

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
ЦЕНТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА  
ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ  
Кафедра менеджменту**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

здобувача вищої освіти освітнього  
ступеня «бакалавр»  
4 курсу заочної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Івана УВАРОВА

**Науковий керівник:**  
к.пед.н., доц. Мар'яна ЯЦИК

**Рецензент:**  
директор ТОВ «Чудова Ідея»  
Тарас ЯЦИК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р., протокол №\_\_

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Галина ЛЕСЬКІВ  
(підпис)

Львів

2023

## АНОТАЦІЯ

Уваров І. Ефективність управління персоналом сучасної організації.  
Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2023.

У першому розділі досліджено наукові підходи до забезпечення ефективності управління персоналом сучасної організації та методичні інструменти оцінювання ефективності управління персоналом організації. У другому розділі проаналізовано ефективність управління персоналом ТОВ «Чудова Ідея» та рекомендовано шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблено відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

*Ключові слова:* персонал, ефективність управління персоналом, розвиток персоналу, навчання персоналу, продуктивність праці.

## ANNOTATION

Uvarov I. Effectiveness of personnel management of a modern organization.  
Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in a specialty 073 «Management», Lviv, 2023.

The first chapter examined scientific approaches to ensuring the effectiveness of personnel management in a modern organization and methodical tools for evaluating the effectiveness of personnel management in organizations. In the second chapter, the effectiveness of personnel management of «Chudova Idea» LLC was analyzed and ways to improve the efficiency of the company's personnel management were recommended.

Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn and concrete proposals were substantiated.

*Keywords:* personnel, efficiency of personnel management, personnel development, personnel training, labor productivity.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	.....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ</b>		
	<b>ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	
	<b>СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	6
	1. 1. Наукові підходи до забезпечення ефективності управління персоналом сучасної організації.....	6
	1. 2. Методичні інструменти оцінювання ефективності управління персоналом організації.....	10
	Висновки до першого розділу.....	13
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ</b>		
	<b>ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ»</b>	15
	2. 1. Загальна характеристика підприємства.....	15
	2. 2. Аналіз господарської діяльності підприємства.....	18
	2. 3. Аналіз ефективності управління персоналом підприємства.....	27
	2. 4. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства.....	33
	Висновки до другого розділу.....	39
<b>ВИСНОВКИ</b> .....		41
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....		44

## ВСТУП

Сьогодні, майже кожен управлінець розуміє, що персонал є ключовим ресурсом організації. Персонал є інструментом забезпечення та зміцнення конкурентоспроможності сучасної організації. Ефективне управління персоналом є важливою складовою управління сучасної організації. Ефективне управління підприємством здійснює безпосередній позитивний вплив на економічні показники діяльності організації та є основним вектором його успіху.

На ефективність управління персоналом сучасної організації мають вплив різноманітні фактори, які потребують об'єктивної оцінки. Діяльність торгівельних організації вимагає надання персоналом якісного обслуговування через підвищену вимогливість споживачів. Тому ефективність управління персоналом сучасної організації та її оцінка, потребують особливої уваги.

Дослідження ефективності управління персоналом організації здійснювали М. Амстронг, Н. Верхоглядова, С. Лихолат, Ф. Хміль. Проте наукові підходи щодо ефективності управління персоналом сучасної організації потребують більш детальнішого дослідження.

*Метою* кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей ефективності управління персоналом сучасної організації та пошук шляхів її підвищення.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи поставлені такі *завдання*:

- дослідити наукові підходи до забезпечення ефективності управління персоналом сучасної організації;
- визначити методичні інструменти оцінювання ефективності управління персоналом організації;
- здійснити загальну характеристику та аналіз господарської діяльності ТОВ «Чудова Ідея»;
- проаналізувати ефективність управління персоналом ТОВ «Чудова Ідея»;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Чудова Ідея».

*Об'єктом дослідження* є система управління персоналом підприємства.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних положень та практичних інструментів ефективності управління персоналом підприємства.

*Методи дослідження.* Монографічний метод, метод теоретичного узагальнення, системний підхід використовувались для дослідження теоретичного розділу. Графічні методи використовувались для наочного зображення результатів дослідження. Статистичний аналіз, порівняльний аналіз, експертний метод – для оцінки ефективності управління персоналом.

*Інформаційною базою* кваліфікаційної роботи є праці науковців та практиків з питань ефективності управління персоналом організації, звітна документація ТОВ «Чудова Ідея».

*Апробація результатів.* Результати наукової роботи, висновки та пропозиції оприлюднено у проведенні круглого столу «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, ЛьвДУВС, 12 травня 2023 р.) та опубліковано в його матеріалах.

*Структура роботи.* У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне дослідження наукових підходів до забезпечення ефективності управління персоналом сучасної організації та методичних інструментів оцінювання ефективності управління персоналом організації. Проаналізовано ефективність управління персоналом ТОВ «Чудова Ідея» та шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблено відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 48 сторінках. Робота містить 12 рисунків, 13 таблиць, список використаних джерел 31 найменування.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1. 1. Наукові підходи до забезпечення ефективності управління персоналом сучасної організації

Фактори зовнішнього середовища, які здійснюють вплив на успішне функціонування підприємства ставлять нові вимоги до його системи управління, а особливо до управління персоналом. Адже персонал є найважливішим ресурсом підприємства.

Персонал – найскладніший об'єкт для управління за рахунок того, що кожна людина є цілісною, неповторною, має особисті соціально-психологічні якості та характерні особливості [13].

Вирішальна значущість та цінність працівників як основи формування та функціонування підприємства зумовили виникнення системи управління персоналом, що є однією з найважливіших сфер його діяльності, від якого залежить ефективність господарювання підприємства [13].

Управління персоналом – це сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії під час формування, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як низка взаємопов'язаних напрямів та видів діяльності [13].

Ефективність є однією з ключових категорій економіки, що безпосередньо пов'язана з досягненням кінцевої мети розвитку як національного господарства загалом, так і кожної окремої організації [6].

Категорію «ефективність» науковці розглядають як багатокритеріальну категорію, що показує ступінь співвідношення витрат і результатів, ступінь досягнення поставлених цілей організації, ступінь задоволення особистих потреб і запитів працівників у процесі трудової діяльності, здатність організації

існувати нескінченно довго, спроможність забезпечувати високу якість продукції, що виготовляється [19].

Варто зазначити, що ефективність управління персоналом має тісний взаємозв'язок із системою управління підприємства. Отримання та збільшення прибутку є основною метою діяльності більшості підприємств, а без персоналу це неможливо досягнути.

Еволюція концепцій до визначення ефективності управління персоналом організації можна прослідити в рамках наукових шкіл, кожна з яких по-своєму трактувала та обґрунтувала шляхи забезпечення ефективності управління персоналом організації [19] (табл. 1. 1).

Таблиця 1. 1

**Еволюція підходів до визначення ефективності  
управління персоналом організації [19]**

Школи (концепції)	Представники	Сутність управлінського підходу	Визначення ефективності
Наукове управління	Ф. Тейлор, Г. Форд, Г. Гант	Вперше реалізували науковий підхід в організації праці – розподіл роботи на окремі елементи та функції	Зміст підвищення ефективності діяльності підприємства розкривається через підвищення продуктивності праці виключно на виробництві, не беручи до уваги інші сфери діяльності підприємства
Адміністративна школа	А. Файоль, Л. Урвік	Розробляють універсальні принципи управління та поділили адміністративні операції на загальновизнані функції менеджменту	Ефективність розглядається відносно діяльності всього підприємства в цілому: як на виробничому, так і на управлінському рівні

Продовж. табл. 1. 1

Школа людських відносин та поведінки	Е. Мейо, А. Маслоу	Людина розглядається як головний фактор продуктивності; акцент управління перенесений з виконання завдань та відносини між людьми	Ефективність підприємства має забезпечуватися шляхом підвищення ефективності використання людських ресурсів за рахунок усвідомлення працівниками своїх можливостей та розкриття творчого потенціалу
Науки управління (системний, ситуаційний та процесний)	А. Чандлер, Дж. Лорш	Розгляд підприємства як системи – цілісності, що складається із взаємозалежних частин, кожна з яких впливає на характеристику цілого. Визначення ефекту синергії: коли системна сума компонентів більша за її просту арифметичну суму	Рівень системної ефективності визначається внутрішнім середовищем підприємства, що формується під впливом прийняття управлінських рішень, які приймаються керівництвом
Школа соціального менеджменту	М. Армстронг, Г. Шмідт	Підприємство – суспільний інститут, що прагне досягнення цілей своєї діяльності з позиції задоволення балансу інтересів пов'язаних з ним зацікавлених груп	Ефективність діяльності підприємства розглядається з позиції досягнення цілей менеджменту персоналу, інвестицій у формування та використання людського, соціального та інтелектуального капіталів

Як бачимо, в наукових джерелах є кілька підходів до визначення ефективності управління персоналом організації. І якщо управлінцями буде розуміння сутності ефективного управління персоналом організації, то це призведе її до успіху.



Ефективність управління персоналом полягає в забезпеченні взаємоузгодження інтересів керівників і підлеглих у процесі досягнення цілей підприємства, а її оцінювання доцільно здійснювати з використанням інтегрального критерію, який відображає результати діяльності персоналу (економічна ефективність), особливості взаємодії працівників у колективі (соціальна ефективність), процеси формування та використання інтелектуального капіталу (ефективність інтелектуалізації праці), активізацію дослідницької та інноваційно-інвестиційної діяльності (інноваційно-інвестиційна ефективність), дієвість організаційного управління (організаційна ефективність) [6].

Забезпечення ефективності управління персоналом – це безперервний процес, який неможливий без участі високо-компетентних працівників та реалізується через певні детермінанти ( рис. 1. 1).



Рис. 1. 1. Концептуальні детермінанти забезпечення ефективності управління персоналом організації [6]

## 1. 2. Методичні інструменти оцінювання ефективності управління персоналом організації

Щоб визначити ефективність управління персоналом на підприємстві потрібно враховувати сукупність різних факторів. Недостатньо тільки використовувати нові методи управління персоналом, а потрібно змінювати і методичні підходи для їх оцінки.

