

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

Основні механізми підвищення ефективності
праці персоналу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня

МАГІСТР

за спеціальністю: Менеджмент

Годонюк Микола Петрович

Група ТУвн -08-24-ММ (2,0 здс)
Спеціальність: «Менеджмент»
Освітня програма: «»
Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Кваліфікаційна робота
допущена до захисту Годонюк М.П.

Науковий керівник:
к.м.н., проф.
Соляніченко М.О.

Зав. кафедри: проф. Соляніченко О.М.

«___» _____ 20__р.

Рецензент:

Ресстрація _____
 номер _____ дата _____ підпис лаборанта кафебри

Рекомендовано до захисту _____ К.М.Н., проф. Соляніченко М.О. _____
 підпис наукового керівника ініціали, прізвище наукового керівника

Результат захисту _____
 оцінка _____ дата захисту _____

Голова ЕК

підпис _____ ініціали, прізвище _____ Члени ЕК

підпис _____ ініціали, прізвище _____

підпис _____ ініціали, прізвище _____

підпис _____ ініціали, прізвище _____

підпис _____ ініціали, прізвище _____

Секретар ЕК

підпис _____ ініціали, прізвище _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ.....	7
1.1. Сутність та економічний зміст ефективності праці персоналу.....	7
1.2. Основні фактори впливу на продуктивність праці.....	12
1.3. Сучасні методи та механізми підвищення ефективності персоналу.....	22
1.4. Зарубіжний досвід управління ефективністю праці.....	30
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ».....	38
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	38
2.2. Організаційна структура та кадровий склад підприємства.....	42
2.3. Аналіз основних економічних показників діяльності.....	44
2.4. Оцінка ефективності використання персоналу.....	47
2.5. Аналіз системи мотивації та розвитку персоналу.....	60
2.6. Виявлення проблем у використанні трудових ресурсів.....	69
Висновки до розділу 2.....	73
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ.....	75
3.1. Розробка заходів щодо підвищення продуктивності праці.....	75
3.2. Удосконалення системи мотивації персоналу.....	81
3.3. Впровадження сучасних HR-технологій та цифрових рішень.....	88
3.4. Організаційні зміни та оптимізація структури персоналу.....	92
3.5. Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	94
3.6. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	96
Висновки до розділу 3.....	98
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку економіки України, що характеризуються високим рівнем конкуренції, цифровізацією бізнес-процесів та необхідністю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, особливого значення набуває ефективне використання трудового потенціалу підприємств. Саме персонал є ключовим ресурсом, який забезпечує конкурентоспроможність і сталий розвиток організації. У сфері логістики, де важливими є оперативність, точність і оптимізація витрат, ефективність праці персоналу безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства.

Актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку нових механізмів підвищення продуктивності праці, вдосконалення системи мотивації, а також впровадження сучасних управлінських і цифрових рішень на підприємствах, зокрема у ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ».

Стан дослідження проблеми в Україні та світі. Проблематика ефективності праці персоналу широко досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Значний внесок у розвиток теорії управління персоналом та продуктивності праці зробили такі вчені, як Ф. Тейлор, А. Файоль, П. Друкер, Г. Емерсон. У сучасних дослідженнях особлива увага приділяється питанням мотивації, розвитку людського капіталу, цифровізації HR-процесів та використання KPI.

В Україні ці питання розглядаються в роботах вітчизняних науковців, які акцентують увагу на адаптації світового досвіду до умов національної економіки. Разом з тим, з огляду на специфіку логістичної галузі та сучасні виклики (воєнний стан, нестабільність ринку праці), потребують подальшого дослідження механізми підвищення ефективності персоналу саме на підприємствах транспортно-логістичного сектору.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА

КОМПАНІЯ».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів підвищення ефективності праці персоналу підприємства.

Мета і завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності праці персоналу підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- 1) дослідити теоретичні основи ефективності праці персоналу;
- 2) визначити основні фактори впливу на продуктивність праці;
- 3) проаналізувати діяльність та кадровий потенціал підприємства;
- 4) оцінити ефективність використання персоналу;
- 5) виявити проблеми в управлінні трудовими ресурсами;
- 6) розробити заходи щодо підвищення ефективності праці;
- 7) здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Теоретична база дослідження. Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі менеджменту персоналу, економіки праці, теорії організації та управління. У роботі використано сучасні концепції мотивації, теорії людського капіталу, а також підходи до оцінювання ефективності діяльності персоналу.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема:

- а) аналіз і синтез - для вивчення теоретичних аспектів;
- б) порівняння - для оцінки показників діяльності підприємства;
- в) економіко-статистичні методи - для аналізу ефективності праці;
- г) графічний метод - для візуалізації результатів;
- д) методи узагальнення - для формування висновків і рекомендацій.

Джерельна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні дані, фінансова та управлінська звітність підприємства, наукові публікації, монографії, матеріали періодичних видань, а також ресурси мережі Інтернет.

Наукова значущість. Наукова значущість роботи полягає в узагальненні теоретичних підходів до підвищення ефективності праці персоналу та подальшому розвитку методичних засад управління трудовими ресурсами підприємства в умовах сучасних економічних викликів.

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ», підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат та покращення загальної ефективності діяльності підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи ефективності праці персоналу, визначено основні фактори впливу та сучасні підходи до її підвищення.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ», оцінено стан і ефективність використання персоналу, а також виявлено основні проблеми.

У третьому розділі запропоновано комплекс заходів щодо підвищення ефективності праці персоналу підприємства та здійснено їх економічне обґрунтування.

Список використаної літератури включає 79 джерел; в склад роботи входять: 4 додатки, 26 таблиць, 12 малюнків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність та економічний зміст ефективності праці персоналу

Економічна ефективність праці персоналу є однією з ключових характеристик розвитку підприємств і національних економік у цілому. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації підвищення ефективності використання трудових ресурсів виступає важливим фактором конкурентоспроможності як окремих компаній, так і держав.

У світовій практиці проблема економічної ефективності праці розглядається через призму продуктивності праці, інноваційності, рівня автоматизації та якості людського капіталу [6, с. 3]. Розвинені країни приділяють значну увагу інвестуванню у розвиток персоналу, впровадженню сучасних технологій, гнучким формам зайнятості та ефективним системам мотивації. Це дозволяє забезпечувати стабільне зростання продуктивності праці та підвищення економічних результатів діяльності.

Водночас у багатьох країнах світу зберігаються проблеми, пов'язані з нерівномірністю розвитку трудового потенціалу, старінням робочої сили, дефіцитом кваліфікованих кадрів та швидкими змінами на ринку праці. Особливо актуальним є питання адаптації працівників до цифрових трансформацій та автоматизації виробничих процесів.

В Україні проблема економічної ефективності праці має свої специфічні особливості [79]. Серед основних факторів, що стримують її зростання, можна виділити:

- низький рівень продуктивності праці порівняно з розвиненими країнами;
- недостатній рівень інвестицій у розвиток персоналу;
- недосконалість системи мотивації та оплати праці;
- високий рівень трудової міграції;

- невідповідність рівня кваліфікації працівників сучасним вимогам ринку.

Крім того, значний вплив на ефективність праці в Україні мають економічна нестабільність, військові дії та структурні зміни в економіці, що призводять до трансформації ринку праці та зміни вимог до працівників.

У сучасних умовах особливого значення набуває впровадження інноваційних підходів до управління персоналом, зокрема розвиток систем навчання, цифровізація HR-процесів, використання аналітики персоналу та формування ефективних мотиваційних механізмів.

Таким чином, підвищення економічної ефективності праці персоналу є комплексним завданням, яке потребує системного підходу, поєднання організаційних, економічних та соціальних заходів, а також активного впровадження сучасних управлінських технологій.

Економічна ефективність праці в Україні суттєво поступається показникам розвинених країн Європейського Союзу, що обумовлено як структурними особливостями економіки, так і рівнем розвитку трудового потенціалу.

За даними міжнародних досліджень, продуктивність праці в Україні (ВВП на одного зайнятого) у декілька разів нижча, ніж у країнах ЄС. Зокрема:

- в Україні цей показник становить приблизно 15–20 тис. дол. США на одного працівника на рік;
- у країнах ЄС - у середньому 70–90 тис. дол. США,
- у провідних економіках (Німеччина, Франція) - понад 100 тис. дол. США [76, с. 63].

Таким чином, продуктивність праці в Україні є приблизно у 4–5 разів нижчою, ніж у середньому по ЄС.

Суттєві відмінності спостерігаються і в рівні оплати праці:

- середня заробітна плата в Україні у 2025 році становить близько 500–700 євро на місяць;

- у країнах ЄС - 2000–3500 євро, а в окремих країнах - понад 4000 євро [76, с. 64].

Це свідчить про значний розрив у вартості праці та рівні життя населення.

Крім того, існують відмінності у структурі зайнятості та рівні інвестицій у розвиток персоналу:

- у країнах ЄС витрати на навчання персоналу становлять у середньому 1–3% фонду оплати праці;
- в Україні цей показник часто не перевищує 0,5%, що обмежує розвиток людського капіталу [79].

Важливим фактором є також рівень автоматизації та цифровізації:

- у ЄС широко використовуються HR-аналітика, автоматизовані системи управління, цифрові платформи навчання;
- в Україні ці інструменти впроваджуються повільніше, особливо у середньому бізнесі.

Додатково на ефективність праці в Україні негативно впливає трудова міграція. За різними оцінками, за кордоном працює від 2 до 5 млн українців, що призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів [60, с. 229].

Порівняльний аналіз свідчить, що основними причинами відставання України від країн ЄС є:

- а. нижчий рівень технологічного розвитку;
- б. недостатні інвестиції у людський капітал;
- в. недосконалі системи мотивації;
- г. відтік трудових ресурсів за кордон.

Отже, для підвищення економічної ефективності праці в Україні необхідно орієнтуватися на європейський досвід, зокрема у сфері розвитку персоналу, цифровізації HR-процесів та впровадження ефективних систем стимулювання праці.

Сформуємо таблицю 1.1 з визначеннями поняття «економічна ефективність праці».

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «економічна ефективність праці» у науковій літературі

Автор	Визначення	Джерело
Фредерік Тейлор	Ефективність праці визначається як співвідношення між витратами праці та отриманими результатами виробництва	Основи наукового менеджменту
Пітер Друкер	Ефективність праці — це здатність працівника досягати максимальних результатів при оптимальному використанні ресурсів	Практика менеджменту
Майкл Портер	Ефективність праці пов'язана з продуктивністю використання ресурсів та створенням доданої вартості	Конкурентна перевага націй
Григорій Савицька	Економічна ефективність праці — це результативність використання трудових ресурсів, що визначається співвідношенням отриманого ефекту до витрат праці	Аналіз господарської діяльності підприємства
Валентин Геєць	Ефективність праці характеризує ступінь досягнення економічних результатів при мінімальних витратах трудових ресурсів	Економіка України
Анатолій Колот	Ефективність праці — це комплексна характеристика, що відображає результативність, продуктивність і якість використання трудового потенціалу	Управління персоналом

Аналіз наведених визначень свідчить, що економічна ефективність праці розглядається як співвідношення результатів діяльності та витрат трудових ресурсів. Водночас сучасні підходи доповнюють це поняття такими характеристиками, як продуктивність, якість праці, створення доданої вартості та рівень використання трудового потенціалу.

Узагальнюючі результати таблиці 1.1 можна навести загальне визначення: економічна ефективність праці персоналу - це комплексна економічна категорія, що характеризує рівень результативності використання трудового потенціалу підприємства та визначається співвідношенням отриманих результатів діяльності (обсягу продукції, доходу, прибутку) до витрат праці, з урахуванням якості виконаної роботи, рівня продуктивності та ступеня досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ефективність праці персоналу є однією з ключових економічних категорій, яка характеризує результативність використання трудових ресурсів

підприємства. У сучасних умовах розвитку економіки підвищення ефективності праці виступає важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств, зростання їх прибутковості та сталого розвитку.

У науковій літературі ефективність праці розглядається як співвідношення результатів трудової діяльності до витрат праці, що забезпечили досягнення цих результатів [6, с. 4]. Водночас сучасні підходи до трактування даного поняття значно розширюють його зміст, включаючи не лише кількісні показники, але й якісні характеристики, такі як рівень професіоналізму працівників, інноваційність, організація праці та ступінь задоволеності персоналу.

Економічний зміст ефективності праці полягає у досягненні максимального результату за мінімальних витрат трудових ресурсів. Вона відображає здатність підприємства раціонально використовувати наявний трудовий потенціал, забезпечуючи при цьому зростання продуктивності праці, зниження витрат виробництва та підвищення якості продукції або послуг.

Слід зазначити, що ефективність праці тісно пов'язана з поняттям продуктивності праці, однак не є тотожною їй. Якщо продуктивність праці характеризує кількісний результат (обсяг виробленої продукції на одного працівника), то ефективність праці має більш комплексний характер і враховує також якість результатів, витрати ресурсів та економічну доцільність їх використання [39, с. 297].

Важливим аспектом є те, що ефективність праці формується під впливом широкого кола факторів, серед яких організація праці, рівень кваліфікації персоналу, система мотивації, умови праці, рівень технічного забезпечення та управління підприємством. Саме комплексний вплив цих факторів визначає кінцевий результат діяльності персоналу.

У сучасних умовах особливого значення набуває інноваційний підхід до підвищення ефективності праці, що передбачає використання цифрових технологій, автоматизацію процесів, розвиток людського капіталу та

впровадження сучасних методів управління персоналом [54, с. 95].

Узагальнюючи підходи до визначення сутності ефективності праці, у даній роботі під економічною ефективністю праці персоналу пропонується розуміти комплексну економічну категорію, що характеризує рівень результативності використання трудового потенціалу підприємства та визначається співвідношенням отриманих результатів діяльності до витрат праці з урахуванням якості виконаної роботи та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Отже, ефективність праці персоналу є важливим показником діяльності підприємства, який відображає рівень використання трудових ресурсів та визначає можливості його подальшого розвитку.

1.2 Основні фактори впливу на продуктивність праці

Продуктивність праці є ключовим показником ефективності використання трудових ресурсів та важливим фактором економічного розвитку підприємства. Вона відображає здатність працівників створювати певний обсяг продукції або послуг за одиницю часу і формується під впливом різноманітних факторів, які мають як внутрішній, так і зовнішній характер [39, с. 298].

Сформуємо таблицю 1.2 з визначеннями поняття «продуктивність праці».

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «продуктивність праці» у науковій літературі

Автор	Визначення	Джерело
Фредерік Тейлор	Продуктивність праці визначається як кількість продукції, виробленої працівником за одиницю часу	Основи наукового менеджменту
Пітер Друкер	Продуктивність праці - це ефективність використання людських ресурсів для досягнення поставлених цілей	Практика менеджменту
Карл Маркс	Продуктивність праці - це здатність праці виробляти певну кількість споживчих вартостей за одиницю часу	Капітал
Григорій Савицький	Продуктивність праці - це показник, що характеризує обсяг продукції, вироблений одним працівником за певний період часу	Аналіз господарської діяльності підприємства
Анатолій Колот	Продуктивність праці - це узагальнюючий показник ефективності використання трудових ресурсів, який відображає результативність праці персоналу	Управління персоналом
Міжнародна організація праці	Продуктивність праці - це співвідношення між обсягом виробленої продукції та витратами праці	International Labour Organization

Аналіз наведених визначень свідчить, що продуктивність праці здебільшого розглядається як кількісний показник, який характеризує обсяг виробленої продукції або послуг на одного працівника за одиницю часу. Водночас сучасні підходи доповнюють це поняття оцінкою ефективності використання трудових ресурсів та досягненням стратегічних цілей підприємства.

Хоча існують різні погляди на поняття «продуктивність праці», вчені погоджуються, що воно нерозривно пов'язане з поняттям «ефективність праці». Термін «ефективність праці» є більш всеохоплюючим і, на відміну від поняття продуктивності, виражає не лише кількісні, а й якісні результати праці та враховує їх економічне використання.

Ефективність праці часто визначається як відношення виробленої праці (продукції, доходу, послуг) до якості праці. Отже, ефективність праці відрізняється від продуктивності праці тим, що вона:

– відображає економію трудозатрат;

– враховує якість виробленої праці.

Вища продуктивність праці за того ж обсягу роботи призводить до підвищення ефективності праці. Важливим є не лише обсяг роботи за одиницю часу, але й необхідна трудозатратність.

Таким чином, ефективність праці характеризує ступінь використання трудових ресурсів з урахуванням обсягу роботи, якості роботи та трудозатрат на одного працівника [53, с. 403].

Необхідно розрізняти два поняття: ефективність праці та ефективність бізнесу (ефективність виробництва).

Ефективність праці, яка враховує лише витрати на оплату праці, можна розглядати як субпоказник ефективності фірми, розрахунок якого включає всі витрати - матеріальні, трудові та фінансові.

До подальших субпоказників ефективності праці належать:

- 1) продуктивність праці та її зміни;
- 2) частка зміни виробництва, зумовлена зміною виробничо-міського показника - продуктивності праці; якість праці; кваліфікація працівників;
- 3) витрати праці на одиницю прибутку;
- 4) економія праці;
- 5) економія заробітної плати;
- 6) раціональне використання робочого часу [53, с. 404].

У своїй книзі «Управління ефективністю: планування, вимірювання та оцінка, контроль та вдосконалення» Д.С. Сінк стверджує, що «продуктивність - це лише один із елементів системи вимірювання ефективності (результативності)» [цит. з: 55, с. 72]. Відповідно до підходу Д.С. Сінка, продуктивність є лише одним із елементів системи оцінювання ефективності діяльності підприємства. Автор виділяє сім ключових критеріїв ефективності: ефективність, економічність, якість, продуктивність, якість трудового життя, інноваційність та прибутковість, які в сукупності забезпечують комплексну оцінку результативності функціонування організації.

На думку авторів підручника «Управління розвитком персоналу»,

«численні показники ефективності економічної діяльності жодним чином не применшують значення продуктивності праці для фірм та організацій у сучасному світі. Її високий рівень залишається необхідною умовою їх успішного функціонування, але вже не єдиною» [26, с. 240].

Для всебічного огляду системи вимірювання продуктивності праці розглянемо її основні елементи, які проілюстровано на рисунку 1.1.

Рисунок 1.1 – Основні елементи вимірювання продуктивності праці



Рисунок 1.1 – Основні елементи вимірювання продуктивності праці

Представлений рисунок відображає основні елементи вимірювання продуктивності праці як комплексної економічної категорії. Центральним елементом моделі виступає продуктивність праці, яка формується під впливом сукупності взаємопов'язаних факторів.

Зокрема, ефективність характеризує ступінь досягнення поставлених цілей, тоді як економічність відображає рівень витрат ресурсів на досягнення результату. Якість забезпечує відповідність продукції або послуг встановленим стандартам, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Важливими складовими також є прибутковість, яка визначає фінансові результати діяльності, та інноваційність, що характеризує здатність підприємства до впровадження нових ідей і технологій. Окрему роль відіграє якість трудового життя, яка впливає на мотивацію персоналу та рівень його

залученості до трудового процесу.

Таким чином, рисунок демонструє, що продуктивність праці не може розглядатися ізольовано, а є результатом комплексної взаємодії економічних, організаційних та соціальних факторів. Це підтверджує необхідність системного підходу до управління продуктивністю праці на підприємстві.

Зазначимо, що підвищення продуктивності праці сприяє не лише економічному, а й соціальному зростанню ефективності праці. Виявлення можливостей для підвищення продуктивності є вирішальним кроком в аналізі будь-якої компанії. Підвищення продуктивності праці призводить до економії витрат робочої сили (робочого часу) на одиницю продукції або додаткового випуску продукції за одиницю часу. Це безпосередньо впливає на ефективність виробництва, по-перше, зменшуючи поточні витрати на виробництво однієї одиниці продукції з точки зору «зарплати основних виробничих робітників», а по-друге, збільшуючи випуск продукції за одиницю часу [54, с. 95].

