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

Демидов Максим Олександрович

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня бакалавра

на тему: «Ефективність управління персоналом сучасної організації та характеристика чинників, що її обумовлюють»

Група ТУзд - 9-22-Б1М (4,0 д)
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Освітня програма: «Менеджмент»
Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

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

	(підпис)	**Демидов М.О.**
Науковий керівник, доцент **(посада, науковий ступінь, вчене звання)**	**(підпис)**	**Міщенко Л.О.**
Допущено до захисту перед ЕК **Завідувачка кафедри** **кандидат економічних наук** **(посада, науковий ступінь, вчене звання)**	**(підпис)**	**Тищенко Т.І.**

Київ 2026

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

(назва навчального підрозділу)

Кафедра, циклова комісія ***Економіки та менеджменту***
Освітньо-кваліфікаційний рівень ***бакалавр***
Галузь знань ***07 Управління та адміністрування***
Напрям підготовки/спеціальність ***073 Менеджмент***

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри, доцент кафедри
економіки та менеджменту
_____Т.І.Тищенко
“____” **_____2026 року**

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

ДЕМИДОВА МАКСИМА ОЛЕКСАНДРОВИЧА

1. Тема кваліфікаційної роботи ***«Ефективність управління персоналом сучасної організації та характеристика чинників, що її обумовлюють»***
керівник кваліфікаційної роботи ***Міщенко Л.О., к.е.н., доцент***
затверджені розпорядженням **№ 1 від “12”січня 2026 р.**
2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи **22.05.2026 р.**
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи ***Навчально-методична література, нормативно законодавчі акти, монографії, періодичні видання, матеріали наукових досліджень, звітність підприємства, статистична інформація***
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): ***1. Теоретичні засади управління ефективністю використання персоналу на промислових підприємствах. 2. Дослідження актуального стану використання персоналу на промислових підприємствах. 3. Удосконалення підходів до управління ефективністю використання персоналу на промислових підприємствах***
5. Перелік графічного матеріалу: ***Кваліфікаційна робота повинна супроводжуватися таблицями, графіками, діаграмами, які ілюструють процес аналізу й оцінки досліджуваного предмету кваліфікаційної роботи.***

6. Консультанти розділів випускної (кваліфікаційної) роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Міщенко Л.О., к.е.н., доцент кафедри	12.01.2026	
II	Міщенко Л.О., к.е.н., доцент кафедри	12.01.2026	
III	Міщенко Л.О., к.е.н., доцент кафедри	12.01.2026	

7. Дата видачі завдання 12.01.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1.	*Узгодження напрямку та теми випускної роботи*	*12.01.2026*	
2.	*Складання плану роботи та узгодження з керівником*	*19.01.2026*	
3.	*Опрацювання літературних джерел*	*26.01.2026*	
4.	*Підготовка теоретичного розділу роботи*	*26.02.2026*	
5.	*Робота над розрахунково-аналітичною частиною*	*06.04.2026*	
6.	*Розробка пропозицій з економічним обґрунтуванням*	*07.05.2026*	
7.	*Формування висновків*	*13.05.2026*	
8.	*Оформлення роботи*	*18.05.2026*	
9.	*Надання роботи на рецензування*	*19.05.2026*	
10.	*Отримання відгуку від керівника*	*21.05.2026*	
11.	*Надання випускної роботи на кафедру*	*22.05.2026*	

Студент _____ Демидов М.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник _____ Міщенко Л.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП **5**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ…….. 10

1.1. Сутність та впливові чинники управління ефективністю використання персоналу на промислових підприємствах …..... 10

1.2. Актуальні підходи до розробки механізмів управління ефективністю використання трудових ресурсів у промислових підприємствах ……. 18

1.3. Методологічні підходи щодо оцінки та формування системи регулювання ефективності використання персоналу на промислових підприємствах …… 28

Висновки до першого розділу…… 34

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ АКТУАЛЬНОГО СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ……..... 37

2.1. Аналіз стану використання персоналу на промислових підприємствах… 37

2.2. Аналіз ефективності використання персоналу на промислових підприємствах …… 54

Висновки до другого розділу……..... 67

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ……. 69

3.1. Обґрунтування необхідності управління персоналом у рамках функціонування промислових підприємств для забезпечення їх ефективної роботи ……. 69

3.2. Вдосконалення підходу до оцінки механізму управління ефективністю використання персоналу на промислових підприємствах …… 88

Висновки до третього розділу…… 101

ВИСНОВКИ……..... 103

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 107

АНОТАЦІЯ

Демидов Максим. «Ефективність управління персоналом сучасної організації та характеристика чинників, що її обумовлюють» – Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.

Актуальність теми дослідження. Формування конкурентних переваг промислових підприємств, підвищення результативності їх діяльності, збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, а також посилення присутності на світовому ринку і забезпечення задоволення потреб споживачів безпосередньо залежить від ефективності використання та управління персоналом. У зв'язку з цим ключовою задачею кожного підприємства стає раціональне використання трудових ресурсів, що сприятиме стабільному розвитку, підвищенню показників діяльності та забезпечить перспективи процвітання в майбутньому.

Мета роботи полягає у розробці теоретичних основ та формулювання практичних рекомендацій, спрямованих на оптимізацію управління ефективністю використання трудових ресурсів у сфері промислових підприємств.

У роботі були використані такі методи дослідження: загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналізу і синтезу; статистичні методи; експертних оцінок; системного підходу.

Ключові слова: *управління персоналом, сучасна організація, конкурентоспроможність, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище*.

ANNOTATION

Demydov Maksym. «The effectiveness of personnel management in a modern organization and the characteristics of the factors that determine it» - It's Manuscript.

Diploma's work in obtaining the educational qualification of «bachelor's» - Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

Relevance of the research topic. The formation of competitive advantages of industrial enterprises, increasing the effectiveness of their activities, increasing the volume of production and sales of products, as well as strengthening their presence in the world market and ensuring the satisfaction of consumer needs directly depends on the efficiency of the use and management of personnel. In this regard, the key task of each enterprise is the rational use of labor resources, which will contribute to stable development, increase performance indicators and ensure prospects for prosperity in the future.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical foundations and study the practical aspects of managing the marketing activities of an enterprise in competitive conditions.

The following research methods were used in the work: general scientific and special research methods, in particular: analysis and synthesis; statistical methods; expert assessments; systemic approach.

Key words: *human resources management, modern organization, competitiveness, internal environment, external environment.*

ВСТУП

Актуальність. Загострення негативного впливу ринкових умов, поглиблення економічних проблем, політична нестабільність, недосконаліть нормативно-правової бази, а також постійні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі й зростання конкуренції на ринках збуту істотно позначилися на фінансових показниках діяльності промислових підприємств. Це вплинуло на рівень задоволення потреб споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що, своєю чергою, призвело до змін в обсягах виробництва, витратах фінансових ресурсів та ефективності використання трудових ресурсів.

Формування конкурентних переваг промислових підприємств, підвищення результативності їх діяльності, збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, а також посилення присутності на світовому ринку і забезпечення задоволення потреб споживачів безпосередньо залежить від ефективності використання та управління персоналом. У зв'язку з цим ключовою задачею кожного підприємства стає раціональне використання трудових ресурсів, що сприятиме стабільному розвитку, підвищенню показників діяльності та забезпечить перспективи процвітання в майбутньому.

Організація використання персоналу на промислових підприємствах повинна супроводжуватися ефективним управлінням, спрямованим на покращення фінансових результатів їх діяльності. Управління персоналом виступає ключовим інструментом, що дозволяє оптимізувати роботу працівників, забезпечити досягнення стратегічних цілей, підвищити конкурентоспроможність і підтримати економічний розвиток компаній. Це стає можливим за умови прийняття продуманих управлінських, кадрових та адміністративних рішень. В умовах сучасного бізнес-середовища одне з найважливіших завдань керівництва промислових підприємств полягає у створенні ефективної системи управління використанням персоналу. Така система має забезпечувати планування, організацію, регулювання та

коригування трудової діяльності, сприяти зростанню продуктивності праці, вирішенню проблем у сфері управління кадрами та раціональному використанню трудових ресурсів. Крім того, вона повинна забезпечувати сталий розвиток і стабільну роботу підприємств.

Стан і ступінь розробки проблеми. Питання управління персоналом, організації трудового процесу працівників, а також впровадження систем і механізмів кадрового менеджменту на підприємствах детально розглянуті в наукових роботах таких дослідників: Андросова О.Ф., Андрушків Б.М., Бабміндра Д.І., Вернигора Р.В., Гончар В.О., Грищенко В.Ф., Гуржій Н.М., Драчук Ю.З., Качан Є.П., Кендюхов О.В., Колот А.М., Кривошей В.В., Крилов Д.В., Крушельницька О.В., Кузьмін О.Є., Лелі Ю.Г., Лич Г.В., Маркова Н.С., Морозов О.Ф., Мостенська Т.Л., Онищенко К.І., Перепічай К.С., Пожуєв О.В., Сухомлин Л.Є., Ткачук В.О., Череп А.В., Череп О.Г., Шаповал О.А., Шмиголь Н.М., Якименко Н.В. та інших.

У дослідженнях зазначених науковців ґрунтовно обґрунтовано важливість ефективного використання персоналу, детально розглянуто питання застосування системи і механізмів управління кадрами, а також проаналізовано сутність поняття оптимального використання трудових ресурсів. Особливу увагу приділено методам мотивації працівників та теоретико-методичним підходам до оцінки раціонального залучення персоналу. Водночас низка аспектів, пов’язаних із управлінням ефективністю використання трудових ресурсів, залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, відсутній єдиний підхід до оцінки результативності процесів управління кадрами, не визначено чіткої структури системи та механізмів управління персоналом, бракує стандартів прогнозування ефективного застосування робочих ресурсів, а також не розроблено методичні засади впровадження зазначених підходів у діяльність промислових підприємств. Саме ці невирішені проблеми стали основою вибору тематики кваліфікаційної роботи і визначили актуальність напрямків подальших досліджень.

Мета роботи полягає у розробці теоретичних основ та формулювання практичних рекомендацій, спрямованих на оптимізацію управління ефективністю використання трудових ресурсів у сфері промислових підприємств.

У даному дослідженні було поставлено наступні завдання:

- удосконалити визначення економічної сутності поняття «управління ефективністю використання персоналу на підприємстві»;

- дослідити та удосконалити процес управління ефективністю використання персоналу промислових підприємств;

- удосконалити механізм управління ефективністю використання персоналу промислових підприємств;

- удосконалити послідовність формування системи управління ефективністю використання персоналу на промислових підприємствах;

- проаналізувати ефективність підприємствах харчової промисловості;

- удосконалити методичний підхід оцінювання результатів використання механізму в процесі управління персоналом;

- узагальнити та вдосконалити методичний підхід до прогнозування рівня результативності управління ефективністю використання персоналу на підприємствах.

Об’єктом дослідження є процес управління ефективністю використання персоналу на промислових підприємствах.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади щодо удосконалення управління ефективністю використання персоналу на промислових підприємствах.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дисертаційної роботи слугують наукові напрацювання вітчизняних і зарубіжних учених, які стосуються питань використання персоналу, організації їхньої діяльності, впровадження методів мотивації, управління кадровими ресурсами, застосування теоретико-прикладних методів оцінки ефективності використання персоналу, фінансових ресурсів підприємств та

проведення економічного аналізу. Для досягнення поставленої мети дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема: - системний аналіз і синтез, а також термінологічний аналіз - для визначення сутності поняття «управління ефективністю використання персоналу на підприємстві»; - методи систематизації, порівняння та системний підхід — для аналізу та уточнення процесу управління ефективністю використання персоналу промислових підприємств, оцінки актуальності застосування механізмів управління; системний підхід - для вивчення системи управління ефективністю використання персоналу на промислових підприємствах; статистичний метод обробки даних - для оцінки стану та ефективності використання кадрів у підприємствах харчової промисловості; метод групування, порівняння та коефіцієнтний метод - для визначення показників оцінювання ефективності управління персоналом промислових підприємств і обґрунтування доцільності його впровадження; аналіз і синтез, індукція, дедукція, економіко-математичне моделювання, системний аналіз, метод порівняння та логічного узагальнення — при розробці методичних підходів до прогнозування рівня результативності управління ефективністю використання персоналу на підприємствах; графічний метод - для візуалізації економічних даних, отриманих у процесі дослідження.

Інформаційною базою дослідження складають законодавчі акти України, нормативно-розпорядчі документи, а також офіційна статистична й аналітична інформація, що надається Державною службою статистики України. До аналізу залучено звітні дані та первинну документацію промислових підприємств України, інформацію фінансового і управлінського обліку підприємств харчової промисловості, річні бухгалтерські і оперативні звіти зазначених підприємств. Крім того, джерельною базою слугували наукові праці українських і зарубіжних дослідників, матеріали науково-практичних конференцій, публікації в Інтернет-виданнях, результати власних досліджень автора, а також досвід практичної діяльності та персональні спостереження. Економічні розрахунки виконано із застосуванням сучасних

методологічних підходів і комп'ютерних технологій обробки статистичних даних.

Практичне значення одержаних результатів полягає у їхньому перетворенні з теоретичних положень, висновків і рекомендацій роботи до конкретних науково-методичних інструментів. Ці рекомендації спрямовані на вдосконалення механізмів управління ефективністю використання трудових ресурсів на підприємствах промислового сектору.

Загальна характеристика структури кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Основний зміст роботи викладено на 112 сторінках друкованого тексту. Робота містить 20 таблиць, 1 рисунок. Список використаних джерел складається з 49 найменувань.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Сутність та впливові чинники управління ефективністю використання персоналу на промислових підприємствах

Формування конкурентних переваг промислових підприємств, підвищення їх фінансової стійкості, якості продукції, збільшення обсягу продажів, прибутковості та задоволення потреб споживачів, значною мірою залежить від ефективного використання та управління трудовими ресурсами. Роль персоналу є ключовою у забезпеченні стабільного розвитку підприємства, покращенні показників його діяльності та підтримці функціонування в умовах конкуренції. Раціональний підхід до управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці, розширенню виробничих масштабів, оптимізації витрат та покращенню фінансових результатів. Саме ефективне управління трудовими ресурсами визначає рівень конкурентоспроможності й економічного розвитку підприємства. Це особливо важливо за умов погіршення економічних показників та втрати ринкових позицій, а також за відсутності підтримки з боку державних органів. Таким чином, раціональне використання та управління персоналом не лише сприяє нейтралізації негативних зовнішніх факторів впливу, але й забезпечує економічне зростання та розвиток підприємства. Актуальним завданням у цьому контексті є чітке визначення сутності понять управління персоналом і його ефективного використання, а також наукове обґрунтування стратегій управління ресурсами на промислових підприємствах.

Дослідження питань визначення сутності понять персоналу, управління та його використання, оцінювання ефективності залучення кадрів, а також особливостей управління персоналом стало предметом уваги багатьох науковців [1-5; 8, 9, 18, 19, 21, 22, 26-28, 30-34, 36, 39-41, 44, 45, 47, 48]. У їхніх працях сформульовано ключові положення, рекомендації та концепції щодо

кадрового менеджменту та оптимального використання працівників, які варто розглянути більш детально.

Сівашенко Т. висловлювала позицію, згідно з якою управління персоналом розглядається як діяльність, спрямована на підвищення ефективності функціонування як підприємства, так і його працівників. У запропонованому визначенні автор акцентує увагу на тому, що управління персоналом сприяє досягненню стратегічних цілей і завдань підприємства шляхом оптимізації використання трудових ресурсів. Водночас у дослідженні не було приділено належної уваги врахуванню рівня доступності інформації, а також аналізу впливу зовнішніх і внутрішніх факторів середовища, які можуть значно впливати на ефективність процесів [39].

У дослідженні Шаповал О.А. було проаналізовано питання сутності управління персоналом. Автор розглядає управління персоналом як одну із ключових функцій процесу організації діяльності підприємства, що реалізується через вплив суб'єкта управління (тобто керівництва) на об'єкт управління, яким є працівники, персонал або цілі колективи. При цьому увагу зосереджено на визначенні ролі управління персоналом у структурі діяльності підприємства, не торкаючись аспекту ефективності його використання [47].

Згідно з дослідженням Ганзи І.В., управління персоналом виступає одним із ключових чинників, що сприяють розвитку підприємства. У їхній роботі дана сфера розглядається як комплексна діяльність, яка забезпечує ефективну організацію праці працівників з метою досягнення загальних цілей підприємства, а також конкретних завдань кожного його підрозділу та колективу. Управління персоналом описано через два ключові аспекти: організаційний і функціональний. Утім, в представленому визначенні не було враховано аспект процесів формування, розподілу та планування робочої сили [5].

Автор Наборка Р.М. зазначає, що управління персоналом та ефективність його використання становлять взаємопов'язані категорії, які безпосередньо впливають одна на одну. Впровадження механізмів

використання працівників на підприємстві орієнтоване на створення умов для розвитку їхнього потенціалу через реалізацію відповідних заходів. При цьому важливо зосередитися на таких аспектах: виконання працівником різноманітних завдань на одному робочому місці, оптимальний розподіл робочого часу, забезпечення можливості змінювати характер виконуваних робіт та відповідність рівня кваліфікації потребам конкретної роботи. На основі досліджень авторів Крушельницької та Мельничук варто наголосити, що підвищення продуктивності - раціональне розподілення функціональних обов'язків сприятиме покращенню системи управління кадрами на підприємствах України [31; 28].

У роботі Пожуєва О.В. та Теренніка О.В. зазначено, що процес управління персоналом передусім має базуватися на врахуванні трьох ключових аспектів: організаційної, економічної та соціальної ефективності. Рівень реалізації такого підходу безпосередньо впливає на розвиток різних напрямків діяльності підприємства, забезпечуючи формування його конкурентних переваг на ринку [34].

На думку Є. Л. Крулька, ефективність використання персоналу безпосередньо залежить від рівня продуктивності праці. Вона виступає ключовим показником спроможності системи управління персоналом досягати поставлених цілей на підприємстві. Підвищення продуктивності не тільки сприяє покращенню економічних показників, але й забезпечує зростання заробітної плати та стимулює мотивованість працівників. Основними факторами, що впливають на продуктивність праці, є соціальні, організаційні, технічні та економічні аспекти. Однак автор не приділив увагу аналізу впливу мінливих умов ринкового середовища та потенційних ризиків на ефективність використання персоналу, що залишає це питання недостатньо висвітленим у контексті дослідження [27].

У роботі Лелі Ю.Г. поняття управління персоналом представлено як ключовий інструмент для забезпечення розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності ринкової

економіки. Це також дає можливість оцінювати ефективність використання людських ресурсів та сприяти їхньому професійному зростанню [29].

У дослідженні Ніщенко Т.М. висвітлено сутність управління персоналом, зазначаючи, що цей процес здійснюється в рамках організаційних структур і базується на застосуванні принципів та методів, які сприяють ефективності. Основна мета управління персоналом полягає у пошуку, відборі та наймі кваліфікованих працівників. Важливо, що управління персоналом на промислових підприємствах має бути орієнтоване на розвиток нових знань, використання професійних навичок співробітників, забезпечення гармонійної роботи в колективі і оптимальне використання трудових ресурсів, що в свою чергу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та рентабельності компанії [32].

Олійник О.С. здійснила детальний аналіз визначення понять управління персоналом. Управління персоналом трактується як багатовимірний процес, що охоплює розвиток співробітників, дослідження їхніх потреб, також досягнення стратегічних цілей підприємства. Цей процес базується на інтеграції індивідуальних бажань, прагнень, професійних цілей і планів працівників, доповнений активним застосуванням мотиваційних механізмів. Ефективність використання персоналу визначається через комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію залучення кадрів, їхню продуктивну діяльність, а також врахування зовнішніх та внутрішніх чинників технічного, економічного і матеріального характеру. При аналізі дослідження автора варто зазначити, що управління персоналом формується як інтегральний елемент організаційної діяльності, який поєднує процеси використання і розвитку трудового потенціалу, значно впливаючи не лише на фінансові результати підприємства, але й на професійне й особистісне зростання його працівників [33].

Сутність управління персоналом розглядається через застосування методів впливу на працівників, а також вивчення групових факторів.

Основною метою такого підходу є досягнення поставлених цілей підприємства [26].

Топалов С.А. та Зубова Г.В. підкреслювали, що успішне управління персоналом базується на ретельному відборі висококваліфікованих спеціалістів і на результативному використанні трудового потенціалу. Досягнення максимальної результативності в роботі персоналу, на їхню думку, передбачає впровадження міжнародного досвіду, професійну підготовку кадрів, покращення умов праці, зменшення кількості небезпечних робочих місць та налагодження партнерських відносин між підприємствами. Такий підхід дозволяє істотно підвищити продуктивність працівників і загальну ефективність діяльності організації [41].

Аналізуючи наукові підходи до вивчення окресленої проблематики, варто зазначити, що певні її аспекти залишаються недостатньо дослідженими. Проблема уточнення залишається недостатньо опрацьованою у рамках сучасних наукових досліджень. У цьому контексті стоїть завдання визначення та обґрунтування концепції управління ефективністю використання персоналу на підприємстві. Вона включає такі ключові аспекти, як персонал, ефективність, підходи до управління персоналом та оптимальне використання трудових ресурсів [12].

Ми вважаємо, що управління ефективністю використання персоналу на підприємстві варто оцінювати не тільки через традиційні підходи, але і як комплексний процес, що охоплює планування та організацію трудової діяльності працівників. Це базується на запровадженні методів управління, впровадженні способів, заходів і принципів, спрямованих на оптимізацію використання трудових ресурсів, забезпечення їх інформаційної підтримки. Важливо враховувати вплив ринкового середовища, можливі загрози та ризики, що забезпечує підвищення ефективності роботи. Крім того, це передбачає залучення працівників до процесу колективного прийняття рішень, досягнення соціально-економічних результатів, а також збереження стабільності функціонування підприємства в умовах змінних зовнішніх

факторів. Усе це дозволяє здійснювати всебічну оцінку ефективності використання.

У запропонованому визначенні враховано важливі аспекти, які відрізняють його від існуючих підходів. Персонал є ключовим ресурсом підприємства, а його раціональне використання сприяє досягненню поставлених цілей, виконанню завдань та досягненню основної мети організації. Ефективність роботи персоналу розглядається крізь призму отримання прибутку, підвищення продуктивності, покращення якості виконуваної роботи та задоволення результатами діяльності за умови застосування методів мотивації, залученості до процесу, а також участі у прийнятті управлінських рішень. Управління персоналом визначається як процес дії керівництва, спрямований на оптимальне використання трудових ресурсів. Це включає прийняття рішень, що впливають на ефективність їх застосування, стимулювання та використання інформаційних ресурсів і методів для організації діяльності працівників з метою досягнення поставлених цілей. До того ж, раціональне використання персоналу має на меті забезпечення безпечних умов праці, створення можливостей для розвитку професійного потенціалу, врахування інтересів працівників через упровадження відповідних методів та заходів. Система передбачає змінність у виконанні завдань і рівномірне розподілення робочого навантаження, що сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства в цілому.

Сучасні умови діяльності промислових підприємств наголошують на важливості підвищення ефективності використання персоналу та раціонального розподілу фінансових ресурсів. У запропонованому нами удосконаленому визначенні терміна «управління ефективністю використання персоналу на підприємстві» акцентовано увагу на таких аспектах: оптимальне залучення трудових ресурсів, оцінка результативності праці співробітників, забезпечення доступу до необхідної інформації, аналіз соціально-економічного становища працівників, вивчення рівня кваліфікації та складу персоналу, впровадження сучасних управлінських стратегій, залучення

інвестицій, а також керування не лише кадровим складом, але й результатами їхньої діяльності. Особливу роль відведено продуктивності праці та системам винагороди співробітників, що враховують динамічні зміни зовнішніх і внутрішніх факторів.

Окрім розглянутих вище робіт науковців, варто приділити увагу дослідженням вітчизняних авторів, які ґрунтовно вивчили фактори управління персоналом підприємств.

Сафарова Р.В. виявила ключові фактори, що впливають на управління персоналом у рамках металургійного холдингу. У дослідженні були визначені дві основні групи таких чинників: внутрішні та зовнішні. До внутрішніх факторів належать: персонал, організаційна структура холдингу, корпоративна культура, стратегічні цілі та застосовувані технології. Зовнішні фактори включають: трудові ресурси, потреби покупців, взаємодію з постачальниками, конкуренцію, інтереси акціонерів, рівень освіти працівників, нормативно-правове регулювання з боку державних органів, а також вплив політичної нестабільності та фінансової ситуації [38].

Дослідження деяких науковців вказують на важливу роль різних факторів у процесі формування системи управління персоналом. Серед них Редьква О.З. провела глибокий аналіз і класифікацію таких факторів, поділивши їх на кілька груп: вплив стану зовнішнього середовища, ділового оточення, ендогенних та екзогенних чинників, рівня заробітної плати, специфічного зовнішнього середовища, фонового середовища, а також прямих і непрямих впливів. У своїй роботі дослідниця детально розглянула широкий спектр зовнішніх факторів, що визначають ефективність діяльності підприємства. Однак внутрішні чинники, особливо їхній вплив на формування та функціонування системи управління персоналом, були висвітлені недостатньо [35].

