясували, що основним методом стимулювання працівників є заробітна плата та преміювання. Дана система мотивації напряду залежить від форм та системи оплати праці. Розроблена на досліджуваному підприємстві система мотивації дозволяє оптимізувати структуру витрат на персонал.

Після запровадження бонусної системи на ТОВ «ВІОЛД» прогнозується такий фонд оплати праці який буде складатися з фонду основної заробітної плати та з фонду додаткової заробітної плати на який припадає 8,44 % фонду оплати праці персоналу підприємства при цьому зросте прибутковість праці підприємства на 7,23 тис.грн., що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів досліджуваного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антохова І.М. Підвищення ефективності використання трудового потенціала(регіональні аспекти): дис. на здобуття наукового ступеня канд. економ. наук, 08.09.01. Львів, 2000. 173 с.
2. Базалійська Н. П. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом / Н. П. Базалійська, У. О. Пилипчук // Молодий вчений. - 2014. - № 6(1). - с. 73-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_6%281%29__19
3. Бойко О.В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.В.Бойко. - К.: НАУ. -2009. - 20с.
4. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. — № 5. — 2009. — Т. 2. — С. 13—16.
5. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Бучинська // «Науковий вісник». Серія «Економічні науки» – Вип. №7. – Ч. 2.– Херсон, 2014. – С.144-146.
6. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ. 2013. 504 с.
7. Винагородський М. Д. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посіб. / М. Д. Винагородський, А. М. Винагородська, О. М. Шканова – К. : Центр учбової літератури, 2025. – 488 с.
8. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації [Електронний ресурс] / І. В. Гаврилюк. – Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua>

9. Гарбарчук К. В., Розвиток персоналу як основа ефективної реалізації соціальної відповідальності підприємства, Двадцять п'яти економіко-правові дискусії: матеріали науково-практичної інтернет- конференції. - Львів, 2024 – 20-21 с.
10. Геращенко І.А., Джумандурдиев Г. Антикризове управління персоналом. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. Вип. 45. С. 148-152
11. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. – К. : Т-во „Знання”, КОО, 2001. – 254 с.
12. Грішнова О. А., Міщук Г. Ю., Олійник О. О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків: [монографія] — Рівне : НУВГП, 2014. — 216 с.
13. Грішнова О.А. Людський капітал. — К.: Т- во "Знання". КОО, 2006. — 254 с.
14. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства / Наталія Данилевич // Психологічні виміри культури, економіки, управління : науковий журнал. — Львів, 2024. — Том 11. — С. 102–118.
15. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр «Академія», 2000. – 848 с.
16. Застосування мотиваційного моніторингу на промисловому підприємстві / О. В. Шляга // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2022. - Вип. 2. - С. 38-46.
17. Збрицька Т. П. Савченко Г. О., Татаревська М. С., Управління розвитком персоналу: / Збрицька Т. П. Савченко Г. О., Татаревська М. С./ Навчальний посібник - Одеса: Атлант, 2025. - 427 с.

18. Кицак Т. Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві: автореф. дис. канд. екон. наук за спец. 08.00.04 — економіка та управління підприємствами / Т. Г. Кицак; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. — К., 2008. — 20 с.
19. Клочков А. Р. Мотивація персоналу на стратегію компанії. Управління персоналом / А. Клочков // Економіст. — 2010. — № 9. — С. 32–36.
20. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. - К.: Знання, 2008. - 679 с.
21. Кодекс законів про працю України (Затверджується Законом №332-VIII (322а-08) від 10.12.71 ВВР, 1971, додаток до №50, ст.375). Остання версія – від 11.10.2024.
22. Коцко Т. А., Гарбарчук К. В., Сучасні тенденції у формуванні політики розвитку персоналу підприємства, Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. ІХ Всеукр. науко-практ. конф., 12 квітня 2024 р. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024 – 106 с.;
23. Кошова Т. Професійний розвиток персоналу: поняття, складові // Актуал. пробл. держ. упр. — О.: ОРІДУ УАДУ, 2010. Вип.12. С. 108—118.
24. Леонтян М. А. Поняття «компетенція» та «компетентність» у теорії освіти [Електронний ресурс] / М. А. Леонтян. — Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua>
25. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. Економічний форум. 2022. Вип. 1. С. 161-170.
26. Лук'янченко Н.Д., Антонюк В.П., Шаульська Л.В., Шамільова Л.Л. Регіональні проблеми формування трудового потенціалу і шляхи їх вирішення: монографія. Донецьк, ін-т економіки промисловості НАН України, 2004. 340 с.
27. Любимова К. О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств / К. О. Любимова. // Ефективна економіка. - 2024. - № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_30

28. Мажник Н. А. Костін Д. А., Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства / Н. А. Мажник, Д. А. Костін // Бізнес Інформ. – 2023. – №1. – с. 103–107.

29. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. URL:
<http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4670/1/>

30. Миронова О.М. Поведінковий підхід до антикризового менеджменту персоналу підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук, 08.00.04. Харків, Харківський національний економічний університет, 2007. 20 с.