Підвищення продуктивності праці з точки зору використання робочої сили досягається шляхом підвищення складності та інтенсивності праці. Інтенсивне відтворення робочої сили має супроводжуватися постійним зростанням складності праці шляхом удосконалення професійної та кваліфікаційної структури робочої сили.

Розширення процесу інтенсифікації відтворення праці можливе лише за умови посилення активної ролі економічних відносин, а також відповідальності та зацікавленості тих, хто бере участь у виробництві, у якісних покращеннях. Важливо враховувати різні значення термінів «фактори», «умови» та «резерви» зростання продуктивності праці.

Фактори зростання продуктивності праці – це об'єктивні умови, що визначають можливість підвищення продуктивності праці. Вони діють за певних обставин, що характеризуються різними природними, матеріальними, технічними та соціально-економічними факторами, що впливають на розвиток виробництва. Ці обставини є передумовою для підвищення продуктивності

праці [53, с. 408].

Поняття шляхів підвищення продуктивності праці також широко використовується та охоплює конкретні сфери впливу основних факторів зростання продуктивності праці, а також методи їх застосування людьми у виробничому процесі. Наприклад, вплив фактора «технологічний прогрес» проявляється в таких сферах, як механізація, автоматизація виробництва тощо.

Особливе місце серед цих термінів займає поняття резервів зростання продуктивності праці. Воно пов'язане зі ступенем використання можливостей, створених дією основних факторів зростання продуктивності праці за заданих природних, матеріальних та соціальних умов. Резерви являють собою невикористаний потенціал підвищення продуктивності праці на даному етапі розвитку продуктивних сил. Їх можна кількісно визначити як різницю між досягнутим і максимально можливим рівнем продуктивності праці за певний період [53, с. 409].

У національній та міжнародній практиці існують численні класифікації факторів зростання продуктивності праці. Одна з таких класифікацій включає:

1) фактори зростання довічної та матеріальної праці. Цей підрозділ стосується резервів інтенсифікації в рамках нормальної трудомісткості та заходів щодо збільшення частки основного капіталу;

2) залежні від часу фактори зростання продуктивності праці. Ці фактори далі поділяються на:

– поточні фактори, які пов'язані з організаційними та технічними заходами, що не потребують значних інвестицій;

– перспективні фактори, які пов'язані з фундаментальними змінами в технології та техніці, вплив яких розраховується на тривалий період;

3) фактори, що визначаються роллю та становищем в економіці: загальноекономічні фактори; міжгалузеві та галузеві фактори; внутрішньоорганізаційні фактори; та операційні фактори [54, с. 100].

Вплив загальноекономічних факторів пов'язаний із суспільним розподілом праці, включаючи міжнародний поділ, а також з наявністю та

використанням робочої сили.

Міжгалузеві та галузеві фактори зростання продуктивності праці пов'язані зі специфічними характеристиками організації виробництва – її спеціалізацією, концентрацією та комбінуванням, а також міжгалузевою кооперацією.

Фактори, що сприяють зростанню продуктивності праці на робочому місці, включають, перш за все, заходи щодо уникнення втрат робочого часу та більш ефективного використання робочого часу.

Класифікація факторів, що визначають її динаміку на організаційному рівні, може бути використана в плануванні продуктивності (рис. 1.2). Ця класифікація робить особливий акцент на людських ресурсах [39, с. 302].



Рисунок 1.2 – Фактори, що впливають на динаміку продуктивності праці на організаційному рівні

Представлений рисунок відображає ключові фактори, що впливають на динаміку продуктивності праці на організаційному рівні. Центральним елементом моделі є продуктивність праці, яка формується під впливом сукупності взаємопов'язаних груп факторів.

Зокрема, організаційні фактори визначають ефективність управлінських процесів та структури підприємства, що безпосередньо впливає на координацію діяльності працівників. Соціальні фактори, зокрема корпоративна культура та соціально-психологічний клімат, формують рівень залученості персоналу та сприяють підвищенню ефективності роботи.

Важливу роль відіграють фактори компетентності, які характеризують рівень кваліфікації працівників, їх знання та навички. У свою чергу, мотиваційні фактори визначають зацікавленість працівників у досягненні високих результатів праці та безпосередньо впливають на їх продуктивність.

Окрему групу становлять технологічні фактори, що включають рівень автоматизації виробничих процесів та стан матеріально-технічної бази підприємства. Водночас економічні фактори, такі як рівень заробітної плати та витрат, визначають фінансові стимули та можливості розвитку підприємства.

Таким чином, рисунок демонструє, що продуктивність праці є результатом комплексної взаємодії організаційних, соціальних, економічних і технологічних факторів. Це підтверджує необхідність системного підходу до управління продуктивністю праці та врахування всіх груп факторів при розробці управлінських рішень.

Як зазначалося раніше, у сучасній міжнародній практиці поряд із показником продуктивності праці широко використовується показник загальної факторної продуктивності. На рівні підприємства він певною мірою співвідноситься з показником ефективності діяльності фірми, що традиційно використовується в українській економіці, оскільки враховує всі витрати - матеріальні, трудові та фінансові [11, с. 240].

При цьому продуктивність праці визначається як обсяг виробленої продукції (робіт, послуг) на одиницю витрат праці. Водночас загальна факторна продуктивність враховує ефективність використання всіх економічних ресурсів - праці, капіталу, землі та підприємницьких здібностей.

Таким чином, продуктивність праці є частковим показником ефективності, тоді як загальна факторна продуктивність забезпечує більш

комплексну оцінку результативності діяльності підприємства.

Оскільки поняття загальної продуктивності є ширшим за поняття продуктивності праці, доцільно розглядати розширену класифікацію факторів, що впливають на її рівень.

До таких факторів належать:

- 1) Конкуренція, яка стимулює підприємства до підвищення ефективності діяльності та зміцнення своїх позицій на ринку;
- 2) Інновації, інженерія та технології, що забезпечують впровадження сучасних рішень, підвищення конкурентоспроможності підприємства та потребують залучення висококваліфікованого персоналу;
- 3) Організація та управління працею, що охоплює широкий спектр аспектів - від організації робочих місць до побудови ефективних комунікацій та підвищення рівня відповідальності й автономії працівників;
- 4) Умови та безпека праці, які безпосередньо впливають на ефективність використання робочого часу, професійний розвиток персоналу та рівень продуктивності;
- 5) Кваліфікація персоналу, що визначає здатність працівників ефективно використовувати сучасні технології та забезпечує конкурентні переваги підприємства;
- 6) Якість продукції та праці, підвищення якої сприяє зростанню попиту, розширенню ринку та зниженню витрат;
- 7) Соціальне партнерство, яке забезпечує узгодженість інтересів між працівниками та керівництвом і сприяє досягненню спільних цілей;
- 8) Економічне середовище, що включає загальноекономічну ситуацію в країні та світі і визначає умови функціонування підприємства;
- 9) Рівень життя населення, який впливає на мотивацію працівників, розвиток їхнього людського капіталу та загальний рівень продуктивності [9, с. 57].

Таким чином, зазначені фактори формують комплексне середовище функціонування підприємства та мають бути враховані при аналізі його

діяльності з метою підвищення продуктивності та ефективності у довгостроковій перспективі.

Підвищення ефективності діяльності підприємства значною мірою залежить від раціонального використання людських ресурсів та трудового потенціалу працівників, зокрема таких його складових, як робочий час, рівень кваліфікації, креативність і мотивація. Важливу роль у цьому процесі відіграє організація праці, яка виступає одним із ключових факторів підвищення продуктивності та ефективності діяльності підприємства.

Раціональна організація праці забезпечує оптимальний розподіл функцій, підвищення інтенсивності та результативності праці, а також сприяє зниженню витрат часу і ресурсів.

Узагальнимо підрозділ: у науковій літературі фактори впливу на продуктивність праці прийнято поділяти на кілька основних груп: економічні, організаційні, технічні, соціально-психологічні та інституційні [37, с. 110].

а) До економічних факторів належать рівень оплати праці, система матеріального стимулювання, фінансовий стан підприємства та ефективність використання ресурсів. Високий рівень заробітної плати та наявність ефективної системи преміювання сприяють підвищенню мотивації працівників і, відповідно, зростанню продуктивності праці.

б) Організаційні фактори пов'язані з організацією виробничого процесу, розподілом функцій між працівниками, рівнем управління та ефективністю комунікацій. Раціональна організація праці дозволяє зменшити втрати робочого часу, підвищити координацію дій працівників та забезпечити більш ефективне виконання виробничих завдань.

в) До технічних факторів належать рівень технічного оснащення підприємства, впровадження сучасних технологій, автоматизація та механізація виробничих процесів. Використання новітнього обладнання та цифрових технологій дозволяє значно підвищити продуктивність праці шляхом скорочення часу виконання операцій і зменшення впливу людського фактора.

г) Важливу роль відіграють соціально-психологічні фактори, зокрема рівень задоволеності працівників роботою, психологічний клімат у колективі, стиль керівництва та можливості професійного розвитку. Сприятлива атмосфера в колективі та ефективна комунікація між працівниками і керівництвом позитивно впливають на результати праці.

д) До інституційних факторів відносяться державна політика у сфері зайнятості, законодавче регулювання трудових відносин, рівень розвитку ринку праці та освіти. Вони визначають загальні умови функціонування підприємств і формування трудового потенціалу.

е) Особливого значення в сучасних умовах набувають фактори, пов'язані з цифровізацією економіки, розвитком інновацій та впровадженням сучасних методів управління персоналом. Використання HR-технологій, автоматизованих систем управління та аналітики персоналу сприяє підвищенню ефективності трудових процесів і прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [28, с. 71].

Таким чином, продуктивність праці формується під впливом комплексної взаємодії різних факторів, і її підвищення можливе лише за умови системного підходу до управління персоналом, який передбачає поєднання економічних, організаційних, технічних та соціальних заходів.

1.3 Сучасні методи та механізми підвищення ефективності персоналу

У сучасних умовах розвитку економіки підвищення ефективності персоналу є одним із ключових напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Зростання ролі людського капіталу, цифровізація бізнес-процесів та глобалізація ринку праці зумовлюють необхідність впровадження інноваційних методів і механізмів управління персоналом.

Сучасні методи підвищення ефективності персоналу базуються на

комплексному підході, що передбачає поєднання економічних, організаційних, соціально-психологічних та технологічних інструментів.

1) Одним із ключових напрямів є удосконалення системи мотивації працівників, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули [31, с. 114]. Використання гнучких систем оплати праці, преміювання за результатами діяльності, участі працівників у прибутках підприємства сприяє підвищенню їх зацікавленості у досягненні високих результатів.

2) Важливим механізмом підвищення ефективності є розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу. У сучасних умовах підприємства активно впроваджують концепцію безперервного навчання (lifelong learning), що передбачає постійне оновлення знань і навичок працівників відповідно до змін у зовнішньому середовищі [33, с. 28]. Використання дистанційних форм навчання, корпоративних тренінгів та програм розвитку дозволяє підвищити професійний рівень персоналу та адаптивність до нових умов діяльності.

3) Значну роль відіграє впровадження сучасних HR-технологій, зокрема автоматизованих систем управління персоналом (HRM-систем), систем оцінювання ефективності (KPI, performance management), HR-аналітики та цифрових платформ навчання (LMS). Застосування цих інструментів дозволяє підвищити точність управлінських рішень, оптимізувати кадрові процеси та забезпечити прозорість оцінювання результатів праці [28, с. 82].

4) Одним із сучасних підходів є впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом, який передбачає оцінювання та розвиток ключових компетенцій працівників [11, с. 246]. Це дозволяє більш ефективно використовувати трудовий потенціал та формувати кадровий резерв підприємства.

5) Важливим напрямом є також удосконалення організації праці, що включає оптимізацію бізнес-процесів, раціональний розподіл функцій,

нормування праці та впровадження гнучких форм зайнятості [54, с. 98]. Це сприяє зменшенню втрат робочого часу та підвищенню продуктивності праці.

б) Окрему увагу слід приділити розвитку корпоративної культури та покращенню соціально-психологічного клімату в колективі. Формування сприятливого робочого середовища, ефективна комунікація та підтримка працівників з боку керівництва позитивно впливають на їх мотивацію та результативність діяльності [30, с. 84].

Таким чином, сучасні методи та механізми підвищення ефективності персоналу передбачають комплексне поєднання економічних стимулів, розвитку людського капіталу, впровадження цифрових технологій та вдосконалення організації праці, що забезпечує зростання продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства в цілому.

Сучасні підприємства як в Україні, так і за кордоном активно впроваджують інноваційні методи управління персоналом, що сприяють підвищенню продуктивності праці, мотивації працівників та ефективності діяльності в цілому.

Наведемо приклади впровадження сучасних методів підвищення ефективності персоналу.

В українській практиці спостерігається поступове впровадження сучасних HR-інструментів, особливо у великих компаніях.

Зокрема, Нова пошта активно використовує систему KPI та автоматизовані HRM-системи для оцінювання ефективності працівників. Компанія впровадила корпоративні навчальні платформи, що дозволяють підвищувати кваліфікацію персоналу та скорочувати час адаптації нових працівників.

Метінвест застосовує систему безперервного навчання та розвитку персоналу, включаючи корпоративні університети, програми підвищення кваліфікації та кадровий резерв. Це дозволяє забезпечити стабільність кадрового складу та підвищити ефективність управління.

Rozetka активно впроваджує цифрові HR-рішення, автоматизацію

підбору персоналу та аналітику ефективності працівників, що сприяє підвищенню швидкості бізнес-процесів і якості обслуговування клієнтів.

Зарубіжні компанії демонструють більш високий рівень розвитку систем управління персоналом та активніше використовують інноваційні підходи.

Google впроваджує комплексну систему управління персоналом, що включає HR-аналітику, гнучкі умови праці, розвиток корпоративної культури та індивідуальні програми розвитку працівників. Компанія активно використовує data-driven підхід до управління персоналом.

Amazon застосовує системи автоматизованого контролю продуктивності, KPI та цифрові інструменти управління персоналом, що дозволяє забезпечити високу ефективність логістичних процесів.

Toyota відома впровадженням концепції «бережливого виробництва» (lean production), яка спрямована на усунення втрат, оптимізацію процесів та підвищення ефективності праці.

IBM активно використовує HR-аналітику, штучний інтелект у підборі персоналу та системи дистанційного навчання, що дозволяє підвищити ефективність управління людськими ресурсами.

Аналіз досвіду українських та зарубіжних підприємств свідчить, що найбільш ефективними є комплексні підходи до управління персоналом, які включають використання цифрових технологій, розвиток систем навчання, впровадження KPI та вдосконалення мотиваційних механізмів. Впровадження таких практик на українських підприємствах сприятиме підвищенню продуктивності праці, ефективності використання трудових ресурсів та конкурентоспроможності на ринку.

Сформуємо порівняльну таблицю 1.3 використання сучасних методів підвищення ефективності персоналу в Україні та зарубіжних країнах

Таблиця 1.3 – Порівняння сучасних методів підвищення ефективності персоналу в Україні та зарубіжних країнах

Напрямок	Українські підприємства	Зарубіжні підприємства
Система мотивації	Переважає матеріальна мотивація, премії, бонуси; обмежене використання нематеріальних стимулів	Комплексна мотивація: матеріальна + нематеріальна (кар'єрний розвиток, гнучкий графік, баланс роботи і життя)
Системи оцінювання (KPI)	Частково впроваджені, часто не систематизовані	Широко застосовуються KPI, performance management, data-driven оцінювання
Навчання персоналу	Переважно періодичне навчання, обмежені бюджети	Безперервне навчання (lifelong learning), корпоративні університети, LMS
HR-технології	Часткове використання HRM-систем, обмежена автоматизація	Активне використання HRM, HR-аналітики, штучного інтелекту
Організація праці	Традиційні підходи, повільна оптимізація процесів	Гнучкі методи роботи, lean-підходи, agile-управління
Цифровізація HR-процесів	На етапі розвитку, нерівномірне впровадження	Високий рівень цифровізації, автоматизація більшості процесів
Корпоративна культура	Формується, але часто має формальний характер	Сильна корпоративна культура, орієнтація на цінності та розвиток персоналу
HR-аналітика	Практично не використовується або на початковому рівні	Широке використання аналітики для прийняття управлінських рішень
Гнучкість зайнятості	Обмежене використання дистанційної роботи	Активне впровадження remote work, гнучких графіків

Порівняльний аналіз свідчить, що зарубіжні підприємства мають значно вищий рівень розвитку систем управління персоналом, що забезпечується активним впровадженням цифрових технологій, інноваційних методів мотивації та безперервного навчання. Водночас українські підприємства перебувають на етапі трансформації та поступово впроваджують сучасні HR-підходи.

Отже, адаптація зарубіжного досвіду та впровадження сучасних методів управління персоналом є важливим напрямом підвищення ефективності праці в Україні.

Зупинимось тепер на механізмах та принципах підвищення продуктивності праці працівників.

Цілі управління продуктивністю працівників слід розглядати як з точки

зору організації в цілому, так і з точки зору окремого працівника. Якщо цілі продуктивності не чітко визначені, передумови для ефективної системи управління людськими ресурсами відсутні [2, с. 154]. Механізми управління продуктивністю праці працівників, зображені в моделі на рис. 1.3, є найважливішими важелями впливу на систему управління та підвищення її ефективності.



Рис. 1.3 – Модель механізмів управління продуктивністю праці працівників

Представлена модель відображає комплексний підхід до управління продуктивністю праці персоналу, який базується на взаємодії ключових управлінських механізмів. Центральним елементом виступає система управління продуктивністю праці, навколо якої згруповано основні важелі впливу.

Зокрема, планування і цілепокладання визначає стратегічні орієнтири діяльності підприємства та формує чіткі завдання для працівників, що забезпечує узгодженість індивідуальних і організаційних цілей. Оцінювання і контроль дозволяють здійснювати моніторинг результатів діяльності, своєчасно виявляти відхилення та приймати управлінські рішення.

Важливу роль відіграє мотивація персоналу, яка спрямована на підвищення зацікавленості працівників у досягненні високих результатів

праці. Ефективна система мотивації сприяє зростанню продуктивності, зниженню плинності кадрів та підвищенню якості виконання робіт.

Організація праці забезпечує раціональний розподіл функцій, оптимізацію робочих процесів і зменшення втрат робочого часу. У свою чергу, навчання і розвиток персоналу сприяють підвищенню кваліфікації працівників, адаптації до змін та формуванню необхідних компетенцій.

Окремо слід відзначити, що удосконалення умов праці виступає базовим елементом, який впливає на всі складові системи, забезпечуючи комфортне робоче середовище та підвищення ефективності діяльності персоналу.

Таким чином, модель демонструє, що підвищення продуктивності праці можливе лише за умови комплексного використання всіх зазначених механізмів, їх взаємодії та системного підходу до управління персоналом.

Принципи управління продуктивністю людських ресурсів у компанії представлені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Принципи управління продуктивністю працівників у компанії

Назва принципу	Зміст принципу	Практичне значення реалізації принципу
Принцип єдності	Управління має бути системним, тобто розглядати всі елементи в їх сукупності	Забезпечення ефективності управління шляхом поєднання накопиченого практичного досвіду та сучасних методів управління
Принцип участі	Кожен працівник, незалежно від посади чи функції, бере участь у плануванні діяльності	Підвищення мотивації персоналу та ефективності діяльності компанії за рахунок залучення працівників до прийняття рішень
Принцип безперервності	Процес управління повинен здійснюватися постійно, а плани і програми мають регулярно оновлюватися	Забезпечення стабільності роботи підприємства та підвищення продуктивності праці без перерв у діяльності
Принцип точності	Плани повинні бути максимально конкретизованими та деталізованими відповідно до умов діяльності	Підвищення ефективності використання ресурсів і точності управлінських рішень

Представлені у таблиці принципи управління продуктивністю праці формують основу ефективної системи управління персоналом підприємства. Їх реалізація забезпечує комплексний та системний підхід до організації трудової діяльності.

Зокрема, принцип єдності сприяє узгодженості управлінських рішень та взаємозв'язку всіх елементів системи управління. Принцип участі підвищує залученість працівників до управлінських процесів, що позитивно впливає на їх мотивацію та результативність праці.