У контексті управління персоналом необхідно враховувати організаційні аспекти, які були детально проаналізовані в дослідженнях Демкович О.С. До основних чинників успішної діяльності належать:

ефективна мотиваційна система, раціональний підхід до управління персоналом, високий рівень професійних компетенцій працівників, привабливість обраної професії, сприятлива атмосфера в колективі, активне впровадження інновацій, оптимальні умови праці на підприємстві та ключові ділові якості співробітників. Як показує аналіз, врахування цих елементів сприяє підвищенню продуктивності персоналу, досягненню стратегічних цілей, адаптації до особливостей діяльності підприємства і зменшенню фінансових витрат [7].

Савіна Г. Г. і Скібіна Т. І. у своїй роботі окреслюють основні фактори, що впливають на ефективність управлінських процесів у підприємстві, класифікуючи їх за трьома рівнями. На макрорівні до ключових факторів віднесено такі аспекти, як економічний стан держави, рівень соціального розвитку, науково-технічний прогрес, природне середовище, а також законодавча і нормативно-правова база. Мікрорівень охоплює взаємодію зі споживачами та постачальниками. Внутрішній вплив обумовлений такими чинниками, як інноваційний розвиток, фінансова результативність підприємства, організація виробничих процесів, реалізація стратегічних цілей, а також системи управління персоналом. Проведене авторами дослідження специфіки функціонування підприємств, що дозволяє всебічно охопити чинники, які визначають загальну ефективність управління. Однак при цьому не було приділено належної уваги питанням впливу, що залишає простір для подальших досліджень у цьому напрямі [37].

З огляду на викладене вище, стало очевидним необхідність удосконалення процесу управління ефективним використанням. У запропонованому підході, порівняно з існуючими, особливу увагу приділено розробці схеми ресурсів. В рамках даної концепції здійснено класифікацію чинників середовища на три основні категорії: зовнішні, загальні та специфічні внутрішні. Це дозволило не лише оцінити ступінь, процеси, але й ідентифікувати слабкі місця. На основі проведеного аналізу розроблено практичні рекомендації, а також оптимізації управлінських процесів,

спрямованих на формування та ефективне використання трудових ресурсів. Крім того, були розроблені заходи щодо прогнозування рівня продуктивності праці та забезпечення її зростання, що сприяє максимізації ефективності задоволенню стратегічних інтересів підприємства.

Це дозволяє оцінити їхній вплив на використання робітників, управління персоналом, прогнозувати можливі результати діяльності під впливом зазначених чинників, визначати потенційні зміни в майбутньому, а також складати перелік факторів, до яких слід адаптуватися або нейтралізувати їхній негативний вплив. Такий підхід позитивно позначиться не тільки на раціональності використання персоналу й продуктивності праці, але й сприятиме росту.

Впровадження запропонованого підходу забезпечує системний аналіз усіх ключових факторів впливу, сприяє їх структуризації та формує сприятливі умови для глибокого дослідження особливостей діяльності цих суб'єктів господарювання. Він вирізняється цілісністю, простотою та єдністю, а також сприяє оптимізації виробничої діяльності та підвищенню її ефективності.

1.2. Актуальні підходи до розробки механізмів управління ефективністю використання трудових ресурсів у промислових підприємствах

Функціонування промислових підприємств постійно залежить від динаміки ринкового середовища та впливу низки чинників. Дія цих чинників часто призводить до погіршення результатів діяльності підприємств, що створює потребу у детальному аналізі та нейтралізації негативного впливу. Основною метою керівництва будь-якого підприємства є зростання ефективності роботи та поліпшення показників діяльності дієвого механізму управління. Однак навіть ефективно організований механізм управління недостатній для їхньої діяльності. Значною мірою показники діяльності підприємств залежать від роботи персоналу: саме від рівня їхньої ефективності

визначаються якість виробленої продукції, терміни виконання робіт, розмір прибутку та конкурентоспроможність на ринку. На сьогодні спостерігається загальне погіршення стану багатьох промислових підприємств. Багато підприємств стикаються з проблемою дефіциту кваліфікованих кадрів, що ускладнює їхню операційну діяльність. Значну частину співробітників у таких організаціях складають спеціалісти передпенсійного віку, а недостатньо адаптованими до вимог сучасного ринку праці. Зокрема, важливе значення має впровадження інноваційних методів мотивації співробітників, формування кадрового резерву та прийняття обґрунтованих рішень у сфері персоналу. У цьому контексті виникає гостра необхідність розробки та імплементації механізму управління ефективністю використання трудових ресурсів. При створенні такого механізму важливо враховувати широкий спектр впливових чинників, а також базувати його на ключових принципах, функціях і методологічних підходах до управління персоналом. Забезпечення комплексної перспективи під час вирішення актуальних проблем сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств та їх адаптації до змінюваних умов ринку.

Проаналізуємо підходи різних науковців, щоб краще зрозуміти особливості його структури та принципи організації [13].

Ущаповський К.В. та Костін Ю.Д. внесли суттєві вдосконалення до структури організаційно-економічного механізму прийняття рішень, спрямованого на оптимізацію управління персоналом. Створена структура складається з основних блоків: аналізу, оцінки ефективності резервів для підвищення її ефективності, розробки організаційних заходів і оцінки економічного ефекту. Завдяки комплексному підходу дослідників вдалося забезпечити вдосконалення кадрової стратегії, здійснення всеосяжної оцінки управлінських механізмів, впровадження дієвих мотиваційних методів, формування обґрунтованих організаційних рішень та підвищення загальної ефективності управлінської системи [43].

Дослідження, проведене Крамаренком А.В., було присвячене вдосконаленню механізму, що охоплює такі ключові елементи: керуючу підсистему, принципи управління персоналом, цільову та функціональну підсистеми, підсистему забезпечення, інструменти й методи управління, керовану підсистему, а також аналіз ефективності управління персоналом. Варто відзначити, що основний акцент був зроблений на раціональному формуванні персоналу з використанням цього механізму. Проте, на нашу думку, автор недостатньо зосередився на обґрунтуванні важливості управління ефективністю використання кадрів та інтеграції відповідних управлінських інструментів у цьому процесі [25].

Робота Кендюхова О.В. привертає значну увагу та має особливу цінність. Цей механізм розглянуто як взаємодіючу систему, що включає об’єкти та елементи управління, реагує на вхідні впливи, генеруючи вихідну реакцію, та орієнтована на відтворення інтелектуального капіталу. Структура організаційно-економічного механізму включає цілі підприємства, зовнішні та внутрішні фактори, керуючу підсистему, керовану підсистему та оцінку ефекту від його застосування. Функціонування проаналізованого механізму спрямоване на досягнення кінцевого результату, забезпечення соціального ефекту та усунення протиріч між виробниками та власниками [20].

Рекомендується провести аналіз досліджень Якименко Н.В. та Антіпова А.С., присвячених вивченню механізму управління трудовими ресурсами організації. Ключовою метою цього механізму є використання фінансових заохочень, застосування нормативно-правових актів, формування економічної зацікавленості у праці, реалізація процедури винагород, організація управління професійним зростанням, відновлення процесу випуску продукції, а також збільшення конкурентоспроможності підприємства на ринку [49].

Калина А.В. здійснила аналіз організаційно-економічного механізму стимулювання праці, який має забезпечувати розвиток персоналу, включаючи кілька ключових блоків. Цей механізм включає широкий спектр заходів: підбір персоналу, оцінку продуктивності як окремих працівників, так і всього

підприємства, аналіз фінансової стабільності компанії, розроблення дієвих мотиваційних методик, формування позитивної атмосфери в колективі, визначення відповідальності кожного працівника та структурного підрозділу, встановлення оптимальних показників механізмів захисту від недієвих мотиваційних стратегій, правильне формування системи заробітної плати та покращення рівня інформаційної підтримки цього механізму. Головною метою такого підходу є чітке визначення внеску кожного працівника в діяльність підприємства та сприяння розвитку їхніх професійних здібностей [16].

У рамках свого дослідження Калина А.В. здійснила ґрунтовний аналіз організаційно-економічного механізму оплати праці, окресливши його основні складові: механізм організації, механізм регулювання, мотиваційний механізм, соціальний механізм, інформаційний механізм, механізм забезпечення та механізм нормативно-правового регулювання. Цей комплексний механізм спрямований на виконання ключових функцій заробітної плати, серед яких виділяються оптимізація, відтворення, регулювання, стимулювання та соціальна підтримка. Застосування подібного механізму сприятиме не лише забезпеченню стабільності у виплатах заробітної плати, але також ефективному задоволенню потреб працівників [15].

Аналіз існуючих досліджень з цієї теми виявив недоліки в теоретичних засадах створення напрацьовано єдиного підходу до розробки механізму управління ефективністю використання кадрових ресурсів, бракує практичних обґрунтувань його впровадження, а також чітко не визначено складові та структуру цього механізму. У зв'язку з цим виникає необхідність удосконалення та активного впровадження такого механізму, який буде ефективним для промислових підприємств, матиме практичну цінність, сприятиме підвищенню виробничо-господарської діяльності, зменшенню витрат і збільшенню прибутковості [10].

Механізм із застосуванням системного підходу і являє собою комплексну систему взаємопов'язаних компонентів. У рамках дослідження визначено ключові складові, інструменти та структуру цього механізму, який базується на використанні методів та функцій управління, дотриманні принципів менеджменту та врахуванні динаміки ринкового середовища. Основне завдання механізму — забезпечення цілеспрямованого впливу на персонал шляхом формування заходів і створення умов, що сприяють розвитку трудового потенціалу працівників. Це включає оптимізацію процесів застосування трудових ресурсів. Зазначений механізм покликаний забезпечувати регулювання управлінських процесів з урахуванням поточного рівня ефективності використання трудових ресурсів. Він ґрунтується на принципах синергійного управління і передбачає розробку стратегій вдосконалення методів використання персоналу, що спрямовано на підвищення продуктивності підприємства, його функціональних результатів та отримання економічного ефекту в довгостроковій перспективі. Особливу роль тут відіграє адаптація до зовнішніх чинників, які суттєво впливають на реалізацію процесів.

Цей механізм відіграє ключову роль у систематизації роботи персоналу та ефективному функціонуванні підприємства. Під час його розробки необхідно враховувати як поточні завдання, так і стратегічні цілі організації. Важливо також передбачити можливість модифікації та вдосконалення механізму, адже зовнішні фактори можуть впливати на цілі підприємства, а також змінювати інтереси та пріоритети працівників. Така гнучкість сприятиме поліпшенню фінансових показників діяльності компанії [11].

Використання механізму має допомогти досягти таких результатів: задовольнити потреби працівників; покращити використання персоналу; збільшити продуктивність праці; налаштувати процес управління; підвищити мотивацію та економічну зацікавленість; здатність працівників бути самостійними та відповідальними; розробляти та приймати ефективні

управлінські рішення; поширювати інформацію серед працівників; враховувати їх інтереси при прийнятті рішень [14].

Важливим кроком є аналіз та оцінка теперішнього способу управління ефективністю використання працівників на виробничому підприємстві. Якщо такий механізм є, потрібно визначити його переваги та недоліки, виявити відхилення в досягненні поставлених задач, встановити напрямки покращення, оцінити компетентність керівників у роботі з механізмом та рівень їхніх навичок, а також перевірити доцільність його вдосконалення. Якщо механізм відсутній, то виникає срібна потреба у його створенні та впровадженні. На більшості підприємств цього механізму не існує, тому потрібно розробити його.

Наступним етапом є розробка програми, спрямованої на вдосконалення механізму. До завдань програми входить створення плану розробки механізму, визначення його структури, основних напрямів покращення та методів впровадження. Крім того, передбачається встановлення завдань для окремих елементів механізму, формування очікуваних результатів та визначення строків реалізації. Окрему увагу буде приділено розробці послідовності дій, спрямованих на покращення роботи механізму, а також забезпечення розвитку підприємства в умовах його практичного застосування.

Основними зовнішніми чинниками впливу є: економічний стан країни, політична ситуація, чинні закони та нормативи, що регулюють трудові відносини, рівень оподаткування, розвиток відповідної галузі, зміни в уподобаннях і потребах споживачів, нововведення в сфері, показники безробіття. До ключових внутрішніх факторів належать: доступність інформації всередині підприємства, фінансові ресурси організації, стратегічне планування розвитку, структура управління та підходи до використання персоналу, внутрішні трудові норми, технічне й технологічне оснащення, соціально-психологічний клімат у колективі, забезпеченість ресурсами, визначені цілі та завдання підприємства, організація виробничих процесів, якість виконання роботи працівниками, механізми використання людських

ресурсів, наявність матеріальних стимулів, умови праці та її організація, складність виконуваних обов'язків, час і затрати на виконання завдань, а також забезпечення соціальних гарантій для працівників.

Щодо завдань механізму, для промислових підприємств мають бути визначені наступні: збільшення ефективності роботи; скорочення часу, на який працівники виконують завдання; автоматизація робочих місць; підвищення продуктивності працівників; впровадження нової техніки; зниження витрат на виробництво продукції; організація робочого процесу в окремих відділах; залучення працівників до результатів роботи; зростання прибутку від продажу продукції; контролювання виконання роботи працівниками; раціональне розподілення та використання трудових ресурсів; доступність і поширення інформації про результати праці серед керівництва.

Механізм управління ефективністю використання має враховувати кілька важливих частин. Серед них соціальна – це дотримання умов угоди з працею, використання різних способів мотивації. Інноваційна частина – це застосування сучасних засобів виробництва, впровадження нових технологій, устаткування, оснащення робочих місць, нові методи управління. Технологічна частина – це стан обладнання, наявність нової техніки, оновлення продукції, підвищення знань працівників для роботи з новим устаткуванням. Економічна частина – це методи через заробітну плату. Фінансова – це витрати на розвиток персоналу, як вони використовуються, управління працівниками, аналіз, чи відповідають витрати очікуваним результатам. Інформаційна – це аналіз, якість доступу до даних, обмін інформацією в підприємстві, наскільки ця інформація доступна для прийняття рішень. Використання всіх цих частин допоможе ефективно працювати механізму, аналізувати його роботу та визначити, у якому напрямку йти далі.

У дослідженні підкреслюється важливість визначення відповідальності керівництва підприємства та його структурних підрозділів за досягнення стратегічних цілей, реалізацію поставлених завдань, досягнення запланованих результатів, оперативність прийняття управлінських рішень та ефективне

розв’язання проблем, що виникають у процесі діяльності. Особлива увага приділяється дотриманню встановлених норм, правил і рекомендацій у контексті управління. У цьому зв’язку детально аналізуються обов’язки керівництва та структурних одиниць стосовно впровадження механізмів управління, а також послідовної реалізації кожного етапу цих механізмів із використанням сучасних методів і підходів для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами. У разі недосягнення встановлених показників передбачено застосування різних видів відповідальності, серед яких матеріальна, адміністративна та дисциплінарна.

Етап аналізу роботи різних відділів та рівня розвитку виробничого підприємства включає в себе розглядання питань щодо ефективності виробництва, здатності підприємства платити борги, якості продукції на ринку, обсягу продажів, наявності непередбачених зобов’язань, змін заробітної плати, отриманого прибутку за кілька періодів, частоти використання нової техніки, умов праці, доступу до грошових коштів та застосування методів стимулювання співробітників. Після виконання цього етапу приймається рішення про можливість зміни управлінських процесів та наявність необхідних ресурсів.

Наступним кроком є аналіз середовища, в якому працює персонал. На цьому етапі вивчаються умови праці, їхній рівень безпеки, відповідність режиму роботи, наскільки задоволені працівники умовами праці, доступність їм інформації, а також виявляється незайнятий кадровий потенціал. За даними, отриманими під час цього аналізу, визначаються проблеми, які виникають у підприємстві при роботі з персоналом, а також рівень їхнього невдоволення умовами праці, щоб прийняти відповідні рішення.

Далі виконується перевірка як ефективно працює управління, використовується персонал і система управління персоналом на виробничому підприємстві. Визначається аналіз показників, які відображають використання працівників, як організовано їхню роботу, чому знизилася продуктивність підприємства, як ефективно вирішуються питання кадрів та які приймаються

управлінські рішення. Також оцінюється, наскільки ефективно працює система управління персоналом, з урахуванням аналізу відповідних показників. Якщо знизилася продуктивність праці, зменшився обсяг виробництва, виникла негативна динаміка рішення про необхідність покращення управління ефективністю використання персоналу.

Формування засобів для ефективного управління персоналом — наступна стадія процесу, який передбачає аналіз даних попередніх етапів і створення відповідних інструментів. Використання таких інструментів дозволить подолати проблеми неефективного управління працівниками, неоптимального планування, організації, контролю їхньої роботи та зниження результативності діяльності підприємства. Цей інструментарій включає в себе різноманітні методи і засоби, спрямовані на вдосконалення управління людськими ресурсами та пошук можливостей для підвищення ефективності їхнього використання.

Визначення шляхів покращення управління, оптимізації використання персоналу, їхнього професійного розвитку та прийняття рішень здійснюється після створення відповідних інструментів. У межах цього механізму передбачено, що завдяки застосуванню таких інструментів можна проводити аналіз і формування резервів, визначати напрями вдосконалення використання трудових ресурсів, управляти потенціалом працівників, регулювати управлінські процеси, покращувати функціонування кадрової служби та спрямовувати розвиток кожного окремого працівника. Практичне впровадження цих резервів на виробничих підприємствах дозволить підвищити ефективність використання персоналу, удосконалити управлінські системи, досягти поставлених завдань механізму та стимулювати розвиток професійних здібностей співробітників.

Далі подається етап створення способів та шляхів управління ефективністю використання персоналу, використовуючи складові та інструменти механізму. Використання цих складових та інструментів має на меті забезпечити правильну роботу механізму, правильно організувати,

виконати, внести зміни, а також дозволити створити напрями та способи управління персоналом. Під час створення способів та шляхів корисно утворити кілька варіантів, вибрати з них найефективніші, подальше застосування яких керівництвом допоможе координації процесу управління ефективністю використання персоналу, здобуття економічного ефекту.

Наступним кроком є вдосконалення процесу управління ефективністю використання працівників. Основною метою цього механізму є підвищення продуктивності персоналу, оптимізація їхнього робочого процесу та покращення взаємодії між підрозділами підприємства. Для цього використовуються відповідні принципи, методи, інструменти та елементи, спрямовані на вдосконалення самого управлінського процесу. Іншими словами, після завершення попередніх етапів механізму, фокус переміщується на покращення управління ефективністю персоналу. На цьому етапі з урахуванням можливостей підприємства, впливу зміни у структурі, процедурі та складових системи управління. Спираючись на ключові принципи, функції та елементи механізму, керівництво підприємства аналізує та впроваджує нові підходи й інноваційні методи управління з метою досягнення запланованого економічного результату.

Завершальний етап передбачає прогнозування потенційного розвитку підприємства за умов застосування даного механізму. У його межах планується проведення аналізу прогнозних даних, а також оцінка дієвості механізму як для теперішньої ситуації, так і для майбутніх перспектив. Окрім цього, здійснюється оцінювання його впливу на довгостроковий розвиток промислового підприємства та детальний розгляд індикаторів управління ефективністю використання персоналу в перспективі. На цьому етапі обґрунтовується доцільність інтеграції механізму в операційну діяльність підприємства.

Запровадження механізму на промисловому підприємстві дозволить ефективно організувати використання персоналу, підвищити виробничі потужності, збільшити прибутковість діяльності та досягти синергетичного

ефекту. Це стане можливим за умови раціонального управління механізмом, оптимального використання ресурсів працівників і ефективного контролю їхньої продуктивності в довгостроковій перспективі.

1.3. Методологічні підходи щодо оцінки та формування системи регулювання ефективності використання персоналу на промислових підприємствах

У сучасних умовах ефективність функціонування промислових підприємств істотно залежить від правильної організації управлінського процесу, яка включає розумне керівництво персоналом. Удосконалена організація праці, раціональне використання людських ресурсів, стимулювання трудової активності, підвищення кваліфікації працівників та розвиток їхніх здібностей сприяють реалізації ключових цілей підприємства, досягненню зазначених стратегічних завдань і забезпеченню стійкого розвитку. У сучасному динамічному ринковому середовищі важливо не тільки вчасно реагувати на зміни, але й ефективно використовувати трудовий потенціал, сприяти професійному розвитку працівників та підтримувати високий рівень їхньої кваліфікації. Тим не менш, багато промислових підприємств стикаються з проблемами, такими як зниження продуктивності, високий рівень відтоку кадрів, незадоволення умовами праці, що часто пов'язано з недоліками в управлінських процесах і пасивністю керівних структур. Відсутність дієвої системи управління кадрами може призводити до зменшення трудових показників, втрати конкурентоспроможності, скорочення виробничих обсягів, накопичення боргів, погіршення фінансових результатів та деградації виробничих процесів. Такі явища негативно впливають на позиції підприємства на ринках збуту. Для запобігання цьому керівництву необхідно розробляти та впроваджувати заходи, спрямовані на оптимізацію, що передбачає оптимізацію трудових процесів, зниження витрат і підвищення прибутковості підприємства. Використання сучасних підходів до

управління персоналом стає ключовим інструментом стабілізації виробничої діяльності, поліпшення фінансових результатів і забезпечення перспективного розвитку. До того ж, ефективне управління кадрами включає аналіз впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів на трудові ресурси, умови праці та організацію виробничих процесів. Регулярні дослідження витрат на персонал, вирішення кадрових питань та реалізація стратегій підвищення конкурентоспроможності мають центральне значення для сучасних промислових підприємств.

Успішне функціонування промислових підприємств значною мірою залежить від правильної організації праці персоналу, впровадження ефективних методів управління та аналізу продуктивності використання кадрів. На кожному підприємстві виникає потреба у систематичному дослідженні роботи працівників, оцінці їхніх професійних характеристик та результативності діяльності. Це є ключовим аспектом для прийняття стратегічно важливих управлінських рішень щодо оптимізації і передбачає застосування сучасних методів і показників продуктивності. Такі оціночні методи дають змогу керівництву отримати детальну та об’єктивну інформацію про ефективність персоналу, визначити сильні й слабкі сторони у функціонуванні системи кадрів, виявити проблемні аспекти їхньої роботи та потенційні можливості зменшення витрат. Аналіз дозволяє також окреслити необхідні заходи для вдосконалення управлінських процесів і досягнення поставлених цілей. Проведення таких досліджень має важливе значення для підприємств, які прагнуть покращити свою діяльність, оптимізувати механізми управління персоналом і вирішити існуючі проблеми. З метою підвищення ефективності функціонування підприємства доцільним є запровадження сучасних підходів до управління та оцінювання продуктивності трудових ресурсів. Такий підхід сприятиме не лише реалізації стратегічних завдань, але й формуванню необхідних передумов для забезпечення сталого розвитку компанії.

Процес формування та проектування системи управління персоналом являє собою складну й багатогранну задачу. На початковій стадії особливу увагу слід приділити аналізу теоретичних концепцій, розроблених різними науковцями, які спрямовані на оптимізацію та підвищення результативності функціонування подібних систем.

Каличева Н.Є. і Стецюк М.І. досліджували питання удосконалення системи управління персоналом, проте їхня робота не містила детального опису самого процесу вдосконалення та ключових структурних елементів цієї системи. Водночас концепція запровадження дієвої системи управління на підприємстві видається повністю виправданою, адже вона може суттєво сприяти його розвитку [17].

Годящев М.О. дослідив структуру та провів аналіз її підсистем, запропонованих Корсаковим Д.О. До цих підсистем належать: аналіз і планування ресурсів персоналу, забезпечення мотивації співробітників, оцінка їхньої результативності, формування безпечних умов праці, управління професійним розвитком персоналу, нормативно-правове регулювання, доступність і поширення інформації, а також удосконалення організаційної структури управління. Серед основних складових систем управління персоналом було зазначено: система реалізації процесу управління; комунікаційне забезпечення процесу управління; інформаційне забезпечення; система правового забезпечення. Автор стверджує, що інтеграція підсистем у структуру управління персоналом є важливим чинником для забезпечення її функціональної узгодженості та оптимальної взаємодії складових елементів. Це твердження є цілком обґрунтованим, адже належно організована система управління персоналом має вирішальне значення для розвитку інноваційного потенціалу працівників, сприяння їхній активності та підвищення загальної ефективності роботи організації [6; 23].

У роботі Кравець І.М. і Рушанян С.С. підтримують точку зору щодо важливості інтеграції різних підсистем у рамках цієї системи для забезпечення її ефективного функціонування. Структура системи управління персоналом

визначається особливостями діяльності підприємства, його масштабами та місцем розташування. Аналіз оцінив на прикладі конкретного підприємства, враховуючи як економічні, так і соціальні аспекти. Було запропоновано низку вдосконалень, серед яких: соціальний захист працівників, оптимізація внутрішньої взаємодії в колективі, впровадження сучасних мотиваційних методів, перегляд політики відпусток, автоматизація управлінських процесів та чітке визначення завдань системи управління. До основних заходів, на думку авторів, належать підвищення рівня комфорту робочого середовища, організація навчання для персоналу та впровадження новітніх технологій управління працівниками. Однак варто було б також розробити чітку послідовність або етапи реалізації запропонованих змін, що дозволило б оцінити їхню практичну користь і полегшити впровадження рекомендацій у реальній діяльності підприємств [8].