31. Остапюк Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту: [текст] / Б. Я. Остапюк // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 47. – С. 137-142.

32. Пługіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: сучасний стан та перспективи / Ю. А. Пługіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2023. - Вип. 2. - с. 23-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2025_42_47

33. Пługіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. — № 42. — 2025. — С. 323—327.

34. Рисін И. Е., Трещевский Ю. И. Экономика участия / И. Е. Рисін, Ю.И. Трещевский – К.: Знання, 2010. – 310 с.

35. Розвиток персоналу // Український мобільний банк знань//. URL: <http://www.probusiness.in.ua/>

36. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу / В. А. Савченко. - К. : КНЕУ, 2002. - 351 с.

37. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: сучасні реалії: Навч. Посібник. - К.: КНЕУ, 2024 р. - 531с.

38. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П. А. Стрельбіцький, О. П. Стрельбіцька // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2018. - Вип. 10. - С. 323-333.

39. Сембер С. Трудовий потенціал обласного центру в умовах перехідної економіки (на матеріалах міста Ужгорода). НАН України. Ін-т регіональних досліджень. Ужгород, 2001. 162 с.

40. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 503 с.

41. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. / О.М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

42. Смірнов О. О. Підвищення конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.07 "Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика" / О. О. Смірнов. - К., 2007. - 24 с.

43. Соціально-економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати [за ред. Д. П. Богині]. - К. : Інститут економіки НАНУ, 2001. - 387 с.

44. Соціологія праці: Підручник. — К.: Либідь, 2014. — 440 с.

45. Ткаченко О. М. Значення соціального пакета для українських підприємств у сучасних умовах / О. М. Ткаченко // Інвестиції: практика та досвід – 2023. – № 8. – С. 31-34.

46. Уїтмор Дж. Коучинг високої ефективності / Дж. Уїтмор / Перекл. з англ. - М.: Міжнародна академія корпоративного управління і бізнесу, 2005. - 168 с.

47. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська / За заг. ред. М.С. Татаревської. — Одеса: Атлант, 2025. — 427с.

48. Четверик В. М. Основні принципи розвитку персоналу / В. М. Четверик // Формування ринкових відносин в Україні. - 2023. - № 11. - с. 214-217. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_11_44.

50. Шоляк О. Ю. Розвиток соціально-трудоу відносин: економічний, правовий та обліковий підходи / О. Ю. Шоляк // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2010. – № 30. – С. 273-280.

51. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством: навч. посібник / А.М. Штангрет, О.І. Копилук. – К.: Знання, 2007. 335 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2024 01 01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВІОЛД"	за ЄДРПОУ	33063972
Територія		за КОАТУУ	1811000000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства	за КВЕД	28.30
Середня кількість працівників	955		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	Пушкіна, буд. 48, м. Буча, Київська область, 11700, Україна,		

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2025 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	124	109	0
первісна вартість	1001	221	252	0
накопичена амортизація	1002	97	143	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2886	2886	0
Основні засоби:	1010	53018	51035	0

первісна вартість	1011	96383	108106	0
знос	1012	43365	57071	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21	21	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	56049	54051	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	60200	47932	0
Виробничі запаси	1101	26876	23751	0
Незавершене виробництво	1102	7435	6621	0
Готова продукція	1103	25889	17560	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	33281	28790	0

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0	0
з бюджетом	1135	12240	10140	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	6	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15547	6855	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	14881	14360	0
Готівка	1166	13	18	0
Рахунки в банках	1167	0	14342	0
Витрати майбутніх періодів	1170	751	980	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	2760	1724	0
Усього за розділом II	1195	139660	110787	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	195709	164838	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
				стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10000	10000	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	1218	1218	0

Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	26833	59107	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	38051	70325	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	36367	21739	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	1514	1514	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	37881	23253	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	31000	31000	0
Векселі видані	1605	0	0	0

Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	6255	3760	0
за розрахунками з бюджетом	1620	963	618	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	318	0
за розрахунками зі страхування	1625	1097	892	0
за розрахунками з оплати праці	1630	2206	1828	0
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	78256	33162	0
Усього за розділом III	1695	119777	71260	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	195709	164838	0

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за
2025 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	316137	321074
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(217897)	(241296)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	98240	79778
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	7387	11820
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(18334)	(17676)
Витрати на збут	2150	(40507)	(41738)
Інші операційні витрати	2180	(5811)	(11850)

Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	40975	20334
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	490	189
Інші доходи	2240	0	313
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(7434)	(8614)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(51)	(179)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	33980	12043
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1706	-4700
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	32274	7343
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0

Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	32274	7343

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	139905	160343
Витрати на оплату праці	2505	31138	33118
Відрахування на соціальні заходи	2510	11860	12721
Амортизація	2515	13974	11644
Інші операційні витрати	2520	72598	85761
Разом	2550	269475	303587

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0