Аналіз наукових джерел засвідчив про наявність різних методичних інструментів до оцінки ефективності управління персоналом організації [6] (табл. 1. 2).

Таблиця 1. 2

### Методичний інструментарій оцінювання ефективності управління персоналом організації [6]

Назва методу	Зміст методу	Критерій підходу до ефективності управління персоналом	Результати
1. Анкетування та тестування	Складаються анкети та тести з переліком важливих питань з проблемою, що виникла	Збір великого обсягу інформації про функціонування підсистеми управління у стислі терміни	Отримання та вивчення різних сторін проблеми, що виникла, на основі відповідей респондентів
2. Інтерв'ю	Усна бесіда, опитування працівників з метою отримання інформації про думки й оцінки респондентів тих або тих сторін діяльності організації та функціонування підсистеми управління персоналом	Отримання інформації та думок в оцінках діяльності підсистеми управління персоналом в організації	Різностороння інформація з проблемних питань. Додаткова інформація

Продовж. табл. 1. 1

3. Експертно-аналітичний	Базується на залученні високо-компетентних працівників з управління персоналом, передбачає ранжування експертами значущості обраних показників в еталонній моделі та створення бальної шкали для кожного показника	Дає змогу виявити основні напрями формування підсистеми управління персоналом, здійснити оцінювання результатів аналізу та виявити причини виникнення недоліків	Проранжирувана система показників ефективності управління персоналом. Висновки та звіт експертів. Виявлені основні напрями розвитку й удосконалення підсистеми управління персоналом
4. Динамічний	Передбачає розташування даних у вигляді динамічного ряду та виключення з нього випадкових відхилень з метою відображення стійких тенденцій	Використовується при дослідженні кількісних показників, які характеризують підсистему управління персоналом	Математична систематизація даних
5. Аналітично-розрахунковий	Збираються та аналізуються фактичні дані, складаються звіти за результатами аналізу та прогнозується подальший розвиток підсистеми управління персоналом	Творче поєднання сукупності методів, виходячи з конкретних умов управлінського завдання	Звіт-аналіз з виявленими тенденціями та рекомендаціями щодо подальшого розвитку подій
6. Структуризація проблем	Проводиться кількісне та якісне обґрунтування проблем в діяльності підприємства загалом, його окремих підсистем та здійснення системного аналізу організації управління з точки зору відповідності системі цілей	Дерево проблем використовується для візуалізації взаємозв'язку загальних та часткових показників	Система проблем може бути представлена графічно у вигляді дерев проблем та у списковому варіанті з наведенням переліку

Щоб детально здійснити оцінку ефективності управління персоналом практики використовують показники, які допомагають визначити рівень трудової діяльності кожного працівника та конкретних кадрових процесів на підприємстві.

Вибір конкретного показника до оцінювання ефективності управління персоналом організації залежить від низки чинників: сфери економіки, розміру підприємства, кількості структурних підрозділів, загальної чисельності працівників, масштабу управління, рівня корпоративної культури [6]. Інтегральний показник ефективності управління персоналом визначається як середньозважена величина оцінок комплексу показників [6].

Система ключових показників ефективності управління персоналом організації включає [6]:

1) фінансові показники:

- відсоток витрат на утримання персоналу в обсязі виручки підприємства;
- фонд оплати праці в обсязі виручки підприємства;
- фонд оплати праці в прибутку;
- прибуток в розрахунку на одного працівника;

2) підбір персоналу:

- відсоток вакансій, закритих зовнішніми кандидатами;
- середній термін заповнення вакансії;
- середня вартість заповнення вакансії;
- чисельність кандидатів, рекомендованих для роботи співробітниками підприємства;

3) адаптація персоналу:

- відсоток співробітників, які успішно завершили строк випробування;
- індекс лояльності співробітників;

4) навчання персоналу:

- відсоток навчених співробітників;
- відсоток витрат на навчання персоналу в обсязі виручки;

- кількість годин на навчання одного співробітника;
  - частка витрат на навчання в загальній сумі витрат на персонал;
- 5) мотивація та оплата праці:
- середня заробітна плата на одного працівника;
  - відсоток витрат на соціальний пакет у загальній сумі витрат на персонал;
  - відповідність ринковому рівню заробітної плати;
- 6) закріплення:
- відсоток плинності персоналу на підприємстві;
  - відсоток плинності серед ключових працівників підприємства;
- 7) розвиток корпоративної культури:
- відсоток витрат на розвиток корпоративної культури в обсязі виручки підприємства;
  - відсоток витрат на розвиток корпоративної культури в загальній сумі витрат на персонал;
  - відповідність корпоративної культури стратегічним цілям [6].

### **Висновки до першого розділу**

Враховуючи сучасні негативні тенденції змін, які відбулись на українському ринку – війна та наслідки коронавірусної кризи, людський капітал являється найважливішим ресурсом будь-якого підприємства. Персонал є рушійною силою успішної діяльності підприємства. Питання щодо управління персоналом є ключовим фактором в організації управління підприємством.

В наукових джерелах відсутній єдиний підхід щодо трактування поняття «ефективності управління персоналом організації». Еволюція концепцій ефективності управління персоналом відбувалась в межах основних наукових шкіл менеджменту, і це вказує про становлення наукової думки досить давно.

Ефективність управління персоналом розглядають через призму економічної, соціальної та організаційної ефективності організації.

Для оцінки ефективності управління персоналом організації застосовують певні методичні інструменти, кожен з яких має свої характеристики та особливості. Найбільш оптимально потрібно використовувати комплексні методики.

Щоб здійснити оцінку ефективності управління персоналом організації можна використовувати різноманіття показників, проте варто використовувати такі, які об'єктивно відображатимуть результати, а саме:

- фінансові показники;
- відбір персоналу;
- розвиток і навчання персоналу;
- мотивація персоналу;
- розвиток корпоративної культури.

Оцінка ефективності управління персоналом забезпечує організацію високо-компетентними працівниками, які беруть участь у її розвитку та будуть працювати у відповідності до стратегічних цілей.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ»

#### 2. 1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Чудова Ідея» – це молоде та креативне підприємство, яке знаходиться у місті Львів. Підприємство здійснює торгівельну діяльність понад 1000 різних видів товарів та здійснює їхню реалізацію оф-лайн в трьох торгових точках та он-лайн по всій Україні.

На рис. 2. 1. розглянемо загальні відомості про ТОВ «Чудова Ідея».

Повне та скорочене найменування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Товариство з обмеженою відповідальністю "Чудова Ідея"</li> <li>• ТОВ "Чудова Ідея"</li> </ul>
Код ЄДРПОУ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 43140719</li> </ul>
Юридична адреса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 79035, м. Львів, вул. Липова Алея 13а</li> </ul>

Рис. 2. 1. Загальні відомості про ТОВ «Чудова Ідея» [14]

Основним видом діяльності ТОВ «Чудова Ідея» є [14]:

– роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

ТОВ «Чудова Ідея» розпочинало свою діяльність у 2019 році з продажу товарів у невеличкому магазині, площею 45 кв. м., а сьогодні здійснює продаж товарів у форматі супермаркету площею понад 200 кв. м.

Місією діяльності ТОВ «Чудова Ідея» є задоволення потреб споживачів шляхом продажу якісних товарів і забезпечити на довготривалій основі успішний розвиток підприємства.

У 2022 році ТОВ «Чудова Ідея» збільшила асортимент свіжого м'яса, молочних продуктів та оновила преміальний асортимент червоної риби.

Кожного дня в магазинах ТОВ «Чудова Ідея» понад 10000 клієнтів різної категорії здійснюють покупки (рис. 2. 2.)



Рис. 2. 2. Категорії покупців ТОВ «Чудова Ідея»

Як бачимо, основну частку покупців ТОВ «Чудова Ідея» – 60% складають жінки віком 18-50 років%; 20% – чоловіки віком 25-50 років; 10% – пенсіонери; 10% – підлітки.

Підприємство з моменту існування турбується про соціальну відповідальність бізнесу та здійснює допомогу населенню Галицького району м. Львова, зокрема: кожної п'ятниці безкоштовно забезпечує необхідними продуктовими корзинами сім'ї військовослужбовців, які загинули та проживали на території району, де знаходиться підприємство; надає фінансову допомогу для забезпечення освітлення вулиці Липова Алея; підтримка волонтерського руху «Мир». Також, товариство у співпраці з ТОВ «Сільпо» запустило благодійний



проект «Життя» для збору коштів, щоб допомогти новонародженим дітям, батьки яких загинули через бойові дії чи ракетні обстріли.

Перевагами роботи з ТОВ «Чудова Ідея» є:

- якісна та свіжа продукція;
- широкий асортимент;
- якісне обслуговування;
- співпраця з фермерськими господарствами, що постачають продукцію без ГМО;
- можливість відвідувати супермаркет усіма членами сім'ї.

Основними партнерами ТОВ «Чудова Ідея» є:

- ФГ «Дідушицьке»;
- ТОВ «Лімо»;
- ТОВ «Нестле»;
- Перша приватна броварня;
- Львівський лікєро-горілочний завод;
- Зимноводівська ОТГ.

Також, ТОВ «Чудова Ідея» на постійній основі використовує промо-акції, основними з яких є:

- 1) «Акція дня» – протягом одного дня діє знижка на певний товар;
- 2) «1+1=4» – акція на вибрані підприємством товари;
- 3) промо-акція на День матері – товариство дарує можливість виграти в лотереї смартфон, якщо купляти акційні товари;
- 4) смс-листівки на товари, що будуть на знижці;
- 5) «рідзвяні знижки» на понад 2000 видів товарів.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Чудова Ідея». Як бачимо, підприємство має лінійно-функціональну структуру управління. Директор здійснює загальне керівництво та визначає основні напрямки роботи та розвитку підприємства (рис. 2. 3).