Українська Л.О. та Курінний О.В. досліджували методичні засади, які повинні сприяти оптимальному використанню людського капіталу через застосування відповідних інструментів, дотримання визначених принципів і включення таких елементів, як управлінська структура та об'єкт управління. Серед ключових результатів впровадження виділили: встановлення різноманітних форм мотиваційних винагород, ухвалення обґрунтованих кадрових рішень, а також вдосконалення процесу оцінювання ефективності діяльності працівників. Формування такої системи передбачає кілька основних етапів: виявлення наявних проблем, координація процесу розробки системи управління, пошук шляхів її вдосконалення та аналіз результативності управлінських дій. Головна мета цієї системи полягає у збільшенні трудового потенціалу, зміцненні співпраці серед працівників та прогнозуванні тенденцій подальшого розвитку [42].

Чобіток В.І. і Волощенко А.В. розробили підходи, ключові підсистеми, серед яких: створення умов праці; правове забезпечення; інформаційний обмін; регулювання мотивуючих методик; управління розвитку кадрів; організація трудових відносин; процес набору співробітників; лінійне

управління; вдосконалення організаційної структури; маркетинг; соціальний розвиток у межах управління [46].

Структурні елементи системи управління персоналом охоплюють декілька ключових аспектів, серед яких можна виокремити: вплив факторів ринкового середовища; стан і динаміку на ринку збуту продукції; положення трудового законодавства; масштаб діяльності підприємства; основні завдання та цілі організації; особливості процесу управління; застосовувані методи керівництва; систему роботи з кадрами, а також аналіз ефективності управління персональним ресурсом.

Інтеграція системи управління персоналом у діяльність підприємства спрямована на підвищення його конкурентоспроможності, вдосконалення виробничих процесів і забезпечення ефективного та раціонального використання кадрових ресурсів.

Попри значний науковий інтерес до проблем управління персоналом, досі не сформовано ефективної методології для розробки системи, а також чітко окреслені етапи її створення, адаптовані для практичного впровадження у діяльність промислових підприємств.

Єдиний підхід до розробки системи управління ефективністю використання персоналу, який би враховував особливості діяльності промислових підприємств відсутній, вплив різноманітних факторів і ризиків на процес роботи з персоналом, чітко окреслював цілі та очікувані результати, а також гарантував стабільне й ефективне функціонування цієї системи в майбутньому.

Таким чином, першочерговим завданням постає розробка теоретичних засад і визначення практичної значущості впровадження системного та послідовного підходу до організації та функціонування підприємств.

Згідно з результатами проведених теоретичних досліджень, автор розробив удосконалену модель управління ефективністю на підприємствах. Пропонована система містить додаткові етапи, спрямовані на оптимізацію управління персоналом, що дозволяє побудувати цілісний та інтегрований

алгоритм її впровадження з урахуванням специфіки функціонування промислових підприємств, особливостей управлінських процесів та організації трудової діяльності. Такий системний підхід сприятиме розробці ефективної управлінської моделі, її успішному впровадженню та розробці методологічних інструментів для підвищення результативності. Водночас він дозволить мінімізувати потенційні ризики й загрози, а також врахувати вплив факторів, необхідних для оптимізації. Крім того, модель сприяє визначенню майбутніх потреб у кадрових ресурсах, підтримує розвиток підприємства та забезпечує його повноцінне функціонування у конкурентному середовищі.

Розроблена нами послідовність вирізняється тим, що під час її створення враховано специфіку працівників, необхідність впровадження відповідної системи, а також вплив ризиків ринкового середовища. Крім того, було визначено очікуваний результат від впровадження. Ця послідовність характеризується легкістю розробки, доступністю для розуміння, адаптивністю.

Фактори, які визначають управління та ефективне використання персоналу, потрібно досліджувати як невід'ємний початковий етап у створенні системи контролю продуктивності кадрових ресурсів. З метою оптимізації процесу управління, врахування цих факторів під час організації роботи персоналу та реалізації стратегічних завдань проводиться їх ретельний аналіз.

До основних внутрішніх факторів належать: достатнє забезпечення ресурсами; частка працівників у витратах; кваліфікація працівників; можливості кар'єрного зростання; психологічний клімат команди; організація та планування роботи з персоналом; механізм розподілу обов'язків між працівниками; ступінь відповідальності за порушення норм; застосування мотивації; наявність сучасних технологій; та правова база регулювання роботи з персоналом.

Те, як працює система управління та механізм управління таким чином. Механізм управління слід використовувати, коли він необхідний, оскільки він є важливим компонентом системи. Одним із взаємопов'язаних компонентів

системи управління є механізм управління; Їх взаємодія повинна бути стабільною та тривалою з метою досягнення спільної мети.

Механізм управління ефективністю використання персоналу має на меті забезпечення сталого й оптимального залучення працівників до виконання трудових функцій. Він орієнтований на задоволення потреб підприємства в раціоналізації організаційної структури персоналу, регулювання управлінських процесів, формування трудового потенціалу, реалізацію поставлених завдань, досягнення економічних переваг, а також створення сприятливих умов для стратегічного розвитку організації. У свою чергу, система управління сприяє одночасній координації діяльності всіх працівників задля досягнення корпоративних цілей, ефективного використання людського ресурсу та забезпечення стабільного функціонування й прогресу підприємства. Таким чином, взаємодія між системою та механізмом управління створює синергетичний ефект, що сприяє покращенню діяльності промислового підприємства.

Тепер головна мета - розповісти людям про систему працівників і про те, як це працює, змінити людей, які працюють на компанію, зробити роботу простішою і кращою для компанії. Керівництво також має переконатися, що система готова до розвитку, перевіряти кожен її крок, дбати про те, як добре вона працює, слідувати правилам і використовувати стандарти.

Висновки до першого розділу

Сьогодні на промислових підприємствах важливо покращити використання персоналу, адже це впливає на їх фінансові результати. Є можливість збільшити обсяги виробництва та продажів, а також прибутки, якщо ефективно використовувати працівників. Крім того, важливо управляти командою, що допоможе підвищити продуктивність, покращити результати роботи, організувати процеси та контролювати виконання завдань. Тому управління персоналом на підприємствах є важливим для виявлення причин

проблем у їх діяльності, розробки заходів для покращення управління та, в кінцевому підсумку, для поліпшення фінансового стану.

Систематизація підходів вчених до трактування понять «персонал», «використання персоналу» та «управління персоналом» допомогла вдосконалити визначення терміна «управління ефективністю використання персоналу на підприємстві». У новому визначенні, на відміну від попередніх, підкреслюється, що персонал є головним ресурсом підприємства; ефективна робота персоналу сприяє зростанню прибутку; застосування методів мотивації підвищує продуктивність праці та задоволення від результатів роботи; управління персоналом дозволяє впливати на прийняття рішень щодо раціонального використання працівників; мета використання персоналу полягає у створенні умов для розвитку трудового потенціалу.

Враховуючи те, що ефективність використання персоналу залежить від чинників оточуючого середовища, які впливають на продуктивність праці, використання системи управління, планування діяльності, важливо вивчати і аналізувати фактори, які на це впливають. Тому було вдосконалено процес управління ефективністю використання персоналу на промислових підприємствах, де було визначено чинники зовнішнього, загального та внутрішнього середовища. Оцінка цих чинників дозволяє своєчасно визначити їх вплив на ефективність роботи персоналу, виявити слабкі сторони в управлінні, вибрати способи адаптації, встановити напрями покращення роботи та організувати та використовувати персонал більш ефективно для досягнення поставлених мет.

Щоб покращити роботу працівників, забезпечити гармонійну роботу всіх компаній, створити кращі умови для їх розвитку, правильно керувати працівниками та збільшити ефективність роботи, потрібно використовувати вдосконалений механізм управління ефективністю використання персоналу промислових підприємств. На практиці використання такого механізму на підприємствах дозволить досягти поставлених цілей, покращити роботу з

персоналом, керувати ним ефективніше та отримувати потрібні показники виробництва та господарської діяльності.

Удосконалено порядок створення системи управління ефективністю використання працівників на виробничих підприємствах. Впровадження цієї системи у роботу підприємств дозволить не лише покращити інформаційне та організаційне забезпечення управління, врахувати вплив ринкових умов, але й забезпечить успішне використання системи, дієвість її застосування, допоможе раціональніше використовувати трудовий потенціал, налагодити процес управління, створити комфортні умови для працівників та сприятиме успішній роботі підприємств.

РОЗДІЛ 2.
ДОСЛІДЖЕННЯ АКТУАЛЬНОГО СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Аналіз стану використання персоналу на промислових підприємствах

Ефективне залучення персоналу виступає одним із ключових елементів для розвитку й успішної діяльності промислових підприємств, особливо в харчовій промисловості. Саме від умілого управління трудовими ресурсами значною мірою залежить конкурентоспроможність підприємства, обсяги виробництва продукції та його фінансовий стан. Грамотне управління кадрами свідчить про здатність керівництва ухвалювати обґрунтовані кадрові, адміністративні та управлінські рішення, а також відображає ефективність роботи кадрової служби та загальний прогрес підприємства. З огляду на це, більшість промислових організацій приділяють значну увагу оптимізації роботи персоналу. Раціональне управління трудовими ресурсами дає змогу підприємству не лише приймати стратегічно правильні рішення, але й виявляти приховані резерви для підвищення продуктивності, вдосконалення виробничих процесів, зростання рентабельності й ділової активності. Це також сприяє покращенню результатів окремих підрозділів і загального функціонування підприємства. Однак найбільш ефективного використання персоналу можна досягти за умови правильно побудованого управління його діяльністю. Система управління кадрами включає такі аспекти: підвищення продуктивності праці, поліпшення її якості, планування і організацію робочих процесів, відбір і професійний розвиток співробітників, вирішення внутрішніх конфліктів у колективі та оптимізацію витрат на персонал. Таким чином, керівництво підприємства повинно приділяти особливу увагу питанню покращення організації роботи з персоналом — ключового фактору, що сприяє зростанню виробничих показників та загальної ефективності господарської діяльності.

Питання кадрового забезпечення підприємств, витрат на персонал, організації заробітної плати, а також показників реалізації продукції та прибутковості діяльності промислових підприємств України є надзвичайно важливими і потребують ретельного аналізу. Ефективне управління людськими ресурсами безпосередньо впливає на результативність виробничих процесів, успіх діяльності підприємств, обсяги продажів та доходи. Водночас продуктивність праці істотно залежить від рівня оплати, застосування сучасних підходів до мотивації персоналу [11].

Зважаючи на дослідження, проведені іншими авторами, нами також було проаналізовано відповідні проблеми, розпочавши з оцінки динаміки зайнятості працівників.

Дослідження загальної чисельності зайнятих та найманих працівників у суб’єктів господарювання відіграє ключову роль. Інформація щодо кількості зайнятих працівників представлена в табл. 2.1.

Станом на 2024 рік загальна кількість зайнятих працівників у промисловості України скоротилася з 2176,9 тисяч осіб (у 2023 році) до 2151,6 тисяч осіб, що відповідає падінню на 1,16%. Упродовж цього періоду спостерігалося зростання кількості працівників у переробній промисловості (на 1,08% порівняно з 2023 роком) та суттєве скорочення у добувній промисловості (на 7,95% за аналогічний період). Детальніший аналіз показує підвищення кількості працівників у виробництві харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів на 3,16% у порівнянні з попереднім роком. Зокрема, у виробництві харчових продуктів зайнятість працівників зросла на 4,68%, тоді як у виробництві напоїв мала місце негативна динаміка зі скороченням на 7,41%. Водночас у сегменті виробництва тютюнових виробів спад зайнятості склав значні 19,44%.

У галузях, пов'язаних із постачанням електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, а також водопостачанням, каналізацією й управлінням відходами, у 2024 році відбулося зниження чисельності працівників на 5,03% і на 0,93% відповідно у порівнянні з попереднім роком.

Таблиця 2.1

Кількість зайнятих працівників за видами економічної діяльності у 2020-2024 рр. (тис.осіб)

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Промисловість	2924,9	2429,6	2252,1	2176,9	2151,6
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	474,5	316,1	302,1	287,9	265,0
Переробна промисловість	1874,1	1620,2	1480,2	1429,6	1445,0
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	404,1	350,8	321,0	313,7	323,6
виробництво харчових продуктів	349,3	311,7	283,4	277,7	290,7
виробництво напоїв	50,3	34,6	33,7	32,4	30,0
виробництво тютюнових виробів	4,5	4,5	3,9	3,6	2,9
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	417,0	362,8	340,3	330,0	313,4
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	159,3	130,5	129,5	129,4	128,2

Показники	Абсолютне відхилення, 2024 р.			
	2020	2021	2022	2023
Промисловість	-773,30	- 278,00	- 100,50	-25,30
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	-209,50	-51,10	-37,10	-22,90
Переробна промисловість	-429,10	- 175,20	-35,20	15,40
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	-80,50	-27,20	2,60	9,90
виробництво харчових продуктів	-58,60	-21,00	7,30	13,00
виробництво напоїв	-20,30	-4,60	-3,70	-2,40
виробництво тютюнових виробів	-1,60	-1,60	-1,00	-0,70
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	-103,60	-49,40	-26,90	-16,60
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	-31,10	-2,30	-1,30	-1,20

Показники	Відносне відхилення, 2024 р.			
	2020	2021	2022	2023
Промисловість	-26,44	-11,44	-4,46	-1,16
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	-44,15	-16,17	-12,28	-7,95
Переробна промисловість	-22,90	-10,81	-2,38	1,08
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	-19,92	-7,75	0,81	3,16
виробництво харчових продуктів	-16,78	-6,74	2,58	4,68
виробництво напоїв	-40,36	-13,29	-10,98	-7,41
виробництво тютюнових виробів	-35,56	-35,56	-25,64	-19,44
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	-24,84	-13,62	-7,90	-5,03
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	-19,52	-1,76	-1,00	-0,93

Таким чином, у харчовій промисловості відбулося збільшення зайнятості, що може свідчити про покращення функціонування підприємств даної галузі та підвищення її привабливості для працівників.

Динаміку кількості розглянемо в табл. 2.2, яка демонструє загальні тенденції змін у цій сфері. Дані свідчать, що загальна кількість найманих працівників у промисловості скоротилася на 1,19% або на 25,8 тисяч осіб за період, що аналізується, порівняно з 2023 роком. В розрізі видів промислової діяльності у 2024 році були зафіксовані наступні зміни: у добувній промисловості та розробленні кар'єрів кількість працівників зменшилася на 7,97%; у переробній промисловості спостерігалося зростання на 1,04%; у секторах постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря— скорочення на 5%, а у сфері водопостачання, каналізації та поводження з відходами— зменшення на 0,93% порівняно з 2023 роком. Особливої уваги потребує аналіз динаміки зайнятості на підприємствах, що займаються виробництвом харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів у контексті показників за 2024 рік. На підприємствах харчової промисловості кількість працівників збільшилася на 4,66%, тоді як на заводах із виробництва напоїв відбулося скорочення на 7,45%. Найвагоміше скорочення відзначено на підприємствах із виробництва тютюнових виробів— кількість працівників зменшилася на 19,44%. Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів демонструвало загальне зростання зайнятості в певні роки, зокрема у 2024 рр., тоді як період з 2020 по 2023 рік характеризувався спадом. Основною причиною позитивної динаміки за аналізований період стало підвищення рівня заробітної плати в галузі.

Після аналізу кількості зайнятих і найманих працівників визначено витрати цих підприємств на персонал (див. табл. 2.3). Отримані дані свідчать про зростання витрат на персонал у промисловому секторі України у 2024 році, яке становило 48435,10 млн грн (збільшення на 26,6% порівняно з 2023 роком).

Таблиця 2.2

Кількість найманих працівників на підприємствах
за видами економічної діяльності у 2020-2024 рр. (тис. осіб)

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Промисловість	2912,8	2419,3	2241,4	2168,4	2142,6
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	473,8	315,7	301,7	287,4	264,5
Переробна промисловість	1863,5	1611,0	1470,6	1422,3	1437,1
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	402,4	349,4	319,5	312,5	322,3
виробництво харчових продуктів	347,9	310,5	282,1	276,7	289,6
виробництво напоїв	50,0	34,4	33,5	32,2	29,8
виробництво тютюнових виробів	4,5	4,5	3,9	3,6	2,9
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	416,8	362,6	340,1	329,7	313,2
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	158,7	130,0	129,0	129,0	127,8

Показники	Відносне відхилення, 2024 р.			
	2020	2021	2022	2023
Промисловість	-26,44	-11,44	-4,41	-1,19
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	-44,17	-16,22	-12,33	-7,97
Переробна промисловість	-22,88	-10,79	-2,28	1,04
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	-19,91	-7,76	0,88	3,14
виробництво харчових продуктів	-16,76	-6,73	2,66	4,66
виробництво напоїв	-40,40	-13,37	-11,04	-7,45
виробництво тютюнових виробів	-35,56	-35,56	-25,64	-19,44
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	-24,86	-13,62	-7,91	-5,00
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	-19,47	-1,69	-0,93	-0,93

У звітному періоді було зафіксовано позитивну тенденцію зростання витрат на персонал у кількох секторах економіки. Зокрема, добувна промисловість і розроблення кар'єрів демонструють приріст на 16,96%, переробна промисловість — на 32,25%. Водночас зафіксовано зниження витрат у секторі постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря на 16%, а також у сфері водопостачання, каналізації та управління відходами на 29,71% у порівнянні з 2023 роком.

Таблиця 2.3

Витрати на персонал підприємств
за видами економічної діяльності у 2020-2024 рр. (млн. грн.)

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Промисловість	176528,9	158300,9	169362,1	182065,5	230500,6
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	41855,3	29526,6	29368,0	30365,4	35515,1
Переробна промисловість	97845,0	93908,3	102746,8	110939,2	146717,2
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	20227,6	19554,3	21129,3	22934,4	31003,3
виробництво харчових продуктів	15971,9	15824,7	16764,7	18711,8	26332,0
виробництво напоїв	3383,7	2826,0	3288,4	3274,0	3863,9
Виробництво тютюнових виробів	872,0	903,6	1076,2	948,6	807,4
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	30014,3	28762,3	30174,0	33580,2	38954,2
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	6814,3	6103,7	7073,3	7180,7	9314,1

Показники	Відносне. відхилення, 2024 р.			
	2021	2022	2023	2024
Промисловість	30,57	45,61	36,10	26,60
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	-15,15	20,28	20,93	16,96
Переробна промисловість	49,95	56,23	42,79	32,25
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	53,27	58,55	46,73	35,18
виробництво харчових продуктів	64,86	66,40	57,07	40,72
виробництво напоїв	14,19	36,73	17,50	18,02
виробництво тютюнових виробів	-7,41	-10,65	-24,98	-14,89
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	29,79	35,43	29,10	16,00
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	36,68	52,60	31,68	29,71

У секторі виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів загальні витрати у 2024 році збільшилися на 8068,90 млн грн (35,18%) у порівнянні з попереднім роком. Варто зазначити, що динаміка витрат на персонал у підприємствах із виробництва харчових продуктів демонструвала стале зростання протягом періодів 2020 року та 2022–2024 років, тоді як у 2021 році спостерігалося їх скорочення. Загальний аналіз показує позитивний характер цієї динаміки, що свідчить про прагнення до підвищення

ефективності виробничих процесів.

Одним із ключових чинників, що визначають ефективність трудової діяльності на промислових підприємствах, є рівень заробітної плати. Він значно впливає на залученість працівників до досягнення виробничих цілей, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, стабільність кадрового складу, реалізацію потреб і цілей співробітників, а також на чисельність і якість кадрового потенціалу. Крім того, заробітна плата сприяє формуванню ставлення працівників до своїх обов'язків та підвищує рівень відповідальності за результати діяльності. У період з 2020 по 2025 роки промисловий сектор демонстрував стійку тенденцію до зростання середньомісячної заробітної плати, що стало важливою складовою поліпшення умов праці. У 2025 році заробітна плата суттєво зросла порівняно з попереднім, 2024 роком. У добувній промисловості середній приріст на одного працівника склав 2749 грн, що відповідає 28%, у переробній промисловості – 1897 грн (26%), у галузі постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря – 2297 грн (27%), а у водопостачанні, каналізації та поводженні з відходами – 1350 грн (26%). Особливо помітні зміни спостерігаються в межах окремих секторів переробної промисловості. Зарплата в виробництві харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів зросла на 1582 грн (23%), у текстильному виробництві, виготовленні одягу, шкіряних виробів – на 1321 грн (24%). У деревообробці, паперовому виробництві та поліграфії приріст склав 1766 грн (27%), тоді як у металургійній галузі та виробництві готових металевих виробів (за винятком машин і устаткування) він досяг 2599 грн (31%). У секторі виробництва електричного устаткування заробітна плата збільшилася на 1891 грн (28%). Найзначніше підвищення зафіксовано у сфері виготовлення автотранспортних засобів, причепів, напівпричепів та інших транспортних одиниць – на 2411 грн (32%). Детальні дані наведено в табл. 2.4. Ці дані свідчать про позитивні зміни в оплаті праці співробітників промислових підприємств. Зростання заробітної плати в харчовій промисловості також вказує на збільшення кількості

працюючих діяльності персоналу, підвищення можливостей підприємств нарощувати обсяги та конкурентні переваги, а також сприяти покращенню якості життя населення.

Таблиця 2.4

Динаміка середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності у промисловості у 2020-2025 рр. (на 1 штатного працівника, грн.)

Вид діяльності	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Промисловість	3774	3988	4789	5902	7631	9633
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	5289	5445	6164	7426	9704	12452
Переробна промисловість	3311	3570	4477	5543	7299	9196
виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	3117	3337	4184	5182	6756	8338
текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	1866	2107	2877	3773	5414	6735
виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність	2811	3020	3717	4800	6475	8241
металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	4150	4682	5645	6717	8423	11022
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	3086	3211	4619	6787	9000	10640
виробництво електричного устаткування	3026	3159	3870	4803	6840	8731
виробництво машин і устаткування, не віднесені до угруповань	3281	3433	4120	5080	6923	8522
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	3265	3343	4331	5441	7597	10008
виробництво меблів, іншої продукції, ремонт і монтаж машин і устаткування	2982	3167	4065	5290	7017	9003
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	4524	4885	5462	6918	8493	10790
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	2770	2967	3498	4039	5199	6549

На основі даних табл. 2.4 можна зробити висновок, що поряд із середньомісячною оплатою праці працівників важливе значення має фонд оплати праці, який охоплює не лише основну заробітну плату, а й додаткові виплати та різного роду заохочення. Цей показник є більш комплексним і надає ширшу характеристику структури виплат персоналу. Для забезпечення

стратегічного аналізу та оптимізації фінансових витрат підприємств виникає необхідність дослідження динаміки фонду оплати праці на промислових об'єктах. Такий аналіз сприяє визначенню базового рівня заробітної плати, розмірів премій, доплат, винагород за досягнуті результати, а також інших соціальних виплат і матеріальної підтримки. З огляду на цей факт було здійснено дослідження фонду оплати праці на промислових підприємствах України в період з 2024 по 2025 роки, результати якого наведено у табл. 2.5.

У 2025 році в галузі промисловості загальний фонд оплати праці зріс на 40,961 млн грн, що відображає значне фінансове покращення. При цьому фонд додаткової заробітної плати збільшився на 1,9% порівняно з показниками 2024 року, тоді як фонд основної заробітної плати зменшився на 2%. У добувній промисловості протягом цього ж періоду загальний фонд оплати праці зріс на 5683,9 млн грн, що відповідає приросту у 23%. Однак було зафіксовано скорочення фонду основної заробітної плати на 1,3%. Аналогічна динаміка спостерігалася у переробній промисловості, де загальний фонд оплати праці підвищився на 27,003,2 млн грн, що становить приріст на 24%, водночас фонд основної заробітної плати зазнав зниження на 0,6% у порівнянні з попереднім роком.

У переробній промисловості відбулися зміни порівняно з 2024 роком. У цьому секторі загальний фонд оплати праці зріс на 4774,1 млн грн (+21%), при підвищенні додаткової зарплати на 3,7%, інших виплат на 1% і зменшенні основної зарплати на 4,7%. У текстильній промисловості фонд оплати праці збільшився на 1296,9 млн грн (+25,8%), додаткова зарплата зросла на 1,6%, основна зарплата зменшилася на 0,7%, інші виплати скоротилися на 0,9%. На підприємствах комп’ютерної, електронної та оптичної продукції загальний фонд збільшився на 669 млн грн (+24%), основна зарплата зросла на 25%, але додаткові виплати знизилися на 23%, а заохочувальні скоротилися на 1,4%. Виробництво електричного устаткування показало приріст загального фонду на 1101 млн грн (+27%), основна зарплата підвищилася на 0,1%, додаткова зарплата — на 0,8%, а заохочувальні виплати впали на 0,9%.