Принцип безперервності забезпечує стабільність функціонування підприємства та дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Водночас принцип точності сприяє підвищенню якості планування та ефективному використанню ресурсів підприємства.

Таким чином, дотримання зазначених принципів є важливою умовою підвищення продуктивності праці та ефективності управління персоналом у сучасних умовах господарювання.

Отже, найважливішим показником ефективності є продуктивність праці працівників. Механізм підвищення продуктивності праці через розвиток трудового потенціалу спрямований на підвищення продуктивності праці шляхом сприяння розвитку творчих, професійних та особистісних якостей працівників.

Для оптимізації виробничого процесу частіше використовується метод безперервного професійного розвитку трудового потенціалу. Працівники проходять навчання як менеджери для глибшого розуміння своєї роботи та підвищення продуктивності. Продуктивність праці та трудомісткість є показниками ефективності реалізації цього механізму.

1.4. Зарубіжний досвід управління ефективністю праці

У сучасних умовах глобалізації особливого значення набуває вивчення зарубіжного досвіду управління ефективністю праці персоналу, що дозволяє адаптувати найкращі практики до вітчизняних умов господарювання. Розвинені країни демонструють високий рівень ефективності використання трудових ресурсів завдяки комплексному підходу до управління персоналом, який поєднує сучасні технології, інноваційні методи мотивації та розвинені системи навчання.

У країнах Європейського Союзу управління ефективністю праці базується на принципах соціального партнерства, гнучкості зайнятості та безперервного розвитку персоналу. Значна увага приділяється створенню сприятливих умов праці, забезпеченню балансу між роботою та особистим життям, а також розвитку корпоративної культури [8]. Підприємства активно використовують системи оцінювання персоналу на основі KPI, HR-аналітику та цифрові платформи для управління людськими ресурсами.

У США основний акцент робиться на результативності праці та індивідуальній відповідальності працівників. Широко застосовуються системи performance management, які передбачають регулярне оцінювання результатів діяльності працівників, постановку цілей та зворотний зв'язок. Важливу роль відіграють нематеріальні стимули, такі як кар'єрне зростання, визнання досягнень та участь у прийнятті управлінських рішень сучасних методів підвищення ефективності персоналу в Україні та зарубіжних країнах

[47, с. 90].

Японська модель управління ефективністю праці характеризується довгостроковою зайнятістю, колективною відповідальністю та високим рівнем залученості працівників. Однією з ключових концепцій є «кайдзен» - безперервне вдосконалення процесів, що передбачає активну участь кожного працівника у підвищенні ефективності діяльності підприємства [72, с. 171] (Таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 – Основні концепції японської школи управління продуктивністю праці

Назва концепції	Сутність концепції	Практичне значення для підвищення продуктивності праці
Кайдзен (Kaizen)	Безперервне вдосконалення процесів за участю всіх працівників	Підвищення продуктивності праці через постійне покращення якості роботи та оптимізацію процесів
Довічний найм	Тривале працевлаштування працівників в одній компанії	Формування лояльності персоналу, зниження плинності кадрів, накопичення досвіду
Колективізм	Орієнтація на групову роботу та спільну відповідальність	Покращення командної взаємодії та ефективності виконання завдань
Гуртки якості (Quality Circles)	Добровільні групи працівників для вдосконалення процесів	Залучення персоналу до управління, підвищення якості продукції та ефективності роботи
Бережливе виробництво (Lean production)	Усунення втрат і оптимізація виробничих процесів	Зниження витрат, підвищення ефективності використання ресурсів
Система старшинства (Seniority system)	Залежність кар'єрного зростання та оплати праці від стажу	Мотивація до довгострокової роботи та професійного розвитку

Наведені концепції японської школи менеджменту свідчать про комплексний підхід до управління продуктивністю праці, який базується на поєднанні організаційних, соціальних та економічних факторів. Особливістю даної моделі є орієнтація на довгострокову співпрацю з персоналом, розвиток командної роботи та безперервне вдосконалення процесів.

Зокрема, концепція «кайдзен» забезпечує постійне зростання ефективності праці, тоді як система довічного найму та старшинства сприяє стабільності кадрового складу. Важливу роль відіграють гуртки якості, які підвищують залученість працівників до управління та стимулюють інноваційність.

Таким чином, застосування елементів японської моделі управління персоналом може стати ефективним інструментом підвищення продуктивності праці на вітчизняних підприємствах.

Теоретичні концепції японської школи менеджменту є особливо

цінними, оскільки її підхід до управління людськими ресурсами виявився практичним та ефективним.

Однією з найбільших сильних сторін японських компаній є їхня довгострокова зосередженість на людських ресурсах, яка базується на гармонійному, паралельному розвитку окремої людини та компанії. Щоб запобігти плинності кадрів, японські компанії використовують систему компенсації, пов'язану зі стажем роботи. Водночас, безперервному професійному розвитку, включаючи відрядження за кордон, надається головний пріоритет.

У відповідь японські працівники демонструють лояльність до своїх компаній [47, с. 92].

Сучасні науковці розглядають концепцію інтелектуального капіталу як один із ключових факторів успіху підприємств у сучасній економіці знань. У своїй праці «Інтелектуальний капітал» Енні Брукінг пропонує класифікацію інтелектуального капіталу, яка включає такі складові: людський капітал; ринковий капітал (бренд, репутація, відносини з клієнтами); інтелектуальну власність (ноу-хау, комерційні таємниці, патенти, авторські права); а також інфраструктурний капітал (технології, організаційні структури та управлінські методи, що забезпечують функціонування підприємства) [17, с. 8-9].

Таким чином, інтелектуальний капітал виступає стратегічним ресурсом підприємства, що визначає його конкурентоспроможність та ефективність діяльності.

Концепція безперервного розвитку працівників (концепція Пітера Сенге «організації, що навчається») набуває все більшого значення. Проаналізуємо дану концепцію.

Концепція «організації, що навчається», запропонована Пітером Сенге, є однією з ключових сучасних теорій управління персоналом, яка акцентує увагу на безперервному розвитку працівників як основі підвищення ефективності діяльності підприємства. Вона передбачає створення таких умов, за яких працівники постійно вдосконалюють свої знання, навички та

компетенції, адаптуючись до змін зовнішнього середовища.

Оснoву цієї концепції становлять п'ять ключових дисциплін: системне мислення, особистісне вдосконалення, робота з ментальними моделями, формування спільного бачення та командне навчання. Їх реалізація забезпечує формування інноваційного середовища в організації та сприяє підвищенню продуктивності праці.

Зокрема, системне мислення дозволяє працівникам розуміти взаємозв'язки між процесами, що сприяє прийняттю більш ефективних управлінських рішень. Особистісне вдосконалення стимулює розвиток індивідуального потенціалу працівників, а командне навчання забезпечує обмін знаннями та підвищення ефективності колективної роботи.

Практичне значення концепції полягає у формуванні гнучкої організації, здатної швидко реагувати на зміни ринку, впроваджувати інновації та забезпечувати сталий розвиток. Вона також сприяє підвищенню мотивації персоналу, оскільки створює можливості для професійного зростання та самореалізації.

Разом з тим, впровадження концепції «організації, що навчається» потребує значних інвестицій у навчання персоналу, розвитку корпоративної культури та підтримки з боку керівництва. Без системного підходу та відповідної організаційної підтримки її ефективність може бути обмеженою.

Таким чином, концепція Пітера Сенге є важливим інструментом підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах динамічного розвитку сучасної економіки.

Теорія японських менеджерів різко контрастує з концепцією «організації, що навчається» (Таблиця 1.6). Згідно з японським підходом, знання повинні виникати органічно, часто в результаті інтенсивної взаємодії між усіма співробітниками. Незважаючи на зростаючу важливість нематеріальних активів, багатьом компаніям наразі бракує навіть їхнього змісту, цінності чи методів управління.

Таблиця 1.6 – Порівняння концепції «організації, що навчається» та японського підходу до управління знаннями

Критерій	Концепція Пітера Сенге («організація, що навчається»)	Японський підхід до управління знаннями
Характер формування знань	Системне, структуроване навчання	Органічне формування знань у процесі взаємодії
Роль навчання	Формалізовані програми навчання та розвитку	Неформальне навчання через практику та досвід
Джерело знань	Індивідуальний та колективний розвиток	Колективна взаємодія та спільний досвід
Підхід до управління знаннями	Системне управління знаннями	Інтеграція знань у повсякденну діяльність
Роль персоналу	Активні учасники навчального процесу	Носії знань, що передаються в процесі роботи
Гнучкість системи	Висока, але потребує структурованості	Висока, базується на адаптивності
Основний акцент	Навчання та розвиток компетенцій	Спільна діяльність і командна взаємодія

Порівняльний аналіз свідчить, що концепція «організації, що навчається» та японський підхід до управління знаннями мають різні, але взаємодоповнюючі підходи до формування інтелектуального потенціалу підприємства.

Зокрема, концепція Пітера Сенге орієнтована на системне навчання, формалізацію знань і розвиток компетенцій, тоді як японський підхід базується на неформальному обміні знаннями, що виникають у процесі спільної діяльності працівників.

Японська модель є більш практичною та гнучкою, оскільки знання інтегруються безпосередньо в робочі процеси, що підвищує їх ефективність. Водночас концепція «організації, що навчається» забезпечує стратегічний розвиток персоналу та формує довгострокові конкурентні переваги.

Таким чином, поєднання обох підходів є найбільш ефективним, оскільки дозволяє одночасно забезпечити системний розвиток знань і їх практичне використання в діяльності підприємства.

У провідних міжнародних компаніях, таких як Google, Amazon та Toyota, широко застосовуються інноваційні HR-технології, включаючи HR-

аналітику, автоматизовані системи оцінювання персоналу, цифрові платформи навчання та гнучкі форми організації праці. Це дозволяє забезпечити високий рівень продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів.

Важливим елементом зарубіжного досвіду є інвестування у розвиток людського капіталу. Підприємства приділяють значну увагу професійному навчанню, розвитку компетенцій та формуванню кадрового резерву. Це забезпечує адаптивність персоналу до змін у зовнішньому середовищі та підвищує конкурентоспроможність підприємств.

Водночас слід зазначити, що в умовах українських підприємств повноцінне впровадження як концепції «організації, що навчається», так і японського підходу до управління знаннями є ускладненим. Це пов'язано з недостатнім рівнем розвитку корпоративної культури, обмеженим фінансуванням навчання персоналу, а також низьким рівнем формалізації процесів управління знаннями.

Зокрема, на багатьох підприємствах знання не систематизуються та не накопичуються, що призводить до їх втрати разом із звільненням працівників. Крім того, відсутність ефективних механізмів мотивації до навчання та обміну досвідом знижує ефективність використання інтелектуального капіталу.

Таким чином, для українських підприємств доцільним є адаптивне поєднання зазначених підходів із урахуванням національних особливостей, що передбачає поступове впровадження елементів управління знаннями, розвиток корпоративної культури та стимулювання безперервного професійного розвитку персоналу.

Отже, зарубіжний досвід управління ефективністю праці свідчить про необхідність комплексного підходу, який передбачає поєднання сучасних технологій, ефективної системи мотивації, розвитку персоналу та вдосконалення організації праці. Адаптація цих підходів в українських умовах сприятиме підвищенню продуктивності праці та ефективності діяльності підприємств.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи було досліджено теоретичні основи підвищення ефективності праці персоналу та узагальнено наукові підходи до трактування даної економічної категорії.

У процесі дослідження встановлено, що ефективність праці персоналу є комплексною характеристикою, яка відображає результативність використання трудових ресурсів та визначається співвідношенням отриманих результатів діяльності до витрат праці. Вона охоплює не лише кількісні, а й якісні аспекти трудової діяльності, включаючи рівень продуктивності, якість виконання роботи та ступінь досягнення стратегічних цілей підприємства.

Визначено, що продуктивність праці є важливою складовою ефективності праці та формується під впливом комплексу факторів, серед яких економічні, організаційні, технічні, соціально-психологічні та інституційні. Їх взаємодія визначає рівень результативності діяльності персоналу та ефективність функціонування підприємства в цілому.

У розділі також розглянуто сучасні методи та механізми підвищення ефективності персоналу, серед яких особливе місце займають удосконалення системи мотивації, розвиток систем навчання, впровадження HR-технологій, використання KPI та оптимізація організації праці. Встановлено, що найбільш ефективними є комплексні підходи, які поєднують економічні, організаційні та технологічні інструменти управління персоналом.

Аналіз зарубіжного досвіду показав, що у розвинених країнах управління ефективністю праці базується на широкому використанні цифрових технологій, розвитку людського капіталу, гнучких форм зайнятості та сучасних систем оцінювання результатів діяльності. Це забезпечує високий рівень продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємств.

Отже, узагальнення теоретичних підходів і зарубіжного досвіду свідчить про необхідність впровадження сучасних методів управління персоналом на вітчизняних підприємствах, що стане основою для подальшого

аналізу діяльності підприємства та розробки практичних заходів щодо підвищення ефективності праці у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Перша логістична компанія» (скорочено - ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ»), яке здійснює свою діяльність на території України.

Підприємство зареєстроване 11 серпня 2011 року та станом на 25.03.2026 року має статус юридичної особи - зареєстровано. Код ЄДРПОУ - 37678031. Місцезнаходження підприємства: Україна, Вінницька область, Вінницький район, місто Вінниця.

Організаційно-правова форма господарювання - товариство з обмеженою відповідальністю, що передбачає поділ статутного капіталу на частки учасників та обмеження їх відповідальності в межах внесків. Розмір статутного капіталу підприємства становить 782 000 000 грн, що свідчить про значний рівень фінансового забезпечення діяльності.

Керівництво підприємством здійснює директор - Пирогов Олександр Віталійович, який діє відповідно до статуту.

Основним видом діяльності підприємства є:

52.29 - інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

Додаткові види діяльності включають:

52.24 - транспортне оброблення вантажів;

52.21 - допоміжне обслуговування наземного транспорту;

49.20 - вантажний залізничний транспорт.

Отже, підприємство функціонує у сфері логістики та транспортного обслуговування, забезпечуючи комплексні послуги з організації перевезень, обробки та супроводу вантажів.

Станом на 2026 рік чисельність персоналу підприємства становить 138

осіб, з яких:

робітники - 57 осіб (41,3%);

спеціалісти - 73 особи (52,9%);

керівники - 8 осіб (5,8%).

Аналіз структури персоналу свідчить про переважання спеціалістів, що характерно для підприємств логістичної галузі, де значну роль відіграють управлінські, аналітичні та координаційні функції.

З огляду на масштаб статутного капіталу, кількість персоналу та спектр видів діяльності, ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» можна охарактеризувати як середнє підприємство з потенціалом розвитку у сфері транспортної логістики.

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня організації праці персоналу, що зумовлює актуальність дослідження механізмів підвищення продуктивності праці.

Для ефективного ведення своєї діяльності ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» має необхідні ресурси – основні засоби, 138 співробітників та фінансові ресурси.

Внутрішнє середовище підприємства включає кадровий потенціал (138 працівників), організаційну структуру, фінансові ресурси (значний статутний капітал), матеріально-технічну базу та систему управління. Важливим фактором є наявність кваліфікованих спеціалістів у сфері логістики.

Зовнішнє середовище формується під впливом ринку транспортно-логістичних послуг України, економічної ситуації, законодавчого регулювання, рівня розвитку інфраструктури та попиту на перевезення.

Підприємство функціонує в умовах високої конкуренції серед логістичних компаній. Основними конкурентами є інші транспортно-експедиторські та логістичні підприємства. Конкурентні переваги можуть забезпечуватися якістю послуг, швидкістю доставки, надійністю та ефективною організацією логістичних процесів.

На підприємстві застосовується лінійно-функціональна система управління, яка передбачає чіткий розподіл обов'язків між керівниками підрозділів. Управління здійснюється директором та керівниками функціональних напрямів (логістика, персонал, фінанси, ІТ тощо).

Корпоративна культура підприємства базується на принципах відповідальності, професіоналізму, командної роботи та орієнтації на результат. Важливу роль відіграє дотримання трудової дисципліни та ефективна взаємодія між підрозділами.

Основними стратегічними задачами підприємства є:

- а. підвищення ефективності використання трудових ресурсів;
- б. оптимізація логістичних процесів;
- в. впровадження сучасних інформаційних технологій;
- г. розширення ринку послуг;
- д. підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Оформимо проведений SWOT-аналіз підприємства у вигляді таблиці

2.1.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони (S)	Можливості (O)
• значний статутний капітал (782 млн грн)	• зростання попиту на логістичні послуги
• кваліфікований персонал	• впровадження сучасних ІТ-рішень
• широкий спектр послуг	• розширення географії діяльності
• ефективна організаційна структура	• співпраця з міжнародними партнерами
• вигідне розташування	• розвиток електронної комерції
Слабкі сторони (W)	Загрози (T)
• залежність від економічної ситуації	• висока конкуренція на ринку
• недостатній рівень автоматизації	• зміни законодавства
• обмежені ресурси транспорту (можливо)	• економічна нестабільність
• труднощі координації підрозділів	• зростання витрат (паливо, логістика)
	• воєнні ризики

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства та вплив зовнішнього середовища на його діяльність. Встановлено, що підприємство володіє суттєвими конкурентними перевагами, зокрема значним фінансовим забезпеченням, кваліфікованим кадровим складом та широким спектром логістичних послуг, що створює передумови для стабільного розвитку та зміцнення ринкових позицій.

Водночас виявлені слабкі сторони, такі як недостатній рівень автоматизації окремих бізнес-процесів та залежність від зовнішніх економічних факторів, можуть стримувати підвищення ефективності діяльності підприємства. Це обумовлює необхідність удосконалення системи управління та впровадження сучасних інформаційних технологій.

Аналіз можливостей свідчить про наявність сприятливих умов для подальшого розвитку підприємства, зокрема за рахунок розширення ринку логістичних послуг, цифровізації процесів та інтеграції у міжнародні логістичні мережі. Разом з тим, існують суттєві загрози, пов'язані з високим рівнем конкуренції, економічною нестабільністю та зовнішніми ризиками, що потребує формування гнучкої стратегії адаптації.

Отже, для забезпечення довгострокової ефективності діяльності ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» доцільним є використання сильних сторін підприємства з метою реалізації наявних можливостей, а також мінімізація впливу слабких сторін і загроз шляхом впровадження інноваційних управлінських рішень та підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

2.2. Організаційна структура та кадровий склад підприємства

Організаційна структура ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» показана на рисунку 2.1. Вона включає керуючого директора, керівника відділу продажів, завідувача складу, групу обробки замовлень, менеджера із закупівель, операторів, головного інженера, керівника митниці, спеціалістів, юрисконсульта, співробітників, директора з персоналу, головного бухгалтера, ремонтну службу та відділ ІТ.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ»

Організаційна структура ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» характеризується як лінійно-функціональна структура управління. Її ознаками є чіткий розподіл праці, ієрархія управління (вертикальне підпорядкування) та формальні правила та стандарти управління.

Формування, компетенції та організація діяльності органів управління врегульовані статутом ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» (Додаток А). Статут є дуже ефективним, відповідає цілям та завданням компанії та забезпечує співпрацю між усіма організаційними підрозділами.

Кадровий склад ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» є важливим елементом його виробничо-господарської діяльності та визначає ефективність функціонування підприємства в цілому.

Станом на 2026 рік загальна чисельність персоналу становить 138 осіб, що свідчить про належний рівень забезпечення підприємства трудовими ресурсами.

Структура персоналу (Таблиця 2.2) має такий вигляд:

- робітники - 57 осіб (41,3%);
- спеціалісти - 73 особи (52,9%);
- керівники - 8 осіб (5,8%).

Аналіз структури кадрового складу показує, що найбільшу частку становлять спеціалісти, що є характерним для підприємств логістичної сфери, де значну роль відіграють функції планування, координації, обліку та управління транспортними процесами.

Частка робітників є достатньою для забезпечення виконання операційної діяльності, зокрема обробки вантажів, складських операцій та обслуговування логістичних процесів. Водночас незначна частка керівного персоналу свідчить про відносно компактну управлінську структуру, що сприяє оперативності прийняття управлінських рішень.