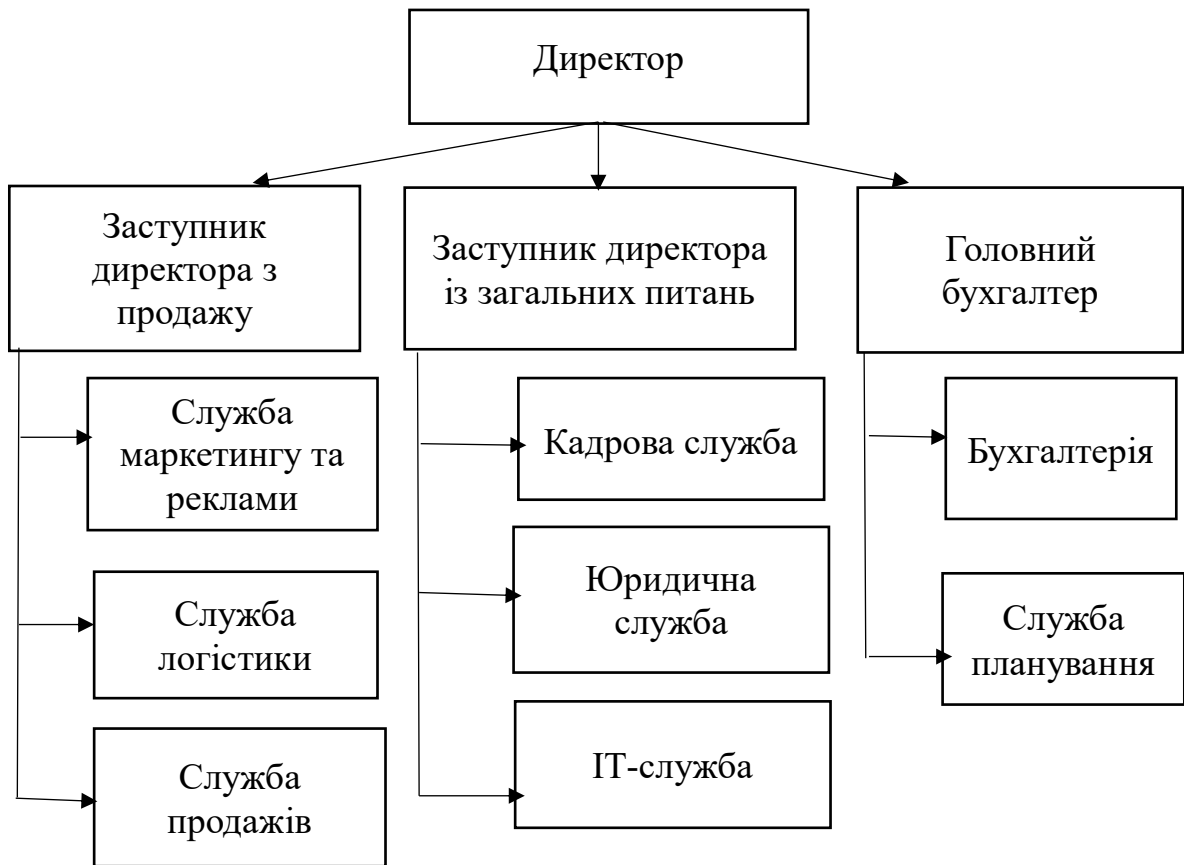


Рис. 2. 3. Організаційна структура ТОВ «Чудова Ідея»

## 2. 2. Аналіз господарської діяльності підприємства

Аналізуючи діяльність ТОВ «Чудова Ідея» здійснимо аналіз його основних господарсько-фінансових показників (табл. 2. 1).

Таблиця 2. 1

### Аналіз господарсько-фінансових показників ТОВ «Чудова Ідея»

Назва показника	Роки			Відхилення, + -		Темп росту, %	
	2020	2021	2022	2020	2021	2020	2021
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	10222 5	10231 0	104580	+235 5	+2270	+2,3	+2,2

Продовж. табл. 2. 1

2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	82155	82510	87150	+499 5	+4640	+0,0 6	+0,0 5
3. Валовий прибуток, тис. грн.	31250	31655	32880	+163 0	+1225	+0,0 5	+3,9
4. Інші операційні доходи, тис. грн.	14122	18525	11100	-3022	-7425	-21	-40
5. Адміністративні витрати, тис. грн.	14550	15852	16458	+190 8	+606	+0,0 07	+3,8
6. Витрати на збут, тис. грн.	14000	18560	19200	+520 0	+640	+37	+3,4
7. Інші операційні витрати, тис. грн.	48520	49125	50008	+148 8	+883	+3,0 7	+1,8
8. Доходи від участі в капіталі, тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
8. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток), тис. грн.	826	857	898	+72	+41	+8,7	+4,8
9. Фінансові результати від звичайної діяльності (прибуток), тис. грн.	450	480	495	+45	+15	+10	+3,1
10. Чистий прибуток, тис. грн.	156	168	183	+27	+15	+17	+9

Продовж. табл. 2. 1

11. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	31	32	35	+1	+4	+3,2	+12, 5
--	----	----	----	----	----	------	-----------

З даних таблиці бачимо, що дохід від реалізації продукції підприємства у 2022 році складав 104580 тис. грн., що на 2270 тис. грн. більше ніж у попередньому році та на 2,3% більше, ніж у 2020 році, і це вказує на позитивну тенденцію щодо використання ефективності його ресурсів.

Собівартість реалізованої продукції підприємства мала позитивну тенденцію до збільшення: у 2022 році на 4640 тис. грн. порівнюючи з 2021 роком та на 4995 тис. грн. більше, ніж у 2020 році.

Валовий прибуток підприємства у 2022 році зріс на 3,9 % у порівнянні з 2021 роком, а порівнюючи з 2020 роком на 0,05%. Зростання розміру чистого прибутку з 156 тис. грн. у 2019 році до 183 тис. грн. у 2022 році є позитивною ознакою ефективної діяльності підприємства.

Фінансові результати від звичайної діяльності підприємства також мали ознаки збільшення у 2022 році на 15 тис. грн. порівнюючи з 2021 роком та 45 тис. грн. більше відносно 2020 року, а це свідчить про ефективне використання наявних ресурсів.

Середньооблікова чисельність працівників у 2022 році збільшилась на 12,5% порівняно з 2021 та на 3,2% порівнюючи з 2020 роком.

Розглянемо динаміку ключових фінансових показників діяльності ТОВ «Чудова Ідея» (рис. 2. 4). Як бачимо, зростання фінансових показників відображає позитивну динаміку діяльності підприємства та свідчить про його прибутковість.

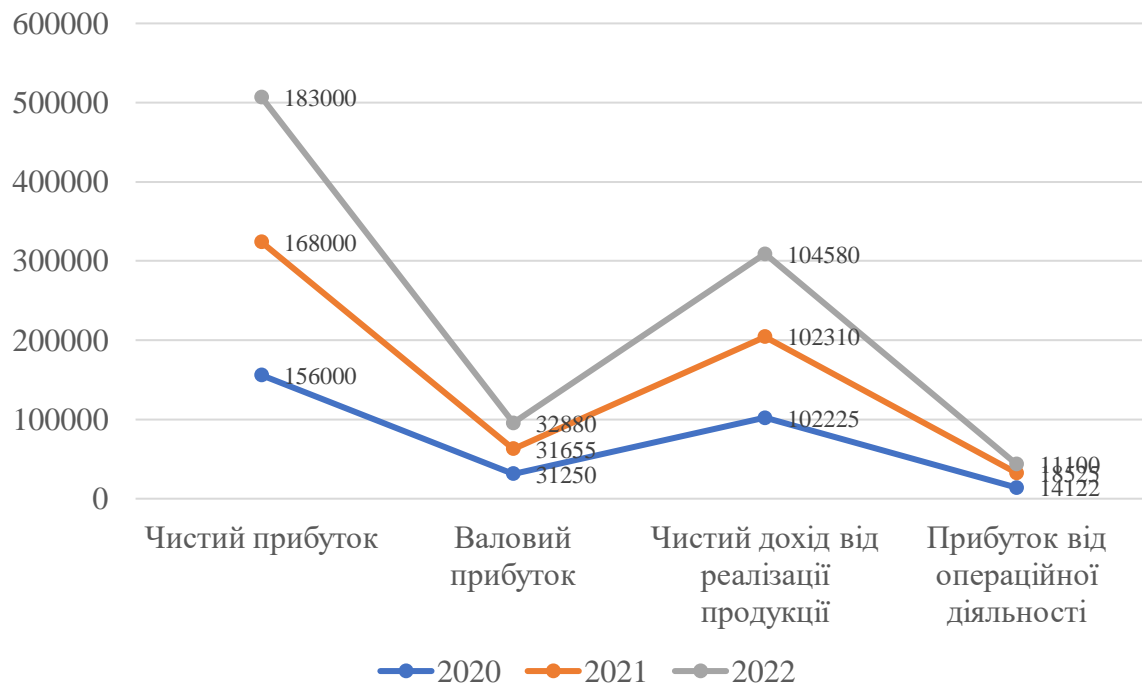


Рис. 2. 4. Динаміка ключових фінансових показників діяльності  
ТОВ «Чудова Ідея»

Середньостатистична прибутковість від різних напрямків торгівельної діяльності для ТОВ «Чудова Ідея» має такий вигляд: 25% – дохід від продажів фермерської молочної продукції; 20% – дохід від продажів овочів та фруктів; 15% – дохід від продажів хліба та хлібобулочних виробів; 15% – дохід від продажів засобів гігієни; 10% дохід від продажів алкогольних та слабоалкогольних напоїв; 10% дохід від продажі фаст-фуду; 5% – дохід від продажів бакалії (рис. 2. 5).