Таблиця 2.5

Структура фонду оплати праці штатних працівників за видами економічної діяльності у промисловості за 2024-2025 рр. (млн. грн.)

Вид діяльності	Всього 2024				Всього 2025			
	фонд оплати праці, млн. грн.	у тому числі, %			фонд оплати праці, млн. грн.	у тому числі, %		
		фонд основної заробітної плати	фонд додаткової заробітної плати	інші заохочувальні та компенсаційні виплати		фонд основної заробітної плати	фонд додаткової заробітної плати	інші заохочувальні та компенсаційні
Промисловість	173001,7	237,7	143,6	18,7	213962,7	235,7	145,5	18,8
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	24497,4	204,6	176,2	19,2	30181,3	203,3	178,8	17,9
Переробна промисловість	110717,6	243,7	139,9	16,4	137720,8	243,1	140,8	16,1
виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	22764,5	253,4	134,5	12,1	27538,6	248,7	138,2	13,1
текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	5026,9	279,9	114,7	5,4	6323,8	279,2	116,3	4,5
виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність	5319,1	266,8	121,1	12,1	7193,5	260,9	125,6	13,5
металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	20854	222,6	160,8	16,6	25098,0	224,8	155,8	19,4
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	2855,1	224,1	162,3	13,6	3525,0	249,0	138,8	12,2
виробництво електричного устаткування	4116,5	245,1	144,9	10	5217,5	245,2	145,7	9,1
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	30557,9	232	138,9	29,1	37021,1	225,7	143,4	30,9
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	7228,8	277,9	112,2	9,9	9039,5	275,1	115,6	9,3

Підприємства постачання електроенергії, газу та водопостачання демонструють приріст: +6463 млн грн (+21%) і +1810 млн грн (+25%) відповідно. Зростання в харчовій промисловості свідчить про покращення умов праці, врахування досягнень працівників та ефективність роботи персоналу.

Ефективність працівників багато в чому визначається раціональним використанням робочого часу, що охоплює відпрацьовані та невідпрацьовані

години. Це впливає на рівень заробітної плати, точність її розрахунку, а також процес визначення оплати за робочий час. Раціоналізація використання робочого часу дозволяє коригувати тривалість робочих змін, запроваджувати скорочений графік роботи, вести облік часу, створювати оптимальні графіки, здійснювати контроль за його використанням, а також гарантувати дотримання підприємствами вимог чинного законодавства. Аналіз даних свідчить, що у промисловості загалом за 2025 рік порівняно з 2024 роком спостерігалося збільшення відпрацьованого часу на 23 години. Водночас відбулося скорочення використання відпусток без збереження заробітної плати на 1 годину та зменшення випадків переведення працівників на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин на 5 годин. Візуалізацію цих змін представлено на рис. 2.1.

У 2025 році, порівняно з 2024 роком, у добувній промисловості було зафіксовано зростання відпрацьованого часу працівників на 33 години та скорочення невідпрацьованого часу на 16 годин (див. рис. 2.1). У переробній промисловості відпрацьований час за цей же період збільшився на 22 години, а невідпрацьований – зменшився на 6 годин. Розглядаючи відпрацьований і невідпрацьований час за видами діяльності в переробній промисловості у 2025 році, можна відзначити наступні тенденції: - У виробництві харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів спостерігалося збільшення відпрацьованого часу на 7 годин, водночас невідпрацьований час зріс на 4 години порівняно з 2024 роком. - У текстильному виробництві, а також у виготовленні одягу, шкіряних виробів та продукції з інших матеріалів, відпрацьований час зріс на 23 години, а невідпрацьований скоротився на 1 годину. - У секторі виробництва деревини, паперу та поліграфічної діяльності зафіксовано підвищення відпрацьованого часу на 17 годин. - У виробництві машин і устаткування, не віднесених до інших категорій, відпрацьований час працівників збільшився на 5 годин.

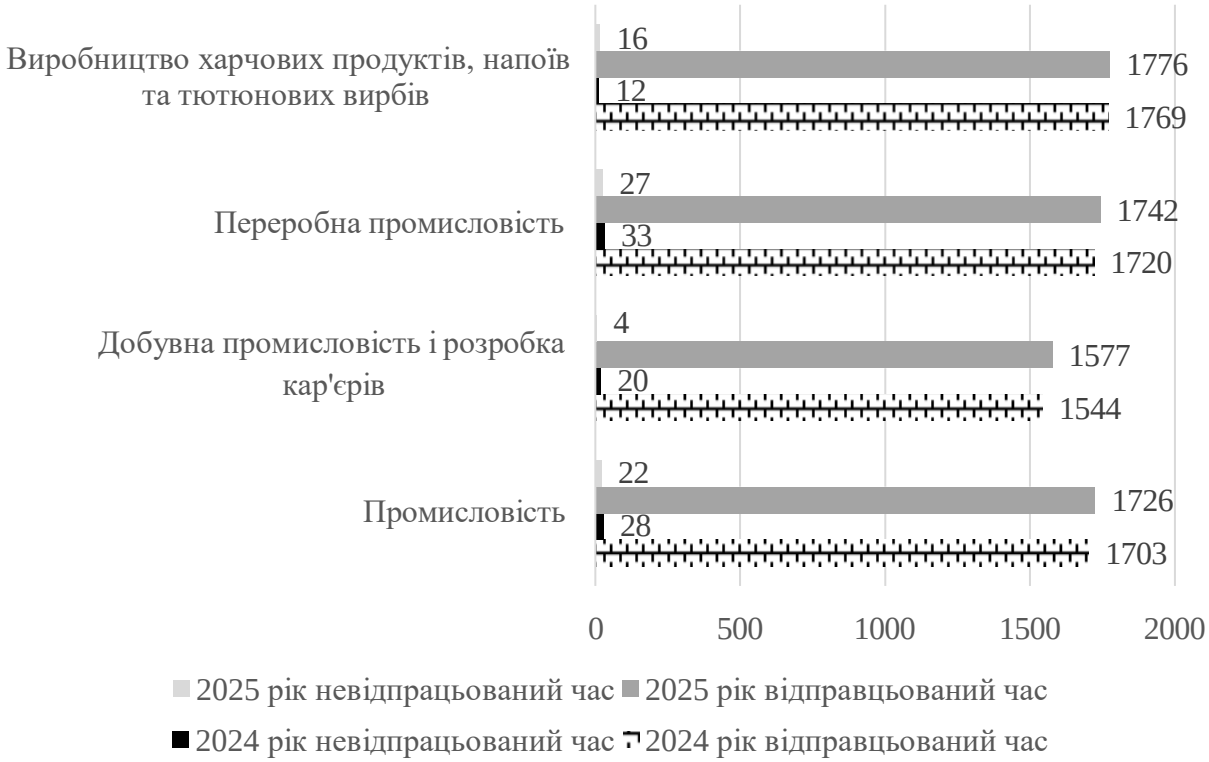

Рис.2.1. Динаміка використання робочого часу працівників за видами економічної діяльності у промисловості у 2024-2025 рр.
(на одного штатного працівника, год.)

Загалом у переробній промисловості спостерігається позитивна динаміка щодо збільшення відпрацьованого робочого часу. Це свідчить про покращення умов праці та ефективності використання робочого часу. Зростання трудової дисципліни, підвищення інтенсивності виробництва й поліпшення якості праці супроводжуються спрямуванням ресурсів на підвищення оплати праці та оптимізацію затрат робочого часу. Крім того, помітно покращується кваліфікація персоналу, що є важливим фактором для успішного розвитку підприємств.

При оцінці кадрового забезпечення промислових підприємств та особливостей використання персоналу важливо зосередитися на аналізі витрат, пов'язаних із виробництвом продукції, оплатою праці, внесками на соціальні заходи, обсягами виготовленої продукції та показниками прибутковості діяльності. У першу чергу було досліджено витрати на оплату праці та виробництво продукції, динаміка яких дозволяє оцінити рівень

стимулювання працівників, задоволення їхніх потреб, наявність соціальних гарантій, пільг, забезпечення виробничого процесу необхідним обладнанням, а також орієнтованість підприємства на створення нових видів продукції.

У період із 2020 до 2024 року в промислових підприємствах України спостерігалося поступове зростання витрат на виробництво продукції, що підтверджується даними таблиці 2.6. У 2024 році загальна сума таких витрат збільшилася на 381079,30 млн грн, демонструючи приріст на 25% у порівнянні з показниками 2023 року. Зокрема, витрати на оплату праці зросли на 40187,40 млн грн, що становить приріст на 27%, а видатки на соціальні заходи підвищилися на 8247,70 млн грн, або на 26%. Детальний аналіз цих змін наведено в табл. 2.6.

У добувній промисловості зафіксовано більш стрімке зростання витрат на виробництво продукції порівняно з переробною промисловістю. У 2024 році витрати збільшилися на 29% у добувній галузі та на 25% у переробній, якщо порівнювати із 2023 роком. Водночас витрати на оплату праці зросли значніше саме в переробній промисловості — на 32%, тоді як у добувній вони підвищилися лише на 18%.

У харчовій промисловості, яка займається виготовленням продуктів харчування, у 2024 році порівняно з 2023 роком було зафіксовано значне зростання витрат. Зокрема, видатки на виробництво продукції збільшилися на 71 065,70 млн грн (23%), витрати на оплату праці виросли на 6 314,20 млн грн (41%), а сума соціальних відрахувань піднялася на 1 306,00 млн грн (41%). Докладну інформацію можна знайти в табл. 2.6.

У 2024 році порівняно з 2023 роком у галузі харчової промисловості відбулося зростання витрат на виробництво продукції. Особливо велике зростання відбувся у підприємствах, які виробляють м’ясо та м’ясні продукти: витрати виробництва зросли на 31 922,90 млн грн, що на 82%. Також збільшилися витрати на оплату праці на 1 937,20 млн грн (89%) та відрахування на соціальні заходи — на 400,50 млн грн (85%).

Таблиця 2.6

Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності у промисловості за 2020-2024 рр. (млн. грн.)

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Промисловість	1105414,5	1084722,1	1351983,4	1498586,8	1879666,1
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	147596,5	122553,6	166016,2	161066,2	208515,1
Переробна промисловість	795259,3	807210,5	1010147,3	1136154,4	1419668,1
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	213622,3	235141,2	308704,2	364161,5	441101,2
виробництво харчових продуктів	170821,7	196851,6	258868,9	305771,8	376837,5
виробництво напоїв	33831,4	27337,9	33636,9	39040,9	41694,7
виробництво тютюнових виробів	8969,2	10951,7	16198,4	19348,8	22569,0

Показники	Абсолютне відхилення, 2024 р.			
	2020	2021	2022	2023
Промисловість	774251,60	794944,00	527682,70	381079,30
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	60918,60	85961,50	42498,90	47448,90
Переробна промисловість	624408,80	612457,60	409520,80	283513,70
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	227478,90	205960,00	132397,00	76939,70
виробництво харчових продуктів	206015,80	179985,90	117968,60	71065,70
виробництво напоїв	7863,30	14356,80	8057,80	2653,80
виробництво тютюнових виробів	13599,80	11617,30	6370,60	3220,20

Показники	Відносне відхилення, 2024 р.			
	2020	2021	2022	2023
Промисловість	70,04	73,29	39,03	25,43
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	41,27	70,14	25,60	29,46
Переробна промисловість	78,52	75,87	40,54	24,95
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	106,49	87,59	42,89	21,13
виробництво харчових продуктів	120,60	91,43	45,57	23,24
виробництво напоїв	23,24	52,52	23,96	6,80
виробництво тютюнових виробів	151,63	106,08	39,33	16,64

У сегменті переробки та консервування риби, ракоподібних і молюсків витрати на виробництво зросли на 19%, на оплату праці — на 49%, а на соціальні заходи — на 53%. Підприємства, які виробляють олію та тваринні жири, зазнали зростання виробничих витрат на 2 392,60 млн грн (2%), витрат

на оплату праці — на 519,30 млн грн (21%) та відрахувань на соціальні заходи — на 100,80 млн грн (23%).

У молочній промисловості фіксується значне збільшення витрат, зокрема витрати на виробництво та оплату праці зросли на 38%, а відрахування на соціальні заходи підвищилися на 37%. Аналогічно в секторі виробництва хлібобулочних і борошняних виробів спостерігається приріст відповідних показників: витрати на виробництво зросли на 898,7 млн грн (4%), витрати на оплату праці— на 940,6 млн грн (35%), а соціальні відрахування— на 225,0 млн грн (39%). У сфері виготовлення готових кормів для тварин зростання було ще більш помітним: витрати на виробництво збільшилися на 1 629,9 млн грн (21%), витрати на оплату праці— на 147,4 млн грн (49%), соціальні відрахування— на 26,3 млн грн (42%). Вплив економічного розвитку також відчувається серед підприємств, що здійснюють постачання електроенергії, газу, пари, кондиційованого повітря, водопостачання та поводження з відходами. У порівнянні з 2023 роком витрати у цих сегментах збільшилися відповідно на 26% і 20%, тоді як витрати на оплату праці зросли на 15% і 30%. Таким чином, аналіз свідчить про позитивну динаміку в розвитку підприємств харчової промисловості та суміжних галузей. Це зростання є результатом комплексного вдосконалення ключових аспектів діяльності підприємств. Зокрема, спостерігається значне нарощування обсягів виробництва продукції, забезпечення соціальних гарантій для персоналу, а також впровадження ефективних стимулів для покращення продуктивності праці та умов її здійснення. Додатково варто відзначити модернізацію робочого обладнання, що супроводжується заміною застарілих технологічних засобів.

У процесі аналізу динаміки витрат у підприємствах харчової промисловості доцільним є зосередження уваги на дослідженні обсягів виробленої продукції, оскільки цей показник відіграє суттєву роль у визначенні ефективності діяльності підприємства, раціональності організації праці персоналу та рівня задоволення споживчих потреб. Дані про

функціонування промислових підприємств України свідчать про стабільну тенденцію до зростання обсягів виробництва протягом 2021–2024 років. Особливо помітним було збільшення у 2024 році, коли обсяг продукції зріс на 500943,40 млн грн (або 27%) порівняно із попереднім роком. Варто зазначити, що темпи зростання виробництва у добувній промисловості у 2024 році перевищували аналогічні показники у переробній промисловості: приріст становив 32,24% проти 28,64%. У рамках переробної промисловості виділяється істотне нарощення обсягів продукції у сегменті харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів. За вказаний період випуск продукції в цьому секторі збільшився на 123701,70 млн грн (27%) порівняно з показником 2023 року. Деталізуючи зміни у структурі виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів у 2024 році, найбільш значне зростання продемонстрували підприємства, орієнтовані на виробництво тютюнових виробів. Їхній обсяг продукції збільшився на 44022,40 млн грн, що у відносному вираженні становить зростання в 2,32 рази. Виробництво напоїв також продемонструвало вагомий приріст на рівні 16797,50 млн грн (36%), тоді як найнижче зростання зафіксовано у виробництві харчових продуктів, обсяг яких зріс лише на 62881,80 млн грн (16%).

У 2024 році порівняно з 2023 роком у виробництві харчових продуктів була помічена певна тенденція у зміні обсягів виробленої продукції. На підприємствах, які виробляють м’ясо та м’ясні продукти, відбулося зростання на 19 608,8 млн грн, що відповідає збільшенню на 34%. У сфері переробки та консервування риби, ракоподібних і молюсків обсяги виробництва зросли на 920,8 млн грн (27%). У галузі переробки та зберігання фруктів і овочів виробництво збільшилось на 2384,2 млн грн (16%). У секторі виробництва олії та тваринних жирів приріст склав 7523,8 млн грн (5%). На підприємствах, що виробляють молочні продукти, обсяги виробництва зросли на 14442,5 млн грн (34%). У сфері виробництва хліба, хлібобулочних та борошняних виробів зростання становить 3198,4 млн грн (13%). Позитивну динаміку також спостерігали у підприємствах, які надають електроенергію, газ, пару,

кондиційоване повітря, а також виконують водопостачання та каналізацію. Загалом з 2020 по 2024 рік обсяги виробництва на підприємствах харчової промисловості стабільно зростали. Це демонструє результативність роботи персоналу, стабільний попит на продукцію та високий рівень її якості.

Вироблені продукти активно реалізуються як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

На основі проведених досліджень варто приділити увагу аналізу частки прибуткових і збиткових підприємств у харчовій промисловості. Згідно з даними, у період 2020–2023 років діяльність промислових підприємств характеризувалася збитковістю. Лише у 2024 році спостерігалося зростання кількості підприємств, які отримали прибуток. Зокрема, у цьому році 71,4% промислових підприємств були прибутковими, тоді як 28,6% зазнали збитків. Щодо добувної промисловості, фінансовий результат у 2024 році, порівняно з 2023 роком, зріс на 41824,30 млн грн. При цьому сума прибутків збільшилася на 48440,00 млн грн, а збитків — на 6615,70 млн грн. У галузі переробної промисловості у 2023 році ситуація була негативною, адже фінансовий результат був від'ємним. Однак у 2024 році відбулося покращення: підприємства цієї галузі досягли прибутку. Зокрема, у 2024 році порівняно з 2016 роком сума прибутків у переробній промисловості зросла на 30958,30 млн грн (50,2%), а збитки зменшилися на 12401,90 млн грн (12,8%).

За підсумками проведеного дослідження виявлено, що підприємства харчової промисловості протягом аналізованого періоду демонструють кілька позитивних тенденцій. Зокрема, спостерігається зростання ефективності використання трудових ресурсів, розвиток виробничого потенціалу, досягнення належного рівня кадрового забезпечення та збільшення чисельності зайнятих працівників. Також відмічається раціональне витрачання коштів на розвиток персоналу, зростання розміру заробітної плати, фондів основної та додаткової оплати праці, а також інших стимулюючих і компенсаційних виплат. У роботі працівників зафіксовано збільшення відпрацьованого часу, а також загального обсягу потреби та виробництво

продукції. Відзначається позитивна динаміка в обсягах виробництва продукції та фінансових результатах. Ці дані свідчать про ефективне вирішення існуючих проблем у галузі, що доповнюється позитивною тенденцією до насичення підприємств кваліфікованими кадрами та створення умов для раціонального управління виробничим потенціалом. Підприємства приділяють значну увагу формуванню трудового потенціалу, враховуючи ключові чинники впливу на роботу персоналу. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, створенню належних умов для роботи, зростанню обсягів виробництва та забезпечує стабільне функціонування галузі з можливістю подальшого розвитку і вдосконалення діяльності.

2.2. Аналіз ефективності використання персоналу на промислових підприємствах

Раціональне управління персоналом безпосередньо сприяє підвищенню виробничої активності підприємств, а також позитивним фінансовим результатам. Це, своєю чергою, впливає на рівень добробуту населення і сприяє загальному розвитку економіки країни. На цей рахунок важливо провести детальний аналіз причин зниження фінансово-господарської діяльності підприємств або виявити фактори, що сприяють її зростанню. Особливу увагу потрібно звернути на дослідження ефективності роботи персоналу як на рівні окремих підприємств, так і на регіональному рівні. Оцінка ефективності роботи працівників промислових підприємств дозволяє виявити існуючі проблеми в їх функціонуванні, визначити перспективи розвитку та окреслити напрями вдосконалення. Для цього необхідно ґрунтовно проаналізувати умови праці, рух трудових ресурсів, структуру персоналу. Такі дослідження створюють базу для прийняття ефективних управлінських рішень і стратегій розвитку.

Спираючись на проведені наукові дослідження та статистичні дані, було здійснено аналіз низки показників діяльності промислових підприємств

Дніпропетровської області. Метою дослідження стала оцінка ефективності використання трудових ресурсів протягом аналізованого періоду, а також визначення потенційних напрямів для оптимізації та підвищення продуктивності персоналу.

Оцінка ефективності використання персоналу була проведена на прикладі вибраних підприємств харчової промисловості для більш детального аналізу стану галузі. До числа досліджуваних об'єктів увійшли такі підприємства: Дніпровський олійноекстракційний завод», ТОВ ТД «Щедро», ПрАТ «Миронівський завод із виробництва круп і комбікормів», ТОВ «Олійний дім», а також ТОВ «Оптімусагро трейд».

На промислових підприємствах Дніпропетровської області був проведений аналіз середньомісячної заробітної плати штатних працівників, що є ключовим соціально-економічним показником. Цей параметр не лише відображає рівень задоволення потреб персоналу, але й виступає стимулювальним фактором для підвищення продуктивності праці. Відповідно до інформації, наведеної у таблиці 2.7, у період з 2013 до 2025 року спостерігалася стійка тенденція до зростання середньомісячної заробітної плати співробітників. Зокрема, у 2025 році відбулося суттєве збільшення виплат, які перевищили показники попереднього року на 2624,95 гривень, або на 31,27% на одного штатного працівника. Подібні позитивні зміни також були зафіксовані у підприємствах добувної промисловості, розроблення кар’єрів і переробної промисловості. Заробітна плата в цих секторах зросла на 2922,34 гривень (27,58%) та 2574,33 гривень (32,42%) відповідно. Найвищий рівень середньомісячної заробітної плати у 2025 році був відзначений на підприємствах, що займаються постачанням електроенергії, газу, пари та кондиціонованого повітря. Заробітна плата у цьому сегменті становила 14111,78 гривень, що на 3293,48 гривень (30,44%) більше порівняно з показниками 2023 року.

Таблиця 2.7

Динаміка середньомісячної заробітної плати штатних працівників за видами економічної діяльності у промисловості Дніпропетровської області за 2020-2025 рр. (у розрахунку на одного штатного працівника, грн.)

Вид діяльності	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Промисловість	4021,55	4531,2	5558,9	6636,48	8395,44	11020,39
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	5427,41	5973,79	7428,54	8587,17	10597,42	13519,76
Переробна промисловість	3585,36	4089,81	5218,77	6099,59	7941,17	10515,5
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	5918,1	6368,67	7050,91	8888,55	10818,3	14111,78
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	2756,95	2969,86	3432,14	3792,82	4634,97	5993,59
Вид діяльності	Абсолютне відхилення., 2025 р.					
	2020	2021	2022	2023	2024	
Промисловість	6998,84	6489,19	5461,49	4383,91	2624,95	
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	8092,35	7545,97	6091,22	4932,59	2922,34	
Переробна промисловість	6930,14	6425,69	5296,73	4415,91	2574,33	
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	8193,68	7743,11	7060,87	5223,23	3293,48	
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	3236,64	3023,73	2561,45	2200,77	1358,62	
Вид діяльності	Відносне відхилення, 2025 р.					
	2020	2021	2022	2023	2024	
Промисловість	174,03	143,21	98,25	66,06	31,27	
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	149,10	126,32	82,00	57,44	27,58	
Переробна промисловість	193,29	157,11	101,49	72,40	32,42	
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	138,45	121,58	100,14	58,76	30,44	
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	117,40	101,81	74,63	58,02	29,31	

Водночас найменший показник заробітної плати у 2025 році зафіксовано на підприємствах водопостачання, каналізації та поводження з відходами. Заробітна плата тут становила 5993,59 грн, а підвищення порівняно з попереднім роком склало лише 29,31%. Загалом спостерігається позитивна динаміка в підвищенні заробітної плати працівників промислових

підприємств, що свідчить про зацікавленість керівництва у збільшенні продуктивності праці та зниженні плинності кадрів.

Під час визначення розміру заробітної плати штатних працівників важливо провести аналіз кількості персоналу, їхнього робочого часу та рівня оплати праці на промислових підприємствах Дніпропетровської області. Це дасть можливість оцінити плинність кадрів, рівень забезпеченості підприємств кваліфікованими фахівцями, загальний обсяг робочого часу, ступінь завантаженості працівників, а також ефективність роботи самих підприємств (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Кількість, робочий час та оплата праці штатних працівників за видами економічної діяльності у промисловості Дніпропетровської області за 2024-2025 рр.