Позитивною тенденцією є зростання чисельності персоналу у 2023–2025 роках (з 108 до 138 осіб), що супроводжується підвищенням продуктивності праці. Це свідчить про ефективне використання трудових ресурсів та розширення діяльності підприємства.

Разом з тим, для подальшого підвищення ефективності праці доцільним є вдосконалення системи мотивації персоналу, підвищення рівня кваліфікації працівників та впровадження сучасних підходів до управління персоналом.

Отже, кадровий склад підприємства є достатньо збалансованим за категоріями персоналу та відповідає специфіці його діяльності, проте потребує подальшого розвитку в напрямі підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

Таблиця 2.2 – Структура персоналу ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» у 2026 році

Категорія персоналу	Кількість, осіб	Питома вага, %
Робітники	57	41,3
Спеціалісти	73	52,9
Керівники	8	5,8
Разом	138	100,0

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Аналіз структури персоналу ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» свідчить про переважання спеціалістів, частка яких становить 52,9%, що обумовлено специфікою діяльності підприємства у сфері логістики та необхідністю забезпечення ефективного управління процесами перевезення і обробки вантажів. Частка робітників становить 41,3% і є достатньою для виконання операційних функцій, тоді як керівний персонал займає лише 5,8%, що вказує на компактність управлінської структури та сприяє оперативності прийняття рішень. У цілому структура персоналу є раціональною та відповідає потребам підприємства, забезпечуючи баланс між управлінськими та виробничими функціями.

2.3. Аналіз основних економічних показників діяльності

Ключові техніко-економічні показники ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» представлені в таблиці 2.2 у додатку Б.

Таблиця 2.3 – Ключові економічні показники ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення (+, –) 2024/2023	Відхилення (+, –) 2025/2024	Темпи зростання, % 2024/2023	Темпи зростання, % 2025/2024
Виручка, тис. грн	414 695	822 294	2 136 099	+407 599	+1 313 805	198,3	259,8
Загальні витрати, тис. грн	389 693	765 948	1 282 279	+376 255	+516 331	196,6	167,4

Показник	2023	2024	2025	Відхилення (+, –) 2024/2023	Відхилення (+, –) 2025/2024	Темпи зростання, % 2024/2023	Темпи зростання, % 2025/2024
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	6 101	11 053	160 400	+4 952	+149 347	181,2	1451,2
Продуктивність активів, грн./грн	68,0	74,4	13,3	+6,4	–61,1	109,5	17,9
Середньооблікова кількість працівників, осіб	108	116	138	+8	+22	107,4	119,0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	3 840	7 089	15 479	+3 249	+8 390	184,6	218,4
Середньомісячна заробітна плата, грн	49 812	52 138	54 126	+2 326	+1 988	104,7	103,8
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	50 411	110 792	425 114	+60 381	+314 322	219,8	383,7
Оборотність оборотних коштів, разів	8,0	8,2	7,4	+0,2	–0,8	102,5	90,2
Прибуток від продажів, тис. грн	25 002	56 346	85 382	+31 344	+29 036	225,4	151,5
Чистий прибуток, тис. грн	23 783	36 493	31 344	+12 710	–5 149	153,4	85,9
Рентабельність продажів, %	6,0	6,9	4,0	+0,9	–2,9	115,0	58,0
Рентабельність чистого прибутку, %	5,7	4,4	3,1	–1,3	–1,3	77,4	70,5

Проведений аналіз ключових економічних показників ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» за 2023–2025 рр. свідчить про загальну позитивну динаміку розвитку підприємства, що проявляється у зростанні обсягів діяльності та розширенні ресурсної бази.

Зокрема, спостерігається суттєве зростання виручки: у 2024 році вона збільшилась на 407 599 тис. грн (на 98,3%), а у 2025 році – ще на 1 313 805 тис. грн (на 159,8%). Це свідчить про активне розширення ринку збуту та підвищення обсягів наданих логістичних послуг. Водночас загальні витрати

також мають тенденцію до зростання (на 96,6% у 2024 р. та 67,4% у 2025 р.), що є закономірним в умовах масштабування діяльності.

Суттєве збільшення середньорічної вартості основних засобів (у 14,5 разів у 2025 році порівняно з 2024 роком) свідчить про активне інвестування у матеріально-технічну базу підприємства. Проте це призвело до різкого зниження продуктивності активів у 2025 році (з 74,4 до 13,3 грн/грн), що може вказувати на неповне або неефективне використання нових активів у короткостроковому періоді.

Кадровий потенціал підприємства також демонструє стабільне зростання: чисельність працівників збільшилась з 108 осіб у 2023 році до 138 осіб у 2025 році. При цьому продуктивність праці зросла більш ніж у 4 рази за досліджуваний період, що є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Середньомісячна заробітна плата зростає помірними темпами (на 4,7% у 2024 р. та 3,8% у 2025 р.), що може свідчити про контрольовану політику витрат на персонал.

Значне зростання оборотних коштів (особливо у 2025 році – на 283,7%) супроводжується певним зниженням їх оборотності (з 8,2 до 7,4 разів), що може вказувати на уповільнення обігу ресурсів та потребує оптимізації управління оборотним капіталом.

Фінансові результати діяльності підприємства в цілому є позитивними: прибуток від продажів зростає, однак чистий прибуток у 2025 році зменшився порівняно з 2024 роком на 5 149 тис. грн, що може бути наслідком зростання витрат або інших фінансових факторів.

Показники рентабельності мають тенденцію до зниження у 2025 році, зокрема рентабельність продажів зменшилась з 6,9% до 4,0%, а рентабельність чистого прибутку - з 4,4% до 3,1%. Це свідчить про зниження ефективності прибутковості діяльності підприємства.

Отже, результати аналізу дозволяють зробити висновок, що підприємство перебуває на етапі активного зростання та інвестування, що

супроводжується збільшенням масштабів діяльності, проте водночас потребує підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації витрат та вдосконалення системи управління з метою забезпечення стабільного рівня прибутковості.

2.4. Оцінка ефективності використання персоналу

ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» має професійний робочий колектив – на початок 2023 року середня кількість працівників компанії в регіоні становила 138 осіб (Таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Склад та структура персоналу ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» у 2023–2025 рр.

Категорія персоналу	2023, осіб	Питома вага, %	2024, осіб	Питома вага, %	2025, осіб	Питома вага, %	Зміна 2025/2024, осіб	Зміна питомої ваги, в.п.
Керівники	6	5,6	6	5,2	8	5,8	+2	+0,6
Кваліфіковані робітники	58	53,7	62	53,4	73	52,9	+11	–0,5
Робітники	44	40,7	48	41,4	57	41,3	+9	–0,1
Всього	108	100,0	116	100,0	138	100,0	+22	–

Аналіз складу та структури персоналу ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» за 2023–2025 рр. свідчить про поступове зростання чисельності працівників підприємства - з 108 осіб у 2023 році до 138 осіб у 2025 році, тобто на 30 осіб або 27,8%. Це підтверджує тенденцію до розширення діяльності підприємства та збільшення обсягів виконуваних робіт.

У структурі персоналу найбільшу частку протягом усього періоду займають кваліфіковані робітники, хоча їх питома вага має незначну тенденцію до зниження - з 53,7% у 2023 році до 52,9% у 2025 році. Водночас їх абсолютна чисельність зросла на 15 осіб, що свідчить про підвищення потреби у професійних кадрах.

Чисельність робітників також має стабільну тенденцію до зростання (з 44 до 57 осіб), проте їх частка у загальній структурі персоналу залишається

відносно стабільною (близько 41%), що свідчить про пропорційний розвиток операційної складової діяльності підприємства.

Кількість керівників збільшилась з 6 до 8 осіб, а їх питома вага зросла з 5,2% у 2024 році до 5,8% у 2025 році, що може бути пов'язано з ускладненням організаційної структури та необхідністю посилення управлінських функцій.

Загалом структура персоналу залишається збалансованою та відповідає специфіці діяльності підприємства. Водночас незначні зміни у питомій вазі окремих категорій персоналу свідчать про адаптацію кадрової політики до умов зростання підприємства та підвищення вимог до ефективності управління трудовими ресурсами.

У таблиці 2.5 показано гендерний розподіл робочої сили ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ».

Таблиця 2.5 – Склад та структура персоналу ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» за статтю у 2023–2025 рр.

Стать	2023, осіб	Питома вага, %	2024, осіб	Питома вага, %	2025, осіб	Питома вага, %	Зміна 2025/2024, осіб	Зміна питомої ваги, в.п.
Чоловіки	79	73,1	81	69,8	95	68,8	+14	–1,0
Жінки	29	26,9	35	30,2	43	31,2	+8	+1,0
Всього	108	100,0	116	100,0	138	100,0	+22	–

Аналіз складу персоналу ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» за статтю у 2023–2025 рр. свідчить про зростання загальної чисельності працівників підприємства, що супроводжується змінами у гендерній структурі колективу. Зокрема, кількість чоловіків збільшилась з 79 осіб у 2023 році до 95 осіб у 2025 році, однак їх частка у загальній чисельності персоналу поступово зменшується (з 73,1% до 68,8%).

Водночас чисельність жінок має стабільну тенденцію до зростання - з 29 до 43 осіб, а їх питома вага збільшилась з 26,9% до 31,2%. Це свідчить про поступове вирівнювання гендерної структури персоналу та зростання ролі жінок у діяльності підприємства.

Зміни у 2025 році порівняно з 2024 роком показують, що чисельність

чоловіків зросла на 14 осіб, тоді як жінок - на 8 осіб. При цьому частка чоловіків зменшилась на 1,0 відсотковий пункт, а жінок - відповідно зросла на 1,0 в.п.

Отже, гендерна структура персоналу підприємства залишається зміщеною у бік чоловіків, що є типовим для логістичної галузі, однак спостерігається тенденція до її поступового балансування, що може позитивно впливати на ефективність управління персоналом та розвиток корпоративної культури.

Порівняльний аналіз структури персоналу ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» за категоріями та статтю дозволяє більш глибоко оцінити особливості формування трудового потенціалу підприємства.

Загалом у структурі персоналу переважають чоловіки, що є типовим для логістичної галузі, особливо для категорії робітників та кваліфікованих робітників, де фізична праця та технічні навички відіграють ключову роль. Водночас поступове зростання частки жінок свідчить про розширення їх участі у діяльності підприємства, насамперед у категорії спеціалістів та адміністративного персоналу.

Аналіз категоріальної структури показує, що найбільшу частку становлять кваліфіковані робітники, серед яких домінують чоловіки. Це обумовлено специфікою виробничих процесів, пов'язаних із транспортуванням та обробкою вантажів. У категорії робітників також спостерігається переважання чоловіків, однак поступове зростання чисельності жінок може свідчити про автоматизацію процесів та зменшення фізичного навантаження.

У групі керівників і спеціалістів гендерна структура є більш збалансованою. Саме в цих категоріях зростає частка жінок, що пов'язано з підвищенням ролі управлінських, аналітичних та комунікаційних функцій у діяльності підприємства.

Таким чином, поєднання аналізу за статтю та категоріями персоналу дозволяє зробити висновок, що підприємство поступово переходить до більш

збалансованої кадрової структури. Це створює передумови для підвищення ефективності управління персоналом, покращення організаційного клімату та більш раціонального використання трудового потенціалу.

Вікова структура робочої сили наведена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Склад та структура персоналу ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» за віком у 2023–2025 рр.

Вікова група	2023, осіб	Питома вага, %	2024, осіб	Питома вага, %	2025, осіб	Питома вага, %	Зміна 2025/2024, осіб	Зміна питомої ваги, в.п.
До 25 років	8	7,4	9	7,8	8	5,8	–1	–2,0
26–30 років	25	23,1	27	23,3	39	28,3	+12	+5,0
31–40 років	35	32,4	38	32,8	41	29,7	+3	–3,1
41–50 років	27	25,0	25	21,6	31	22,5	+6	+0,9
51–60 років	8	7,4	10	8,6	14	10,1	+4	+1,5
Понад 60 років	5	4,6	7	6,0	5	3,6	–2	–2,4
Всього	108	100,0	116	100,0	138	100,0	+22	—

Аналіз вікової структури персоналу ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» за 2023–2025 рр. свідчить про наявність збалансованого кадрового складу з переважанням працівників середнього віку. Загальна чисельність персоналу зросла з 108 до 138 осіб, що підтверджує розширення діяльності підприємства.

Найбільшу частку у структурі персоналу займають працівники віком 31–40 років, однак їх питома вага має тенденцію до зниження (з 32,4% до 29,7%), що пов’язано зі швидшим зростанням інших вікових груп. Значне зростання спостерігається у групі 26–30 років, чисельність якої збільшилась на 12 осіб, а частка — на 5,0 в.п., що свідчить про активне залучення молодих кадрів.

Частка працівників віком до 25 років зменшилась, що може вказувати на недостатній рівень оновлення кадрів або обмежене залучення молодих спеціалістів без досвіду роботи. Водночас збільшення чисельності працівників віком 51–60 років свідчить про збереження досвідчених кадрів, що позитивно

впливає на стабільність діяльності підприємства.

Зменшення частки працівників віком понад 60 років може бути пов'язане з природним вибуттям персоналу або політикою омолодження кадрового складу.

Отже, вікова структура персоналу підприємства є відносно збалансованою, із тенденцією до омолодження за рахунок зростання частки працівників віком 26–30 років. Це створює передумови для поєднання досвіду та інноваційного потенціалу, що позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства.

Визначимо коефіцієнт продуктивності робочої сили (КПРП), який розраховується як відношення кількості працівників найпродуктивнішої вікової групи (30–50 років) до загальної чисельності персоналу:

$$\text{КПРП}_{(2023)} = 62 / 108 = 0,574 \text{ або } 57,4\%;$$

$$\text{КПРП}_{(2024)} = 63 / 116 = 0,543 \text{ або } 54,3\%;$$

$$\text{КПРП}_{(2025)} = 72 / 138 = 0,522 \text{ або } 52,2\%.$$

Як свідчать розрахунки, більшість працівників ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» належить до середнього віку. Ця вікова група характеризується високим рівнем професійної зрілості, стабільністю трудового потенціалу, сформованими професійними навичками та ефективними соціальними зв'язками, що позитивно впливає на результати діяльності підприємства.

Разом з тим, спостерігається тенденція до поступового зниження коефіцієнта продуктивності робочої сили (з 57,4% у 2023 році до 52,2% у 2025 році), що свідчить про зміну вікової структури персоналу.

Негативним аспектом є незначна частка працівників віком до 25 років та її скорочення у 2025 році, що може вказувати на недостатнє оновлення кадрів і потенційне старіння робочої сили в перспективі.

У таблиці 2.7 наведено характеристику працівників ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» за рівнем освіти.

Таблиця 2.7 – Склад та структура персоналу ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» за рівнем освіти у 2023–2025 рр.

Рівень освіти	2023, осіб	Питома вага, %	2024, осіб	Питома вага, %	2025, осіб	Питома вага, %	Зміна 2025/2024, осіб	Зміна питомої ваги, в.п.
Вища освіта	19	17,6	23	19,8	30	21,7	+7	+1,9
Середня технічна освіта	36	33,3	37	31,9	44	31,9	+7	0,0
Середня професійна освіта	40	37,0	40	34,5	42	30,4	+2	-4,1
Повна середня освіта	13	12,0	16	13,8	22	15,9	+6	+2,1
Всього	108	100,0	116	100,0	138	100,0	+22	—

Аналіз структури персоналу ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» за рівнем освіти у 2023–2025 рр. свідчить про позитивні зміни у якісному складі трудового потенціалу підприємства. Загальна чисельність працівників зростає, що супроводжується підвищенням освітнього рівня персоналу.

Зокрема, кількість працівників з вищою освітою зросла з 19 до 30 осіб, а їх частка збільшилась з 17,6% до 21,7%, що свідчить про посилення інтелектуального потенціалу підприємства та орієнтацію на більш кваліфіковані кадри.

Найбільшу частку у структурі персоналу займають працівники із середньою технічною та середньою професійною освітою, що є характерним для логістичної діяльності. Водночас частка працівників із середньою професійною освітою має тенденцію до зниження (з 37,0% до 30,4%), що може свідчити про поступове заміщення менш кваліфікованих працівників більш освіченими кадрами.

Частка працівників із повною середньою освітою зростає, що може бути пов'язано із залученням молодих працівників або персоналу без спеціальної підготовки.

Отже, структура персоналу за рівнем освіти демонструє позитивну динаміку, що полягає у зростанні частки працівників з вищою освітою. Це створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства, однак водночас потребує подальшого розвитку системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Визначимо коефіцієнт рівня освіти (КОО), який характеризує частку працівників з вищою та середньою професійною освітою у загальній чисельності персоналу:

$$КОО_{(2023)} = 59 / 108 = 0,546 \text{ або } 54,6\%;$$

$$КОО_{(2024)} = 63 / 116 = 0,543 \text{ або } 54,3\%;$$

$$КОО_{(2025)} = 72 / 138 = 0,522 \text{ або } 52,2\%.$$

Отримані результати свідчать про те, що понад половина працівників підприємства має достатній рівень освіти, необхідний для ефективного виконання професійних обов'язків. Водночас спостерігається незначна тенденція до зниження даного показника у 2025 році.

Це може бути пов'язано зі зростанням чисельності персоналу за рахунок працівників із середньою технічною та повною середньою освітою, що є характерним для підприємств логістичної сфери. Незважаючи на це, рівень освітнього потенціалу підприємства залишається достатнім для забезпечення його ефективної діяльності.

Характеристика працівників ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» за стажом роботи наведена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Склад та структура персоналу ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» за стажом роботи у 2023–2025 рр.

Стаж роботи	2023, осіб	Питома вага, %	2024, осіб	Питома вага, %	2025, осіб	Питома вага, %	Зміна 2025/2024, осіб	Зміна питомої ваги, в.п.
До 5 років	19	17,6	21	18,1	26	18,8	+5	+0,7
Від 5 до 10 років	70	64,8	75	64,7	88	63,8	+13	–0,9
Понад 10 років	19	17,6	20	17,2	24	17,4	+4	+0,2
Всього	108	100,0	116	100,0	138	100,0	+22	–

Аналіз структури персоналу ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» за стажем роботи у 2023–2025 рр. свідчить про домінування працівників із середнім стажем роботи (від 5 до 10 років), частка яких протягом досліджуваного періоду залишається стабільно високою - понад 63%. Це свідчить про сформований та досвідчений трудовий колектив, який має достатній рівень професійної підготовки та практичних навичок.

Чисельність працівників зі стажем до 5 років поступово зростає (з 19 до 26 осіб), а їх частка збільшується з 17,6% до 18,8%, що вказує на певне оновлення кадрового складу та залучення нових працівників.

Кількість працівників зі стажем понад 10 років також має тенденцію до зростання, що свідчить про збереження досвідчених кадрів і стабільність персоналу. Їх частка залишається відносно стабільною (близько 17%).

Таким чином, структура персоналу за стажем роботи є збалансованою: поєднуються досвідчені працівники та нові кадри, що створює сприятливі умови для передачі досвіду та підтримки ефективної діяльності підприємства. Разом з тим, незначне зменшення частки працівників із середнім стажем може свідчити про поступові зміни у структурі персоналу та потребує подальшого моніторингу.

Таблиця 2.9 – Розвиток персоналу ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2024/2023	Відхилення 2025/2024
Кількість працівників на початок періоду, осіб	109	108	116	–1	+8
Прийнято, осіб	12	18	34	+6	+16
Звільнено, осіб	6	13	10	+7	–3
у т.ч. за власним бажанням	2	10	8	+8	–2
з ініціативи керівництва	3	2	2	–1	0
Кількість працівників на кінець періоду, осіб	108	116	138	+8	+22
Відпрацювали весь рік, осіб	84	80	70	–4	–10
Рівень найму, %	11,0	16,7	29,3	+5,7	+12,6

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2024/2023	Відхилення 2025/2024
Рівень плинності кадрів, %	11,9	9,3	10,3	-2,6	+1,0
Коефіцієнт плинності, %	9,2	7,4	8,6	-1,8	+1,2
Коефіцієнт стабільності, %	77,1	74,1	60,3	-3,0	-13,8

Аналіз розвитку персоналу ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» у 2023–2025 рр. свідчить про активні процеси руху кадрів на підприємстві. Загальна чисельність працівників на кінець періоду зросла з 108 до 138 осіб, що підтверджує розширення діяльності підприємства та збільшення потреби у трудових ресурсах.