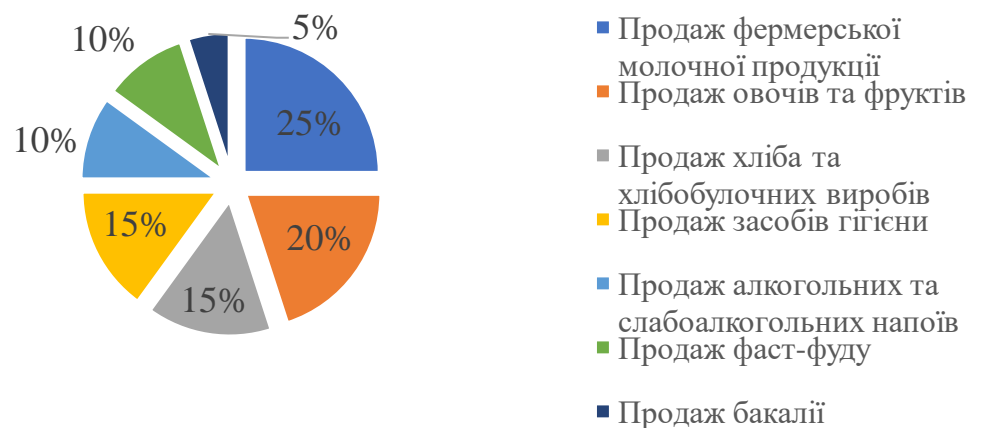


Рис. 2. 5. Структура доходів діяльності ТОВ «Чудова Ідея»

Розглянемо операційні витрати ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2. 2).

Таблиця 2. 2

**Елементи операційних витрат**

Назва показника	Роки			Відхилення, + -		Темп росту, %	
	2020	2021	2022	2020	2021	2020	2021
1. Матеріальні витрати, тис. грн.	45256	48632	56458	+112 02	+7826	+25	+16
2. Витрати на оплату праці, тис. грн.	168526	185256	195855	+273 29	+1059 9	+16, 2	+5,7
3. Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	12565	21562	24000	+114 35	+1143 5	+91	+53
4. Амортизація, тис. грн.	25213	32140	36525	+113 12	+4385	+45	+17, 3
5. Інші операційні витрати, тис. грн.	48520	49125	50008	+148 8	+883	+3,0 7	+1,8
Разом	300080	336715	362846	+627 66	+3512 8	+180 ,27	+93, 8

Левову частку витрат складають витрати на оплату праці – 46%, яка є основною формою матеріальної мотивації. У звітному році у порівнянні з попереднім роком матеріальні витрати у збільшилися на 16%, у порівнянні з 2022 році зросли на 25%. Відрахування на соціальні заходи складали у 2022 році – 6,6%, у 2021 році – 6,4%, у 2020 році – 4,1%.

В структурі витрат амортизаційні витрати складали у 2022 році – 10%, у 2021 році – 9,5, у 2020 році – 8,4%. У структурі операційних витрат інші операційні витрати мали такі показники: 2022 рік – 13,7%, 2021 рік – 14,5%, 2020 рік – 16,1%.

Рентабельність власного капіталу показує співвідношення між чистим прибутком та власним капіталом підприємства. Цей показник характеризує ефективність власного капіталу та його нарощення вважається позитивною тенденцією [9].

Проведемо аналіз показників рентабельності ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2.3).

Таблиця 2. 3

### Аналіз показників рентабельності

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2020	2021	2022	2020	2021
1. Рентабельність власного капіталу, %	31,2	28,4	22,2	-9	-6,2
2. Рентабельність продажів, %	42,5	42,1	39,4	-3,1	-2,7
3. Оборотність активів, %	0,65	0,54	0,44	-0,21	-0,1
4. Фінансовий важіль, %	7,72	6,41	5,77	-1,95	-0,64

Рентабельність власного капіталу ТОВ «Чудова Ідея» протягом аналізованого періоду мала тенденцію до зменшення, так у 2022 році – 22,2%, у 2021 році – 28,4%, у 2020 році – 31,2%. Показники рентабельності продажів значно перевищували показники рентабельності власного капіталу, що вказує про збільшення кількості продажів.

Коефіцієнт оборотності активів демонструє співвідношення виручки і суми оборотних активів. Значення цього показника говорить про кількість оборотів, які здійснили оборотні активи [9]. У 2022 році оборотність активів підприємства була меншою на 0,1% порівняно з 2021 роком, та на 0,21% менше порівнюючи з 2020 роком. Це не є загрозою для підприємства, але керівництву варто звернути на це увагу.

Фінансовий важіль розраховується як відношення суми позикового капіталу до суми усього використовуваного організацією капіталу або позикового капіталу до суми усього використовуваного організацією капіталу. Чим більше частка довгострокової заборгованості, тим сильніше фінансовий важіль [10].

Величина фінансового важеля ТОВ «Чудова Ідея» у 2022 році складала 5,77, що на 0,64 менше, ніж у 2021 році та на 1,95 менше, ніж у 2020 році. Зменшення величини фінансового важеля товариства є позитивною ознакою його діяльності, адже це вказує про зменшення залежності від позикових коштів.

Аналіз динаміки розвитку ТОВ «Чудова Ідея» відобразимо на рис. 2. 6.

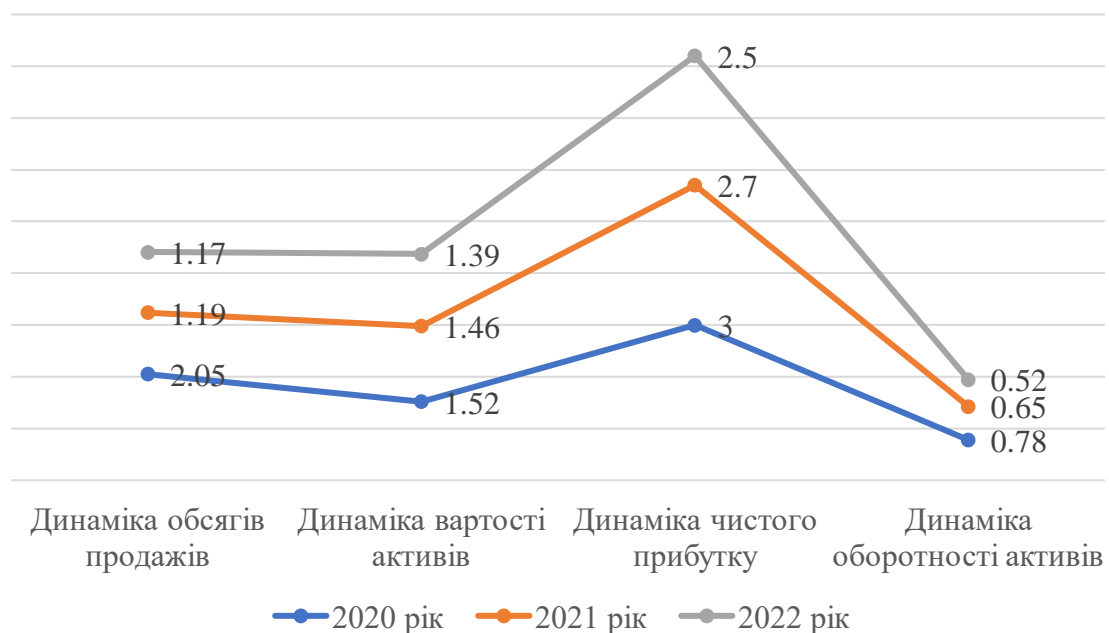


Рис. 2. 6. Динаміка розвитку ТОВ «Чудова Ідея»

Як бачимо, найбільше значення показника розвитку ТОВ «Чудова Ідея» має чистий прибуток, який у 2020 році мав найбільше значення, і в основному це пов'язано з тим, що під час карантинних обмежень товариство здійснювало максимальні кількості продажів товарів.

Проведемо аналіз структури та чисельності персоналу ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2. 4).



Таблиця 2. 4

## Аналіз структури та чисельності персоналу ТОВ «Чудова Ідея»

Назва показника	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	2020	2021
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб, в тому числі:	31	32	35	+1	+4
- керівники	6	8	8	+2	0
- спеціалісти	13	14	18	+5	+4
- робітники	12	10	9	-3	-1
2. Кваліфікований рівень працівників:	31	32	35	+1	+4
- висококваліфіковані	10	12	14	+4	+2
- кваліфіковані	10	14	15	+5	+1
- малокваліфіковані	7	4	4	-3	0
- некваліфіковані	4	2	2	-2	0
3. Стаж роботи:	31	32	35	+1	+4
- до 1 року	5	5	6	0	+1
- 1-5 років	15	18	18	+3	0
- 5-10 років	10	7	9	+1	+2
- більше 10 років	1	2	2	+1	0
4. Освіта:	31	32	35	+1	+4
- Повна вища	18	18	22	0	+4
- Неповна вища	9	10	11	+2	+1
- Середня спеціальна	4	4	2	-2	-2

Спостерігаємо, що у структурі персоналу ТОВ «Чудова Ідея» у 2022 році кількість керівників складає 23%, спеціалістів – 51%, робітників – 26%.

Позитивною ознакою управління персоналом товариства є тенденція його розвитку. Так, у 2022 році кількість висококваліфікованих працівників зросла на 17% порівняно з 2021 роком та на 40% у порівнянні з 2020 роком. Це вказує на те, що ТОВ «Чудова Ідея» має стабільну структуру персоналу та працює над професійним його розвитком, а це впливає на ефективність праці та формує міцні конкуруючі позиції.

Також, ще проаналізуємо основні витрати ТОВ «Чудова Ідея» на утримання персоналу (табл. 2. 5).

Таблиця 2. 5

### Аналіз витрат ТОВ «Чудова Ідея» на утримання персоналу

Назва показника	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	2020	2021
1. Витрати на оплату праці, тис. грн.	168526	185256	195855	+27329	+10599
2. Витрати на навчання, підвищення кваліфікації, тис. грн.	12500	13800	22550	10050	+8750
3. Витрати, на соціальні заходи, тис. грн.	11580	12425	18420	+6840	+5995
4. Витрати на заходи з охорони праці, тис. грн.	8500	9658	11060	+2560	+1402
Разом	201106	221139	247885	46779	26746

З даних таблиці спостерігаємо, що витрати на оплату праці ТОВ «Чудова Ідея» у 2022 році складали 79% у загальній структурі витрат на утримання персоналу. І це свідчить, що товариство використовує мотиваційні заходи в управлінні персоналом. Витрати на навчання зросли на 63% у 2022 році, і це є позитивною ознакою діяльності товариства.

Спостерігається тенденція до зростання у 2022 році витрат на соціальні заходи на 48% та витрат на заходи з охорони праці на 15%.