Вид діяльності	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб		Відпрацьовано в середньому на одного штатного працівника, год.		Нараховано в середньому працівнику, грн.	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Промисловість	1666188	1687076	1742	1763	100791,6	132347,3
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	72652	73276	1553	1566	126947,1	162207,5
Переробна промисловість	1198523	1252303	1764	1787	95327,63	126246,1
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	302412	279163	1695	1705	130026,3	169543,6
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	92601	82334	1766	1777	55637,51	72093,89
Вид діяльності	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб		Відпрацьовано в середньому на одного штатного працівника, год.		Нараховано в середньому працівнику, грн.	
	Абсолютне відхилення, 2025 р.	Відносне відхилення 2025 р.	Абсолютне відхилення, 2025 р.	Відносне відхилення 2025 р.	Абсолютне відхилення, 2025 р.	Відносне відхилення 2025 р.
Промисловість	20888	1,25	21	1,21	31555,69	31,31
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	624	0,86	13	0,84	35260,38	27,78
Переробна промисловість	53780	4,49	23	1,30	30918,42	32,43
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	-23249	-7,69	10	0,59	39517,3	30,39
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	-10267	-11,09	11	0,62	16456,38	29,58

На основі наданих даних можна побачити, як змінювалися основні показники роботи промислових підприємств Запорізької області в 2025 році порівняно з 2024 роком. Зафіксовано, що кількість працівників у штаті зросла на 20 888 осіб (1,25%), середній час праці на одного працівника збільшився на 21 годину (1,21%), а середня заробітна плата підвищилася на 31 555,69 грн. (31,31%). Позитивні зміни відбулися також у добувній промисловості та на розробці кар'єрів. Там кількість працівників зросла на 624 особи (0,86%), середній час праці — на 13 годин (0,84%), а заробітна плата зросла на 35 260,38 грн. (27,78%). Найбільш виражену зміну помічено у переробній промисловості: кількість працівників збільшилася на 53 780 осіб (4,49%), час праці — на 23 години (1,30%), а заробітна плата — на 30 918,42 грн. (32,43%). У галузях, що стосуються постачання електроенергії, газу, пари, кондиційованого повітря, а також водопостачання та відходів, кількість працівників зменшилася: на 23 249 осіб (7,69%) та на 10 267 осіб (11,09%). Проте оплата праці в обох випадках зросла: на 39 517,3 грн. (30,39%) та на 16 456,38 грн. (29,58%). Важливо зазначити, що зростання кількості працівників пов'язане з кілька сприятливими чинниками, серед яких підвищення заробітної плати, зростання привабливості галузі для працівників, створення вигідних умов праці та підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку. Ці фактори забезпечили стабільний склад працівників та достатній обсяг роботи на підприємствах області.

Потрібно провести аналіз змін у чисельності зайнятих і найманих працівників на промислових підприємствах, щоб оцінити рівень кадрового забезпечення та ефективність використання трудових ресурсів. У період із 2020 по 2023 рік спостерігалася тенденція до зменшення числа зайнятих працівників у промисловому секторі. Водночас у 2024 році відбулося деяке покращення ситуації: кількість зайнятих працівників зросла на 575 осіб, що відповідає приросту на 0,39%. Аналогічна тенденція спостерігалася і серед найманих працівників — у 2024 році їх кількість збільшилася на 460 осіб, що становить приріст у 0,31%. Показники 2024 року свідчать про позитивні

тенденції розвитку промислових підприємств Дніпропетровської області, що зумовили зростання зайнятості населення, підвищення добробуту працівників і демонструють достатній рівень трудових ресурсів. Також такі результати є ознакою поступового вдосконалення організації трудового процесу та ефективності роботи персоналу.

Доцільним є детальне дослідження динаміки витрат на оплату праці співробітників промислових підприємств Дніпропетровської області, яке спрямоване на оцінку ефективності планування фінансових ресурсів, аналіз рівня забезпечення підприємств для підтримки їх поточної діяльності. Окрім цього, такий аналіз дозволить оцінити результативність господарської діяльності підприємств у даному регіоні. У період з 2021 по 2024 роки було зафіксовано значне зростання, а також із поліпшенням загальних умов функціонування промислових підприємств.

За аналізований період витрати на оплату праці зросли на 2 902 114,8 тис. грн, що становить 26,18% порівняно з 2023 роком. Основними причинами цього стали прагнення підприємств зменшити кількість звільнень, скоротити плинність кадрів, підвищити мотивацію працівників, а також забезпечити задоволення їхніх умов праці.

Аналізуючи показники, пов’язані з ефективністю використання персоналу, варто звернути увагу на дані, що характеризують результати діяльності промислових підприємств Дніпропетровської області. Ці показники підтверджують раціональну організацію роботи працівників, зокрема через обсяги реалізованої продукції та фінансові результати до оподаткування. Вивчивши ситуацію щодо обсягів реалізованої продукції (товарів та послуг) у промисловому секторі Дніпропетровської області, вдалося встановити, що між 2021-2024 роками спостерігалося зростання даного показника, тоді як у 2020 році відбулося його скорочення. Якщо порівняти 2024 рік із 2023 роком, обсяги реалізованої продукції (товарів та послуг) збільшились на 41 202 432,9 тис. грн (28,80%). У порівнянні з 2022 роком приріст становив 59 270 253,2

тис. грн (47,42%), відносно 2021 року – 87 422 822 тис. грн (90,28%), а порівняно з 2020 роком – 105 104 389,2 тис. грн (зростання в 1,3 рази).

Промислові підприємства Дніпропетровської області протягом аналізованого періоду продемонстрували позитивну динаміку ключових показників, пов'язаних із ефективністю виробничої діяльності. Підвищилася середньомісячна зарплата, зросли витрати на оплату праці, збільшилась кількість персоналу та зайнятих працівників. Робочий час одного працівника збільшився, оплата праці штатного працівника підвищилася, обсяг продукції, яка була продана, та фінансовий результат підприємств зросли до оподаткування. Узагальнюючи, можна зазначити, що зростання рівня заробітної плати сприяє підвищенню продуктивності праці та розвитку підприємств. Водночас залишається актуальною необхідність удосконалення ефективності трудової діяльності з метою більш раціонального використання трудових ресурсів, оптимізації затрат робочого часу та витрат на персонал.

Для оцінки ефективності використання персоналу підприємств харчової промисловості було здійснено аналіз забезпеченості трудовими ресурсами, а також вивчено динаміку руху робочої сили. Зокрема, дослідження проведено на прикладі Дніпровський олійноекстракційний завод» за період 2020–2024 років. Станом на 2024 рік на підприємстві функціонувало 869 працівників, серед яких: 60 осіб займали керівні посади, 48 осіб належали до управлінського персоналу, а 761 працівник складав робітничий склад. На основі даних, представлених у табл. 2.9, виявлено, що за 2024 рік відбулося скорочення загальної чисельності персоналу на одну особу порівняно із 2023 роком. Це зменшення обумовлене скороченням кількості робітників на одну особу, а також зменшенням чисельності управлінського персоналу на дві особи. Водночас у 2024 році спостерігалося зниження числа штатних працівників на дві особи та незначне зростання кількості позаштатного персоналу на одну особу порівняно із попереднім роком.

Скорочення персоналу на Дніпровському олійноекстракційному заводі пояснюється переглядом кадрової структури, оптимізацією витрат на

утримання працівників та впровадженням автоматизації й механізації в різних виробничих процесах.

В табл. 2.10 представлено дані про забезпечення трудовими ресурсами ТОВ «Оптімусагро трейд» за період 2020-2024 років. В аналізованих даних простежується така тенденція: у 2020-2022 роках загальна чисельність персоналу залишалася незмінною, тоді як у 2023-2024 роках відбулося різке скорочення.

Таблиця 2.9

Оцінка забезпеченості трудовими ресурсами на Дніпровський олійноекстракційний завод» у 2020-2024 рр.

Категорія персоналу (осіб)	2020	2021	2022	2023	2024
Всього (персонал підприємства)	834	881	872	870	869
Керівники	45	57	59	58	60
Управлінський персонал	34	56	53	50	48
Робітники	755	768	760	762	761
Штатні працівники	818	862	856	856	854
Позаштатні особи, які працюють за сумісництвом	16	19	16	14	15
Категорія персоналу (осіб)		Абсолютне відхилення, 2024р.			
		2020	2021	2022	2023
Всього (персонал підприємства)		35	-12	-3	-1
Керівники		15	3	1	2
Управлінський персонал		14	-8	-5	-2
Робітники		6	-7	1	-1
Штатні працівники		36	-8	-2	-2
Позаштатні особи, які працюють за сумісництвом		-1	-4	-1	1
Категорія персоналу (осіб)		Відносне відхилення, 2024 р.			
		2020	2021	2022	2023
Всього (персонал підприємства)		4,20	-1,36	-0,34	-0,11
Керівники		33,33	5,26	1,69	3,45
Управлінський персонал		41,18	-14,29	-9,43	-4,00
Робітники		0,79	-0,91	0,13	-0,13
Штатні працівники		4,40	-0,93	-0,23	-0,23
Позаштатні особи, які працюють за сумісництвом		-6,25	-21,05	-6,25	7,14

У 2024 році було зафіксовано зростання кількості працівників на три особи у порівнянні з показниками 2023 року, проте водночас цей показник

зменшився на 1149 осіб порівняно з рівнем 2022 року. Аналіз основних категорій працівників демонструє наступну тенденцію: чисельність керівників у 2024 році збільшилася на одну особу стосовно 2023 року, проте скоротилася на 85 осіб у порівнянні з 2022 роком. Аналогічно, кількість управлінського персоналу у 2024 році зросла на одну особу порівняно з попереднім роком, але була меншою на 64 особи, якщо порівнювати із 2022 роком. Щодо робітників, їх чисельність у 2024 році також збільшилася на одну особу порівняно з 2023 роком, проте стала меншою на 1000 осіб у порівнянні з рівнем 2022 року. Детальна інформація щодо зазначених показників представлена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка забезпеченості трудовими ресурсами на ТОВ «Оптімусагро трейд» у 2020-2024 рр.

Категорія персоналу (осіб)	2020	2021	2022	2023	2024
Всього (персонал підприємства)	1168	1168	1168	16	19
Керівники	74	82	87	1	2
Управлінський персонал	63	65	67	2	3
Робітники	1031	1021	1014	13	14
Штатні працівники	1153	1152	1157	16	9
Позаштатні особи, які працюють за сумісництвом	15	16	11	0	10
Категорія персоналу (осіб)		Абсолютне відхилення, 2024 р.			
		2020	2021	2022	2023
Всього (персонал підприємства)		-1149	-1149	-1149	3
Керівники		-72	-80	-85	1
Управлінський персонал		-60	-62	-64	1
Робітники		-1017	-1007	-1000	1
Штатні працівники		-1144	-1143	-1148	-7
Позаштатні особи, які працюють за сумісництвом		-5	-6	-1	10
Категорія персоналу (осіб)		Відносне відхилення, 2024 р.			
		2020	2021	2022	2023
Всього (персонал підприємства)		-98,37	-98,37	-98,37	18,75
Керівники		-97,30	-97,56	-97,70	100,00
Управлінський персонал		-95,24	-95,38	-95,52	50,00
Робітники		-98,64	-98,63	-98,62	7,69
Штатні працівники		-99,22	-99,22	-99,22	-43,75
Позаштатні особи, які працюють за сумісництвом		-33,33	-37,50	-9,09	0,00

У 2024 році кількість штатних працівників зменшилася на 7 осіб, а позаштатних співробітників зросла на 10 осіб порівняно з 2023 роком. Це

сталося через те, що підприємство не витримує фінансових витрат, не має власних грошей та збільшилася заборгованість. Всі ці обставини говорять про те, що фінансова ситуація погіршилася, що призвело до того, що робітників стало менше.

У ТОВ «Щедро» протягом 2020–2024 років відбувалося постійне збільшення кількості працівників. Зокрема, у 2024 році загальна кількість працівників зросла на 39 осіб, що становить 23,35% порівняно з 2023 роком (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка забезпеченості трудовими ресурсами на ТОВ ТД «Щедро» у 2020-2024 рр.

Категорія персоналу (осіб)	2020	2021	2022	2023	2024
Всього (персонал підприємства)	97		138	167	206
Керівники	8		11	13	15
Управлінський персонал	5		9	12	14
Робітники	84		118	142	177
Штатні працівники	82		115	139	174
Позаштатні особи, які працюють за сумісництвом	2		3	3	3
Категорія персоналу (осіб)		Абсолютне відхилення, 2024 р.			
			2021	2022	2023
Всього (персонал підприємства)			91	68	39
Керівники			5	4	2
Управлінський персонал			8	5	2
Робітники			78	59	35
Штатні працівники		92	77	59	35
Позаштатні особи, які працюють за сумісництвом		1	1	0	0
Категорія персоналу (осіб)		Відносне відхилення, 2024 р.			
			2021	2022	2023
Всього (персонал підприємства)			79,13	49,28	23,35
Керівники			50,00	36,36	15,38
Управлінський персонал			133,33	55,56	16,67
Робітники			78,79	50,00	24,65
Штатні працівники			79,38	51,30	25,18
Позаштатні особи, які працюють за сумісництвом			50,00	0,00	0,00

Якщо розглянути окремі категорії співробітників, то можна помітити, що чисельність керівників збільшилася на 2 особи (на 15,38%), управлінського персоналу — також на 2 особи (на 16,67%), а кількість робітників зросла на 35

осіб (на 24,65%) порівняно з минулим роком. Крім того, кількість штатних працівників зросла на 35 осіб, тоді як кількість позаштатних працівників не змінилася. Такі позитивні тенденції обумовлені низкою факторів: покращенням фінансово-економічного стану підприємства, розширенням виробничих потужностей, забезпеченням належного рівня фінансування й зменшенням заборгованостей. Усі ці аспекти сприяли створенню умов для прийому нових працівників на роботу та підвищення заробітної плати. Додатково варто зазначити, що керівництво компанії активно підтримує розширення штату та ставить за мету збільшення обсягів виробництва, що сприяє загальному розвитку підприємства.

Аналіз забезпеченості трудовими ресурсами в ПрАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» свідчить про зростання загальної кількості працівників у 2020–2021 роках і 2024 році, тоді як в інших проміжках часу спостерігалося скорочення персоналу. Так, у 2024 році кількість працівників збільшилася на 77 осіб, тобто на 7,14% порівняно з попереднім роком. У різних категоріях персоналу за цей період спостерігалися такі зміни: чисельність керівників збільшилася на 4 особи (6,78%), адміністративний персонал зріс на 5 осіб (10,42%), тоді як кількість робітників зросла на 68 осіб (7,00%) порівняно з 2023 роком. Показники кількості позаштатних працівників протягом 2023–2024 років залишилися незмінними, водночас штатних працівників стало більше на 68 осіб. Такі темпи збільшення персоналу свідчать про прагнення керівництва підприємства підвищити якість роботи, посилити продуктивність, оптимізувати витрати фінансових ресурсів і забезпечити створення нових робочих місць.

На підприємстві ТОВ «Олійний дім» у період 2020-2024 років відзначається досить цікава динаміка щодо загальної чисельності персоналу. У 2020-2022 роках спостерігалося поступове скорочення, тоді як у 2016 році чисельність працівників зросла. Проте вже у 2024 році було зафіксовано значне зменшення кадрового складу. Найсуттєвіше скорочення персоналу припало саме на 2024 рік, коли підприємство втратило 608 осіб, що становить

99,18% порівняно з рівнем попереднього року. Аналіз категорій працівників також виявив помітні зміни. Зокрема, чисельність керівників зменшилася на 37 осіб (падіння на 97,37%), а управлінський персонал у цей рік взагалі був відсутнім. Найбільше постраждала кількість робітників, яка зменшилася на 559 осіб (99,29%) у порівнянні з 2023 роком.

У 2024 році всі працівники підприємства виконували роботу як позаштатні фахівці, що суттєво відрізнялось від ситуації, яка спостерігалася у 2023 році. Різке скорочення персоналу на ТОВ «Олійний дім» було зумовлено рядом факторів: погіршенням виробничо-господарської та фінансової діяльності, збитковістю, недостатнім фінансовим забезпеченням, падінням обсягів реалізації продукції, численними складнощами у функціонуванні підприємства, зниженням рівня заробітної плати, виходом працівників на пенсію, а також загальною нестабільністю в країні.

Результати дослідження показують, що підприємства харчової промисловості потребують вдосконалення забезпечення трудовими ресурсами. Для вирішення цього питання слід активно залучати працівників і організовувати створення нових робочих місць. Хоча на таких підприємствах, як Дніпровський олійноекстракційний завод», ТОВ ТД «Щедро», ПрАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» та ТОВ «Оптімусагро трейд», спостерігалося незначне покращення ситуації із забезпеченням трудовими ресурсами, залишається проблема фінансових труднощів, яка потребує подальшого вирішення для ефективного використання персоналу. Особливо критична ситуація склалася на ТОВ «Олійний дім», де спостерігається значно гірший стан у використанні трудових ресурсів і нижчий рівень ефективності господарської діяльності. Щоб розібратися в причинах змін чисельності персоналу, необхідно провести глибокий аналіз фінансового стану підприємств, оцінити ефективність управління трудовими ресурсами, визначити основні чинники, які спричинили ці зміни, та обґрунтувати доцільність запровадження покращень.

На підприємствах харчової промисловості для підвищення ефективності використання кадрових ресурсів доцільно запровадити комплекс заходів. Основна увага має бути спрямована на оптимізацію витрат на персонал, покращення умов праці та забезпечення систематичного навчання співробітників. Важливими пунктами також є раціоналізація робочого часу, якісне планування графіків роботи та відпочинку, вдосконалення процесів пошуку й відбору кадрів, а також стимулювання мотивації працівників. Крім того, слід звернути увагу на розподіл посад відповідно до рівня кваліфікації, надання соціальних гарантій, проведення аналізу виконання обов'язків працівників і визначення причин зниження продуктивності для їх оперативного усунення. Крім того, необхідно дослідити фактори звільнення працівників та розробити механізми їх усунення, аналізувати конфліктні ситуації та забезпечувати їхнє вирішення. Значну увагу варто приділити стабілізації фінансового стану та основним показникам ефективності роботи. Реалізація запланованих заходів на підприємствах харчової промисловості дозволить досягти кількох ключових результатів: покращення якості обробки даних щодо виробничих процесів, створення сприятливих умов для праці, що стимулюватиме збільшення чисельності персоналу; підвищення продуктивності праці; оптимізацію взаємодії між структурними підрозділами підприємства; посилення конкурентних переваг на ринку; модернізацію роботи кадрової служби, а також залучення висококваліфікованих спеціалістів з інших організацій. Крім того, буде впроваджено систему управління персоналом та створено спеціалізований підрозділ для роботи з кадрами; забезпечено стимулювання працівників через комплекс інструментів мотивації; підприємство отримуватиме необхідні трудові ресурси для стабільної роботи; ухвалюватимуться ефективні кадрові та управлінські рішення; покращаться процеси планування й організації роботи персоналу; зростуть фінансово-економічні показники діяльності.

Впровадження зазначених заходів на підприємствах харчової промисловості допоможе підвищити ефективність використання кадрового

потенціалу та оптимізувати забезпеченість трудовими ресурсами. Це, своєю чергою, стане міцною основою для стійкого розвитку таких організацій.

Висновки до другого розділу

Для розвитку підприємств харчової промисловості важливим фактором є правильне використання персоналу, яке впливає на рівень змагання на ринку, вказівники фінансової діяльності, прийняття правильних рішень щодо кадрів, управління та адміністрації, а також ефективність роботи кадрового відділу. Тому на промислових підприємствах слід приділяти увагу організації процесу використання персоналу, щоб виявити можливості покращення ефективності роботи, збільшити показники господарської діяльності. Правильне управління персоналом допоможе покращити якість роботи, організувати процес, забезпечити постійне навчання працівників та раціонально використовувати кошти на оплату праці. Тому питання підвищення ефективності та управління персоналом має бути на першому місці, щоб сприяти зростанню виробництва та покращенню показників діяльності.

Результати аналізу ефективності використання працівників на промислових підприємствах України показують, що у 2024 році кількість зайнятих працівників зменшилася з 2176,9 тис. осіб у 2023 році до 2151,6 тис. осіб у 2024 році; кількість найманих працівників зменшилася на 1,19% або на 25,80 тис. осіб; витрати на персонал у 2024 році зросли на 48435,10 млн. грн., що склало 26,6% порівняно з 2023 роком; спостерігається зростання середньомісячної заробітної плати. У 2025 році загальний фонд оплати праці збільшився на 40961,0 млн. грн., фонд додаткової заробітної плати зрос 1,9%, але фонд основної заробітної плати скоротився на 2%. На промислових підприємствах виникає тенденція до поступового покращення використання робочої сили, збільшення кількості зайнятих працівників, раціонального використання коштів на персонал, підвищення рівня заробітної плати та заповнення галузі кваліфікованими працівниками.

У сучасних умовах продуктивність праці та прибутковість роботи промислових підприємств знижується. Від того, як ефективно використовуються працівники, залежить успіх виробництва, робота різних відділів та здатність підприємства конкурувати на ринку. На промислових підприємствах виникає потреба у визначенні причин пошкодження фінансово-господарської діяльності, щоб створити умови для її покращення, а це можливо при ефективному використанні персоналу.

За даними дослідження показників промислових підприємств Дніпропетровської області визначено, що середньомісячна заробітна плата зросла у 2025 році порівняно з 2024 роком на 2624,95 грн., що відповідає зростанню на 31,27% для одного штатного працівника; у 2025 році порівняно з 2024 роком кількість штатних працівників збільшилася на 20888 осіб, тобто на 1,25%, відпрацьований робочий час на одного працівника збільшився на 21 годину, що склало 1,21%, а сума оплати праці на одного працівника зросла на 31555,69 грн., тобто на 31,31%; у 2024 році порівняно з 2023 роком кількість зайнятих працівників збільшилася на 575 осіб, що відповідає зростанню на 0,39%, а кількість найманих працівників зросла на 460 осіб, тобто на 0,31%; у 2024 році зросла сума витрат на оплату праці.

На підприємствах харчової галузі важливо виконувати заходи, які допоможуть забезпечити робочими місцями та привлеченні трудових ресурсів. За результатами аналізу на «Дніпровський олійноекстракційний завод», ТОВ ТД «Щедро», ПрАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів», ТОВ «Оптімусагро трейд» спостерігається зростання кількості працівників, але виникає нестача фінансових засобів. Щоб покращити ситуацію, потрібно застосовувати способи ефективного використання персоналу. На ТОВ «Олійний дім» стан використання працівників значно гірший, причому ефективність роботи погіршена. Для цих підприємств необхідно виконати дослідження ефективності управління персоналом та визначити напрямки його покращення.

РОЗДІЛ 3.
УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Обґрунтування необхідності управління персоналом у рамках функціонування промислових підприємств для забезпечення їх ефективної роботи

Для стимулювання розвитку та оптимізації функціонування промислових підприємств, особливо у харчовій галузі, необхідно запроваджувати ефективні методи підвищення результативності господарської діяльності. Багато негативних наслідків нестабільності соціально-економічного становища країни відобразилося на погіршенні показників діяльності харчових підприємств. Одним із ключових факторів стабілізації виробничих і господарських результатів можливе лише за умови грамотного управління персоналом. Ефективне управління співробітниками є вагомим чинником для сталого розвитку. Управління персоналом здійснюється продумано, це сприятиме професійному зростанню працівників, зниженню кадрової плинності, впровадженню сучасних мотиваційних практик і створенню комфортних умов роботи. При роботі з персоналом варто враховувати не тільки економічні цілі підприємства та інтереси керівництва, але й потреби працівників. Це дозволить посилити командну взаємодію, підвищити продуктивність праці, покращити соціальний клімат у колективі, а також забезпечити зростання якості та обсягів. Крім того, таке управління позитивно вплине на загальні показники функціонування організації. Варто пам’ятати про дотримання трудового законодавства та про врахування таких важливих чинників, як аспекти виробництва та процеси управління. Необхідно також враховувати існуючі мотиваційні методи, географічне розташування підприємства, сезонні фактори та особливості організації праці.

Управління персоналом спрямоване на забезпечення прибутковості та покращення показників виробничо-господарської діяльності шляхом

раціональної організації трудових процесів. Це включає планування кадрових ресурсів, врахування та задоволення потреб працівників, забезпечення соціальних гарантій, створення комфортних умов праці, розвиток трудових ресурсів, сприяння кар'єрному зростанню, оптимізацію процедур підбору кадрів [12].

На підприємствах харчової промисловості виникла непроста ситуація із забезпеченням персоналом та оплатою праці. На основі попередніх даних доцільно детально проаналізувати економічні показники роботи підприємств і ефективність використання трудових ресурсів. Це дозволить оцінити рух кадрів, рівень освіти працівників, фінансування їхньої оплати, причини змін у чисельності персоналу та ефективність управління, а також обґрунтувати необхідність покращення або стабілізації цих процесів.

Основні дані, які характеризують рівень освіти та динаміку змін у складі персоналу підприємства «Дніпровський олійноекстракційний завод», наведені в табл. 3.1.

За результатами аналізу таблиці, на підприємстві простежується тенденція до зменшення кількості звільнених працівників у період 2023–2024 років. У 2024 році кількість звільнених скоротилася на 2 особи, що відповідає зниженню на 20% у порівнянні з попереднім роком. Одночасно, кількість нових працівників також зменшилася: у 2024 році було найнято 7 осіб, тоді як у 2023 році — 8. Основні причини звільнень пов'язані з організаційними змінами та природною плинністю кадрів. Проте, є й позитивні новини: спостерігається тенденція до збільшення кількості працівників з вищою освітою. У 2024 році ми зафіксували, що кількість керівників з вищою освітою зросла на 1 особу (1,75%) у порівнянні з 2023 роком, управлінського персоналу – на 1 особу, а кількість робітників із вищою освітою збільшилася на 4 особи. Ці дані свідчать про активний розвиток нашого персоналу. Зростання кількості працівників із вищою освітою за підсумками 2024 року підтверджує позитивну динаміку в напрямку розвитку.