Значне зростання кількості прийнятих працівників (з 12 до 34 осіб) обумовило підвищення рівня найму до 29,3% у 2025 році. Водночас рівень звільнень залишається відносно стабільним, хоча у 2024 році спостерігалось його зростання.

Позитивним є зниження рівня плинності кадрів у 2024 році, однак у 2025 році він знову дещо підвищується, що може свідчити про нестабільність кадрової політики або адаптаційні труднощі нових працівників.

Особливу увагу привертає зменшення кількості працівників, які відпрацювали повний рік (з 84 до 70 осіб), а також суттєве зниження коефіцієнта стабільності (з 77,1% до 60,3%). Це є негативною тенденцією і свідчить про зниження стабільності кадрового складу.

Зростання частки звільнень за власним бажанням у 2024 році може вказувати на проблеми з мотивацією персоналу або умовами праці.

Отже, незважаючи на позитивну динаміку зростання чисельності персоналу, підприємство стикається з проблемами утримання кадрів та зниженням їх стабільності, що потребує

вдосконалення системи управління персоналом, зокрема в частині адаптації, мотивації та розвитку працівників.

Динаміка цих показників чітко показана на рисунку 2.2.

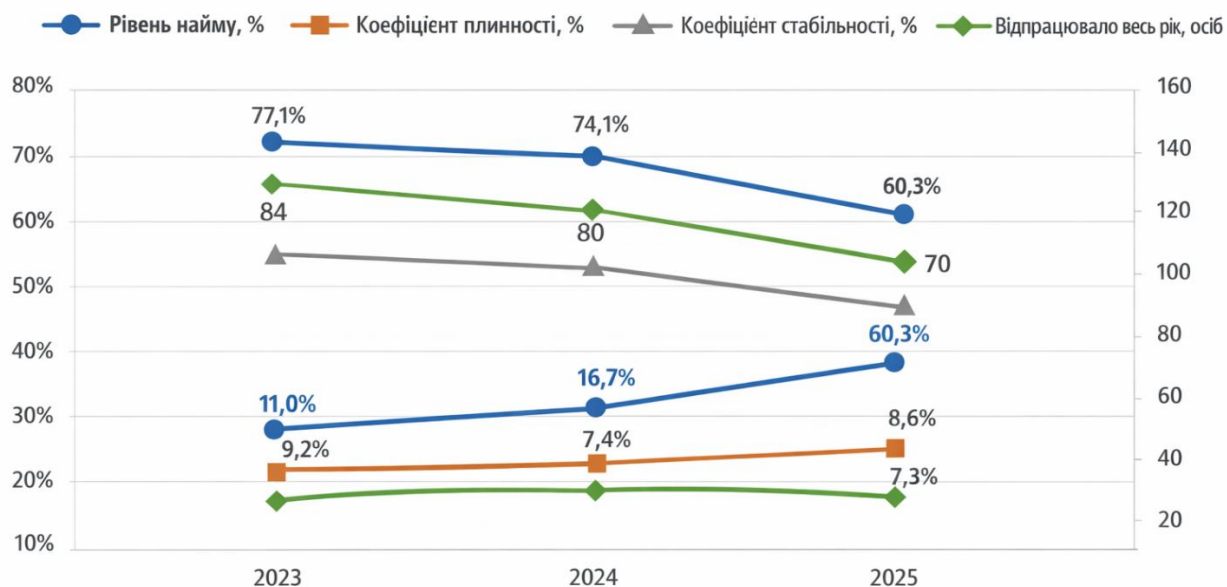


Рис. 2.2. Динаміка показників розвитку персоналу ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» у 2023–2025 рр.

Фахівці з управління персоналом ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» опитують працівників, які звільняються за власним бажанням, щодо причин їхнього звільнення. У таблиці 2.10 наведено статистику щодо причин звільнення за останні три роки.

Таблиця 2.10 – Статистика причин звільнення працівників у ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» у 2023–2025 рр., %

Причини звільнення	Частка, %
Невдоволення умовами праці та організацією	3,5
Невдоволення рівнем оплати праці	53,8
Відсутність можливостей кар'єрного зростання	25,9
Невдоволення соціально-психологічним кліматом та стосунками з керівництвом	7,3
Некомпетентність до посади	6,5
Особисті або сімейні обставини	2,0
Інші причини	1,0
Всього	100,0

Аналіз причин звільнення працівників ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» свідчить про домінування економічних та професійно-

мотиваційних факторів у структурі плинності кадрів.

Найбільш вагомою причиною звільнення є незадоволеність рівнем оплати праці, частка якої становить 53,8%. Це вказує на наявність проблем у системі матеріального стимулювання персоналу та потребу у її вдосконаленні.

Другою за значущістю причиною є відсутність можливостей кар'єрного зростання (25,9%), що свідчить про обмежені перспективи професійного розвитку працівників та необхідність формування чіткої системи кар'єрного планування.

Менш значущими, але також важливими факторами є незадоволеність соціально-психологічним кліматом (7,3%) та невідповідність працівників займаним посадам (6,5%). Це може свідчити про окремі проблеми в організації управління персоналом та процесах підбору кадрів.

Незначну частку становлять особисті причини (2,0%) та інші фактори (1,0%), що вказує на переважання внутрішніх організаційних проблем серед причин звільнення.

Отже, результати аналізу свідчать про необхідність удосконалення системи мотивації персоналу, підвищення рівня оплати праці, а також розвитку кар'єрних можливостей і покращення умов праці, що сприятиме зниженню плинності кадрів та підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Продуктивність праці є ключовим показником ефективного використання робочої сили компанії. Розвиток продуктивності праці працівників у ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» та її зв'язок з рівнем компенсації наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз продуктивності праці персоналу ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2024/2023	Відхилення 2025/2024	Темп зростання 2024/2023, %	Темп зростання 2025/2024, %
Виручка, тис. грн	414 695	822 294	2 136 099	+407 599	+1 313 805	198,3	259,8
Середньооблікова кількість працівників, осіб	108	116	138	+8	+22	107,4	119,0
Середньомісячна заробітна плата, грн	49 812	52 138	54 126	+2 326	+1 988	104,7	103,8
Продуктивність праці, тис. грн/особу	3 840	7 089	15 479	+3 249	+8 390	184,6	218,4
Коефіцієнт продуктивності праці відносно заробітної плати	—	1,764	2,103	—	+0,339	—	119,2

Аналіз продуктивності праці персоналу ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» за 2023–2025 рр. свідчить про значне підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Зокрема, виручка підприємства зросла більш ніж у 5 разів за досліджуваний період, тоді як чисельність персоналу збільшилась значно повільніше (на 27,8%). Це свідчить про інтенсивний характер розвитку підприємства та зростання віддачі від праці.

Продуктивність праці демонструє стрімке зростання: у 2024 році вона збільшилась на 84,6%, а у 2025 році — ще на 118,4%, що є надзвичайно позитивною тенденцією. Це свідчить про підвищення ефективності організації праці, оптимізацію бізнес-процесів та можливе впровадження нових технологій.

Водночас середньомісячна заробітна плата зростає значно повільнішими темпами (4,7% у 2024 році та 3,8% у 2025 році), що призводить до зростання коефіцієнта продуктивності праці відносно заробітної плати (з 1,764 до 2,103).

Це означає, що темпи зростання продуктивності праці суттєво випереджають темпи зростання оплати праці, що з одного боку є позитивним для підприємства з точки зору ефективності витрат, але з іншого — може негативно впливати на мотивацію персоналу.

Отже, підприємство демонструє високі темпи зростання продуктивності праці, однак для забезпечення довгострокової ефективності доцільним є удосконалення системи матеріального стимулювання персоналу з метою узгодження інтересів працівників і підприємства.

Насамкінець, проаналізуємо коефіцієнти, що характеризують ефективність використання трудового потенціалу ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Аналіз коефіцієнтів ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2024/2023	Відхилення 2025/2024
Рентабельність персоналу (від прибутку від реалізації), тис. грн/особу	231,50	485,74	6 187,10	+254,24	+5 701,36
Рентабельність персоналу (від чистого прибутку), тис. грн/особу	220,21	314,59	5 389,33	+94,38	+5 074,74
Рентабельність заробітної плати, грн/грн	6,42	11,33	23,83	+4,91	+12,50
Рентабельність зарплати (від прибутку від реалізації), %	38,7	77,6	952,6	+38,9	+875,0
Рентабельність зарплати (від чистого прибутку), %	47,7	70,0	1 374,1	+22,3	+1 304,1

Аналіз коефіцієнтів ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» за 2023–2025 рр. свідчить про суттєве підвищення результативності використання персоналу підприємства.

Зокрема, рентабельність персоналу, розрахована на основі прибутку від реалізації, зросла з 231,5 тис. грн/особу у 2023 році до 6187,1 тис. грн/особу у 2025 році, що свідчить про значне підвищення віддачі від використання

трудових ресурсів. Аналогічна тенденція спостерігається і за показником рентабельності персоналу на основі чистого прибутку.

Рентабельність заробітної плати також демонструє стрімке зростання (з 6,42 до 23,83 грн/грн), що означає підвищення ефективності витрат на оплату праці.

Особливо різке зростання спостерігається за показниками рентабельності заробітної плати, розрахованими на основі прибутку (як від реалізації, так і чистого), що у 2025 році набувають дуже високих значень. Це свідчить про суттєве перевищення темпів зростання прибутку над витратами на оплату праці.

Водночас настільки стрімке зростання показників може свідчити не лише про підвищення ефективності, але й про можливу диспропорцію між оплатою праці та результатами діяльності підприємства, що може негативно впливати на мотивацію персоналу.

Отже, підприємство демонструє високий рівень ефективності використання трудового потенціалу, однак потребує удосконалення системи матеріального стимулювання з метою забезпечення балансу між результатами праці та її оплатою.

2.5. Аналіз системи мотивації та оплати праці

Система мотивації та оплати праці ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» є важливим інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємства та підвищення продуктивності праці персоналу.

ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» має сформовану систему мотивації персоналу, яка включає матеріальні та нематеріальні стимули.

Матеріальна мотивація спрямована на стимулювання результативності праці та передбачає такі види виплат:

а. премії за результатами роботи за певний період (місяць, квартал, півріччя, дев'ять місяців, рік);

б. одноразові виплати;

в. премії за високу якість роботи та професіоналізм.

Нарахування премій здійснюється на основі оцінки результатів діяльності працівників за визначений період і залежить від ступеня досягнення встановлених цілей, особистого внеску працівника у виконання посадових обов'язків, а також рівня відповідальності. Розмір премії визначається у відсотках до посадового окладу або у фіксованій сумі та може виплачуватися на регулярній основі.

Одноразові премії можуть надаватися працівникам за особливі досягнення, прояв ініціативи, виконання додаткових обов'язків, активну участь у діяльності підприємства або тривалу ефективну роботу.

Нематеріальна мотивація на підприємстві включає:

- систему внутрішніх заохочень;
- організацію навчання та підвищення кваліфікації;
- проведення конкурсів професійної майстерності;
- формування рейтингу «кращих працівників».

Разом з тим, система мотивації підприємства не є достатньо комплексною та потребує подальшого розвитку, зокрема в частині розширення інструментів нематеріального стимулювання та вдосконалення механізмів кар'єрного зростання.

ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» має чітку та визначену систему мотивації. Мотивація, що застосовується в компанії, є двоякою: матеріальною та нематеріальною. Матеріальні стимули надаються для визнання виконаної роботи. Працівникам здійснюються такі виплати:

—премії за результатами роботи за певний період (місяць, квартал, півріччя, дев'ять місяців, рік),

—одноразові виплати;

—премії за особливо хорошу якість роботи (професіоналізм).

Виплата премій базується на оцінці результатів роботи за визначений період. Премія розраховується на основі досягнення цілей, особистого внеску

співробітника у виконання його основних завдань та функцій, а також обов'язків, передбачених його трудовим договором. Розмір премії розраховується у відсотках від заробітної плати за відповідну посаду або у фіксованій сумі та виплачується щомісяця.

Кілька співробітників можуть отримати одноразову премію за значні досягнення та ініціативу у виконанні своїх обов'язків, взяття на себе керівних обов'язків, активну участь у житті компанії, довгострокову продуктивну роботу або у зв'язку з відпусткою на підприємстві. Ця премія може розраховуватися у відсотках від заробітної плати за відповідну посаду або у фіксованій сумі.

Нематеріальні стимули у ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» включають внутрішні нагороди, навчання та розвиток співробітників, нещодавно відновлені конкурси для підвищення професійної майстерності та включення до списку «Найкращі співробітники».

Внутрішня політика ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» не включає систему стимулювання, пов'язаного з працівниками.

Отже, на підприємстві застосовується змішана система мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Основною формою матеріального стимулювання є заробітна плата, рівень якої має тенденцію до поступового зростання: з 49 812 грн у 2023 році до 54 126 грн у 2025 році. Проте темпи її зростання є відносно невисокими (4–5% щорічно), що значно відстає від темпів зростання продуктивності праці.

Аналіз показників продуктивності праці свідчить, що вона зросла більш ніж у 4 рази за досліджуваний період, тоді як оплата праці збільшилась лише на 8,7%. Це призвело до зростання коефіцієнта продуктивності праці відносно заробітної плати, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, але одночасно може негативно впливати на мотивацію персоналу.

Додатковим підтвердженням недосконалості системи мотивації є результати аналізу причин звільнення працівників, де понад 50% звільнень

пов'язані з незадоволенням рівнем оплати праці, а 25,9% — з відсутністю можливостей кар'єрного зростання. Це свідчить про недостатній рівень як матеріального, так і нематеріального стимулювання.

Система нематеріальної мотивації на підприємстві представлена обмежено та включає переважно організаційні заходи, такі як забезпечення стабільної зайнятості, підтримка трудової дисципліни та базові умови праці. Водночас недостатньо розвиненими є інструменти професійного розвитку, кар'єрного планування та формування позитивного соціально-психологічного клімату.

Аналіз кадрового руху також виявив зниження коефіцієнта стабільності персоналу (з 77,1% до 60,3%), що є наслідком недостатньої ефективності мотиваційної політики підприємства.

Отже, система мотивації та оплати праці ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» потребує вдосконалення. Основними проблемами є дисбаланс між зростанням продуктивності праці та рівнем оплати праці, недостатній розвиток нематеріальної мотивації, а також обмежені можливості професійного та кар'єрного зростання.

З метою підвищення ефективності використання трудового потенціалу доцільним є впровадження комплексної системи мотивації, яка б поєднувала матеріальні стимули з розвитком персоналу, удосконаленням умов праці та формуванням сприятливого організаційного клімату.

ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» організовує підвищення кваліфікації та обов'язкові додаткові курси для своїх співробітників термінальної логістики з метою поглиблення їхніх знань та навичок з охорони праці. З цією метою компанія співпрацює зі спеціалізованими навчальними та центрами підвищення кваліфікації персоналу професійно-технічних училищ та університетів.

У таблиці 2.13 наведено кількість працівників, які взяли участь у навчанні або підвищенні кваліфікації, а також витрати компанії на розвиток персоналу за період з 2023 по 2025 рік.

Таблиця 2.13 – Аналіз участі працівників ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» у навчанні та витрат на навчання у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2024/2023	Відхилення 2025/2024	Темп зростання 2024/2023, %	Темп зростання 2025/2024, %
Навчання адміністративного та управлінського персоналу з охорони праці, осіб	12	11	11	–1	0	91,7	100,0
Навчання працівників з охорони праці, осіб	17	9	15	–8	+6	52,9	166,7
Підвищення кваліфікації у ВНЗ, осіб	1	1	2	0	+1	100,0	200,0
Частка працівників, що пройшли навчання, %	27,8	18,1	20,3	–9,7	+2,2	–	–
Витрати на навчання, тис. грн	519,3	742,8	881,1	+223,5	+138,3	143,0	118,6
Частка витрат на навчання у загальних витратах, %	0,13	0,10	0,07	–0,03	–0,03	–	–

Аналіз участі персоналу у навчанні та витрат на підвищення кваліфікації ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» за 2023–2025 рр. свідчить про наявність певних суперечливих тенденцій у сфері розвитку персоналу.

Зокрема, кількість працівників, які проходять навчання з охорони праці, у 2024 році суттєво зменшилась, однак у 2025 році частково відновились. Водночас участь у підвищенні кваліфікації у вищих навчальних закладах залишається низькою, хоча і демонструє позитивну динаміку.

Частка працівників, які проходять навчання, знизилась з 27,8% у 2023 році до 20,3% у 2025 році, що свідчить про недостатню увагу до системного розвитку персоналу.

При цьому витрати на навчання мають стабільну тенденцію до зростання, однак їх частка у загальних витратах підприємства зменшується (з

0,13% до 0,07%), що свідчить про відносне скорочення інвестицій у розвиток персоналу.

Отже, незважаючи на зростання абсолютних витрат на навчання, ефективність системи розвитку персоналу залишається недостатньою. Це потребує удосконалення підходів до організації навчання, збільшення охоплення працівників програмами підвищення кваліфікації та формування стратегічної політики розвитку персоналу.

Слід зазначити, що на підприємстві відсутня системна оцінка ефективності роботи працівників після проходження навчальних курсів, що ускладнює визначення результативності заходів з розвитку персоналу. З метою більш глибокої оцінки ефективності управління персоналом ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» було проведено соціологічне дослідження серед працівників. Результати опитування свідчать, що більшість респондентів (68,2%) задоволені своїм робочим часом, а 82,0% — умовами праці. Водночас значна частка опитаних (77,3%) вважає свою роботу важкою та напруженою. Це вказує на наявність підвищеного трудового навантаження, що може негативно впливати на мотивацію та продуктивність праці персоналу (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Оцінка умов праці працівників ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ»

Під час дослідження взаємовідносин між працівниками та керівництвом встановлено, що 27% респондентів відчувають тиск з боку керівництва, що негативно впливає на їхній психологічний стан та ефективність праці. Водночас 28% опитаних зазначили відсутність підтримки з боку безпосереднього керівника у вирішенні робочих питань. Разом з тим 30% працівників вказали на наявність можливості відкритого обговорення проблем із керівництвом, що є позитивним аспектом управління персоналом. Лише 15% респондентів вважають, що керівництво створює сприятливі умови для роботи та відпочинку. Отримані результати свідчать про наявність певних проблем у системі управління персоналом, зокрема в частині комунікації та підтримки працівників, хоча в цілому взаємовідносини між керівництвом і персоналом можна оцінити як задовільні (рис. 2.4).

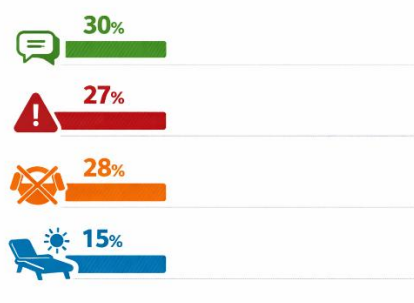


Рис.2.4 – Оцінка взаємовідносин з керівництвом у ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ»

На рисунку 2.5 показано результати самооцінки працівників щодо їхньої кваліфікації для виконання своїх завдань. Аналіз результатів самооцінки працівників свідчить про наявність певних проблем у відповідності кваліфікації персоналу вимогам виконуваної роботи. Зокрема, лише 26% респондентів вважають, що їхня робота повністю відповідає рівню їх освіти, а ще 26% зазначають, що їхня кваліфікація є достатньою і не потребує щорічного навчання.

Водночас найбільша частка працівників (48%) вказує на недостатність наявних знань і навичок для ефективного виконання поставлених завдань. Це свідчить про наявність розриву між вимогами роботи та рівнем підготовки персоналу.