### 2. 3. Аналіз ефективності управління персоналом підприємства

За управління персоналом у ТОВ «Чудова Ідея» відповідає кадрова служба. Службу очолює керівник, який підпорядковується безпосередньо директорові та функціонує на підставі Положення про кадрову службу ТОВ «Чудова Ідея». Структура системи управління персоналом ТОВ «Чудова Ідея» зображена на рис. 2. 7.

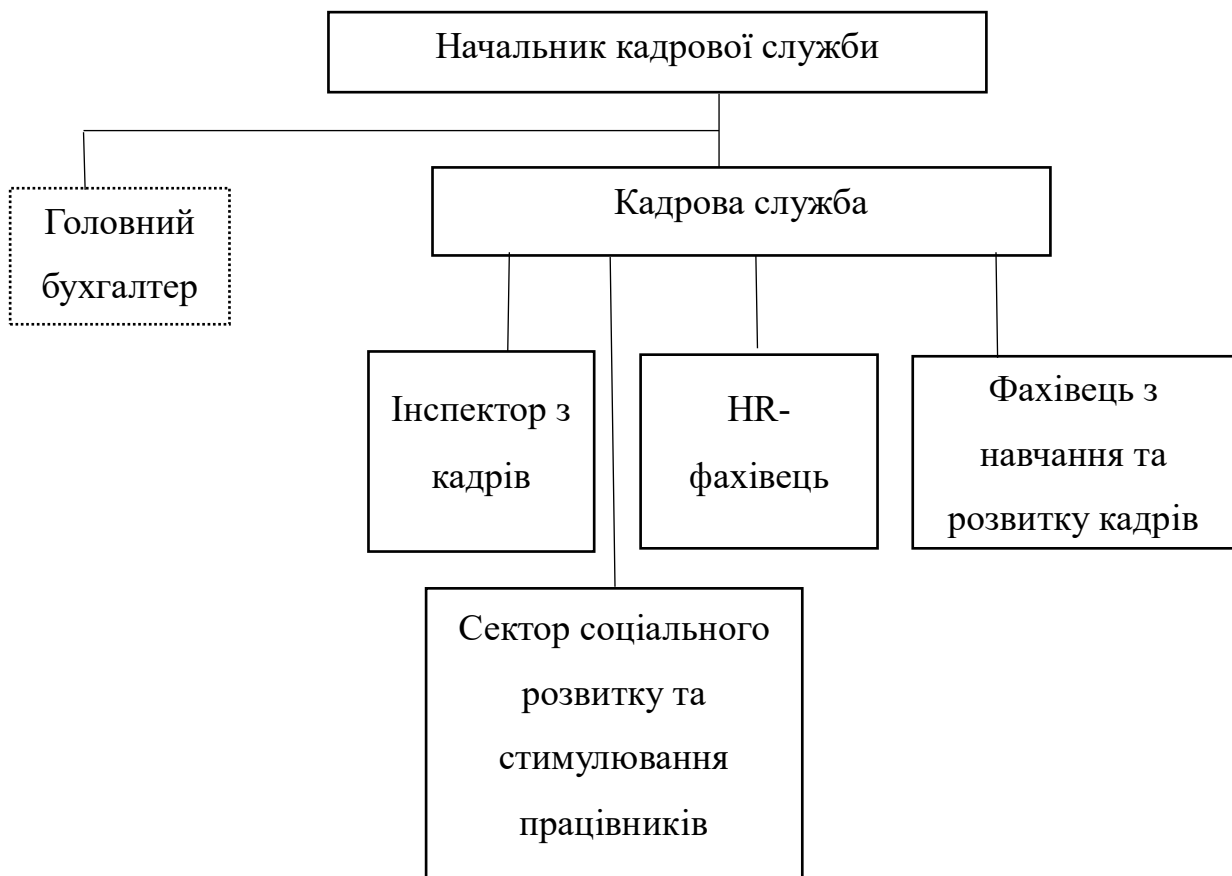


Рис. 2. 7. Структура системи управління персоналом ТОВ «Чудова Ідея»

Кадрова служба займається розробкою кадрової політики, процесами набору, навчання та звільнення працівників, створення належних умов для праці й розвитку, а також розробляє основні заходи, які стосуються мотивації працівників. Система управління персоналом товариства побудована таким

чином, що усі рішення, які стосуються трудового колективу узгоджуються виключно з директором [11].

Визначимо коефіцієнт плинності кадрів за формулою:

$$K_{\text{пл}} = \frac{K_{\text{зв}}}{C_{\text{чис}}} \times 100\% \quad (2.1)$$

де,  $K_{\text{зв}}$  – кількість звільнених працівників;

$C_{\text{чис}}$  – середньооблікова чисельність працівників.

$$K_{\text{пл}} 2020 = (6 / 31) * 100 \% = 19,3\%$$

$$K_{\text{пл}} 2021 = (9 / 32) * 100 \% = 28\%$$

$$K_{\text{пл}} 2022 = (12 / 35) * 100 \% = 34,2\%$$

Відобразимо динаміку плинності кадрів товариства на рис. 2. 8.

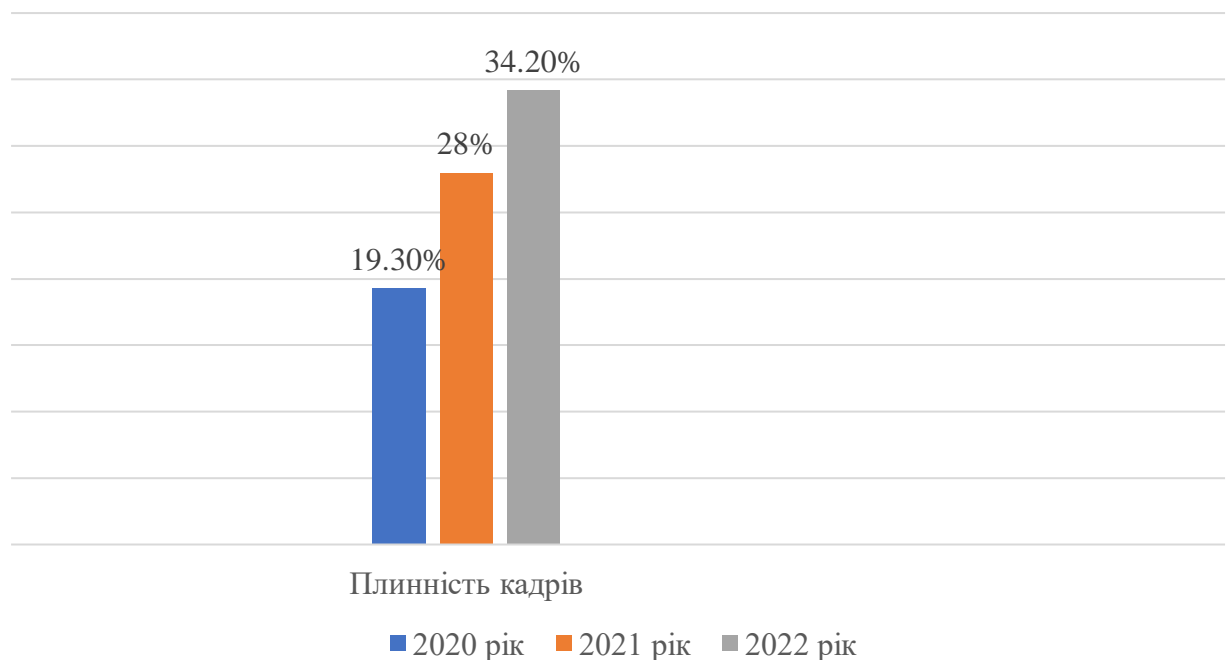


Рис. 2. 8. Динаміка плинності кадрів ТОВ «Чудова Ідея»

Як бачимо, найбільша плинність кадрів була у 2022 році, аж 34,2 %, що на 6,2% більше з попереднім роком та на 15% більше порівняно з 2020 роком. В основному це пов'язано із початком бойових дій на території країни та масовим

виїздом громадян закордон. Зростання цього показника має негативний вплив на результати роботи ТОВ «Чудова Ідея», адже, щоб знайти заміну звільненому працівнику необхідний час, за який підприємство втрачає прибутки. ТОВ «Чудова Ідея» проводить аналіз плинності кадрів у січні кожного року, одночасно порівнюючи його стан з минулими роками.

Розрахуємо економічний ефект від зниження плинності через показник економія робочого часу та додатковий обсяг наданих послуг [11].

Економія робочого часу у ТОВ «Чудова Ідея» складає  $3 \cdot 6 = 18$  днів

Додатковий обсяг наданих послуг дорівнює  $18 \cdot 8,5 = 153$  тис. грн.

Як бачимо, що протягом 2022 року ТОВ «Чудова Ідея» недоотримало чистого доходу в сумі 153 тис. грн. через звільнених працівників.

Розрахуємо показники діяльності щодо управління персоналом ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2. 6).

Таблиця 2. 6

**Показники діяльності щодо управління персоналом  
ТОВ «Чудова Ідея»**

Назва показника	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	2020	2021
1. Середній коефіцієнт завантаження, %	36,5	39,4	42,8	+6,3	+3,4
2. Середньооблікова чисельність всіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	31	32	35	+1	+4
3. Кількість працівників в розрахунку на кількість покупців, осіб	0,44	0,39	0,47	+0,03	+0,08
4. Середньорічна продуктивність праці, тис. грн на 1 особу	52,1	54,2	56,5	+4,4	+2,3

Продовж. табл. 2. 6

5. Фонд оплати штатних працівників, тис. грн.	1685 26	18525 6	195855	+27329	+10599
6. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	8500	9600	12250	+3750	+2650

Спостерігаємо, про зростання кількості працівників в розрахунку на кількість покупців у ТОВ «Чудова Ідея», і це вказує, що асортимент товарів збільшується та надається якісне обслуговування. Продуктивність праці зростає протягом аналізованого періоду, і у 2022 році складала 56,5 тис. грн./особу, що на 2,3 тис. грн./особу більше, ніж у 2021 році та на 4,4 тис. грн./особу більше порівняно з 2022 роком. Проте варто не забувати, що значно виросли ціни на продукцію, особливо під впливом війни та інфляційних процесів. Спостерігаємо підвищення заробітної плати протягом 2020-2020 років на 69%.