Таблиця 3.1

Аналіз рівня освіти та руху персоналу по «Дніпровський олійноекстракційний завод» у 2020-2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Керівники, які мають вищу освіту	44	55	57	57	58
Управлінський персонал, який має вищу освіту	29	45	42	39	40
Робітники, які мають вищу освіту	550	552	560	567	571
Звільнено співробітників	12	7	19	10	8
Прийнято співробітників	31	54	10	8	7
Переміщено співробітників	20	24	25	18	21
Показники		Абсолютне відхилення, 2024 р.			
		2020	2021	2022	2023
Керівники, які мають вищу освіту		14	3	1	1
Управлінський персонал, який має вищу освіту		11	-5	-2	1
Робітники, які мають вищу освіту		21	19	11	4
Звільнено співробітників		-4	1	-11	-2
Прийнято співробітників		-24	-47	-3	-1
Переміщено співробітників		1	-3	-4	3
Показники		Відносне відхилення, 2024 р.			
		2020	2021	2022	2023
Керівники, які мають вищу освіту		31,82	5,45	1,75	1,75
Управлінський персонал, який має вищу освіту		37,93	-11,11	-4,76	2,56
Робітники, які мають вищу освіту		3,82	3,44	1,96	0,71
Звільнено співробітників		-33,33	14,29	-57,89	-20,00
Прийнято співробітників		-77,42	-87,04	-30,00	-12,50
Переміщено співробітників		5,00	-12,50	-16,00	16,67

Визначення рівня плинності кадрів вимагає виявлення причин такої динаміки. Для цього проводиться аналіз фінансово-економічної діяльності та оцінка показників ефективності використання персоналу на «Дніпровському олійноекстракційному заводі». В табл. 3.2 представлені результати дослідження фінансово-економічних показників підприємства за період з 2020 по 2024 роки. Дослідження виявило позитивну тенденцію в аспекті витрат на оплату праці, які за вказаний період суттєво зросли. У 2020 році витрати становили 35 794 тис. грн, тоді як у 2024 році вони досягли 81 731 тис. грн. Загалом, зростання витрат на оплату праці за 2024 рік у порівнянні з 2023 роком склало 7 903 тис. грн (10,70%), а відносно 2022 року — 23 026 тис. грн (39,22%). Крім того, фонд оплати праці за аналізований період зріс на 1 180

тис. грн (16,01%) у порівнянні з 2023 роком. Керівництво заводу надає особливу увагу задоволенню потреб працівників і зниженню плинності кадрів, що розглядається як необхідна умова. Заробітна плата працівників і керівництва невпинно зростала протягом 2020-2024 років. У порівнянні зі значеннями за 2023 рік, у 2024 році заробітна плата збільшилася на 1 043 грн (17,01%) для окремих категорій працівників і на 1 122 грн (9,52%) для управлінського персоналу (табл. 3.2).

На підприємстві запровадили заходи, спрямовані на мотивацію працівників, що стало причиною помітного зростання витрат на соціальні потреби. У 2024 році ці витрати зросли на 2174 тисячі гривень, що еквівалентно приросту на 14,32% порівняно з 2023 роком. Зростання фонду оплати праці, середнього рівня заробітної плати, витрат на трудові ресурси та фінансування соціальних заходів стало результатом прибуткової діяльності підприємства у 2024 році. Це контрастує з ситуацією у 2023 році, коли підприємство зазнавало збитків. Окрім цього, важливим фактором, який сприяв досягненню позитивного фінансового результату, стало помітне зростання доходів від реалізації продукції, що склало 637 965 тисяч гривень. Це відповідає приросту на 25,78% порівняно з аналогічними показниками минулого року. У 2024 році спостерігається покращення фінансово-економічних показників «Дніпровського олійноекстракційного заводу», що формує сприятливе підґрунтя для розвитку підприємства та оптимального використання людських ресурсів. У наступних етапах проведено аналіз показників ефективності використання персоналу цього підприємства, результати якого наведені в табл. 3.3.

У 2024 році відбулося збільшення вартості продукції, яку виробили й продали, на 667 087 тисяч гривень, що склало 31,02%. Обсяг готової продукції зрос від 2 7263 тисяч гривень, що становить збільшення на 2,67%. Товарні запаси зменшилися на 39 444 тисяч гривень, що склало 97,57% порівняно з 2023 роком. Аналіз ефективності використання праці за цей період показав наступні зміни: продуктивність праці зросла на 2,79%, коефіцієнт прийому

працівників знизився на 0,11%, коефіцієнт звільнень — на 0,23%, коефіцієнт загального обороту — на 0,34%, коефіцієнт плинності — на 0,11%, коефіцієнт стабільності — на 0,82%, коефіцієнт відновлення працівників — на 9,37%, рівень використання робочого часу — на 1,07%, частота травматизму на виробництві — на 1,65%, а частка витрат на оплату праці у загальних витратах на виробництво знизилася на 15,50% (табл. 3.3).

Таблиця 3.2

Динаміка узагальнених показників фінансово-економічної діяльності по «Дніпровський олійноекстракційний завод» у 2020-2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Розмір фонду оплати праці (тис. грн.)	34337	44343,2	59888,3	7371	8551
Середня заробітна плата керівництва (грн./міс.)	8125	9783	10452	11780	12902
Середня заробітна плата робітників (грн./міс.)	3200	4082	5451	6130	7173
Витрати на оплату праці (тис. грн.)	35794	46393	58705	73828	81731
Відрахування на соціальні заходи (тис. грн.)	12407	15380	15562	15179	17353
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн.)	1116123	1617109	2663399	2474272	3112237
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток (тис. грн.)	37412	-12421	132378	-16892	17237

Показники	Абсолютне відхилення, 2024 р.			
	2020	2021	2022	2023
Розмір фонду оплати праці (тис. грн.)	-25786	-35792,2	-51337,3	1180
Середня заробітна плата керівництва (грн./міс.)	4777	3119	2450	1122
Середня заробітна плата робітників (грн./міс.)	3973	3091	1722	1043
Витрати на оплату праці (тис. грн.)	45937	35338	23026	7903
Відрахування на соціальні заходи (тис. грн.)	4946	1973	1791	2174
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн.)	1996114	1495128	448838	637965
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток (тис. грн.)	-20175	4816	-115141	345

Показники	Відносне відхилення, 2024 р.			
	2020	2021	2022	2023
Розмір фонду оплати праці (тис. грн.)	-75,10	-80,72	-85,72	16,01
Середня заробітна плата керівництва (грн./міс.)	58,79	31,88	23,44	9,52
Середня заробітна плата робітників (грн./міс.)	124,16	75,72	31,59	17,01
Витрати на оплату праці (тис. грн.)	128,34	76,17	39,22	10,70
Відрахування на соціальні заходи (тис. грн.)	39,86	12,83	11,51	14,32
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн.)	178,84	92,46	16,85	25,78
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток (тис. грн.)	-53,93	38,77	-86,98	2,04

Даний аналіз підтверджує, що варто вкласти більше коштів у розвиток підприємства й оплату праці, що дозволить підвищити продуктивність праці й

ефективність використання робочого часу. Крім того, це створить умови для збільшення кількості працівників. Загалом ефективність використання людських ресурсів на підприємстві зросла, а тенденції свідчать про прогрес у ключових показниках діяльності.

Таблиця 3.3

Показники використання персоналу по «Дніпровський олійноекстракційний завод» у 2020-2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн.)	980344	1209918	2213918	2150785	2817872
Готова продукція (тис. грн.)	114533	149139	272984	272169	279432
Товари (тис. грн.)	2514	1789	243	40425	981
Частка витрат на оплату праці у загальних витратах на виробництво продукції (%)	3,65	3,83	2,65	3,43	2,90
Продуктивність праці (тис. грн./чоловік)	137,33	169,28	313,06	312,84	321,56
Коефіцієнт прийому кадрів (%)	3,72	6,13	1,15	0,92	0,81
Коефіцієнт звільнення кадрів (вибуття) (%)	1,44	0,79	2,18	1,15	0,92
Коефіцієнт загального обороту кадрів (%)	5,16	6,92	3,33	2,07	1,73
Коефіцієнт плинності кадрів (%)	4,44	5,33	4,59	2,99	2,88
Коефіцієнт стабільності (%)	0,66	0,63	0,64	0,65	0,66
Коефіцієнт відновлення кадрів (%)	2,58	7,71	0,53	0,80	0,88
Коефіцієнт використання робочого часу (%)	80,00	82,02	83,12	84,17	85,07
Рентабельність витрат на розвиток персоналу (%)	2,71	-0,43	2,70	-0,36	0,35
Рентабельність управління використанням персоналу (%)	44,86	-14,10	151,81	-19,42	19,84
Частота виробничого травматизму (%)	8,10	6,67	7,27	7,57	7,69

У 2024 році відбулося збільшення вартості продукції, яку виробили й продали, на 667 087 тисяч гривень, що склало 31,02%. Обсяг готової продукції зрос від 2 7263 тисяч гривень, що становить збільшення на 2,67%. Товарні запаси зменшилися на 39 444 тисяч гривень, що склало 97,57% порівняно з 2023 роком. Аналіз ефективності використання праці за цей період показав

наступні зміни: продуктивність праці зросла на 2,79%, коефіцієнт прийому працівників знизився на 0,11%, коефіцієнт звільнень — на 0,23%, коефіцієнт загального обороту — на 0,34%, коефіцієнт плинності — на 0,11%, коефіцієнт стабільності — на 0,82%, коефіцієнт відновлення працівників — на 9,37%, рівень використання робочого часу — на 1,07%, частота травматизму на виробництві — на 1,65%, а частка витрат на оплату праці у загальних витратах на виробництво знизилася на 15,50% (табл. 3.3). Даний аналіз підтверджує, що варто вкласти більше коштів у розвиток підприємства й оплату праці, що дозволить підвищити продуктивність праці й ефективність використання робочого часу. Крім того, це створить умови для збільшення кількості працівників. Загалом ефективність використання людських ресурсів на підприємстві зросла, а тенденції свідчать про прогрес у ключових показниках діяльності.

Аналіз показників, які відображають рівень освіти та тенденції змін у складі персоналу на підприємстві ТОВ «Оптімусагро трейд» за період 2020-2024 років представлено в табл. 3.4.

Аналіз, проведений за досліджуваний період, показує помітне зростання у 2024 році кількості керівників, які мають вищу освіту, на одну особу, а також збільшення чисельності управлінського персоналу з вищою освітою на одну особу. Така позитивна динаміка свідчить про поступове нарощення інвестицій у навчання персоналу. Водночас у 2024 році було звільнено 5 осіб, тоді як у 2023 році звільнення досягли аж 1160 осіб. Загальна чисельність працівників, прийнятих на роботу протягом 2023–2024 років, становила лише 8 осіб (табл. 3.4). Варто зазначити, що найбільша кількість звільнень припадає на 2023 рік, що зумовлено високим рівнем плинності кадрів, фінансовими втратами, а також скороченням виробничих масштабів. Ці результати свідчать про наявність на підприємстві суттєвих фінансово-економічних і кадрових викликів.

Таблиця 3.4

Аналіз рівня освіти та руху персоналу по ТОВ «Оптімусагро трейд» у 2020-2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Керівники, які мають вищу освіту	72	76	78	1	2
Управлінський персонал, який має вищу освіту	60	61	63	2	3
Робітники, які мають вищу освіту	850	856	861	11	13
Звільнено співробітників	120	110	80	1160	5
Прийнято співробітників	132	110	80	8	8
Переміщено співробітників	57	53	51	1	2

Показники	Абсолютне відхилення, 2024 р.			
	2020	2021	2022	2023
Керівники, які мають вищу освіту	-70	-74	-76	1
Управлінський персонал, який має вищу освіту	-57	-58	-60	1
Робітники, які мають вищу освіту	-837	-843	-848	2
Звільнено співробітників	-115	-105	-75	-1155
Прийнято співробітників	-124	-102	-72	0
Переміщено співробітників	-55	-51	-49	1

Показники	Відносне відхилення, 2024 р.			
	2020	2021	2022	2023
Керівники, які мають вищу освіту	-97,22	-97,37	-97,44	100,00
Управлінський персонал, який має вищу освіту	-95,00	-95,08	-95,24	50,00
Робітники, які мають вищу освіту	-98,47	-98,48	-98,49	18,18
Звільнено співробітників	-95,83	-95,45	-93,75	-99,57
Прийнято співробітників	-93,94	-92,73	-90,00	0,00
Переміщено співробітників	-96,49	-96,23	-96,08	100,00

Аналіз показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Оптімусагро трейд» за 2024 рік свідчить про негативну динаміку. У період 2023–2024 років підприємство зазнавало збитків, причому їхній розмір значно зріс: у 2023 році вони становили -26 607 тис. грн., а у 2024 році вже -63 991 тис. грн згідно з даними табл. 3.5. Спостерігалося суттєве скорочення чистого доходу від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг, що за 2024 рік порівняно з 2023 роком зменшився на 303 576 тис. грн (70,91%). Це свідчить про низькі обсяги виробництва та реалізації продукції. Крім того, підприємство недостатньо інвестує кошти в розвиток, забезпечення потреб працівників, соціальне забезпечення та мотивацію персоналу. Так, у 2024 році порівняно з 2023 роком відбулися такі зміни: витрати на соціальні заходи зменшилися на 7 419 тисяч гривень, тобто на 94,40%, витрати на оплату праці знизилися на 38 446 тисяч гривень, або на 96,35%, а фонд оплати праці зменшився на 29 884,6 тисяч гривень, що становить 95,04%. За цим часом єдиним позитивним моментом стало зростання середньої заробітної плати керівництва та співробітників у

2024 році. Однак загальне погіршення фінансового стану підприємства разом з великим рівнем заборгованостей свідчить про необхідність перегляду підходів до управління підприємством, зокрема регулювання витрат на персонал.

Таблиця 3.5

Динаміка узагальнених показників фінансово-економічної діяльності по ТОВ «Оптімусагро трейд» у 2020-2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Розмір фонду оплати праці (тис. грн.)	58587,3	62115,4	73227,90	31444,4	1559,8
Середня заробітна плата керівництва (грн./міс.)	6500	7600	7890	8000	8100
Середня заробітна плата робітників (грн./міс.)	3100	3800	4435	5300	5400
Витрати на оплату праці (тис. грн.)	58924	62183	73696	39904	1458
Відрахування на соціальні заходи (тис. грн.)	21760	22695	24274	7859	440
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн.)	349054	887354	1461128	428121	124545
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток (тис. грн.)	-15626	-24322	89065	-26607	-63991

Показники	Абсолютне відхилення, 2024 р.			
	2020	2021	2022	2023
Розмір фонду оплати праці (тис. грн.)	-57027,5	-60555,6	-71668,1	-29884,6
Середня заробітна плата керівництва (грн./міс.)	1600	500	210	100
Середня заробітна плата робітників (грн./міс.)	2300	1600	965	100
Витрати на оплату праці (тис. грн.)	-57466	-60725	-72238	-38446
Відрахування на соціальні заходи (тис. грн.)	-21320	-22255	-23834	-7419
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн.)	-224509	-762809	-1336583	-303576
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток (тис. грн.)	-48365	-39669	25074	-37384

Показники	Відносне відхилення, 2024 р.			
	2020	2021	2022	2023
Розмір фонду оплати праці (тис. грн.)	-97,34	-97,49	-97,87	-95,04
Середня заробітна плата керівництва (грн./міс.)	24,62	6,58	2,66	1,25
Середня заробітна плата робітників (грн./міс.)	74,19	42,11	21,76	1,89
Витрати на оплату праці (тис. грн.)	-97,53	-97,66	-98,02	-96,35
Відрахування на соціальні заходи (тис. грн.)	-97,98	-98,06	-98,19	-94,40
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн.)	-64,32	-85,96	-91,48	-70,91
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток (тис. грн.)	309,52	163,10	28,15	140,50

Основні показники ефективності використання персоналу ТОВ «Оптімусагро Трейд» за період 2020–2024 років наведені в табл. 3.6. Аналіз отриманих даних свідчить про те, що протягом зазначеного періоду відбулось суттєве зниження собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на 218364 тис. грн (64,10%) у порівнянні з 2023 роком. У період 2023–2024

років обсяг готової продукції та товарів залишався стабільним. Аналіз ключових показників ефективності використання персоналу демонструє поступове погіршення ситуації. У порівнянні з 2023 роком, у 2024 році були зафіксовані наступні тенденції: частка витрат на оплату праці в загальних витратах на виробництво скоротилась на 10,52%, продуктивність праці знизилась на 15,79%, коефіцієнт прийому кадрів зменшився на 7,89%, рівень звільнень кадрів зменшився на 46,18%, а загальний оборот кадрів знизився на 4,58%. Крім того, коефіцієнт плинності кадрів зменшився на 4,98%. Єдиною позитивною динамікою за цей період стало зростання коефіцієнта використання робочого часу, яке становило 1,02%. Водночас негативними тенденціями можна назвати від'ємне значення рентабельності витрат на розвиток персоналу та рентабельності управління використанням працівників. Незважаючи на загальне погіршення показників, варто виділити позитивний аспект — зниження частоти виробничого травматизму на 3,25%. Цей показник демонструє покращення умов безпеки праці на підприємстві, що має важливе значення для забезпечення сталого розвитку кадрового потенціалу.

У ТОВ «Оптімусагро трейд» загалом спостерігається низька ефективність використання персоналу, що призводить до погіршення показників діяльності. Причиною цього є відсутність дієвої системи організації роботи структурних підрозділів, недостатнє планування, недосконаліть у формуванні завдань для працівників, а також нераціональне використання фінансових ресурсів. У зв'язку з цим виникає нагальна потреба у впровадженні сучасної системи управління персоналом та ефективного механізму координації роботи підприємства.

У період 2020-2024 років у ТОВ «Оптімусагро трейд» було проведено детальний аналіз рівня освіти працівників та динаміки їх руху (табл. 3.7). За результатами оцінки, у 2024 році ключові показники суттєво зросли порівняно з даними 2023 року. Зокрема, кількість працівників із вищою освітою збільшилася на 30 осіб (досягнувши приросту на 40,54%), чисельність управлінського персоналу з вищою освітою зросла на 2 особи (підвищення на

18,18%), а кількість керівників із вищою освітою також підвищилася на 2 особи (приріст становив 16,67%).

Таблиця 3.6

Показники використання персоналу по ТОВ «Оптімусагро трейд» у 2020-2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн.)	309622	725178	1183972	340656	122292
Готова продукція (тис. грн.)	7873	41192	39000	3000	3000
Товари (тис. грн.)	38000	41192	39000	3000	3000
Частка витрат на оплату праці у загальних витратах на виробництво продукції (%)	19,03	8,57	6,22	11,71	1,19
Продуктивність праці (тис. грн./чоловік)	32,53	35,27	33,39	187,50	157,89
Коефіцієнт прийому кадрів (%)	11,30	9,42	6,85	50,00	42,11
Коефіцієнт звільнення кадрів (вибуття) (%)	10,27	9,42	6,85	72,50	26,32
Коефіцієнт загального обороту кадрів (%)	21,58	18,84	13,70	73,00	68,42
Коефіцієнт плинності кадрів (%)	26,46	26,80	27,74	62,88	57,89
Коефіцієнт стабільності (%)	0,73	0,73	0,74	0,69	0,68
Коефіцієнт відновлення кадрів (%)	1,10	1,00	1,00	0,01	1,60
Коефіцієнт використання робочого часу (%)	67,00	68,02	69,03	70,01	71,03
Рентабельність витрат на розвиток персоналу (%)	-3,38	-2,72	7,32	-5,54	-23,46
Рентабельність управління використанням персоналу (%)	-13,38	-20,82	76,25	-16,63	-33,68
Частота виробничого травматизму (%)	9,73	9,34	8,85	8,00	4,75

Аналізована динаміка свідчить про активну зацікавленість керівництва підприємства у сприянні професійному розвитку персоналу, зокрема через навчання та підвищення рівня кваліфікації працівників. Водночас, упродовж досліджуваного періоду відбулося збільшення кількості найнятих співробітників на 21 особу, що еквівалентно приросту в 37,50% порівняно з 2023 роком.

Таблиця 3.7

Аналіз рівня освіти та руху персоналу по ТОВ ТД «Щедро» у 2020-2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Керівники, які мають вищу освіту	7	8	9	12	14
Управлінський персонал, який має вищу освіту	4	5	8	11	13
Робітники, які мають вищу освіту	56	63	71	74	104
Звільнено співробітників	10	12	22	27	38
Прийнято співробітників	15	30	45	56	77
Переміщено співробітників	4	7	9	11	12

Показники	Абсолютне відхилення, 2024 р.			
	2020	2021	2022	2023
Керівники, які мають вищу освіту	7	6	5	2
Управлінський персонал, який має вищу освіту	9	8	5	2
Робітники, які мають вищу освіту	48	41	33	30
Звільнено співробітників	28	26	16	11
Прийнято співробітників	62	47	32	21
Переміщено співробітників	8	5	3	1

Показники	Відносне відхилення, 2024 р.			
	2020	2021	2022	2023
Керівники, які мають вищу освіту	100,00	75,00	55,56	16,67
Управлінський персонал, який має вищу освіту	225,00	160,00	62,50	18,18
Робітники, які мають вищу освіту	85,71	65,08	46,48	40,54
Звільнено співробітників	280,00	216,67	72,73	40,74
Прийнято співробітників	413,33	156,67	71,11	37,50
Переміщено співробітників	200,00	71,43	33,33	9,09

Одночасно, спостерігається зростання показників щодо кількості звільнених працівників — на 11 осіб, що становить 40,74% у порівнянні із зазначеним базовим періодом (див. табл. 3.7). Вказані позитивні зміни пояснюються підвищенням рівня заробітної плати, створенням нових робочих місць, впровадженням організаційних трансформацій у діяльність підприємства, а також ухваленням керівництвом ефективних кадрових, управлінських та адміністративних рішень.

У період з 2020 по 2024 роки на ТОВ ТД «Щедро» були зафіксовані показники фінансово-економічної діяльності, представлені в табл. 3.8.

У 2023–2024 роках спостерігається зростання прибутку підприємства, тоді як у 2022 році його діяльність була збитковою. Крім того, у 2024 році сума чистого доходу від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг збільшилася на 34205 тис. грн (8,79%) порівняно з 2023 роком. На підприємстві відзначається

позитивна тенденція щодо фінансування оплати праці, навчання працівників та соціальних заходів.

Таблиця 3.8

Динаміка узагальнених показників фінансово-економічної діяльності по ТОВ ТД «Щедро» у 2020-2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Розмір фонду оплати праці (тис. грн.)	4641,1	6734,1	8095,7	11070,2	16712,5
Середня заробітна плата керівництва (грн./міс.)	4500	5000	6200	7400	9200
Середня заробітна плата робітників (грн./міс.)	2800	3200	3700	4000	5600
Витрати на оплату праці (тис. грн.)	4797	6648	7980	10835	17063
Відрахування на соціальні заходи (тис. грн.)	1892	2450	2919	2237	3439
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн.)	75536	149592	193691	389246	423451
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток (тис. грн.)	-863	125	-9342	261	5495
Показники	Абсолютне відхилення, 2024 р.				
	2020	2021	2022	2023	
Розмір фонду оплати праці (тис. грн.)	12071,4	9978,4	8616,8	5642,3	
Середня заробітна плата керівництва (грн./міс.)	4700	4200	3000	1800	
Середня заробітна плата робітників (грн./міс.)	2800	2400	1900	1600	
Витрати на оплату праці (тис. грн.)	12266	10415	9083	6228	
Відрахування на соціальні заходи (тис. грн.)	1547	989	520	1202	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн.)	347915	273859	229760	34205	
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток (тис. грн.)	4632	5370	-3847	5234	
Показники	Відносне відхилення, 2024р.				
	2020	2021	2022	2023	
Розмір фонду оплати праці (тис. грн.)	260,10	148,18	106,44	50,97	
Середня заробітна плата керівництва (грн./міс.)	104,44	84,00	48,39	24,32	
Середня заробітна плата робітників (грн./міс.)	100,00	75,00	51,35	40,00	
Витрати на оплату праці (тис. грн.)	255,70	156,66	113,82	57,48	
Відрахування на соціальні заходи (тис. грн.)	81,77	40,37	17,81	53,73	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн.)	460,59	183,07	118,62	8,79	
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток (тис. грн.)	-536,73	4296,00	41,18	2005,36	

Зокрема, у 2024 році: сума відрахувань на соціальні заходи зросла на 1202 тис. грн (53,73%), витрати на оплату праці збільшилися на 6228 тис. грн (57,48%), фонд оплати праці виріс на 5642,3 тис. грн (50,97%), середня заробітна плата керівництва підвищилася на 1800 грн (24,32%), а середня заробітна плата робітників зросла на 1600 грн (40,00%). Згадані дані представлені в табл. 3.8. Підсумовуючи, можна зазначити, що зростання фінансових та соціальних показників є позитивним явищем. Підприємство

суттєво вдосконалило процеси планування витрат і стимулювання працівників, поліпшило організацію роботи персоналу та досягло кращих результатів господарської діяльності.