Отримані результати підтверджують необхідність посилення системи професійного розвитку працівників, впровадження регулярного навчання та підвищення кваліфікації, а також удосконалення процесів адаптації персоналу. Вирішення зазначених проблем сприятиме підвищенню ефективності праці та загальної результативності діяльності підприємства.

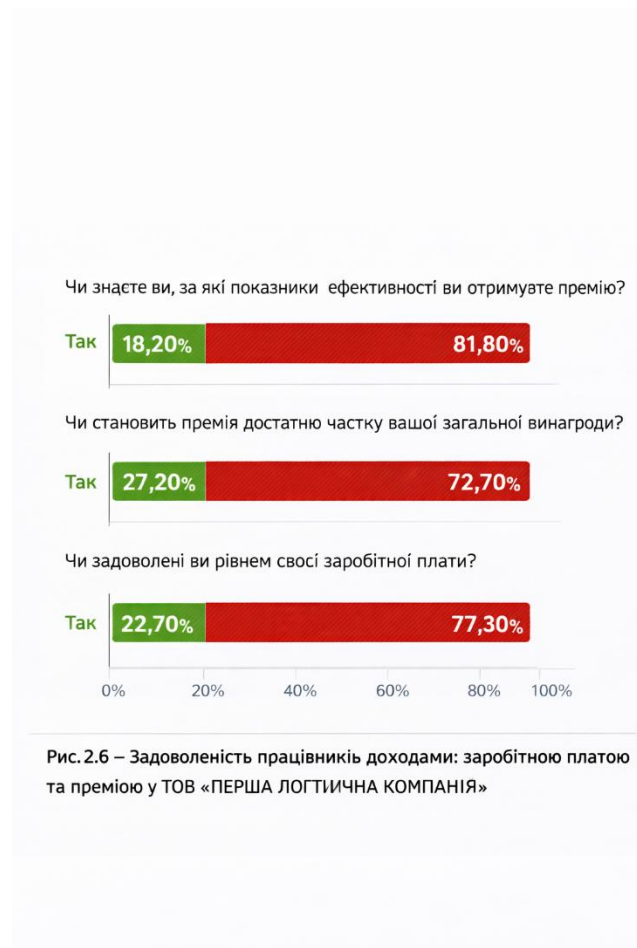


За результатами дослідження встановлено, що 48% працівників вважають, що їхня робота відповідає рівню їхньої освіти. Водночас 26% респондентів зазначають, що наявних знань недостатньо для ефективного виконання поставлених завдань, а така ж частка опитаних висловлює потребу у підвищенні кваліфікації.

Під час оцінки задоволеності системою мотивації персоналу було виявлено значний рівень незадоволення матеріальними аспектами праці. Зокрема, 77,3% респондентів незадоволені рівнем заробітної плати, а 72,7% — розміром преміальних виплат. Крім того, більшість працівників (81,8%) не мають чіткого розуміння критеріїв, за якими нараховується премія.

Отримані результати свідчать про недостатню прозорість та

ефективність системи матеріального стимулювання, що може негативно впливати на мотивацію персоналу та загальну результативність діяльності підприємства (рис. 2.6).



Підсумовуючи результати дослідження методів управління персоналом та порівняння практики управління персоналом ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» із досвідом вітчизняних логістичних компаній, можна зробити висновок, що в цілому відсутні суттєві системні недоліки, які б критично перешкождали вирішенню кадрових питань.

Водночас результати дослідження дозволили виявити окремі проблемні аспекти та потенційні ризики, що можуть негативно впливати на кадровий потенціал підприємства, а також визначити перспективні напрями його розвитку. Зокрема, результати опитування свідчать про наявність значної частки працівників, які зацікавлені у підвищенні своєї кваліфікації. При цьому внутрішня система навчання на підприємстві переважно обмежується обов'язковими заходами з охорони праці та техніки безпеки, що вказує на

необхідність її розширення та вдосконалення.

У зв'язку з цим розвиток кадрового потенціалу ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» потребує впровадження більш ефективної системи навчання, яка передбачатиме не лише обов'язкові заходи, а й стимули для професійного розвитку, ініціативності та самостійного навчання працівників.

Крім того, суттєвою проблемою є незадоволеність працівників системою матеріального стимулювання, зокрема рівнем преміювання. Зростання рівня незадоволеності підвищує ризик втрати кваліфікованих кадрів, що може негативно вплинути на ефективність діяльності підприємства.

Отже, удосконалення системи матеріального стимулювання, зокрема розробка прозорої та ефективної системи преміювання, має стати одним із пріоритетних напрямів управління персоналом підприємства.

2.6. Виявлення проблем у використанні трудових ресурсів

Проведений аналіз діяльності ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» дозволив виявити низку проблем у використанні трудових ресурсів, які стримують підвищення ефективності діяльності підприємства.

Перш за все, спостерігається дисбаланс між темпами зростання продуктивності праці та рівнем оплати праці. Продуктивність праці зростає значно швидшими темпами, ніж заробітна плата, що призводить до зниження мотивації персоналу та зростання незадоволеності працівників.

Другою важливою проблемою є недостатня ефективність системи матеріального стимулювання. Значна частка працівників незадоволена рівнем заробітної плати та преміюванням, а також відзначає відсутність прозорих критеріїв нарахування премій. Це негативно впливає на рівень залученості персоналу та сприяє зростанню плинності кадрів.

Третім проблемним аспектом є недосконалість системи розвитку персоналу. Аналіз показав, що внутрішнє навчання переважно обмежується

обов'язковими заходами, пов'язаними з охороною праці, тоді як потреби працівників у підвищенні кваліфікації залишаються недостатньо задоволеними. Це призводить до зниження відповідності рівня знань персоналу вимогам виконуваної роботи.

Четвертою проблемою є зниження стабільності кадрового складу, що проявляється у зменшенні коефіцієнта стабільності персоналу та зростанні рівня плинності кадрів. Основними причинами цього є незадоволеність умовами оплати праці та обмежені можливості кар'єрного зростання.

Крім того, виявлено певні недоліки у сфері організації праці та управління персоналом, зокрема недостатній рівень комунікації між керівництвом і працівниками, а також наявність психологічного напруження у трудовому колективі.

Також слід відзначити проблеми вікової та кваліфікаційної структури персоналу, зокрема тенденцію до зниження частки працівників найбільш продуктивного віку та недостатній рівень залучення молодих спеціалістів.

На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» було виявлено низку проблем у використанні трудових ресурсів, які потребують системного вирішення.

1. Недосконала система матеріальної мотивації

Проблема: Високий рівень незадоволеності працівників заробітною платою (77,3%) та преміюванням (72,7%), а також відсутність прозорих критеріїв нарахування премій.

Причини:

- невідповідність рівня оплати праці зростанню продуктивності;
- непрозорість системи преміювання;
- слабкий зв'язок між результатами праці та винагородою.

Заходи:

- впровадження KPI-системи оцінки персоналу;
- розробка прозорої системи преміювання (чіткі критерії, показники ефективності);

- запровадження грейдингової системи оплати праці;
- прив'язка бонусів до індивідуальних та командних результатів.

2. Дисбаланс між продуктивністю праці та оплатою

Проблема: Продуктивність праці зростає значно швидше, ніж заробітна плата.

Причини:

- орієнтація підприємства на мінімізацію витрат;
- відсутність механізму індексації оплати праці відповідно до результатів;
- недосконала політика винагороди.

Заходи:

- впровадження системи участі працівників у прибутку (profit-sharing);
- регулярний перегляд заробітної плати відповідно до результатів діяльності;
- встановлення премій за перевиконання планових показників.

3. Недостатній розвиток персоналу

Проблема: Обмеженість навчання лише заходами з охорони праці, при цьому 48% працівників відчують нестачу знань.

Причини:

- відсутність системної програми навчання;
- низький рівень інвестицій у розвиток персоналу;
- відсутність мотивації до навчання.

Заходи:

- створення системи безперервного навчання (L&D);
- впровадження внутрішніх тренінгів та наставництва;
- фінансування навчання у ВНЗ та на курсах;
- запровадження індивідуальних планів розвитку працівників (IDP).

4. Зниження стабільності персоналу та плинність кадрів

Проблема: Зниження коефіцієнта стабільності та зростання плинності

кадрів.

Причини:

- незадоволеність оплатою праці;
- відсутність кар'єрного зростання;
- недостатній рівень мотивації.

Заходи:

- впровадження кар'єрного планування;
- розвиток системи внутрішнього просування;
- покращення адаптації нових працівників;
- проведення регулярних HR-опитувань (engagement survey).

5. Недоліки в управлінні персоналом та комунікації

Проблема: Частина працівників відчуває тиск з боку керівництва та недостатню підтримку.

Причини:

- авторитарний стиль управління;
- низький рівень управлінських компетенцій;
- відсутність ефективного зворотного зв'язку.

Заходи:

- навчання керівників soft skills та лідерству;
- впровадження системи зворотного зв'язку (feedback culture);
- розвиток корпоративної культури відкритості;
- регулярні зустрічі керівництва з персоналом.

6. Недостатня ефективність використання кадрового потенціалу

Проблема: Невідповідність кваліфікації працівників вимогам роботи.

Причини:

- слабка система оцінки компетенцій;
- відсутність регулярної оцінки персоналу;
- недостатня профорієнтація та адаптація.

Заходи:

- впровадження системи оцінки персоналу (performance appraisal);

- регулярна атестація працівників;
- формування кадрового резерву;
- оптимізація підбору персоналу.

3.2 Очікувані результати впровадження заходів

Реалізація запропонованих заходів дозволить:

- а. підвищити продуктивність праці персоналу;
- б. знизити рівень плинності кадрів;
- в. підвищити рівень задоволеності працівників;
- г. покращити якість управління персоналом;
- д. забезпечити ефективніше використання трудового потенціалу;
- е. підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Виявлені проблеми потребують розробки комплексних заходів щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів, що буде розглянуто у наступному розділі.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено комплексний аналіз діяльності та ефективності використання персоналу ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ».

У ході дослідження встановлено, що підприємство є стабільно функціонуючим суб'єктом господарювання у сфері логістики, який демонструє позитивну динаміку розвитку, зокрема значне зростання обсягів виручки та розширення масштабів діяльності.

Аналіз організаційної структури та кадрового складу показав, що підприємство має чітко сформовану структуру управління та збалансований склад персоналу. Водночас спостерігаються певні тенденції до змін у віковій, освітній та кваліфікаційній структурі працівників, що потребує подальшого вдосконалення кадрової політики.

Дослідження основних економічних показників засвідчило суттєве

зростання ефективності діяльності підприємства. Зокрема, відзначається значне підвищення продуктивності праці, що значно випереджає темпи зростання чисельності персоналу.

Оцінка ефективності використання персоналу показала, що підприємство характеризується високим рівнем результативності праці, однак спостерігається дисбаланс між зростанням продуктивності праці та рівнем її оплати, що може негативно впливати на мотивацію працівників.

Аналіз системи мотивації та розвитку персоналу виявив наявність як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, проте їх ефективність є недостатньою. Зокрема, значна частка працівників незадоволена рівнем заробітної плати та преміювання, а також відзначається обмеженість можливостей професійного розвитку.

Проведене дослідження також дозволило виявити ключові проблеми у використанні трудових ресурсів підприємства, серед яких: недосконалість системи мотивації, недостатній розвиток персоналу, зниження стабільності кадрового складу, а також недоліки у сфері управління та комунікації.

Отже, результати аналізу свідчать про необхідність удосконалення системи управління персоналом та впровадження комплексних заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання трудових ресурсів, що стане предметом дослідження у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ТА МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Розробка заходів щодо підвищення продуктивності праці

Підвищення продуктивності праці є одним із ключових завдань сучасного управління підприємством, оскільки саме ефективне використання трудових ресурсів визначає рівень конкурентоспроможності, фінансових результатів та сталого розвитку організації. У науковій літературі продуктивність праці розглядається як узагальнюючий показник ефективності використання трудових ресурсів, який відображає співвідношення між отриманими результатами діяльності та витратами праці [28, с. 78].

Теоретичні підходи до підвищення продуктивності праці базуються на поєднанні організаційних, економічних та соціально-психологічних факторів. Зокрема, важливе значення мають удосконалення організації праці, впровадження сучасних технологій, розвиток кадрового потенціалу, а також ефективна система мотивації персоналу [10]. Взаємодія зазначених факторів забезпечує зростання результативності праці та оптимізацію використання ресурсів підприємства.

У сучасних умовах діяльності логістичних підприємств особливу роль відіграє оптимізація внутрішніх бізнес-процесів, підвищення кваліфікації працівників, а також впровадження інноваційних підходів до управління персоналом. Висока інтенсивність праці, необхідність швидкого оброблення інформації та забезпечення безперервності логістичних операцій вимагають постійного вдосконалення методів організації праці.

Результати аналізу діяльності ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» свідчать про наявність значного потенціалу для підвищення продуктивності праці, зокрема за рахунок удосконалення системи навчання персоналу, покращення мотиваційних механізмів, а також оптимізації

організації трудових процесів.

Таким чином, розробка заходів щодо підвищення продуктивності праці на підприємстві повинна базуватися на комплексному підході, що передбачає поєднання економічних стимулів, розвитку персоналу та вдосконалення організації праці, що дозволить забезпечити зростання ефективності діяльності підприємства в цілому.

На основі аналізу задоволеності роботою, проведеного в ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ», та вищезазначених тенденцій в управлінні людськими ресурсами було визначено, що вища заробітна плата та підвищення професійної кваліфікації в рамках системи розвитку персоналу компанії можуть дозволити утримати висококваліфікованих працівників. У цих напрямках пропонуються наступні заходи, які проілюстровано на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Заходи щодо вдосконалення системи навчання

Аналіз заходів щодо вдосконалення системи навчання персоналу ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ», представлених на рисунку 3.1, свідчить про комплексний підхід до підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Зокрема, першим напрямом є організація навчальних курсів для

підвищення професійної кваліфікації працівників, що спрямована на усунення виявленого розриву між рівнем знань персоналу та вимогами виконуваних завдань. Реалізація цього заходу сприятиме підвищенню продуктивності праці, якості виконання робіт та конкурентоспроможності підприємства.

Другим важливим напрямом є впровадження нових методів фінансового стимулювання, що передбачає вдосконалення системи матеріальної мотивації персоналу. Це дозволить підвищити зацікавленість працівників у досягненні високих результатів діяльності та зменшити рівень плинності кадрів.

Третім елементом є впровадження системи бальної оцінки результатів роботи, яка забезпечить об'єктивність оцінювання працівників та прозорість нарахування винагороди. Така система сприятиме підвищенню рівня довіри персоналу до керівництва та покращенню мотиваційного клімату в колективі.

Отже, запропоновані заходи є взаємопов'язаними та спрямовані на комплексне вирішення проблем у сфері управління персоналом. Їх реалізація дозволить підвищити ефективність праці, рівень професійної підготовки працівників та загальну результативність діяльності підприємства.

Розвиток трудового потенціалу будь-якої компанії нерозривно пов'язаний із системою розвитку персоналу, яка дозволяє навчати та вдосконалювати професійні навички співробітників. Сьогодні існує багато підходів до розвитку персоналу, але в умовах сучасної економіки кожна компанія повинна індивідуально адаптувати цей процес та, виходячи зі специфіки своєї діяльності, розробляти та впроваджувати інноваційні ідеї та методи [9, с. 56].

Як показує аналіз, ТОВ «ПЕРША ЛАГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» пропонує обов'язкові навчальні програми. Для оцінки результатів цих обов'язкових навчальних курсів співробітники складають іспит. Пропонується вдосконалити систему розвитку персоналу, заохочуючи співробітників до участі в додаткових або підвищенні кваліфікації для підвищення їхньої професійної кваліфікації.

Також рекомендується доповнити існуючу процедуру оцінки обов'язкового навчання результатами пройденого додаткового навчання. При укладанні договорів на надання послуг з навчання підрядники отримують технічний бриф, в якому викладено компетенції, які необхідно розвивати. Тому оцінка результатів навчання повинна також враховувати розвиток компетенцій на основі цього брифу.

Для підвищення ефективності системи навчання рекомендується моніторити взаємозв'язок між виробничими показниками та рівнями компетенцій. Такий підхід дозволяє оцінити економічну ефективність навчання співробітників.

Для оптимізації бюджету на розвиток співробітників також доцільно спеціально визначити співробітників, які фактично потребують подальшого навчання, а не забезпечувати комплексне навчання всім співробітникам.

Процес професійного розвитку для покращення навичок співробітників проілюстровано на рисунку 3.2.

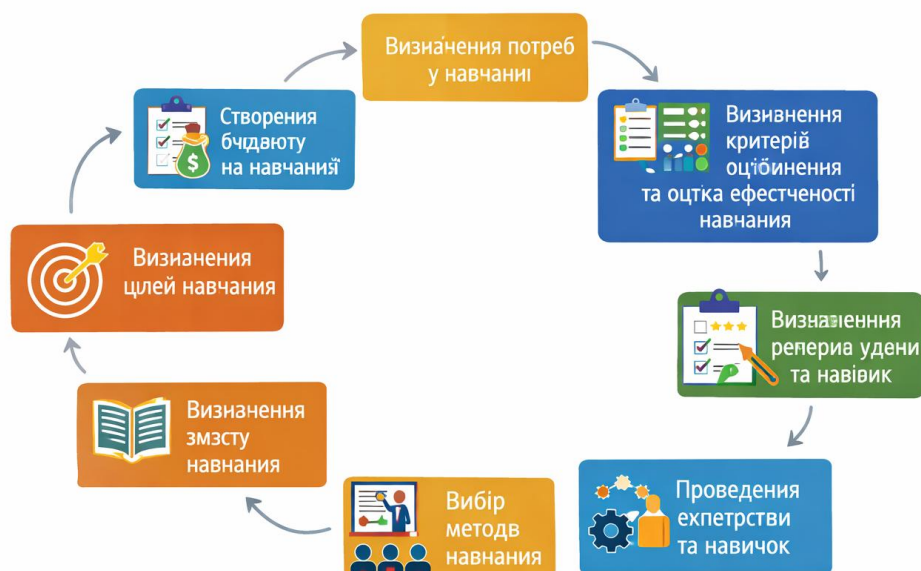


Рис. 3.2. Процес професійного розвитку для покращення навичок співробітників

Аналіз процесу професійного розвитку персоналу, представленого на рисунку 3.2, свідчить про системний та поетапний підхід до формування і підвищення кваліфікації працівників підприємства.

Початковим етапом є визначення потреб у навчанні, що дозволяє ідентифікувати розрив між наявними компетенціями працівників та вимогами до їх професійної діяльності. Наступним важливим кроком є формування бюджету на навчання, що забезпечує ресурсну основу для реалізації програм розвитку персоналу.

Визначення цілей і змісту навчання сприяє чіткому орієнтуванню навчального процесу на досягнення конкретних результатів, а вибір методів навчання дозволяє адаптувати процес підготовки до специфіки діяльності підприємства та потреб працівників.

Етап проведення навчання забезпечує безпосереднє формування нових знань і навичок, що у подальшому трансформуються у розвиток професійної компетентності працівників. Завершальним етапом є оцінка ефективності навчання, яка дозволяє визначити результативність реалізованих заходів та забезпечує зворотний зв'язок для подальшого вдосконалення системи розвитку персоналу.

Отже, представлений процес професійного розвитку є циклічним та безперервним, що створює умови для постійного підвищення кваліфікації персоналу, адаптації до змін зовнішнього середовища та зростання ефективності діяльності підприємства в цілому.

План впровадження процесу навчання в ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» поданий у додатку В. Запропонований план впровадження процесу навчання є циклічним і передбачає постійне вдосконалення системи розвитку персоналу відповідно до змін у діяльності підприємства та вимог зовнішнього середовища.

Оскільки процес навчання та розвитку є циклічним, це дозволяє нам оптимізувати весь процес з кожним новим циклом, враховуючи нові знання. Це знижує загальну вартість процесу навчання та робить його прозорим та зрозумілим для співробітників.