Визначимо ефективність фонду ресурсів праці ТОВ «Чудова Ідея» застосовуючи формулу:

$$F_{rp} = C_{чис} * S_{trd} \quad (2. 2)$$

де,  $C_{чис}$  – середньооблікова чисельність працівників;

$S_{trd}$  – середня тривалість робочого дня.

$$F_{rp2020} = 31 * 11,8 = 365,8 \text{ люд-год}$$

$$F_{rp2021} = 32 * 11,9 = 380,8 \text{ люд-год}$$

$$F_{rp2022} = 35 * 12 = 420,0 \text{ люд-год}$$

Як бачимо з даних аналізу ресурсів праці у ТОВ «Чудова Ідея», що робочий час використовується досить ефективно. Позитивною ознакою є зростання кожного року чисельності працівників та тривалості робочого дня.

Для оцінки показника фонду ресурсів праці необхідно розрахувати вплив чинників на його зміну у 2022 році у порівнянні з 2021 роком [16] (табл. 2.7).

Таблиця 2. 7

**Розрахунок впливу чинників на фонд ресурсів праці  
ТОВ «Чудова Ідея»**

Назва показника	Методика розрахунку	Результати
1. Зміна фонду ресурсів праці в порівнянні з 2021 роком, люд-год, в тому числі:	420-380,8	+39,2
- за рахунок зміни числа працівників, осіб	3*7,9	+23,7
- за рахунок зміни середньої тривалості робочого дня, год.	1,1*18	+20,1

Спостерігаємо, що у 2022 році порівнюючи з 2021 роком позитивний вплив на зростання фонду ресурсів ТОВ «Чудова Ідея» має зміна кількості працівників на 3 людини, як результат зросло його значення на 23,7 люд-год, а зростання показника тривалості робочого дня відбулось на 20,1 люд-год.

Щоб визначити ефективність управління персоналом ТОВ «Чудова Ідея» за допомогою експертних оцінок проаналізуємо основні показники (табл. 2.8).

Таблиця 2. 8

**Оцінка ефективності управління персоналом ТОВ «Чудова Ідея»**

Назва показника	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	2020	2021

Продовж. табл. 2. 8

1. Прибуток у розрахунку на 1 працівника	0,126	0,084	0,082	-0,042	-0,002
2. Коефіцієнт витрат на ТОВ у виручці	0,008	0,008	0,010	0	+0,002
3. Коефіцієнт інтелектуального потенціалу	0,066	0,070	0,073	+0,007	+0,003
4. Частка працівників задіяних у програмах розвитку персоналу	0,051	0,05	0,064	+0,013	+0,014
5. Частка працівників, які отримували премії	0,096	0,085	0,064	-0,032	-0,021
6. Питома вага працівників, які виконали планові показники за період, від загального числа працівників	0,126	0,115	0,094	-0,032	-0,021
7. Коефіцієнт сталості персоналу	0,121	0,126	0,106	-0,015	-0,02
8. % працівників, які залишилися працювати після випробувального терміну	0,042	0,041	0,042	0	+0,001
Загальна оцінка ефективності управління персоналом	0,636	0,579	0,535	-0,101	-0,044

З даних таблиці можна сказати, що протягом аналізованого періоду оцінка ефективності управління персоналом ТОВ «Чудова Ідея» має тенденцію до зниження та перебуває на середньому рівні. Так, у 2020 році складає 0,636, 2021 рік – 0,579, 2022 рік – 0,535. Товариству варто докладати зусиль для того, щоб ефективність управління персоналом не знизилась до низького рівня.



На рис. 2. 9. відобразимо динаміку оцінки ефективності управління персоналом ТОВ «Чудова Ідея».

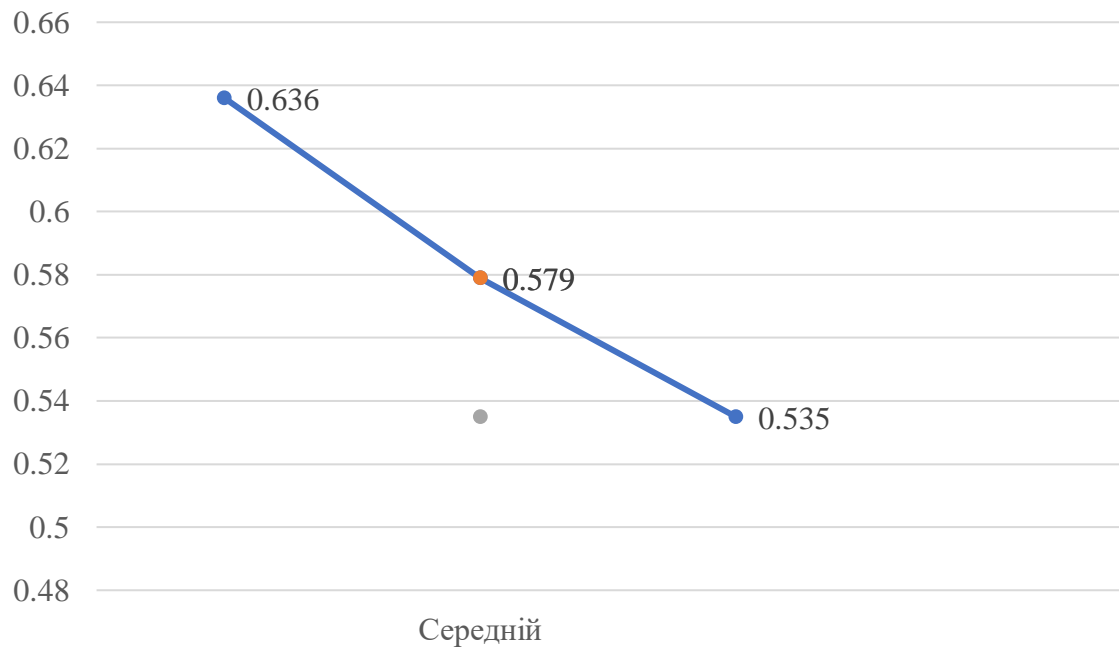


Рис. 2. 9. Динаміка оцінки ефективності управління персоналом ТОВ «Чудова Ідея»

## 2. 4. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства

Аналіз ефективності управління персоналом ТОВ «Чудова Ідея» показав, що його рівень перебуває на середньому рівні, тому керівництву варто звернути увагу на слабкі місця та здійснити заходи щодо їх підвищення.

У ТОВ «Чудова Ідея» недостатня увага приділяється розвитку та навчанню персоналу, що негативно впливає на стан професійного рівня працівників, і як наслідок на продуктивність праці. Так, у 2022 році тільки 12 працівників пройшли підвищення кваліфікації та підприємство витратило на це 22550 тис. грн.

Розвиток персоналу охоплює [15]:

- безперервне навчання працівників, яке у формі загальної та професійної освіти дає їм необхідні знання і вміння, навички та досвід;
- підвищення кваліфікації персоналу, завдання якого – підвищення професійних знань і навичок працівників;
- перекваліфікацію персоналу, метою якої є можливість працівникам опанувати для них нову спеціальність;
- планування ділової кар'єри і службово-професійне просування кадрів.

Під час навчання працівники зміцнюватимуть власні неформальні відносини; отримуватимуть нові знання, а методи навчання будуть складовими континууму розвитку персоналу ТОВ «Чудова Ідея» (рис. 2. 10).

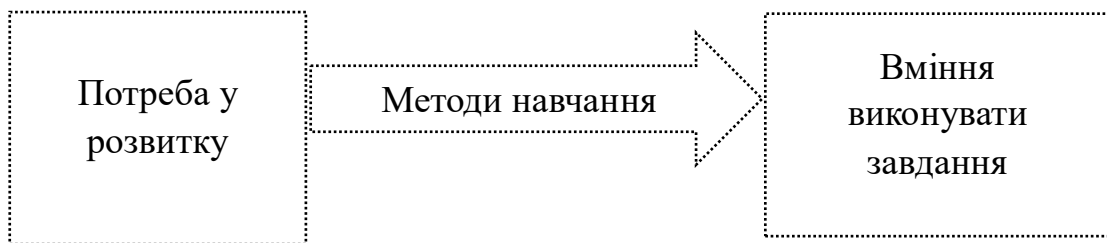


Рис. 2. 10. Континуум розвитку персоналу ТОВ «Чудова Ідея» [4]

ТОВ «Чудова Ідея» необхідно провести зміни в організаційній структурі управління та створити самостійну службу з розвитку та навчання персоналу, яка б досить тісно співпрацювала з кадровою службою.

В основному навчання буде проходити на підприємстві, тому ТОВ «Чудова Ідея» повинно мати навчально-методичну базу та проводити навчання щодо ефективного використання персоналу. Основними етапами в організації навчання персоналу ТОВ «Чудова Ідея» повинні бути:

- 1) з'ясування потреби в розвитку персоналу;
- 2) з'ясування цілей навчання;
- 3) вибір змісту програми;
- 4) затвердження бюджету навчання;
- 5) оцінка ефективності навчання.

Керівництву ТОВ «Чудова Ідея» необхідно здійснити детальний аналіз працівників та визначити саме тих, які потребують проходження навчання. Щоб

обрати ефективний вид навчання, усіх працівників ТОВ «Чудова Ідея» потрібно опитати методом анкетування та виявити проблемні місця.

Визначимо основні фактори, що мають вплив на вибір програми навчання для персоналу ТОВ «Чудова Ідея» (рис. 2. 11.).