У період з 2020 до 2024 року в ТОВ ТД «Щедро» було проведено аналіз показників, які характеризують ефективність використання персоналу (див. табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Показники використання персоналу по ТОВ ТД «Щедро» у 2020-2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн.)	65684	115265	168653	364564	386588
Готова продукція (тис. грн.)	0	3417	3750	12175	11097
Товари (тис. грн.)	0	72	50	364	89
Частка витрат на оплату праці у загальних витратах на виробництво продукції (%)	7,30	5,77	4,73	2,97	4,41
Продуктивність праці (тис. грн./чоловік)	0,00	29,71	27,17	72,90	53,87
Коефіцієнт прийому кадрів (%)	15,46	26,09	32,61	33,53	37,38
Коефіцієнт звільнення кадрів (вибуття) (%)	10,31	10,43	15,94	0,16	18,45
Коефіцієнт загального обороту кадрів (%)	25,77	36,52	48,55	0,50	55,83
Коефіцієнт плинності кадрів (%)	10,31	10,43	15,94	16,17	18,45
Коефіцієнт стабільності (%)	0,58	0,55	0,51	0,44	0,50
Коефіцієнт відновлення кадрів (%)	1,50	2,50	2,05	2,07	2,03
Коефіцієнт використання робочого часу (%)	52,00	53,04	54,06	55,07	56,11
Рентабельність витрат на розвиток персоналу (%)	-1,37	0,10	-5,31	0,09	1,72
Рентабельність управління використанням персоналу (%)	-8,90	1,09	-67,70	1,56	26,67
Частота виробничого травматизму (%)	2,16	2,17	2,16	2,49	2,82

Аналіз показав, що за досліджуваний період обсяг готової продукції та товарів зменшився порівняно з 2023 роком на 1078 тис. грн і 275 тис. грн відповідно. У 2024 році відносно 2023 року продуктивність праці знизилася на 26,11%, що було спричинено скороченням обсягів виробництва та збільшенням чисельності персоналу. Негативні тенденції 2024 року включали такі зміни: коефіцієнт звільнення кадрів зріс на 18,28%, коефіцієнт плинності кадрів — на 2,28%, а частота виробничого травматизму збільшилася на 13,21%

порівняно з попереднім роком. Разом із цим зафіксовано позитивні зрушення у наступних показниках: коефіцієнт прийому кадрів зріс на 3,85%, загальний оборот кадрів збільшився на 55,33%, коефіцієнт стабільності виріс на 13,93% порівняно з 2023 роком. Рентабельність витрат на розвиток персоналу підвищилася на 1,63%, а рентабельність управління використанням персоналу — на 25,11%. При цьому частка витрат на оплату праці у загальних витратах на виробництво продукції зросла на 1,44%. Ці показники підтверджують поступове покращення ефективності використання персоналу підприємства. Водночас доцільно приділити більше уваги управлінню персоналом, впроваджуючи сучасні методи, механізми та системи управління, а також створити окремий підрозділ для ефективного керування цими процесами.

Аналіз рівня освіти та динаміки персоналу було проведено на базі роботи ПрАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» за період 2020-2024 років. У 2024 році на підприємстві спостерігались позитивні зміни, зокрема збільшення кількості управлінського персоналу з вищою освітою на 5 осіб, керівників з вищою освітою на 3 особи та робітників з вищою освітою на 13 осіб порівняно з 2023 роком. Ці показники свідчать про зростання рівня кваліфікації працівників, а також про ефективну підготовку й перепідготовку кадрів для виробництва нової, якісної продукції. У 2024 році також відбулось скорочення кількості звільнених працівників на 108 осіб, водночас кількість новоприйнятих співробітників зросла на 73 особи, а кількість внутрішньо переміщених кадрів збільшилась на 6 осіб порівняно з попереднім роком. Таку позитивну динаміку пояснюють зниженням рівня плинності кадрів, зростанням чисельності персоналу та розширенням виробничих потужностей підприємства.

На підставі проведеного аналізу фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів» за період 2020–2024 років виявлено низку ключових тенденцій. Фінансові результати свідчать про збитковість підприємства, що підтверджується отриманими збитками протягом 2021–2024 років. За досліджений період

чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зменшився на 1762,953 млн грн (13,53%) порівняно з 2023 роком. Розмір фонду оплати праці залишався на постійному рівні у 2023–2024 роках, становлячи 83,5388 млн грн. Проте сума відрахувань на соціальні заходи у 2024 році збільшилася на 4,154 млн грн (22,57%) порівняно з попереднім роком. Крім того, вартість витрат на оплату праці зросла у 2024 році на 23,488 млн грн (24,82%). У цей же період спостерігалося підвищення середнього рівня заробітної плати як керівництва, так і робітників відносно показників 2023 року: у керівництва – на 1380 грн (11,39%), а у робітників – на 1200 грн (17,65%). Дані зміни дозволяють більш глибоко оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на діяльність підприємства за визначений період.

Результати аналізу засвідчують наявність проблем на підприємстві: його діяльність є збитковою, фонд оплати праці залишається незмінним, а організація роботи співробітників потребує покращення.

Дані про діяльність ПрАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» у 2024 році підтверджують неефективність використання наявного персоналу, що виявляється у негативній динаміці ключових показників. Так, у порівнянні з 2023 роком відбулося скорочення обсягу готової продукції та товарів на 194,500 тис. грн і 228,688 тис. грн відповідно. Зниження ефективності роботи працівників засвідчує падіння рівня продуктивності праці на 68,80% за аналізований період. Крім того, у 2024 році коефіцієнт стабільності знизився на 5,03% порівняно з попереднім роком. Негативна динаміка також спостерігається за такими показниками, як рентабельність витрат на розвиток персоналу (-1,23%) та рентабельність управління використанням персоналу (-128,51%). Водночас частота виробничого травматизму підвищилася на 5,69%, що свідчить про погіршення умов праці. Щодо кадрових показників, було зафіксовано скорочення коефіцієнта загального обороту кадрів на 3,82% у порівнянні з 2023 роком. Загалом усі ці тенденції вказують на значне погіршення процесів управління плануванням, формуванням і розвитком персоналу, вимагаючи ґрунтовного

перегляду управлінських підходів у цій сфері.

У 2024 році на підприємстві відбулися певні зміни у структурі витрат і показниках управління кадрами. Зокрема, частка витрат на оплату праці у загальних виробничих витратах зросла на 0,34%, коефіцієнт прийому кадрів підвищився на 6,24%, а коефіцієнт плинності кадрів скоротився на 10,06%. Крім того, коефіцієнт відновлення кадрів зріс на 10,52%, тоді як коефіцієнт звільнення кадрів (вибуття) також знизився на 10,06% у порівнянні з результатами 2023 року. Ці зміни дозволяють зробити висновок про певні позитивні тенденції в кадровій структурі підприємства. Водночас аналіз демонструє існування низки проблем у сфері управління персоналом, що вказує на необхідність впровадження сучасних підходів, механізмів і інструментів для оптимізації використання трудових ресурсів. Такі заходи сприятимуть не лише покращенню фінансових показників роботи підприємства, але й створенню більш дієвої системи управління персоналом.

В ТОВ «Олійний дім» було проведено аналіз рівня освіти та динаміки кадрових змін у період 2020–2024 рр.. У ході дослідження встановлено, що за вказаний час на підприємстві значно скоротилася кількість керівників із вищою освітою: з 34 осіб у 2023 році до лише 1 особи у 2024 році. Також чисельність робітників із вищою освітою зменшилася на 406 осіб порівняно з 2023 роком, а управлінський персонал виявився повністю відсутнім. Додатково зазначено, що в 2024 році кількість звільнених співробітників склала 611 осіб, тоді як у 2023 році цей показник становив лише 13 осіб. Разом із цим, чисельність найнятих працівників знизилася: у 2023 році було прийнято на роботу 163 особи, а у 2024 році цей показник скоротився до 3 осіб. Аналіз також вказує на наявність серйозних фінансових проблем на підприємстві, що призвели до масових звільнень персоналу. У зв’язку з цим є необхідність у негайному впровадженні заходів для виходу з кризової ситуації, оптимізації управління кадрами та налагодження ефективної роботи організації.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Олійний дім» виявив негативну тенденцію у 2024 році порівняно з 2023 роком. Зокрема, відзначено скорочення фонду оплати праці на 41 005,6 тис. грн (99,55%), заробітної плати керівництва на 1 000 грн (13,51%) та заробітної плати робітників на 2 000 грн (32,26%). Додатково витрати на оплату праці зменшилися на 24 755 тис. грн (59,58%), а відрахування на соціальні заходи – на 5 206 тис. грн (59,33%). Значне скорочення витрат на персонал стало одним із факторів збитковості підприємства, що проявилося у зменшенні чистого доходу від реалізації продукції, зростанні боргів і зниженні ефективності господарської діяльності.

Аналіз показників ефективності використання персоналу ще раз засвідчує складність ситуації, що склалася на ТОВ «Олійний дім» у 2023–2024 роках.

Аналіз показників демонструє значні зміни, які відбулися в 2024 році порівняно з 2023-м. Зокрема, продуктивність праці фактично знизилася до нуля через відсутність виробничих обсягів готової продукції та продажів. Коефіцієнт звільнення та плинності кадрів різко зріс, з 2,12% у 2023 році до 122,20% у 2024-му. Зафіксовано суттєве зниження коефіцієнта стабільності персоналу на 10,29%, а коефіцієнт відновлення кадрів практично зник, скоротившись на 99,96%. Крім того, коефіцієнт використання робочого часу зменшився на 25,79%. Важливо зазначити, що рентабельність витрат на розвиток персоналу та ефективність управління його використанням у 2024 році мали від’ємні значення. Ці показники вказують на те, що підприємство приділяє недостатньо уваги організації, плануванню та ефективному використанню персоналу. Крім того, спостерігаються проблеми у фінансово-господарській діяльності. У зв’язку із цим необхідно впровадити системний механізм управління персоналом і вдосконалити процеси залучення та використання працівників для підвищення ефективності діяльності.

На підприємствах харчової промисловості зафіксовано різноспрямовані тенденції: зокрема, ПрАТ «Дніпровський олійноекстракційний завод»

демонструє ознаки покращення, тоді як на ТОВ ТД «Щедро» й інших підприємствах спостерігається погіршення показників. Основні виклики включають нераціональне використання фінансових ресурсів на оплату праці, недостатній рівень забезпечення трудовими кадрами, а також низьку результативність системи управління персоналом у 2024 році. Для досягнення стабільності та підвищення ефективності функціонування трудового колективу пропонується впровадження цілеспрямованих заходів у сфері управління персоналом. До рекомендованих заходів належать розроблення інноваційних механізмів організації управлінської діяльності, оптимізація виробничо-господарських процесів, удосконалення умов праці, а також реформування організаційної структури підприємств. Виконання зазначених стратегій сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємств на ринку та забезпечить поліпшення їхніх виробничих показників. Пропоновані заходи включають наступне:

- стимулювання мотивації працівників і забезпечення їх адаптації до нового обладнання й умов роботи шляхом навчання і перепідготовки;

- сприяння кар’єрному росту працівників і створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;

- розвиток професійного потенціалу працівників через навчальні програми та систематичне підвищення кваліфікації;

- підвищення рівня оплати праці і запровадження матеріальних стимулів, спрямованих на зростання продуктивності та якості виконання завдань;

- організація спеціалізованого підрозділу з управління персоналом, вдосконалення процесів планування і контролю роботи кадрів;

- впровадження безпечних умов праці, оновлення трудових розпорядків, а також активне залучення працівників до прийняття управлінських рішень;

- розробка програм розвитку професійного потенціалу, враховуючи індивідуальні потреби працівників.

Одночасно з цим підприємствам варто переглянути організацію роботи своїх підрозділів та вдосконалити показники виробничо-господарської діяльності. Застосування зазначених заходів сприятиме поступовому зростанню ефективності роботи харчових підприємств, підвищенню їх конкурентоспроможності на ринку і професійному розвитку персоналу, що у свою чергу дозволить максимально ефективно використовувати кадровий потенціал та ресурси підприємств.

3.2. Вдосконалення підходу до оцінки механізму управління ефективністю використання персоналу на промислових підприємствах

У сучасних соціально-економічних умовах харчова промисловість України відіграє ключову роль, оскільки її функціонування має вирішальний вплив на розвиток національної економіки, фінансово-економічну стабільність держави, рівень добробуту населення та здатність країни ефективно реагувати на кризові явища і забезпечувати сталий економічний прогрес. На поточний момент спостерігається погіршення ряду показників у харчовій галузі, що обумовлено низкою чинників, включаючи політичну нестабільність, погіршення загального економічного стану країни, зменшення купівельної спроможності населення та зростання конкуренції з боку іноземних виробників. Аналіз діяльності підприємств харчової промисловості в Україні, проведений за результатами 2017 року в порівнянні з 2023 роком, виявляє позитивну динаміку у таких напрямках: збільшення кількості найманих працівників, зростання витрат на утримання персоналу, підвищення обсягів виробництва та реалізації продукції, а також покращення фінансового результату в цілому. Утім, тривожною тенденцією залишається зростання частки збиткових підприємств на фоні скорочення кількості прибуткових компаній. З огляду на ці виклики, ключову роль має відігравати державна політика, спрямована на стимулювання розвитку харчової промисловості, залучення іноземних інвестицій, регулярний аналіз внутрішніх і зовнішніх

ринків з метою визначення їхніх потреб та забезпечення ефективного контролю якості виробленої продукції.

У ході комплексного аналізу підприємств харчової промисловості встановлено, що одним із ключових викликів для розвитку галузі та забезпечення її ефективної діяльності залишається питання організації управління персоналом. Більшість підприємств характеризується відсутністю стратегічно спрямованої кадрової політики, що обмежує можливості для стимулювання професійного зростання працівників і створює перешкоди для підвищення їхньої кваліфікації. Також не розроблено належних умов для реалізації трудового потенціалу, ефективного використання здібностей працівників та застосування мотиваційних технологій, що заважає створенню чіткої системи управління людськими ресурсами. У таких умовах підприємства харчової промисловості стикаються із низьким рівнем економічного зростання, зниженням конкурентоспроможності, обмеженою ефективністю діяльності та недостатньою платоспроможністю. Крім того, ці проблеми ускладнюють організацію роботи персоналу, що є суттєвим бар'єром для підвищення продуктивності. Один із ключових напрямів вдосконалення діяльності таких підприємств полягає у оптимізації системи управління продуктивністю персоналу. Реалізація цього завдання вимагає інтеграції сучасних методологій, інструментів, механізмів і систем управління, а також врахування та адаптації міжнародного досвіду у сфері кадрового менеджменту. Водночас усі зміни, спрямовані на покращення даного аспекту, повинні ґрунтуватися на детальному аналізі. Цей аналіз включає оцінювання ефективності вже впроваджених заходів, моделювання потенційних наслідків запропонованих ініціатив, а також дослідження практик застосування аналогічних підходів на інших підприємствах для забезпечення високого рівня адаптивності та результативності запропонованих змін.

Згідно з результатами проведених досліджень, можна зробити висновок, що більшість методик і моделей оцінювання механізму управління

персоналом створені для конкретних суб'єктів господарювання. Вони здебільшого мають теоретичний характер і недостатньо адаптовані до практичного застосування. Такі моделі часто не враховують вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, характеризуються різними критеріями оцінювання, а також відсутністю чіткої послідовності у їх застосуванні. Крім того, залишається нерозв'язаною проблема оцінки результативності управління ефективністю використання персоналу та механізму управління в цілому.

На основі результатів, отриманих у підрозділі 1.2, де було вдосконалено механізм управління ефективністю використання трудових ресурсів на промислових підприємствах, можна стверджувати, що підвищення продуктивності діяльності підприємств харчової промисловості є цілком досяжним за умови практичного застосування цього механізму. У зв'язку з цим рекомендовано впровадити даний механізм, проте для забезпечення його успішної реалізації необхідно розробити комплекс заходів із визначення ефективності його функціонування. Важливо створити методику оцінки продуктивності управління трудовими ресурсами, адаптовану до специфіки підприємств харчової промисловості.

На основі наведеного було покращено методику оцінки ефективності механізму управління персоналом підприємств. У цій методиці враховуються такі показники, як кадровий, соціальний, інноваційний, технологічний, економічний, фінансовий та інформаційний. Оцінка цих показників виконується послідовно: спочатку розраховуються окремі показники, потім визначається загальний показник, а потім оцінюється загальна ефективність механізму управління. Це дозволяє провести повний аналіз ефективності механізму, прийняти обґрунтовані управлінські, кадрові та адміністративні рішення стосовно його впровадження та подальшого використання. Також створюються умови для ефективного управління персоналом, що приносить позитивний вплив на роботу підприємства.

Розроблена методика оцінювання результативності механізму управління ефективністю використання персоналу враховує специфіку роботи

підприємств харчової промисловості. Вона враховує вплив зовнішніх і внутрішніх загроз на діяльність працівників, а також специфіку складових механізму управління. Основна мета методики — оцінити ефективність механізму та обґрунтувати доцільність його використання й подальшого впровадження в роботу конкретного підприємства. Застосування механізму управління ефективністю використання персоналу дозволяє не лише оцінити результативність механізму, але й визначити ефект від його впровадження, допомагаючи приймати рішення щодо створення умов для оптимального використання механізму. Додатково методика дає змогу виявляти проблеми в управлінні персоналом, сприяти розвитку організаційних процесів, покращувати фінансові показники діяльності підприємства та забезпечувати системний підхід до управління. Серед ключових переваг механізму управління ефективністю використання персоналу — простота і зручність використання, адаптація до умов розвитку підприємств харчової промисловості, доступність для керівників, економічність у застосуванні, достовірність аналізу та чіткість при формулюванні висновків.

Для упорядкування процесу застосування методики оцінювання та здійснення аналізу ефективності нами було встановлено послідовність етапів проведення оцінки результативності механізму управління ефективністю використання трудових ресурсів. Представлена схема (рис. 3.1) сприяє побудові структурованого алгоритму дій, що в результаті забезпечує глибший, достовірніший і дієвіший аналіз ефективності механізму з метою його подальшого впровадження. Методика оцінки результативності механізму управління ефективністю використання персоналу складається з наступних етапів:

1. Підготовчий етап: здійснюється збір даних про діяльність підприємства, показники ефективності використання трудових ресурсів, управлінські практики, структуру персоналу, а також обробка отриманої інформації.

2. Визначення мети та об’єкту аналізу: здійснюється формулювання завдань дослідження, визначення об’єкта аналізу та відбір експертів.

3. Окреслення напрямів проведення аналізу: визначаються ключові аспекти, на які буде спрямований подальший аналіз.

4. Формування параметрів моделі: здійснюється формалізація елементів моделі для аналітичного оцінювання.

5. Вибір показників методики: визначаються кількісні та якісні індикатори, що характеризуватимуть ефективність.

6. Розрахунок показників аналізу: проводиться оцінка кожної окремої характеристики відповідно до встановлених параметрів.

7. Вибір способу визначення взаємозв’язків між показниками: встановлюються кореляційні залежності між елементами моделі.

8. Оцінка вагомості показників: здійснюється ранжування показників шляхом використання шкали оцінок із залученням експертного методу.

9. Обчислення інтегрального показника результативності: формулюється загальний показник ефективності механізму на основі обраних параметрів.

10. Побудова моделі: розробляється математична чи функціональна модель оцінювання результативності.

11. Впровадження моделі: здійснюється тестування моделі на підприємствах харчової промисловості та аналіз показників функціонування управлінських процесів.

12. Обробка результатів: проводиться аналіз достовірності даних, верифікація моделі та оцінка ефективності впровадженого механізму.

13. Оцінка доцільності застосування моделі: визначається практична користь від застосування розробленої системи управління.

14. Удосконалення управління ефективністю використання персоналу: на основі проведеного аналізу пропонуються рекомендації для оптимізації кадрових процесів на підприємстві.

Запровадження вищезазначених етапів у практичну діяльність організацій дозволяє не лише забезпечити надійність та адекватність результатів аналізу, але також створювати передумови для підвищення ефективності управління трудовим потенціалом підприємств.

На першому етапі основна увага приділяється збору та аналізу таких даних, як: фінансовий стан підприємства, рівень його платоспроможності та фінансова стабільність. Також оцінюється конкурентоспроможність продукції, прибутковість діяльності, ефективність організації роботи персоналу та умови оплати праці, включаючи рівень заробітної плати, частку премій і винагород. Додатково вивчається соціальний клімат у колективі, задоволеність працівників умовами праці, економічний ефект від оптимізації роботи співробітників, доступність інформаційних ресурсів. Аналізуються також показники рівня конфліктності в колективі та швидкість їх вирішення, а також результативність роботи підприємства та його розвиток за умов ефективного організаційного управління персоналом.

На другому етапі виконання дослідження визначається основна мета аналізу, яка полягає у проведенні всебічної та об'єктивної оцінки результативності механізму управління на досліджуваному підприємстві харчової промисловості, а також у забезпеченні отримання достовірних кінцевих даних. Зазначеним об'єктом аналізу виступає ефективність роботи механізму управління, зокрема його здатність забезпечувати результативність управлінських процесів, оптимальне використання персоналу, функціонування структурних підрозділів, а також діяльність відділу менеджменту та кадрової служби. Передбачається, що виконання такого аналізу повинно здійснюватися спеціалізованим підрозділом, створеним з метою виконання експертної оцінки. Ця служба займається оцінкою результативності механізму управління ефективним використанням персоналу. Основним завданням підрозділу є проведення достовірних та оперативних досліджень, формування аналітичних звітів за їх результатами, а також розробка рекомендацій щодо практичного використання отриманих

даних. Крім того, служба відповідає за роз'яснення цих рекомендацій, забезпечуючи оптимізацію управлінської моделі. Функціональні обов'язки підрозділу не обмежуються оцінкою поточної ефективності моделі управління. Вони також охоплюють впровадження запропонованих механізмів в рамках підприємства, аналіз фінансово-господарських показників діяльності компанії та моніторинг роботи персоналу. Для забезпечення автономності служби передбачається створення чіткої структури, яка охоплює визначення її мети і завдань, встановлення кількісного складу працівників, регламентування взаємодії з іншими підрозділами підприємства, розробку посадових інструкцій та деталізацію відповідальності співробітників. Також велике значення надається формуванню інформаційної бази для проведення аналізу та створенню форм подання звітності. На другому етапі виконання дослідження визначається основна мета аналізу, яка полягає у проведенні всебічної та об'єктивної оцінки результативності механізму управління на досліджуваному підприємстві харчової промисловості, а також у забезпеченні отримання достовірних кінцевих даних. Зазначеним об'єктом аналізу виступає ефективність роботи механізму управління, зокрема його здатність забезпечувати результативність управлінських процесів, оптимальне використання персоналу, функціонування структурних підрозділів, а також діяльність відділу менеджменту та кадрової служби. Передбачається, що виконання такого аналізу повинно здійснюватися спеціалізованим підрозділом, створеним з метою виконання експертної оцінки. Ця служба займається оцінкою результативності механізму управління ефективним використанням персоналу. Основним завданням підрозділу є проведення достовірних та оперативних досліджень, формування аналітичних звітів за їх результатами, а також розробка рекомендацій щодо практичного використання отриманих даних. Крім того, служба відповідає за роз'яснення цих рекомендацій, забезпечуючи оптимізацію управлінської моделі. Функціональні обов'язки підрозділу не обмежуються оцінкою поточної ефективності моделі управління. Вони також охоплюють впровадження

запропонованих механізмів в рамках підприємства, аналіз фінансово-господарських показників діяльності компанії та моніторинг роботи персоналу. Для забезпечення автономності служби передбачається створення чіткої структури, яка охоплює визначення її мети і завдань, встановлення кількісного складу працівників, регламентування взаємодії з іншими підрозділами підприємства, розробку посадових інструкцій та деталізацію відповідальності співробітників. Також велике значення надається формуванню інформаційної бази для проведення аналізу та створенню форм подання звітності.

Третій етап передбачає визначення основних напрямів аналізу, які включають оцінку ефективності використання персоналу та раціональність управління працівниками відповідно до існуючого механізму управління. На цьому етапі також здійснюється оцінка результативності прийняття кадрових рішень за окремими напрямками, професійного рівня діяльності кадрової служби, виявлення проблемних аспектів у кожній сфері та аналіз можливостей досягнення запланованих результатів.

На четвертому етапі запропоновано встановити ключові параметри моделі, які визначатимуть її складові елементи, формуватимуть взаємозв’язки між компонентами, регулюватимуть процес побудови моделі та забезпечуватимуть оцінку отриманих результатів. Основними параметрами моделі визначено орієнтацію на довгостроковий успіх механізму управління та його ефективність; раціональність і оперативність прийняття управлінських та кадрових рішень командою, яка займається оцінкою; врахування зовнішніх загроз, а також конкурентних переваг, що виникають за рахунок використання механізму; стимулювання мотивації працівників; підвищення рівня оплати праці; підтримання професійного розвитку персоналу; скорочення плинності кадрів; покращення робочих місць; розроблення нових видів продукції; оптимізація витрат на навчання та розвиток працівників при одночасному забезпеченні максимальної продуктивності їхньої роботи; забезпечення прозорості та доступності інформації; впровадження синергічного управління

і ефективного залучення персоналу; досягнення синергічного економічного ефекту; підвищення показників діяльності підприємства. Дотримання зазначених параметрів сприятиме створенню дієвої методики оцінки ефективності механізму управління, а також дозволить визначити його комплексний вплив на діяльність обраних підприємств.