Модель навчання співробітників ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» також включає розробку політики навчання співробітників. До

неї належить анкета «Аналіз потреб співробітників у навчанні» (Додаток Г). Анкета поділена на кілька розділів. У першому розділі збираються персональні дані співробітника, тобто прізвище, ім'я, по батькові, відділ та посада, а також стаж роботи в ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ».

Потім оцінюється ставлення співробітника до можливостей навчання, що пропонуються компанією, його кваліфікація та відповідність навчання його поточній посаді. Анкета також містить питання про бажані теми навчання та компетенції, необхідні співробітнику для успішного виконання своєї роботи. Крім того, співробітники можуть вказати найбільш підходящі методи навчання, як на місці, так і зовні. Запропоновану систему навчання планується апробувати на ключовому персоналі найбільшого комерційного відділу ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» - складських працівниках.

План навчання складських працівників ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» представлений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – План навчання працівників складу ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» на 2024 рік

Посада	Курс навчання	Навчальний заклад / форма	Кількість учасників, осіб
Керівник складу	Навчання за новою професією «Управління логістикою»	Навчальний заклад (очна/змішана форма)	1
Працівники складу	Підвищення кваліфікації «Складська логістика»	Вінницький інститут розвитку безперервної освіти (дистанційно)	10
Працівники складу	Підвищення кваліфікації (логістика, сучасні підходи)	Вінницька онлайн-бізнес-школа (дистанційно)	3
Оператори вилкових навантажувачів	Підвищення кваліфікації (3 категорія)	Центр операційного професійного навчання (ТОВ «ЦОПН»)	5
Оператори вилкових навантажувачів	Підвищення кваліфікації (5 категорія)	Центр операційного професійного навчання (ТОВ «ЦОПН»)	5

Аналіз плану навчання працівників складу ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» на 2024 рік свідчить про цілеспрямований підхід до розвитку ключових категорій персоналу, безпосередньо залучених до логістичних процесів підприємства.

Зокрема, передбачено підвищення кваліфікації як управлінського персоналу (керівник складу), так і основної виробничої ланки - працівників складу та операторів навантажувальної техніки. Це забезпечує комплексний розвиток персоналу на різних рівнях управління.

Найбільша кількість учасників навчання припадає на працівників складу (13 осіб), що є обґрунтованим, оскільки саме ця категорія працівників безпосередньо впливає на ефективність логістичних операцій. Підвищення їх кваліфікації сприятиме покращенню організації складських процесів, зниженню витрат та підвищенню продуктивності праці.

Навчання операторів вилкових навантажувачів також є важливим елементом підвищення безпеки праці та ефективності використання технічних засобів. Підвищення їх кваліфікаційного рівня дозволить зменшити ризики виробничого травматизму та підвищити якість виконання робіт.

Використання дистанційних форм навчання свідчить про прагнення підприємства оптимізувати витрати та забезпечити гнучкість освітнього процесу.

Отже, запропонований план навчання є обґрунтованим та спрямованим на підвищення професійного рівня персоналу, що в перспективі сприятиме зростанню ефективності діяльності підприємства та конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг.

3.2. Удосконалення системи мотивації персоналу

Ефективна система мотивації персоналу є одним із ключових факторів забезпечення високої продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства. У сучасних умовах господарювання особливого значення

набуває комплексний підхід до мотивації, який передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей підприємства та задоволення потреб працівників [30, с. 81].

Теоретичні засади мотивації праці базуються на положеннях класичних і сучасних мотиваційних теорій, зокрема теорії ієрархії потреб, теорії очікувань та теорії справедливості. Відповідно до цих підходів, ефективна система мотивації повинна забезпечувати справедливий розподіл винагороди, чіткий зв'язок між результатами праці та оплатою, а також створювати умови для професійного розвитку та самореалізації працівників [66, с. 229].

В умовах функціонування логістичних підприємств система мотивації персоналу має враховувати специфіку діяльності, пов'язану з високим рівнем відповідальності, інтенсивністю праці та необхідністю забезпечення безперервності виробничих процесів. Тому важливого значення набуває впровадження гнучких систем оплати праці, що базуються на результатах діяльності, а також розвиток системи оцінювання персоналу.

Аналіз діяльності ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» показав наявність певних недоліків у системі мотивації, зокрема недостатню прозорість преміювання, дисбаланс між продуктивністю праці та рівнем її оплати, а також обмежені можливості професійного розвитку. Це обумовлює необхідність удосконалення існуючої системи мотивації шляхом впровадження сучасних підходів до стимулювання працівників.

Таким чином, удосконалення системи мотивації персоналу повинно бути спрямоване на формування ефективного механізму заохочення працівників, який забезпечить підвищення їх зацікавленості у досягненні високих результатів праці, зростання продуктивності та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

У таблицях 3.2 та 3.3 наведено розроблені форми оцінки премій та відрахувань для працівників, з нарахуванням балів за виконання (невиконання) конкретних завдань. На момент тестування методики один бал еквівалентний 100 гривням.

Таблиця 3.2 – Форма оцінки преміювання працівників ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ»

Показники та критерії ефективності	Максимальна кількість балів	Бали працівника
Рівень освіти (за результатами іспитів):	50	
– середня оцінка 4,5 і вище	50	
– середня оцінка 4,0–4,4	45	
– середня оцінка 3,5–3,9	40	
– середня оцінка 3,0–3,4	35	
Дотримання нормативних актів, стандартів, інструкцій	10	
Дотримання процедур ведення та подання звітності	10	
Забезпечення ефективної роботи обладнання	10	
Підвищення професійної кваліфікації	10	
Здобуття додаткової кваліфікації	10	
Дотримання трудової дисципліни	10	
Загальна кількість балів	100	

Запропонована форма оцінки преміювання працівників базується на системі бального оцінювання, що дозволяє об'єктивно визначити рівень ефективності діяльності персоналу. Основним критерієм є рівень освіти та результати щорічного підвищення кваліфікації, який має найбільшу вагу у загальній системі оцінювання.

Крім того, оцінюються ключові аспекти професійної діяльності працівника, зокрема дотримання нормативних вимог, якість виконання посадових обов'язків, ефективність використання обладнання, а також рівень професійного розвитку та дисципліни праці.

Загальна кількість балів визначає рівень результативності працівника та є основою для нарахування преміальних виплат. Такий підхід забезпечує прозорість системи мотивації, підвищує зацікавленість працівників у досягненні високих результатів та сприяє підвищенню ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

У таблиці 3.3 наведено форму оцінки відрахування премій.

Таблиця 3.3 – Форма оцінки відрахування бонусів у ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ»

Показники та критерії діяльності	Можливі бали (штрафні)	Бали працівника
Ухилення (відмова) від перевірки рівня професійної кваліфікації	-15	
Порушення процедур ведення документації та звітності	-10	
Порушення правил безпеки при роботі з обладнанням	-35	
Пошкодження або втрата обладнання з вини працівника	-10	
Порушення трудової дисципліни та внутрішнього розпорядку	-10	
Систематичні негативні відгуки клієнтів (більше 3 разів)	-15	
Виконання особистих справ у робочий час	-5	
Загальна кількість штрафних балів	-100	

Запропонована система відрахування бонусів базується на використанні штрафних балів, що дозволяє враховувати порушення трудової дисципліни та недотримання встановлених вимог у процесі трудової діяльності працівників.

Основну вагу у системі штрафів займають порушення правил безпеки праці, що обґрунтовується їх високим рівнем ризику для життя і здоров'я працівників, а також можливими матеріальними втратами для підприємства. Значну увагу також приділено дотриманню внутрішніх регламентів, якості ведення документації та рівню взаємодії з клієнтами.

Застосування штрафних балів у поєднанні з системою преміювання забезпечує більш об'єктивну оцінку результатів праці, оскільки враховує не лише досягнення працівника, але й допущені порушення. Такий підхід сприяє підвищенню відповідальності персоналу, дотриманню встановлених стандартів роботи та зниженню виробничих ризиків.

Отже, впровадження даної системи дозволить підвищити дисципліну праці, покращити якість виконання робіт та забезпечити ефективніше використання трудового потенціалу підприємства.

Наведемо приклад 1 розрахунку бонусної частини заробітної плати.

Заробітна плата працівника (оператора автонавантажувача) відповідно до трудового договору становить 25 000 грн. У разі виконання плану працівнику нараховується бонус у розмірі 30% від посадового окладу.

Розрахуємо загальну заробітну плату при повному виконанні плану:

$$\text{Бонус} = 25\,000 \times 30\% = 7\,500 \text{ грн}$$

$$\text{Загальна заробітна плата: } 25\,000 + 7\,500 = 32\,500 \text{ грн}$$

Протягом місяця працівник отримав:

75 балів за результатами роботи;

–10 балів за порушення (куріння в неналежному місці).

$$\text{Загальна кількість балів: } 75 - 10 = 65 \text{ балів}$$

Припустимо, що максимальна кількість балів становить 100, тоді працівник отримує бонус пропорційно до набраних балів:

$$\text{Коефіцієнт виконання} = 65 / 100 = 0,65$$

$$\text{Фактичний бонус: } 7\,500 \times 0,65 = 4\,875 \text{ грн}$$

$$\text{Загальна заробітна плата з урахуванням балів: } 25\,000 + 4\,875 = 29\,875 \text{ грн}$$

Таким чином, запропонована система дозволяє гнучко пов'язати рівень оплати праці з результатами діяльності працівника, враховуючи як досягнення, так і порушення. Це підвищує справедливість системи преміювання та стимулює працівників до більш ефективної роботи і дотримання трудової дисципліни.

Наведемо приклад 2, в якому продемонструємо високий рівень результативності.

Працівник набрав: 95 балів за результатами роботи

–5 балів (незначне порушення)

$$\text{Загальна кількість балів: } 95 - 5 = 90 \text{ балів}$$

$$\text{Коефіцієнт виконання: } 90 / 100 = 0,90$$

$$\text{Бонус: } 7\,500 \times 0,90 = 6\,750 \text{ грн}$$

$$\text{Загальна заробітна плата: } 25\,000 + 6\,750 = 31\,750 \text{ грн}$$

Наведемо приклад 3, в якому продемонструємо середній рівень результативності.

Працівник набрав: 60 балів

–5 балів

Загальна кількість балів: $60 - 5 = 55$ балів

Коефіцієнт виконання: $55 / 100 = 0,55$

Бонус: $7\,500 \times 0,55 = 4\,125$ грн

Загальна заробітна плата: $25\,000 + 4\,125 = 29\,125$ грн

Наведемо приклад 4, в якому продемонструємо низький рівень результативності.

Працівник набрав: 40 балів

–15 балів (серйозні порушення)

Загальна кількість балів: $40 - 15 = 25$ балів

Коефіцієнт виконання: $25 / 100 = 0,25$

Бонус: $7\,500 \times 0,25 = 1\,875$ грн

Загальна заробітна плата: $25\,000 + 1\,875 = 26\,875$ грн

Наведені приклади демонструють, що запропонована система преміювання забезпечує чіткий зв'язок між результатами праці та рівнем матеріального стимулювання. Високі результати діяльності забезпечують суттєве зростання доходу працівника, тоді як низька ефективність та порушення трудової дисципліни призводять до зменшення бонусної частини заробітної плати. Це сприяє підвищенню мотивації персоналу, дисципліни та загальної ефективності праці.

Таблиця 3.4 – Розрахунок бонусної частини заробітної плати залежно від результативності працівника

Показник	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
Набрані бали (за результатами роботи)	95	60	40
Штрафні бали	–5	–5	–15
Загальна кількість балів	90	55	25
Коефіцієнт виконання	0,90	0,55	0,25

Показник	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
Максимальний бонус, грн	7 500	7 500	7 500
Фактичний бонус, грн	6 750	4 125	1 875
Основна заробітна плата, грн	25 000	25 000	25 000
Загальна заробітна плата, грн	31 750	29 125	26 875

Дані таблиці свідчать про наявність прямої залежності між результативністю працівника та рівнем його матеріального стимулювання. Зокрема, при високому рівні виконання показників працівник отримує майже повний бонус, що суттєво підвищує його загальний дохід. Натомість при зниженні результативності та наявності порушень розмір бонусу істотно скорочується.

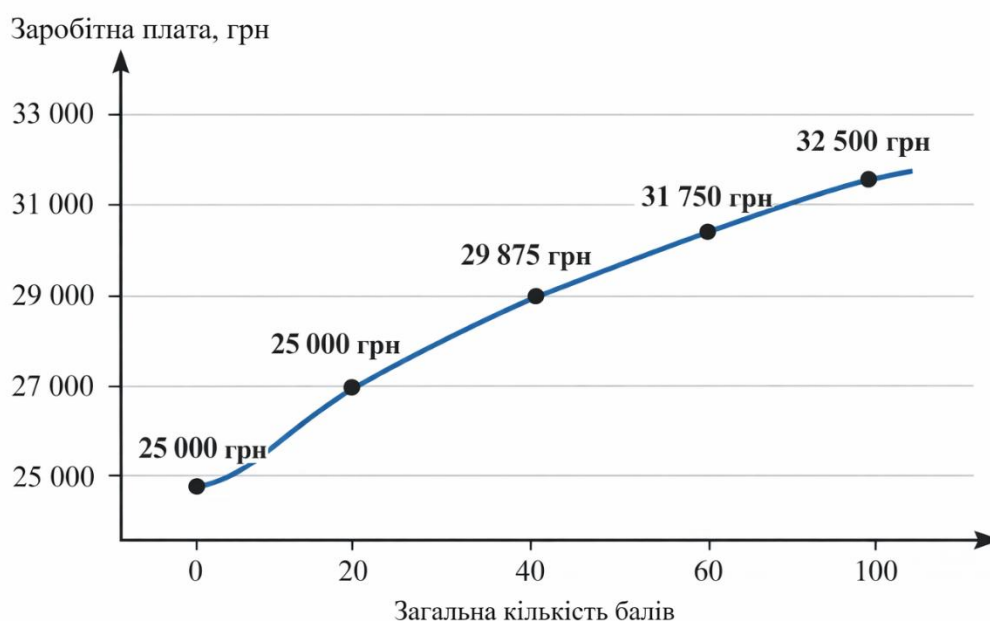


Рисунок 3.3 – Залежність заробітної плати від кількості набраних балів

Графік наочно демонструє пряму залежність між кількістю набраних працівником балів та рівнем його заробітної плати. Зі збільшенням кількості балів відбувається пропорційне зростання бонусної частини оплати праці, що забезпечує підвищення загального доходу працівника.

При цьому мінімальний рівень заробітної плати відповідає базовому окладу, тоді як максимальне значення досягається за умови повного виконання встановлених показників ефективності. Такий підхід дозволяє чітко

пов'язати результати праці з матеріальним стимулюванням.

Отже, представлена залежність підтверджує ефективність запропонованої системи мотивації, оскільки вона стимулює працівників до підвищення продуктивності праці, дотримання трудової дисципліни та досягнення високих результатів діяльності.

Таким чином, запропонована система преміювання є ефективним інструментом мотивації персоналу, оскільки стимулює працівників до підвищення продуктивності праці, дотримання трудової дисципліни та досягнення високих результатів діяльності.

3.3. Впровадження сучасних HR-технологій та цифрових рішень

У сучасних умовах цифровізації економіки особливого значення набуває впровадження інноваційних HR-технологій, які забезпечують підвищення ефективності управління персоналом та оптимізацію бізнес-процесів підприємства. Використання цифрових інструментів у сфері управління трудовими ресурсами дозволяє автоматизувати кадрові процеси, підвищити точність управлінських рішень та забезпечити прозорість оцінювання результатів праці [4, с. 93].

Теоретичні засади впровадження HR-технологій базуються на концепції цифрової трансформації управління персоналом, яка передбачає інтеграцію інформаційних систем у всі етапи роботи з персоналом - від підбору та адаптації до оцінювання, розвитку та мотивації працівників [45, с. 10]. Використання сучасних HRM-систем, аналітичних платформ та цифрових сервісів сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню адміністративних витрат і покращенню якості управління персоналом.

З урахуванням результатів проведеного аналізу діяльності ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ», доцільним є впровадження сучасних HR-технологій, спрямованих на усунення виявлених проблем у сфері мотивації, оцінювання та розвитку персоналу.

Запропонуємо практичні напрями впровадження HR-технологій.

1. Впровадження HRM-системи (автоматизація управління персоналом)

Передбачається використання єдиної інформаційної системи для:

- ведення кадрового обліку;
- автоматизації нарахування заробітної плати та премій;
- обліку результатів діяльності працівників;
- формування аналітичних звітів.

Очікуваний ефект: зниження трудомісткості кадрових процесів, підвищення точності обліку.

2. Впровадження системи електронного оцінювання персоналу (Performance Management System)

Система дозволить:

- оцінювати працівників за KPI та бальною системою;
- автоматизувати розрахунок премій;
- забезпечити прозорість оцінювання.

Очікуваний ефект: підвищення об'єктивності оцінювання та мотивації персоналу.

3. Використання цифрових платформ для навчання (LMS-система)

Впровадження системи дистанційного навчання дозволить:

- організувати онлайн-курси та тренінги;
- контролювати процес навчання;
- оцінювати результати підвищення кваліфікації.

Очікуваний ефект: підвищення рівня кваліфікації персоналу та доступності навчання.

4. Впровадження HR-аналітики (HR Analytics)

Передбачає:

- аналіз плинності кадрів;
- оцінку ефективності працівників;
- прогнозування потреб у персоналі.

Очікуваний ефект: підвищення якості управлінських рішень.

5. Використання цифрових інструментів внутрішньої комунікації (корпоративні портали, месенджери, системи зворотного зв'язку)

Очікуваний ефект: покращення комунікації та корпоративної культури.

Отже, впровадження сучасних HR-технологій та цифрових рішень дозволить підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити прозорість мотиваційних механізмів, оптимізувати процеси навчання та оцінювання працівників, а також сприятиме зростанню продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства.

З метою підвищення ефективності управління персоналом у ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» доцільно впровадити сучасні HR-технології з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

1. Впровадження HRM-системи для автоматизації кадрових процесів

Пропонується впровадження єдиної HRM-системи (наприклад, BAS HR або аналогічного програмного забезпечення), яка дозволить автоматизувати:

- облік персоналу;
- розрахунок заробітної плати та премій за бальною системою;
- ведення особових справ працівників.

В нашому випадку, на підприємстві працює 138 осіб. Автоматизація дозволить скоротити витрати часу HR-відділу на 20–30%, що еквівалентно економії приблизно 1 робочого місяця.

2. Впровадження системи KPI та електронного оцінювання персоналу

Пропонується інтегрувати систему оцінювання, яка базується на розроблених у дипломній роботі таблицях (3.3 та 3.4).

Наприклад, для працівників складу встановлюються KPI:

- а. швидкість обробки замовлень;
- б. точність комплектації;
- в. відсутність порушень техніки безпеки.

Оцінювання здійснюється автоматично, а премія розраховується відповідно до набраних балів.

Очікуваний результат: підвищення продуктивності праці на 10–15%.

3. Впровадження системи дистанційного навчання (LMS)

Пропонується використання LMS-платформи для організації навчання персоналу.

Наприклад, працівники складу проходять онлайн-курс «Складська логістика», після чого складають тестування.

Система автоматично:

- а. фіксує результати;
- б. формує рейтинг працівників;
- в. передає дані в систему преміювання.

Очікуваний результат: підвищення кваліфікації персоналу та зменшення помилок у роботі на 10–12%.

4. Впровадження HR-аналітики

Пропонується створення системи аналітики персоналу для:

- а. аналізу плинності кадрів;
- б. оцінки ефективності навчання;
- в. прогнозування потреб у персоналі.

Наприклад, аналіз показує, що найбільша плинність спостерігається серед нових працівників складу. На основі цього впроваджується програма адаптації.

Очікуваний результат: зниження плинності кадрів на 10–15%.

5. Впровадження цифрових каналів комунікації

Пропонується створення внутрішнього корпоративного середовища (чат, портал).

Наприклад, працівники можуть:

- а. отримувати повідомлення від керівництва;
- б. залишати зворотний зв'язок;
- в. переглядати власні результати та бали.

