

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ПАЛАМАРЧУК АРТЕМ ВАСИЛЬОВИЧ

УДК 005.21:005.936.3

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління персоналом підприємницьких структур

076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

_____ А.В. Паламарчук

Керівник роботи
ШВЕЦЬ Тетяна Василівна
к. е. н., доцент

АНОТАЦІЯ

Паламарчук А.В. Управління персоналом підприємницьких структур. – *Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, 2023.

У кваліфікаційній роботі досліджено науково-методичні та практичні аспекти формування системи управління персоналом в підприємницьких структурах. Розкрито сутність категорій “персонал” та “управління персоналом”. Здійснено оцінку сучасного стану та існуючої системи управління персоналом ПрАТ “Едельвіка”. Розроблено напрями удосконалення системи управління персоналом та обґрунтовано доцільність підвищення мотивації персоналу та продуктивності праці на підприємстві.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, оцінка персоналу, мотивація праці, навчання персоналу.

SUMMARY

Palamarchuk A.V. Personnel management of business structures. – *Manuscript.*

Qualifying work for a master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and exchange activities – Polissia National University, 2023.

In the qualification work, the scientific-methodical and practical aspects of the formation of the personnel management system in business structures were investigated. The essence of the categories “personnel” and “personnel management” is revealed. An assessment of the current state and existing personnel management system of PJSC “Edelvika” was carried out. Directions for improving the personnel management system were developed and the feasibility of increasing staff motivation and labor productivity at the enterprise was substantiated.

Key words: personnel, personnel management, personnel evaluation, labor motivation, personnel training.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУРАХ.....	7
Висновки до розділу 1.....	15
РОЗДІЛ 2. ОГРОНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА СТАН ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ “ЕДЕЛЬВІКА”.....	16
Висновки до розділу 2.....	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ.....	35
Висновки до розділу 3.....	48
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми. У нинішніх реаліях ведення бізнесу в Україні виникає чимало економічних та управлінських питань. Серед яких важливим постає ефективне використання персоналу як стратегічного ресурсу. Адже російсько-українська війна призвела до закриття чималої кількості підприємств та скорочення штатної чисельності працівників, що призводить у свою чергу до зниження конкурентоспроможності підприємницьких структур на ринку.

Нині практично всі підприємства та організації намагаються продуктивно та економічно обґрунтовано використовувати свої ресурси, а особливо ресурси праці (рівень освіти, досвіду та майстерності працівників). В нових економічних умовах оцінка використання персоналу привертає все більшу увагу дослідників, оскільки дана проблема полягає у раціональному використанні робочого часу, продуктивності праці, рівня зайнятості у виробництві, плинності кадрів тощо. Щоб визначити можливі шляхи раціонального використання резервів праці, потрібно визначити як кількісні, так і якісні показники (вік, освіта, професійний склад) та розробити ефективну систему управління персоналом.

Мета й завдання кваліфікаційної роботи. Мета дослідження – розробка та обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення системи управління персоналом в підприємницьких структурах. Для досягнення мети в роботі вирішувались наступні завдання:

- розкрити науково-теоретичні засади категорій “персонал” та “управління персоналом”;
- навести загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ПрАТ “Едельвіка”;
- проаналізувати склад та структуру персоналу підприємства, дослідити діючу систему використання персоналу та його мотивації;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства на основі вдосконалення механізму стимулювання

праці на підприємстві та визначити їх економічний ефект.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів формування та удосконалення системи управління персоналом в підприємницьких структурах.

Об'єктом дослідження є процес формування системи управління персоналом прикладі ПрАТ “Едельвіка”.

Теоретичною та методологічною базою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних учених, таких як В. Авдеєнко, В. Адамчук, Д. Богиня, С. Бандур, І. Бондар, Є. Ільїна, Л. Виготський, А. Гальчинський, В. Геєць, Ф. Герцберг, П. Друкер, О. Грішнова, М. Долішній, О. Крушельницька, Д. МакКлелланд, О. Скрябін, Ф. Тейлор, Ф. Хміль, М. Чумаченко та ін. Інформаційною базою дослідження є річна фінансова звітність підприємства та дані з праці, результати власних спостережень. У кваліфікаційній роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, такі як системний аналіз, дедукція, індукція, статистичні, математичні, графічні, узагальнення, порівняння та ін.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Параграф у колективній монографії “Економіка підприємництва: організаційні, управлінські та фінансові пріоритети розвитку” на тему – Оцінка ризиків бізнес-проектів та їх страхування (м. Житомир, Поліський національний університет, 2023); Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць, ч.2, на тему – Теоретичні аспекти стратегічного управління кадровим потенціалом ІТ-компаній. (м. Житомир, Поліський національний університет, 2022); Без коріння саду не цвісти: зб. наукових праць, на тему – Формування інноваційної стратегії управління кадровим потенціалом в умовах ТОВ “ВІЗЕВЕН ЄВРОПА” (м. Житомир, Поліський національний університет, 2022).