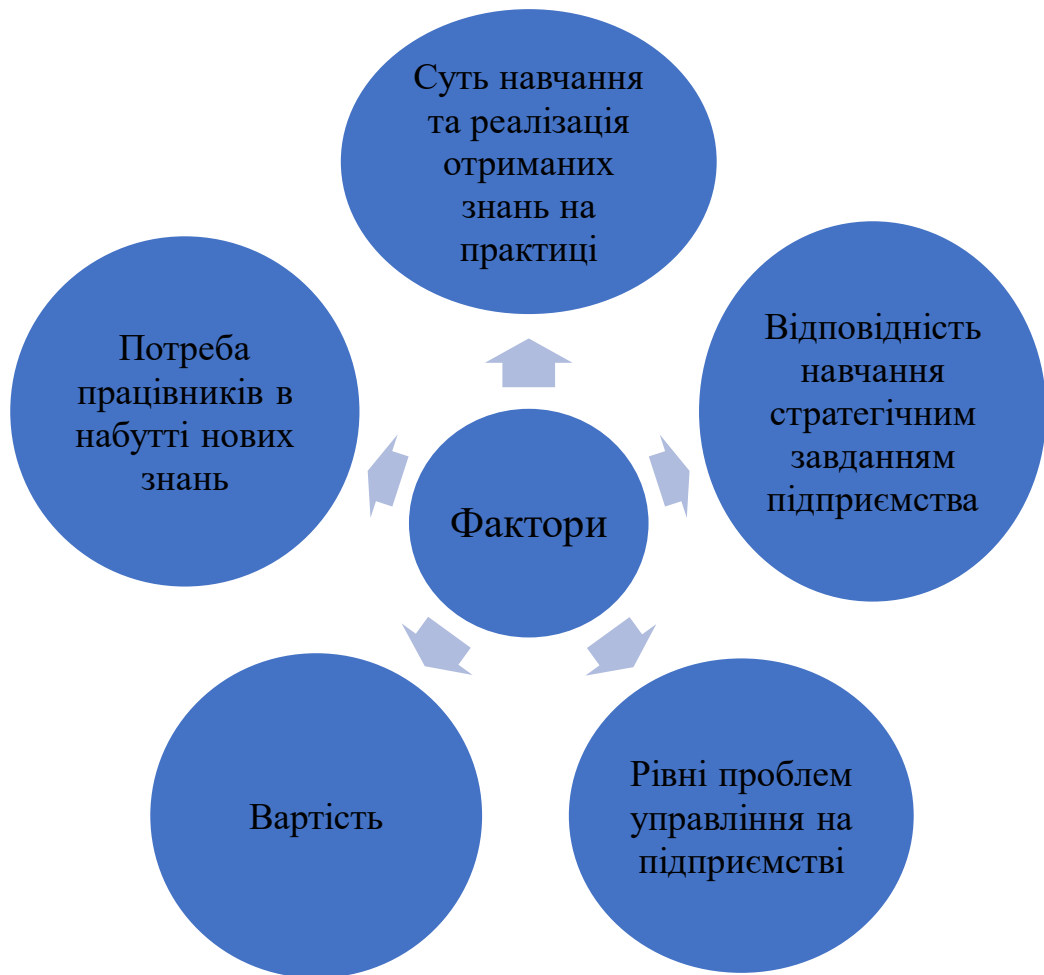


Рис. 2. 11. Фактори, що мають вплив на вибір програми навчання для персоналу ТОВ «Чудова Ідея»

Керівнику служби з розвитку та навчання персоналу ТОВ «Чудова Ідея» з'ясувавши потреби в організації навчання персоналу, потрібно згрупувати групи працівників для його проходження:

- 1 група – управлінський апарат;
- 2 група – керівники структурних підрозділів;
- 3 група – фахівці та спеціалісти.

Навчання для персоналу ТОВ «Чудова Ідея» повинно відбуватись систематично та у спосіб формального та неформального навчання. Для першої

групи рекомендовано використовувати методи розвитку персоналу, такі як баскет-метод, тренінги, коучинг, гейміфікація, кейс-навчання; для 2 групи – майстер-клас, buddying; для 3 групи – менторство, тренінги, сторітелінг.

Наприклад, для працівників торговельного залу рекомендуємо провести курс тренінгів на тему «Якість обслуговування в нових реаліях». Вартість витрат на курси тренінгів представлені у таблиці 2. 9.

Таблиця 2. 9

**Витрати на курси тренінгів для працівників торговельного залу  
ТОВ «Чудова Ідея» (група 4 особи)**

Назва витрат	Сума, грн
1. Заробітна плата тренера	18000
2. Роздатковий і допоміжний матеріал	3000
3. Заробітна плата працівників, які підвищують кваліфікацію	42050
Разом витрат	63050

Для своєчасного виявлення «проблемних» моментів у роботі торговельного залу, керівництво підприємства 2 старшим менеджерам здійснює доплату в розмірі 10%. Якщо проводити навчання 1 раз у 2 роки усіх працівників торговельного залу, то не потрібно буде здійснювати доплати.

Економія фонду оплати праці буде така:

$$\text{ФОП} = 4800 * 0,2 * 12 * 2 * 3 = 69120 \text{ грн.}$$

Ефективність проведеної програми навчання можна розрахувати як приріст прибутку з допомогою економії фонду оплати праці поділений до витрат на програму, за такою формулою [5]:

$$\text{Efekt} = \text{ФОП} / \text{В} \quad (2.3),$$

де, ФОП – економія фонду оплати праці, грн.

В – вартість навчання за програмою, грн.

$$\text{Efekt} = 69120/63050=1,09$$

Як бачимо, ефективність навчання складає 1,09.

Також, ефективно буде використати технологію навчання віртуальної реальності для усіх працівників ТОВ «Чудова Ідея». Для цього підприємству необхідно закупити 5 VR-хедсетів Ocilis No із навчальними модулями, які фокусуватимуться на розвитку в працівників емпатії, навичок обслуговування споживачів, правильному використанні нових технологій. Ефективність навчання з допомогою пристроїв VR забезпечується завдяки тому, що мозок відчуває, ніби працівник насправді стикнувся з певною проблемною ситуацією [10].

Якщо працівники ТОВ «Чудова Ідея» успішно проходять навчання та підвищення кваліфікації, то вони зможуть набути такі компетенції: пунктуальності, клієнтоорієнтованості, здатності працювати в команді, здатності до навчання, комунікабельності, стресостійкості, адаптивності, базові навички роботи з офісними ресурсами та технологіями. Проведемо оцінку ефективності отриманих компетентностей працівників ТОВ «Чудова Ідея» в результаті навчання (табл. 2. 10).

Таблиця 2. 10

**Оцінка ефективності отриманих компетентностей працівників  
ТОВ «Чудова Ідея» в результаті навчання**

Перелік компетентностей	Середньозважена оцінка	
	До навчання	Після навчання
1. Пунктуальність	0,25	0,277
2. Клієнтоорієнтованість	0,29	0,326

Продовж. табл. 2. 10

3. Здатність працювати в команді	0,248	0,268
4. Здатність до навчання	0,159	0,189
5. Комунікабельність	0,145	0,164
6. Стресостійкість	0,22	0,365
7. Адаптивність	0,34	0,39
8. Базові навички роботи з офісними ресурсами та технологіями	0,384	0,43
Разом	2,036	2,409

Як бачимо, після навчання позитивно вплине на підвищення компетентностей персоналу ТОВ «Чудова Ідея», що забезпечить ефективне його використання.

Визначимо сценарний аналіз ефективності розвитку персоналу ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2.10).

Таблиця 2. 11

**Сценарний аналіз ефективності розвитку персоналу  
ТОВ «Чудова Ідея»**

Назва показника	Оптимістичний	Най-вірогідніший
1. Розмір вкладених коштів, тис. грн.	28430	36458,2
2. Середньорічна сума грошового потоку в дійсній вартості, тис. грн.	152258,12	162448,11
3. Термін окупності, років	0,03	0,05
4. Індекс прибутковості, од.	43127	22431

Як бачимо, із зростанням кількості кваліфікованих працівників у ТОВ «Чудова Ідея», зростатимуть і його прибутки.

Оцінка ефективності розвитку та навчання персоналу ТОВ «Чудова Ідея» вирішить ряд завдань, зокрема: спрятиме уникненню звільнень працівників через невідповідну кваліфікацію; підвищить практичні навички та вміння працівникам у напрямку клієнтоорієнтованості та розвине креативне мислення щодо залучення нових клієнтів; забезпечить меншу тривалість підготовки нових співробітників; підвищить компетентності управлінців; зростатимуть доходи та продуктивність праці.

### **Висновки до другого розділу**

ТОВ «Чудова Ідея» – це підприємство, що здійснює продаж продовольчих та непродовольчих товарів у форматі супермаркету оф-лайн та он-лайн. Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною.

Аналіз господарської діяльності ТОВ «Чудова Ідея» показав, що дохід від реалізації продукції у 2022 році складав 104580 тис. грн., що на 2270 тис. грн. більше ніж у попередньому році та на 2,3% більше, ніж у 2020 році, і це вказує на позитивну тенденцію щодо використання ефективності його ресурсів. Протягом аналізованого періоду спостерігається зростання середньооблікової чисельності працівників у 2022 році на 12,5% порівняно з 2021 роком та на 3,2% порівнюючи з 2020 роком. Показники рентабельності продажів значно перевищували показники рентабельності власного капіталу підприємства, що вказує про збільшення кількості продажів.

Спостерігається незначна плинність кадрів на підприємстві. Ефективність управління персоналом ТОВ «Чудова Ідея» перебуває на середньому рівні та має тенденцію до зниження.

Запропоновано провести зміни в організаційній структурі управління ТОВ «Чудова Ідея» та створити самостійну службу з розвитку та навчання персоналу, яка б досить тісно співпрацювала з кадровою службою.

Рекомендовано здійснювати заходи щодо розвитку та навчання персоналу ТОВ «Чудова Ідея» у кілька етапів. Так, для працівників торгівельного залу рекомендуємо провести курс тренінгів на тему «Якість обслуговування в нових реаліях».



## ВИСНОВКИ

Управління персоналом є надзвичайно важливою складовою в ефективному управлінні будь-якої організації. Управління персоналом забезпечує використання праці компетентних фахівців для ефективної та продуктивної діяльності сучасної організації.

Встановлено, що дуже важливою є своєчасна та об'єктивна оцінка ефективності управління персоналом сучасної організації. Для цього існують різні методичні підходи та інструменти, які використовуються для оцінки, залежно від виду діяльності підприємства. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом організації розглядають через призму економічної, соціальної та організаційної ефективності. Оцінку ефективності управління персоналом сучасної організації необхідно проводити один раз на рік, охоплюючи період за останніх три роки (не менше).