П’ятий етап дослідження передбачає визначення показників моделі, які забезпечать можливість аналізу ефективності механізму управління використанням персоналу, а також обґрунтування його доцільності для впровадження в підприємствах харчової промисловості. У рамках дослідження запропоновано використовувати систему показників, яка включає соціальний, інноваційний, технологічний, економічний, фінансовий, інформаційний та кадровий аспекти. Зазначений вибір мотивується тим, що ці показники найбільш повно відображають результативність управлінського механізму і раціональність використання трудових ресурсів. Фінансовий показник є ключовим для оцінки витрат на розвиток персоналу, використання фінансових ресурсів підприємства, а також співвідношення витрат і отриманого прибутку. Економічний показник дозволяє вирішити питання, пов’язані з оплатою праці, з’ясувати ефективність методів мотивації персоналу в межах обраного механізму управління та оцінити продуктивність підприємства у виробництві. Технологічний показник спрямований на аналіз забезпеченості робочих місць необхідним обладнанням, можливість виробництва нової продукції, а також потребу у навчанні персоналу для роботи з сучасними технологіями. Інноваційний аспект дає змогу оцінювати впровадження новітніх управлінських методів, підвищення кваліфікації працівників та їх професійний розвиток. Соціальний показник відіграє важливу роль у методиці оцінки механізму управління. Він передбачає аналіз матеріальних і нематеріальних методів мотивації, рівня конфліктності в колективі, ступеня взаєморозуміння і гармонійності роботи персоналу, залученості працівників до процесу прийняття рішень та ефективності функціонування кадрової служби. Інформаційний показник потрібен для

оцінки рівня інформаційного забезпечення механізму управління, якості поширення інформації серед працівників та ефективності прийняття управлінських рішень на основі наявних даних. Нарешті, кадровий показник слугує для аналізу досягнень у сфері управління персоналом, раціонального використання людських ресурсів, виявлення трудового потенціалу працівників, створення оптимальних умов праці та виконання встановлених цілей. Оцінка цього показника визначатиме загальний рівень результативності механізму управління в контексті підвищення ефективності використання персоналу.

Для розрахунку фінансового показника моделі було проведено аналіз ключових параметрів, що дозволяють оцінити ефективність механізму. До них належать: витрати на персонал, оплата праці, витрати на розвиток кадрів, управління працівниками, виручка від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), фонд оплати праці, рентабельність персоналу, витрати на одного працівника, частка витрат на персонал в структурі реалізованої продукції, коефіцієнт фінансової автономії, концентрація власного капіталу, концентрація позикового капіталу, ефективність використання фінансових ресурсів та ефективність використання власних коштів.

Розрахунок економічного показника проводиться з метою оцінки раціонального використання всіх видів ресурсів, ефективності виробничої діяльності персоналу та самого виробничого процесу на підприємстві. Для цього враховуються запропоновані параметри, серед яких: обсяг готової продукції, реалізована продукція, чистий дохід від продажу товарів, робіт чи послуг із залученням працівників, які пройшли професійну підготовку. Також враховується собівартість реалізованих товарів чи послуг, власний капітал, чистий прибуток, витрати на персонал, витрати на придбання технічного обладнання. Додатково аналізуються показники фондоозброєності праці, фондовіддачі, рентабельності витрат на персонал, коефіцієнти довгострокової

заборгованості, стійкості економічного росту та ефективності управління персоналом.

Для визначення соціального клімату в колективі та рівня задоволеності працівників умовами праці й соціальними гарантіями здійснюється аналіз низки ключових показників. Серед них варто виділити соціальні витрати на персонал, середній рівень заробітної плати співробітників, розмір заробітної плати управлінського складу, обсяги витрат на професійне навчання та розвиток працівників, а також кількість штрафів, застосованих до персоналу підприємства. Важливим фактором є ефективність вирішення конфліктів у межах управлінської системи, яка оцінюється через коефіцієнт успішності врегулювання конфліктних ситуацій. Крім того, враховується співвідношення рівня заробітної плати працівників до встановленого прожиткового мінімуму, що дозволяє оцінити адекватність оплати праці до базових життєвих потреб.

Для оцінки кадрових показників, аналізу результативності роботи співробітників, розвитку їхніх професійних здібностей, рівня задоволеності умовами праці, а також ефективності управління персоналом та його трудового потенціалу, було визначено кілька ключових індикаторів. Ці показники також сприяють виявленню проблемних зон у системі управління та розробці заходів для їх вирішення. Серед основних метрик аналізу: середня чисельність працівників, кількість штатного персоналу, кількість залучених позаштатних співробітників (зокрема тих, хто працює за сумісництвом), кількість керівних посад, частка управлінців із вищою освітою та чисельність фахівців із вищою освітою серед робітників. Окрім цього, враховуються показники фонду оплати праці, витрати на оплату праці, видатки на управління трудовими відносинами, продуктивність праці, коефіцієнт плинності кадрів, рівень розвитку персоналу та ефективність функціонування системи управління кадрами. Доповненням слугують дані про рентабельність витрат на професійний розвиток співробітників, ефективність використання трудових ресурсів і якість ухвалення рішень у сфері кадрового управління. Усі

ці показники створюють комплексну базу для оцінки поточного стану та можливостей удосконалення кадрової політики.

Оцінювання технологічного показника базується на наборі критеріїв, що дозволяють визначити доцільність впровадження нового обладнання, здатність працівників швидко адаптуватися до роботи з сучасною технікою, ефективність навчання персоналу та вплив заміни застарілого устаткування на обсяги й якість виробництва. Основними критеріями є: обсяг виробництва та реалізації продукції, кількість готової продукції, витрати на придбання нового обладнання та виробництво нових видів продукції, розвиток технологічних компетенцій працівників, рентабельність продажу, рівень травматизму на виробництві, рентабельність продукції та діяльності в цілому. Додатково враховуються такі показники, як коефіцієнт керованості персоналу, дотримання трудової дисципліни та коефіцієнт виплати винагород за досягнуті виробничі результати.

Інноваційний показник включає аспекти розвитку кадрів, здатність до творчого мислення та ефективність впровадження сучасних технологій обладнання. Основними параметрами є коефіцієнт застосування нових технологій, показник інноваційного потенціалу співробітників, ступінь наукомісткості виробничих процесів і рівень інтелектуального наповнення праці.

Для обчислення інформаційного показника доцільно враховувати такі параметри: коефіцієнт витрат на створення інформаційної бази даних, рівень забезпеченості персоналу необхідною документацією, витрати часу на пошук і обробку інформації, а також ефективність використання інформації керівниками. Проведення оцінки цього показника дозволяє здійснити комплексний аналіз рівня інформованості підприємства, управлінської команди та персоналу актуальними даними. Аналіз також сприяє визначенню ефективності застосування наявної інформації у процесі прийняття кадрових рішень, вдосконалення управлінських функцій і покращення використання трудових ресурсів.

На основі аналізу наукових розробок, присвячених оцінці ефективності управління персоналом, кадровою службою та продуктивності працівників, нами було вдосконалено методичний підхід. Цей підхід дозволяє проводити комплексну оцінку результативності застосування механізмів управління персоналом. У процесі розробки використовувався експертний метод, до якого залучили спеціальну службу для проведення оцінювання. Це дозволило організувати опитування групи експертів, систематизувати їх дані, а також провести ранжування таких показників, як фінансовий, економічний, соціальний, кадровий, технологічний, інноваційний та інформаційний. На основі отриманих даних було розраховано коефіцієнт вагомості кожного показника, що сприяло отриманню достовірних результатів і висновків щодо ефективності механізмів управління персоналом для підприємств харчової промисловості.

Було використано систематичний підхід для оцінки ефективності застосування механізму в управлінні персоналом з метою аналізу значущості показників моделі. Слід зазначити, що наведені показники моделі та їх відповідні значення можуть відрізнятися в розрахунках. Тому для забезпечення точності результатів доцільно враховувати вагомість кожного показника моделі. Вагомість показників була визначена шляхом анкетування та опитування управлінського персоналу, керівництва підприємства й кадрової служби, що проводилася службою оцінки результативності механізму управління ефективністю персоналу. Ця служба відповідає за якість проведеного дослідження, правильність використання механізму, достовірність розробок і розрахунків моделі, а також за точність даних, отриманих для підприємств харчової промисловості.

Таким чином, методика оцінки ефективності механізму управління використанням персоналу, запропонована в кваліфікаційній роботі, підходить для застосування на підприємствах харчової промисловості. Основним способом отримання точних даних про ефективність цього механізму є проведення оцінки. Це дозволяє здобути інформацію, яка потрібна для

подальшого впровадження механізму, прийняття обґрунтованих рішень щодо кадрів, підвищення ефективності управління персоналом та стабілізації фінансово-господарської діяльності підприємства.

Висновки до третього розділу

Удосконалено підхід до оцінки ефективності механізму управління використанням персоналу підприємств. У методиці враховано кілька ключових показників: кадрові, соціальні, інноваційні, технологічні, економічні, фінансові та інформаційні. Викладено алгоритм, за допомогою якого можна оцінити ефективність механізму та обчислити загальний показник її ефективності. Використання цієї методики на промислових підприємствах дозволить провести повний аналіз ефективності управління персоналом, прийняти обґрунтовані кадрові рішення, покращити організацію праці та ефективність роботи підприємств.

Для вивчення та визначення важливості показників методики оцінки ефективності управління персоналом підприємств, а також їх впливу на результативність управління, доцільно використовувати експертний підхід. Це включає визначення коефіцієнта важливості, опитування групи експертів та оцінку ефективності механізму на основі вдосконаленого методичного підходу. Упровадження такого методу на підприємствах дозволить отримати точні дані про результативність механізму, провести детальність аналіз та визначити, наскільки ефективно використовується механізм управління персоналом.

Запропонована методика оцінки ефективності управління використанням персоналу була перевірена на двох підприємствах: «Дніпровський олійноекстракційний завод» та ТОВ «Оптімусагро трейд». За допомогою цієї методики розрахували загальний показник результативності управління використанням персоналу. Для «Дніпровський олійноекстракційний завод» найвищим значенням цього показника було в

2022 році — 3,10, у 2023 році — 1,78, а в 2024 році відносно 2023 року відбулося зростання на 35,30%. Для ТОВ «Оптімусагро трейд» найвищим значенням показника було також у 2022 році — 0,89, а найнижшим — у 2024 році — 0,32. Відносно 2023 року значення знизилося на 42,52%. Отримані результати підтверджують, що механізм управління ефективністю використання персоналу є корисним і може бути використаний подальше. Його застосування допоможе покращити показники діяльності підприємства, процес управління персоналом та відновити нормальне функціонування.

Для того щоб передбачити ефективність використання робочої сили та керувати нею, застосовано укращений метод по прогнозуванню ефективності управління персоналом на підприємствах. Цей метод базується на побудові економіко-математичної моделі, яка використовує кореляційно-регресійний аналіз. Він дозволяє розрахувати загальний показник ефекту, який включає кадровий, соціальний, інноваційний, технологічний, економічний і фінансовий аспекти. Також можна виявити проблеми в управлінні персоналом, прийняти заходи для покращення його використання в майбутньому, що вплине на розвиток підприємства.

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено теоретичне узагальнення, що стосується розвитку теоретичних засад, розробки науково-методичних підходів і формулювання практичних рекомендацій для оптимізації управління ефективністю використання трудових ресурсів на промислових підприємствах. На основі проведеного аналізу сформульовані ключові висновки та практичні рекомендації:

1. На основі узагальнення сучасних підходів до інтерпретації понять "персонал", "ефективність", "управління персоналом", "використання персоналу", було уточнено та запропоновано авторське визначення терміну "управління ефективністю використання персоналу на підприємстві". У сформульованому визначенні акцент зроблено на необхідності того, щоб в рамках процесу управління персоналом керівництво орієнтувалося на врахування потреб співробітників, оптимізацію використання їхніх навичок, підвищення рівня оплати праці, зростання кваліфікації працівників та створення умов, які стимулюють зацікавленість персоналу у розвитку підприємства. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації, прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та покращенню загальних результатів її діяльності.

2. Розроблено процес управління ефективністю використання персоналу на промислових підприємствах, який визначає чинники зовнішнього, загального та специфічного внутрішнього середовища через детальне вивчення особливостей використання трудових ресурсів, підходів до управління персоналом та функціонування підприємства загалом. Інтеграція зазначених чинників у діяльність промислових підприємств дозволяє своєчасно ідентифікувати негативний вплив окремих факторів на управлінські процеси та ефективність використання персоналу, підвищити продуктивність працівників, сприяти розвитку їхніх професійних компетенцій, досягнути визначених стратегічних цілей, а також сформувати напрями для

вдосконалення діяльності підприємства у контексті динамічних змін ринкового середовища.

3. Виявлено, що для ефективного управління персоналом, підвищення результативності праці співробітників, забезпечення узгодженості управлінських процесів, оптимізації роботи структурних підрозділів та покращення виробничо-господарської діяльності доцільно впроваджувати механізм управління ефективністю використання персоналу промислових підприємств. Застосування цього підходу вимагає чітко налагодженого функціонування його складових елементів і дозволяє значно вдосконалити управління кадровими ресурсами, поліпшити планування і організацію праці, підвищити продуктивність роботи співробітників, збільшити прибутковість підприємства та забезпечити економічні переваги у довгостроковій перспективі.

4. На основі аналізу підходів дослідників до формування системи управління персоналом вдосконалено алгоритм її конструктивного створення на промислових підприємствах. Удосконалена система забезпечує структурованість процесу її формування, враховує вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, сприяє покращенню показників розвитку підприємства, а також визначає очікувані результати впровадження. Це дає можливість розробити ефективну систему управління, яка гарантуватиме її оперативність, забезпечить стійке функціонування та створить умови для подальшого стратегічного розвитку підприємства.

5. Ретельно обґрунтовано необхідність управління ефективністю використання персоналу на промислових підприємствах, враховуючи результати проведеного аналізу. Реальні показники діяльності демонструють динаміку змін у використанні кадрів, що вказує на важливість модернізації управлінських процесів. На ТОВ «Щедро» за аналізований період, порівнюючи з 2023 роком, продуктивність праці знизилася на 26,11%, однак рентабельність управління персоналом зросла на 25,11%. Спостерігається збільшення коефіцієнта звільнення кадрів на 18,28%, коефіцієнта прийому

кадрів на 3,85% і коефіцієнта плинності кадрів на 2,28%. Рентабельність витрат на розвиток персоналу зросла на 1,63%, а стабільність кадрів підвищилася на 13,93%. Також зафіксовано збільшення частки витрат на оплату праці у загальних витратах на виробництво продукції на 1,44%. На ТОВ «Олійний дім» у 2024 році порівняно з попереднім роком ситуація виявилася менш оптимістичною. Зниження коефіцієнта стабільності склало 10,29%, коефіцієнт відновлення кадрів скоротився майже до нуля (на 99,96%), а коефіцієнт використання робочого часу впав на 25,79%. Крім того, рентабельність витрат на розвиток персоналу та управління його використанням у 2024 році мала від'ємні значення. Таким чином, на підприємствах недостатньо уваги приділяється організації, плануванню та ефективному використанню людських ресурсів, що призводить до суттєвих проблем у їх діяльності. Доцільним є впровадження сучасних методів і систем управління персоналом, а також удосконалення процесу використання працівників для підвищення ефективності їх роботи та стабільності підприємств.

6. Розроблено узагальнену методологію оцінювання результативності механізму управління ефективністю використання персоналу на підприємствах. У рамках дослідження було виділено чотирнадцять ключових етапів побудови зазначеного механізму, а також проведено розрахунки кадрових, соціальних, інноваційних, технологічних, економічних, фінансових і інформаційних показників. Крім того, розраховано інтегральний показник результативності механізму управління ефективністю використання трудових ресурсів. Практичне застосування запропонованої методики здійснювалося на базі «Дніпровський оліяжиркомбінат» і ТОВ «Оптімусагро». Результати впровадження дозволили оцінити доцільність подальшого використання механізму управління ефективністю персоналу, виявити його результативність, а також отримані економічні, організаційні та інноваційні ефекти. Крім того, впровадження методології сприяло ідентифікації проблем у галузі управління трудовими ресурсами, створенню умов для підвищення

ефективності використання персоналу, оптимізації фінансових показників діяльності підприємств і забезпечення стабільного функціонування організацій.

7. Дослідження встановило, що для визначення вагомості та значущості показників методики оцінювання доцільним є застосування методологічного підходу, який полягає у аналізі результатів функціонування механізму в рамках управління персоналом. У вдосконаленому підході передбачено залучення спеціалізованого підрозділу для оцінки ефективності механізму, а також використання експертного аналізу. На основі отриманих даних здійснено узагальнення результатів експертизи та розраховано коефіцієнт вагомості показників методики оцінювання. Проведені дослідження на базі «Дніпровський олійноекстракційний завод» і ТОВ «Оптімусагро» дали змогу визначити найбільш значущі показники, а також оцінити доцільність продовження використання механізму управління персоналом у практиці цих підприємств.

8. Розроблено вдосконалений методичний підхід до прогнозування рівня результативності управління ефективністю використання персоналу на підприємствах. Апробація цього підходу проведена на прикладі ТОВ ТД «Щедро» та ПрАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів». Запропонований підхід дозволяє обчислювати прогнозне значення інтегрального показника кадрового, соціального, інноваційного, технологічного, економічного та фінансового ефектів, а також визначати прогнозний рівень результативності управління ефективністю використання персоналу за допомогою кореляційно-регресійного аналізу та побудови економіко-математичної моделі. Практична цінність цього підходу полягає в його адаптивності для використання на промислових підприємствах, простоті у застосуванні та прозорості процесів. Це відкриває можливість розробляти комплексні заходи з оптимізації використання персоналу, приймати ефективні управлінські рішення щодо кадрової політики, формувати перспективні плани розвитку підприємства та удосконалювати його діяльність у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник для студ. вузів. Львів: Світ, 2025. 296 с.

2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 468 с.

3. Бербенець О.В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка та держава*, 2017. № 7, С. 31–33.

4. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. *Вісник економічної науки України*, 2023. № 2(24), С. 20-25.

5. Ганза І.В. Теоретико-методичні аспекти впливу управління персоналом на ефективність системи управління підприємством. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу: міжнародний збірник наукових праць, 2021. Вип. 1(19), С. 98-103.

6. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Інтелект XXI*, 2020. № 3, С. 74-79.

7. Демкович О.С. Сутність та основні чинники адаптації персоналу підприємств у ринкових умовах господарювання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 2022. № 727: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку», С. 46-48.

8. Довгань Л.Є., Ткач В.В. Збереження та розвиток персоналу підприємств: проблеми та сучасні підходи до їх вирішення. *Економіка та суспільство*, 2020. Вип. 15, С. 296-302.

9. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навчально-методичний посібник. Харків: ХДУХТ, 2020. 189 с.

10. Зіновська С.І. Необхідність використання системи управління персоналом на промислових підприємствах. В: Г.М. Тарасюк, ред. Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах забезпечення сталого розвитку: колективна монографія. Житомир: ЖДТУ. 2020. С. 101-106.

11. Зіновська С.І. Аналіз існуючих методів прогнозування ефективності використання персоналу на підприємствах. В: Автори тез, Центр фінансово-економічних наукових досліджень, ред., Перспективні напрямки розвитку економіки, обліку, управління та права: теорія і практика: Міжнародна науково-практична конференція. Полтава, Україна, 20 Жовтень 2018. Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч. 2.

12. Зіновська С.І. Використання організаційного механізму управління кадровим потенціалом на промислових підприємствах України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки», 2020. Вип. 32, С. 81–86.

13. Зіновська С.І. Методичний інструментарій оцінки результативності механізму управління ефективністю використання персоналу підприємств харчової промисловості. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, 2020. №2, С. 56–63.

14. Зіновська С.І. Напрями покращення ефективності управління персоналом на промислових підприємствах. В: А.В. Білий, Колектив авторів, Київський економічний науковий центр, ред., Економіка, управління, фінанси: проблеми та перспективи розвитку: Всеукраїнська науково-практична конференція. Київ, Україна, 15 Вересень 2020. Київ: ГО «Київський економічний науковий центр». 2020.

15. Калина А.В. Організаційно-економічний механізм регулювання оплати праці у системі категорій корпоративної соціальної відповідальності. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія: Економічні науки, 2021. № 4(49), С. 232-237.

16. Калина А.В. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці як чинник гідної праці. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*, 2020. № 2, С. 144-147.

17. Каличева Н.Є., Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2020. № 49, С. 195-198.

18. Касич А.О., Бурба О.А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2020. Вип. 16, Ч. 1, С. 130-134.

19. Качан Є.П., Шушпанов Д.Г. Управління трудовими ресурсами: навчальний посібник. Київ: Видавничий Дім «Юридична книга», 2023. 258 с.

20. Кендюхов О., Романченко В. Особливості управління персоналом на малому підприємстві. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту*. Серія: Економіка і управління, 2020. Вип. 34, С. 472-479.

21. Кириченко О.В. Персонал як фактор упровадження систем адміністративних послуг в органах публічної влади. *Державне управління: теорія та практика*, 2022. № 2, С.28-32.

22. Колот А.М. Організаційно-економічний механізм регулювання заробітної плати і шляхи його вдосконалення (на матеріалах промислових підприємств України). Доктор наук: автореферат дисертації. Київський національний економічний університет, 1998. 36 с.

23. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. *Економіка розвитку*, 2021. № 3 (59), С. 84–87.

24. Кравець І.М., Рушанян С.С. Управління персоналом малого підприємства: особливості та шляхи вдосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2020. Вип. 9, С. 88-92.

25. Крамаренко А.В. Формування організаційно-економічного механізму управління персоналом промислового підприємства з позицій зацікавлених сторін. *Ефективна економіка*, 2020. № 8, С.102-110.

26. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Харків: ХНАДУ, 2020. 200 с.

27. Крулько Є.Л. Ефективність використання персоналу на підприємствах. *Культура народів*, 2020. № 177, С. 93-97.

28. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид. Київ: Кондор, 2022. 308 с.

29. Лелі Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, 2023. Вип. 1, Т. 2, С. 95-98.

30. Лук`янихіна О.А., Лук`янихін В.О., Кіясова І.О. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. *Вісник Сумського державного університету*. Серія Економіка, 2020. № 1, С. 26-33.

31. Наборка Р.М. Управлінські аспекти ефективного використання персоналу підприємства. *Моделювання регіональної економіки,* 2023. № 2(22), С. 129-134.

32. Ніщенко Т.М. Особливості управління персоналом в аграрному підприємстві. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*, 2020. № 2, С. 189-192.

33. Олійник О.С. Формування, розвиток та ефективність використання персоналу підприємства. *Науковий огляд: журнал*, 2020. № 5 (26).

34. Пожуєв О.В., Терeннік О.В. Формування системи ефективного управління персоналом на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2023. Вип. 4, С 83-87.

35. Редьква О.З. Фактори впливу на формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник соціально економічних досліджень*, 2020. Вип. 2(49), Ч. 1, С. 60-67.

36. Речка К.М. Загальні риси управління персоналом у системі менеджменту аграрного підприємства. *Економіка та держава*, 2020. № 3, С. 67-70.

37. Савіна Г.Г., Скібіна, Т.І. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг. *Ефективна економіка*, 2020. № 12, С.25-29.

38. Сафарова Р.В. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на управління персоналом промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, 2020. Вип. 1(10), Т. 1, С. 194-198.

39. Сівашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*, 2022. Вип. 11, ч. 3, С. 48 50.

40. Ткаченко А.М., Морщенко Т.С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: монографія. Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2020. 234 с.

41. Топалов С.А., Зубова Г.В. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2020. Вип. 7, С. 111-119.

42. Українська Л.О., Курінний О.В. Методичні основи формування системи управління розвитком персоналу підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2020. № 28, С. 198-202.

43. Ущаповський К.В., Костін Ю.Д. Проблеми удосконалення організаційно-економічного механізму електроенергетичних підприємствах. *Управління персоналом*, 2021. № 2(84), С. 51-56.

44. Федоряк Р.М. Наукові основи оцінки ефективності використання персоналу підприємств. Кандидат наук. Київський національний університет технологій та дизайну, 2022. 239 с.

45. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навчально-методичний посібник. Київ: МАУП, 2021. 112 с.

46. Чобіток В.І., Волощенко А.В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2020. № 50, С. 313-318.

47. Шаповал О.А. Місце оцінювання в системі управління персоналом підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2020. Вип. 10, С. 550-553.

48. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: Вид. ХНЕУ, 2020. 220 с.

49. Якименко Н.В., Антіпова А.С. Механізм управління персоналом підприємства та його конкурентоспроможність. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2020. № 45, С. 221-224.