Очікуваний результат: покращення комунікації та зниження рівня конфліктів.

Запропоновані приклади впровадження HR-технологій демонструють можливість практичного застосування сучасних цифрових рішень у діяльності ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ». Їх реалізація дозволить підвищити ефективність використання трудових ресурсів, покращити мотивацію персоналу, оптимізувати кадрові процеси та забезпечити стійкий розвиток підприємства.

3.4. Організаційні зміни та оптимізація структури персоналу

У сучасних умовах функціонування підприємств важливим напрямом підвищення ефективності діяльності є удосконалення організаційної структури та раціональне використання трудових ресурсів. Оптимізація структури персоналу передбачає приведення кількісного та якісного складу працівників у відповідність до стратегічних цілей підприємства, а також забезпечення ефективного розподілу функцій і відповідальності [9, с. 56].

Теоретичні підходи до організаційних змін базуються на принципах гнучкості, адаптивності та ефективності управління. Важливим аспектом є зменшення надлишкових управлінських ланок, удосконалення комунікацій між підрозділами, а також оптимізація навантаження працівників [9, с. 57]. У сучасних умовах особливого значення набуває процесна орієнтація управління, яка передбачає фокус на результатах діяльності та ефективності бізнес-процесів.

Аналіз діяльності ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» показав наявність потенціалу для вдосконалення організаційної структури, зокрема в частині розподілу функцій, навантаження персоналу та підвищення ефективності управління. Це обумовлює необхідність впровадження організаційних змін, спрямованих на підвищення продуктивності праці та оптимізацію використання кадрового потенціалу.

Пропонуємо деякі напрями організаційних змін.

1. Оптимізація чисельності персоналу

Пропонується проведення аналізу завантаженості працівників та усунення дублювання функцій.

Наприклад, виявлено, що частина функцій між спеціалістами дублюється (наприклад, обробка документації). Оптимізація дозволяє скоротити 2 посади або перерозподілити функції.

Очікуваний ефект: зниження витрат на оплату праці на 5–7%.

2. Удосконалення організаційної структури управління

Пропонується спрощення структури управління шляхом скорочення зайвих рівнів підпорядкування.

Наприклад, скорочення одного проміжного рівня управління між керівником та виконавцями.

Очікуваний результат: підвищення швидкості прийняття рішень та ефективності комунікації.

3. Чіткий розподіл функціональних обов'язків

Пропонується оновлення посадових інструкцій відповідно до реальних функцій працівників.

Наприклад, впровадження чітких зон відповідальності для працівників складу:

- а. приймання товару;
- б. комплектація;
- в. відвантаження.

Очікуваний результат: зниження кількості помилок та підвищення продуктивності праці.

4. Впровадження системи нормування праці

Пропонується встановлення нормативів виконання робіт.

Наприклад, норма обробки замовлень для працівника складу - 50 замовлень/день.

Очікуваний результат: підвищення продуктивності праці на 10–15%.

5. Формування кадрового резерву

Пропонується створення системи підготовки працівників до зайняття

керівних посад.

Наприклад, відбір 5 перспективних працівників для навчання та подальшого кар'єрного зростання.

Очікуваний результат: зниження витрат на зовнішній підбір персоналу.

6. Покращення внутрішньої комунікації

Пропонується впровадження регулярних нарад та системи зворотного зв'язку.

Наприклад, щотижневі короткі зустрічі (briefing) для обговорення результатів роботи.

Очікуваний результат: зменшення конфліктів та підвищення згуртованості колективу.

Запропоновані організаційні зміни та заходи з оптимізації структури персоналу спрямовані на підвищення ефективності управління трудовими ресурсами ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ». Їх реалізація дозволить оптимізувати витрати, підвищити продуктивність праці, покращити організацію роботи та забезпечити більш ефективне використання кадрового потенціалу підприємства.

3.5. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Економічне обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів є важливим етапом розробки управлінських рішень, оскільки дозволяє оцінити доцільність їх впровадження та визначити очікуваний економічний ефект. У науковій літературі економічний ефект розглядається як результат впровадження організаційних, технічних або управлінських змін, що проявляється у зростанні доходів, зниженні витрат або підвищенні продуктивності праці [40, с. 13].

Основними показниками оцінки ефективності є:

- а. приріст продуктивності праці;
- б. економія витрат на оплату праці;

- в. зростання прибутку підприємства;
- г. зниження плинності кадрів;
- д. підвищення якості виконання робіт.

Економічний ефект визначається як різниця між отриманими результатами та витратами на впровадження заходів.

Проведемо практичне економічне обґрунтування зазначених заходів.

1. Підвищення продуктивності праці (навчання персоналу)

Вихідні дані: кількість працівників складу: 57 осіб

середня продуктивність: 15 479 тис. грн / 138 осіб $\approx$ 112,1 тис. грн/особу

очікуване зростання продуктивності: +10%

Розрахунок ефекту:

Приріст продуктивності на 1 працівника: $112,1 \times 10\% = 11,21$ тис. грн

Загальний ефект: $11,21 \times 57 = 638,97$ тис. грн

2. Удосконалення системи мотивації

Очікується зниження плинності кадрів на 10%.

Витрати на заміну одного працівника: $\approx 20\,000$ грн

Кількість звільнень (2025): 10 осіб

Зниження на 10% = 1 особа

Економія: $1 \times 20\,000 = 20\,000$ грн

Додатково: підвищення продуктивності на 5% $\rightarrow$

$2\,136\,099 \times 5\% = 106\,805$ тис. грн

3. Впровадження HR-технологій

Ефект: скорочення адміністративних витрат на 10%

Припустимо витрати на управління = 5% виручки:

$2\,136\,099 \times 5\% = 106\,805$ тис. грн

Економія: $106\,805 \times 10\% = 10\,680$ тис. грн

4. Організаційні зміни

Ефект від оптимізації персоналу:

скорочення 2 посад

середня зарплата: 54 126 грн/міс

Річна економія: $54\,126 \times 2 \times 12 = 1\,299\,024$ грн $\approx 1\,299$ тис. грн

Таблиця 3.5 - Загальний економічний ефект

Захід	Ефект, тис. грн
Підвищення продуктивності (3.1)	639
Мотивація персоналу (3.2)	106 805
HR-технології (3.3)	10 680
Організаційні зміни (3.4)	1 299
ЗАГАЛОМ	119 423 тис. грн

Отримані результати свідчать, що впровадження запропонованих заходів є економічно доцільним та забезпечує значний позитивний ефект для підприємства. Найбільший вплив має удосконалення системи мотивації персоналу, що сприяє суттєвому зростанню продуктивності праці.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність використання трудових ресурсів, знизити витрати та забезпечити зростання прибутковості ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ».

3.6. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності управлінських заходів є завершальним етапом процесу вдосконалення діяльності підприємства та дозволяє визначити результативність впроваджених змін. У науковій практиці ефективність заходів у сфері управління персоналом оцінюється за системою економічних, соціальних та організаційних показників [20, с. 33].

Економічна ефективність відображає фінансові результати впровадження заходів і визначається через приріст доходу, зниження витрат та підвищення прибутковості. Соціальна ефективність характеризується рівнем задоволеності персоналу, зниженням плинності кадрів та покращенням умов праці. Організаційна ефективність проявляється у вдосконаленні структури управління, підвищенні продуктивності праці та якості виконання робіт.

Комплексна оцінка ефективності дозволяє визначити не лише економічний результат, але й довгостроковий вплив заходів на розвиток підприємства.

Практична оцінка ефективності заходів

1. Економічна ефективність. Згідно з розрахунками (підрозділ 3.5), загальний економічний ефект становить: 119 423 тис. грн

Припустимо, витрати на впровадження заходів:

навчання персоналу: 881 тис. грн

впровадження HR-систем: 500 тис. грн

організаційні зміни: 200 тис. грн

Загальні витрати: $\approx 1\,581$ тис. грн

Коефіцієнт економічної ефективності:

$E = \text{Ефект} / \text{Витрати}$

$E = 119\,423 / 1\,581 \approx 75,5$

Це означає, що кожна 1 грн витрат приносить 75,5 грн ефекту.

Таблиця 3.6 - Зміна ключових показників діяльності

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна
Продуктивність праці	15 479	17 027	+10%
Плинність кадрів, %	10,3	9,0	-1,3
Рівень задоволеності персоналу	низький	середній/високий	↑
Рентабельність персоналу	зростає	стабільно висока	↑

3. Соціальна ефективність. Впровадження заходів дозволить:

- підвищити рівень задоволеності працівників оплатою праці;
- зменшити рівень стресу та конфліктів у колективі;
- підвищити рівень довіри до керівництва;
- створити умови для професійного розвитку.

4. Організаційна ефективність

Очікувані результати:

- а. покращення структури управління;
- б. скорочення часу прийняття рішень;

- в. підвищення якості комунікації;
- г. зменшення дублювання функцій.

Таблиця 3.7 - Узагальнена оцінка ефективності

Вид ефективності	Результат
Економічна	дуже висока
Соціальна	позитивна
Організаційна	висока

Проведена оцінка ефективності запропонованих заходів свідчить про їх високу доцільність та результативність. Впровадження розроблених рішень забезпечує значний економічний ефект, покращення соціального клімату в колективі та підвищення ефективності управління персоналом.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат, покращенню мотивації персоналу та зміцненню конкурентних позицій ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ».

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розроблено та обґрунтовано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності праці персоналу ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ».

У процесі дослідження визначено, що підвищення продуктивності праці можливе за рахунок удосконалення системи навчання персоналу, впровадження сучасних методів організації праці та розвитку професійних компетенцій працівників. Запропоновані заходи дозволяють підвищити рівень кваліфікації персоналу та забезпечити зростання результативності праці.

Особливу увагу приділено удосконаленню системи мотивації персоналу, зокрема впровадженню бальної системи оцінювання результатів діяльності та прозорого механізму преміювання. Це сприяє підвищенню зацікавленості працівників у досягненні високих результатів та забезпечує

справедливий розподіл винагороди.

Важливим напрямом є впровадження сучасних HR-технологій та цифрових рішень, що дозволяє автоматизувати кадрові процеси, підвищити якість управлінських рішень та забезпечити ефективний контроль за результатами діяльності персоналу.

Крім того, запропоновано організаційні зміни, спрямовані на оптимізацію структури персоналу, усунення дублювання функцій, покращення комунікації та підвищення ефективності управління.

Проведене економічне обґрунтування показало високу ефективність запропонованих заходів, зокрема значний економічний ефект та швидку окупність витрат на їх впровадження. Оцінка ефективності підтвердила позитивний вплив заходів як на економічні показники діяльності підприємства, так і на соціальні та організаційні аспекти управління персоналом.

Отже, реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення продуктивності праці, зниження витрат, покращення мотивації персоналу та ефективніше використання трудового потенціалу ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ», що сприятиме зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі було досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення ефективності праці персоналу та розроблено комплекс заходів щодо її вдосконалення на прикладі ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ».

У першому розділі узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності ефективності праці персоналу, розкрито її економічний зміст та визначено основні фактори, що впливають на продуктивність праці. Встановлено, що ефективність праці є комплексною категорією, яка відображає результативність використання трудових ресурсів і залежить від організаційних, економічних, соціальних та технологічних чинників. Також проаналізовано сучасні методи підвищення ефективності персоналу та зарубіжний досвід, що підтверджує необхідність впровадження інноваційних підходів до управління персоналом.

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ». Встановлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, зокрема зростання обсягів діяльності та продуктивності праці. Водночас виявлено ряд проблем, серед яких: дисбаланс між темпами зростання продуктивності праці та рівнем оплати, недосконалість системи мотивації, обмежені можливості професійного розвитку персоналу, а також зниження стабільності кадрового складу.

У третьому розділі розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Зокрема, запропоновано удосконалення системи навчання персоналу, впровадження бальної системи оцінювання та преміювання, використання сучасних HR-технологій і цифрових рішень, а також оптимізацію організаційної структури. Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність запропонованих заходів та їх високий економічний ефект. Оцінка ефективності засвідчила позитивний вплив заходів на економічні, соціальні та організаційні показники діяльності

підприємства.

Отже, реалізація запропонованих у роботі заходів дозволить підвищити продуктивність праці, покращити систему мотивації персоналу, оптимізувати використання трудових ресурсів та забезпечити сталий розвиток ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ».

Практична значущість роботи полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій у діяльності підприємства, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та ефективності функціонування в умовах сучасного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. та ін, Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
2. Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»: зб. наук. пр. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2020. № 1. С. 152–163.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
4. Бей Г. В., Серeda Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № (2)34. С. 93–101.
5. Богацька Н. М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. №3. С. 210–214.
6. Богиня Д. П., Шевченко А. Ф. Ефективність праці в ринковій економіці. Україна: аспекти праці. 2008. № 4. С. 3–6.
7. Боденчук Л. Б. Мотивація праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 2(11). С. 41–44.
8. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. № 57. URL: [https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235\](https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235)
9. Бондаренко І. В. Інноваційні підходи до управління персоналом. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку економіки». Київ, 2023. С. 56–60.

10. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041> ISSN 2786-5355
11. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. 239–247.
12. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 502 с.
13. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. К.: Професіонал, 2006. 163 с.
14. Глевацька Н.М. Стратегія забезпечення зростання конкурентоспроможності робочої сили на підприємстві. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. К.: КНЕУ, 2005. С. 25–30.
15. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350>
16. Грищенко В.Ф., Чернова М.С. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. №1. С.103–112.
17. Грішнова О.А. Конкурентоспроможність персоналу підприємства. Україна: Аспекти праці. 2005. № 3. С. 3–9.
18. Господарський кодекс України. Київ: Юрінком Інтер, 2025. 256 с.
19. Гнатюк В. О. Ефективність праці як фактор конкурентоспроможності підприємства. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Львів, 2022. С. 102–105.
20. Гончаров В. М. Концептуальні проблеми ефективності праці в Україні. Вісник економічної науки України. 2007. № 2. С. 33–37.

21. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ: Знання, 2018. 535 с.
22. Друкер П. Ф. Практика менеджменту / пер. з англ. Київ: Основи, 2018. 416 с.
23. Дяків О. П., Крушельницька О. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2020. 398 с.
24. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 24. С. 243–256.
25. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 17. Ст. 121. С. 45–52.
26. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Одеса: Атлант. 2013. 427 с.
27. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
28. Іванова Н. С. Підвищення ефективності праці персоналу в умовах цифровізації економіки. Економіка України. 2023. № 5. С. 78–85.
29. Іляш О. І., Гринкевич С. С. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посібник. Київ: Знання, 2010. 476 с.
30. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталій розвиток економіки. 2011. №5. С. 81 – 85.
31. Ковальчук О. В. Сучасні підходи до мотивації персоналу підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2024. № 2. С. 112–118.
32. Кодекс законів про працю України: чинне законодавство станом на 2026 р. Київ: Парламентське видавництво, 2026. 192 с.
33. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко, Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості. 2022. №14(4). С. 26–34.

34. Колективний договір ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ». Вінниця, 2025. 36 с.
35. Коломієць В.М. Місце конкурентоспроможності персоналу в системі трудових відносин підприємства. Економіка та підприємництво. Держава та регіони. 2006. № 4. С. 169–172.
36. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2017. 337 с.
37. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку: монографія. К.: КНЕУ, 2010. 251с.
38. Конкурентоспроможність робочої сили в системі соціально-трудових відносин: монографія / Д.П. Богиня, Г.Т. Куліков, Л.С. Лісогор та ін. К.: Ін-т економіки НАН України, 2003. С. 31-34.
39. Костенко Т.О. Сутність та соціально-економічне значення підвищення продуктивності праці в сучасних умовах. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2013. Т. 1, № 28. С. 297–304.
40. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту. Персонал. 2015. №7. С. 13–21.
41. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2018. 296 с.
42. Кузьмін О. Є., Бодарецька О. М. Взаємозв'язок понять «мотивація» та «мотивування» у системі мотивування персоналу підприємств. Бізнес Інформ. 2015. № 1. С. 347–352.
43. Лібанова Е. М. Ринок праці: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.
44. Лішиленко А. В. Економічний зміст оплати праці та її форми. К.: ЦУЛ, 2008. 367 с.
45. Лопушняк Г. С., Милянник Р. В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 10–16. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.24.10>

46. Магас Н., Парфенюк Є., Стойко, Г. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства. Економіка та суспільство. 2022. №44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1804>
47. Мельник Т. С. Мотивація персоналу в умовах кризи. Матеріали міжнародної конференції «Менеджмент XXI століття». Харків, 2024. С. 88–92.
48. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюк, С.О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. К.: КНЕУ, 2006. 98 с.
49. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
50. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
51. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua>.
52. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навч. посібник. К.: Ліра-К, 2015. 346 с.
53. Петрашак О.О. Соціально-економічні важелі підвищення продуктивності праці в системі чинників її зростання в сучасних умовах. Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки. 2014. Вип. 27. С. 403–411. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvbdfa_2014_27_62
54. Петренко Л. М. Оцінка продуктивності праці на підприємствах логістичної сфери. Економічний простір. 2022. № 178. С. 95–101.
55. Петюх В. М. Економіка праці: навчально-методичний посібник. Київ: КНЕУ, 2020. 280 с.
56. Положення про оплату праці ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ». Вінниця, 2024. 28 с.

57. Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2021. № 3(76). С. 47–63.

58. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2019. 351 с.

59. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможності праці: теорія і практика регулювання. Кіровоград: ПіК, 2003. 426 с.

60. Серeda О. Г., Швець Н. М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 11. С. 229–232.

61. Сидоренко А. П. Управління персоналом у логістичних компаніях. Бізнес Інформ. 2023. № 9. С. 145–150.

62. Синицька О. І. Мотиваційні механізми управління персоналом: структура, важелі, напрями ефективізації: монографія. Вінниця: Розвиток, 2005. 135 с.

63. Славгородська О.Ю. Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства. Наукові праці ДонНТУ. 2005. № 8. С. 94–101.

64. Смірнов О.О. Діагностика конкурентоспроможності персоналу в системі управління інноваційною діяльністю підприємства. Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: збірник наук. пр. Львів: Видавництво нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2007. С. 566–572.

65. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. №6. Т.2. С. 178-181.

66. Спіцина А. Є. Сучасна парадигма системи управління персоналом транспортної галузі. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2023. № 3(83). С. 88–100.

67. Статут ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ». Вінниця, 2023. 45 с.

68. Тейлор Ф. В. Принципи наукового менеджменту / пер. з англ. Київ: Наш формат, 2019. 144 с.
69. Управління персоналом: Частина 1: Конспект лекцій: навч. посібник / В.М. Гончаров, О.В. Додонов та ін. Донецьк: СПД Купріянокіхв В.С., 2008. С. 10–11, 25–27.
70. Файоль А. Загальне і промислове управління / пер. з франц. Київ: Основи, 2017. 160 с.
71. Череп А. В., Шитікова Л. В. Методичні підходи до використання трудових ресурсів у відповідності з потенційними можливостями підприємства. Бізнес-Інформ. 2013. №10. С. 253–257.
72. Чернушкіна О. О. Сучасні аспекти управління продуктивністю праці. Економіка і організація управління. 2018. Вип. 4 (32). С. 163–172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2018_4_19
73. Федоришина Л. М. Мотивація праці: підходи до трактування. Сталий розвиток економіки. 2017. №2(35). С. 90–95.
74. Фінансова звітність ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» за 2023–2025 рр. Вінниця, 2026. 75 с.
75. Шахно А.Ю. Людський капітал в умовах глобалізації: оцінювання, розвиток та державне регулювання: монографія. Кривий Ріг: Видавництво ФОП Чернявський Д.О., 2019. 360 с.
76. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації. Вісник ХНУ. 2016. № 5. Т. 1. С. 63–67.
77. Штатний розпис ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» на 2026 рік. Вінниця, 2026. 12 с.
78. Щелкунов В.І., Загорулько В.М., Подреза С.М. та ін. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: НАУ, 2012. 352 с.
79. Як мотивувати працівника в умовах війни. URL: <https://www.google.com/search?q=%D0%AF%D0%BA+%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D1%83%D0/>