ТОВ «Чудова Ідея» розпочало свою діяльність у 2019 році та досить успішно функціонує на ринку торгівлі. Підприємство здійснює роздрібну торгівлю товарів понад 1000 видів, у форматі супермаркету у місті Львові. Підприємство досить активно дбає про соціальну відповідальність власного бізнесу, що має досить позитивний вплив на формування позитивного іміджу.

Аналіз фінансових показників ТОВ «Чудова Ідея» вказує про те, що його діяльність була прибутковою. Так, зростали показники доходу від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток, і це є позитивною ознакою діяльності підприємства. Спостерігається і зростання середньооблікової чисельності працівників: 2020 рік – 31 особа; 2021 рік – 32 особи; 2022 рік – 35 осіб. Чистий прибуток у 2022 році зріс на 9%. Як бачимо, фінансове становище ТОВ «Чудова Ідея» перебуває на задовільному рівні.

Визначено, що протягом аналізованого періоду продуктивність праці ТОВ «Чудова Ідея» мала незначні показники до зростання, і у 2022 році складала 56,5 тис. грн./особу, що на 2,3 тис. грн./особу більше, ніж у 2021 році та на 4,4 тис. грн./особу більше порівняно з 2022 роком.

Встановлено, що в структурі витрат на утримання персоналу витрати на оплату праці ТОВ «Чудова Ідея» у 2022 році склали 79% і це вказує на те, що підприємство використовує мотиваційні заходи в управлінні персоналом. Розмір середньомісячної заробітної плати у 2022 році склав 12250 тис. грн., що є середнім.

Кадрова служба ТОВ «Чудова Ідея» відповідає за організацію системи управління персоналом. Аналіз системи управління персоналом підприємства вказує про слабкий рівень знань та відсутності досвіду в менеджерів різних рангів щодо ефективного використання кадрових ресурсів та здатності формувати конкурентоспроможний колектив. І це підтверджує невисокий рівень продуктивності праці. Коефіцієнт плинності кадрів має тенденцію до зростання і складає 9% від числа звільнених. Через це підприємство втратило чистого доходу в розмірі 153 тис. грн. І це вказує на недосить ефективне управління персоналом підприємства.

Керівництву ТОВ «Чудова Ідея» потрібно розуміти, що потрібно вкладати кошти у розвиток персоналу та проводити його систематичне підвищення кваліфікації. Проведені розрахунки вказують, що коли будуть вкладені кошти у розвиток кадрового ресурсу ТОВ «Чудова Ідея», то його ефективність збільшиться вдвічі.

Проведена оцінка ефективності управління персоналом ТОВ «Чудова Ідея» показала, що вона має тенденцію до зниження та перебуває на середньому рівні. У 2020 році показник ефективності склав 0,636, 2021 році – 0,579, 2022 році – 0,535. Такі дані вказують на те, що топ-менеджменту ТОВ «Чудова Ідея» необхідно вжити заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом.

Рекомендовано ТОВ «Чудова Ідея» для підвищення ефективності управління персоналом здійснювати заходи щодо розвитку та навчання персоналу.

Запропоновано провести зміни в організаційній структурі управління ТОВ «Чудова Ідея» та створити самостійну службу з розвитку та навчання персоналу, яка б досить тісно співпрацювала з кадровою службою.

Вважається за доцільним, що для організації навчання персоналу ТОВ «Чудова Ідея» необхідно з'ясувати потреби в розвитку персоналу, цілі навчання, вибрати змісту програми, затвердити бюджет навчання та оцінити ефективності навчання.

Рекомендовано керівнику служби з розвитку та навчання персоналу ТОВ «Чудова Ідея», що для проведення ефективного навчання потрібно згрупувати працівників у певні групи:

- 1 група – управлінський апарат;
- 2 група – керівники структурних підрозділів;
- 3 група – фахівці та спеціалісти.

Обґрунтовано, що якщо проводити навчання 1 раз у 2 роки усіх працівників торговельного залу ТОВ «Чудова Ідея», то економія фонду оплати праці буде в розмірі 69 120 тис. грн., а ефективність навчання складатиме 1,09.

Рекомендовано впровадити технологію навчання віртуальної реальності для усіх працівників ТОВ «Чудова Ідея».

Доведено, що систематичний розвиток та навчання персоналу матиме вплив на підвищення компетентностей персоналу ТОВ «Чудова Ідея» на 2,409, і це сприятиме його ефективному використанню.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Аналіз ефективності роботи персоналу як елемент бізнес-процесу підприємства. О. О. Павленко, І.О. Максименко, Є.В. Лапін, В.О. Касьяненко // *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2019. № 1. С. 77-81. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/9/76879>.
2. Бакало Н. В. Струцька К. О. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Економіка і регіон: наук. вісн. ПолтНТУ ім. Юрія Кондратюка* / голов. ред. В.О. Онищенко. Полтава: ПолтНТУ, 2016. №6 (61). С. 71-75. URL: <http://reposit.pntu.edu.udle/PolNTU/1976>.
3. Баценко Л., Шевченко М. Ключові показники ефективності управління персоналом. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2021. № 28, С. 251-257. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/412>.
4. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3914>.
5. Вербовська Л. С. До вибору методу набуття компетенцій як головної складової розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2019. №151. С. 123-135. URL: DOI 10.32782/2224-6282/151-11.
6. Верескля М.Р., Михаліцька Н.Я. Логістичний менеджмент: навч. посібник. Львів: ЛьвДВС, 2020. 465 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3292>.
7. Грідін О. В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*. Вип. 188 «Економічні науки». 2017. С. 228-236. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/16291>.

8. Герасименко О., Герасименко Г. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2015. Вип. 7 (172). С. 29-37. URL:DOI: [dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2015/172-7/4](https://doi.org/10.17721/1728-2667.2015/172-7/4).
9. Гобела В. В. Теоретичний аналіз екологізації як суспільно-економічного феномену. *Ефективна економіка*. 2019. №6. С. 1-7. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3075>.
10. Гобела В.В., Мельник С.І., Курляк М.Д. Продовольча безпека України на фоні війни: оцінка стану та прогнозування тенденцій. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. Вип. 2. С. 92-98. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5068>.
11. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №1 (53). 2019. С. 116-125. URL:<http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/154>.
12. Кучинський В., Гуцан О., Крамської Д. Інноваційна сприйнятливість персоналу як основа економічного розвитку підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2019. №24. С.110–116. URL:<https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.24.110>
13. Лесюк В. С. Забезпечення економічної ефективності управління персоналом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 97–104. URL:DOI: [10.32702/2306-6792.2021.21-22.97](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.21-22.97).
14. Леськова С. В. Імплементация інноваційної системи управління розвитком персоналу в процесі управління персоналом роздрібних торговельних мереж. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2020. №59. С. 116-123. URL:<http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/834>.

15. Піцур Я. С., Гобела В. В. Теоретико-методологічний аналіз процесу формування оптимальної системи управління економічною безпекою суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2018. Випуск 1. С. 227-335. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/996>.
16. Подольська О. В., Оберемок В. В. Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*. Вип. 193 «Економічні науки». 2018. С. 284-289. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/13593>.
17. Правове регулювання фінансово-економічної безпеки України. / Пилипишин Р., Ганущин С., Бек У., Михаліцька Н., Верескля М. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Том 1. №42. С. 510–521. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4726>.
18. Сазонова Т. О., Даниленко В. В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак*. Ужгород: Гельветика. 2020. Вип. 29. С. 142-147. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/30370>.
19. Типізація, спеціалізація та форматизація як чинники конкурентоспроможності роздрібної торгівлі. / Гуштан Т., Лихолат С., Михаліцька Н., Верескля М. Р., Таранський І. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Том 3. № 34. С. 432-440. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3353/1/%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BB%D1%8F%20%D0%BC%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf>.

20. Теоретичні засади функціонування малих форм аграрного виробництва. / М. І. Ткаченко, Т.В. Ткаченко, О. В. Жукова. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя. 2018. Вип. 4 (16). С. 121 – 124. URL:<https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/963>.
21. Франчук В. І., Мельник С. І., Гобела В. В., Курляк М. Д. Продовольча безпека: трансформація засад забезпечення. *Ефективна економіка*. 2022. №10. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5069>
22. Харчевнікова Л. С. Теоретико-методичні засади забезпечення ефективності управління персоналом підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 4. С. 354-360. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-4-42>.
23. Хілуха О. А. Корпоративне навчання в процесі розвитку персоналу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. №4 (74). С. 54-59. URL:DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-74-8>.
24. Чухліб В. Є. Оцінка ефективності управління персоналом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 13-14. С. 90–95. URL:DOI: 10.32702/2306-6792.2020.13-14.90.
25. Шаповал О. Управління персоналом : навчальний посібник. Харків: НАНГУ. 2015. 295 с.
26. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу. / О. М. Ніфатова, К. Л. Ковальова. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2018. № 1 (119). С. 45-54. URL:<https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/9396>.
27. Якимова Н., Марценюк О., Мойсеєва В. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. №32. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5>.
28. Яцик М., Сірант М., Гурковський М., Михаліцька Н., Єсімов С. Economic and legal characteristics of financialization: benefit or harm to the real economy? *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*.

- 2023.T. 1.(48). P. 418-426. URL.  
<https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5231>.
- 29.Lagodiienko V., Franchuk V., Dziurakh Y., Melnyk S., Shuprudko N., Hobela V. Food security of Ukraine: estimation of factors' impact, postwar trends and ways to supply. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practic.* 2022. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5070>.
- 30.Finansial and legal aspects of economic security of the state. / Настасяк І., Баїк О, Заяць О., Михаліцька Н., Верескля М. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2021. Том 4. № 39. С. 482-493. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4084>.
- 31.Mariana Vereskliia, Nataliia Mykhalitska, Olha Trut, Svitlana Honchar, Stanislav Larin. Digital Management System in a Business Environment. *International Journal of Computer Science and Network Security.* 2022. Vol. 22 No. 9 pp. 217-223. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5078/1/%D0%92%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BB%D1%8F%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf>.