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що матеріали дослідження можуть бути використані для формування та

удосконалення системи управління персоналом на ПрАТ “Едельвіка” та інших підприємницьких структурах.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, бібліографії і додатків. Загальний обсяг роботи 56 сторінок комп’ютерного тексту, із них основний зміст – 50 стор. Робота містить 22 таблиці, 4 рисунки, 3 додатки. Список використаних джерел налічує 40 найменува.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУРАХ

Продуктивне функціонування кожної компанії залежить від ступеня розвитку його персоналу. Тому на сучасному етапі розвитку економіки всі підприємства повинні постійно інвестувати зусилля і значні кошти в розвиток персоналу.

Розпочнемо з визначення сутності економічної категорії “персонал” та визначимо її основні відмінні ознаки. І.І. Бажан вважає, що персоналом є “сукупність всіх людських ресурсів, які має організація” [2, с. 70]. Персонал підприємства – це весь особовий склад підприємства, що представляє собою групу з професійним або іншими ознаками. О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук визначають персонал як “основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників” [16, с. 12].

Поняття “персонал» ширше, ніж кадри, оскільки включає як постійних, так і тимчасових працівників, зайнятих як кваліфікованою, так і некваліфікованою працею. Персонал підприємства часто розглядають в контексті його людського капіталу. Як наголошує Т.В. Давидюк, поняття “людський капітал підприємства” – це поняття набагато ширше й включає крім трудових ресурсів накопичені інвестиції в освіту, науку, здоров’я, безпеку, в якість життя, в інструментарій інтелектуальної праці і в середовище, що забезпечує ефективне функціонування людського капіталу на підприємстві [10, с. 30].

Загалом поняття “трудові ресурси”, “персонал”, “кадри”, “людський капітал підприємства” є взаємопов’язаними (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Взаємозв’язок понять, які формують систему управління персоналом

Джерело: побудовано автором за матеріалами [4; 10, с. 33].

Об’єднуючою ознакою цих категорій є здатність людини до праці, тобто фізичні та інтелектуальні здібності особи, які потрібні їй у процесі трудової діяльності. Отже, персонал підприємства є найціннішим ресурсом кожного підприємства. У рамках окремих організацій найбільш уживаним поняттям є “персонал”, тобто люди зі складним комплексом індивідуальних якостей – соціальних, психологічних, професійних, мотиваційних й ін., наявність яких і відрізняє їх від речовинних факторів виробництва (сировини, машин, енергії, капіталу) [3, с.23-24]. Основні ознаки персоналу, на думку І.М. Ільченка, такі: наявність трудових взаємин з роботодавцем, що оформляються трудовим договором (контрактом) відповідно до норм трудового законодавства; володіння визначеними якісними характеристиками (професією, спеціальністю, кваліфікацією, компетентністю

й ін.), наявність яких визначає діяльність працівника на конкретній посаді чи робочому місці, а отже, віднесення його до однієї з категорій персоналу: керівників, фахівців, інших службовців (технічних виконавців), робітників; цільова спрямованість діяльності персоналу, тобто забезпечення досягнення цілей організації шляхом встановлення адекватних їм цілей окремого працівника і створення умов для їх ефективної реалізації [11, с. 14].

Для сучасних організацій, що працюють у ринкових умовах, характерна наявність осіб, груп, які, не є їхнім персоналом, входять у їх кадровий простір, зацікавлено беручи участь у їх ефективному функціонуванні: акціонерів, що не працюють у даній організації, рада директорів, що несе повну відповідальність за її діяльність і прийняття управлінських рішень та інші групи [7, с. 67].

В Україні та ряді інших держав, у тому числі європейських, ширше розповсюдження має термін “кадри”, ніж “персонал”. У вітчизняній і закордонній літературі останніх років досить популярними є обидва ці терміни, хоча останній, “кадри”, носить більш обмежений характер (наприклад, “кадри управління”). Кадри, як зазначають Виноградський М.Д., Виноградська А.М. та Шканова О.М. – це “...штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у сфері діяльності” [6]. Крім того, термін “кадри” часто ототожнюється із фахівцями чи працівниками високої кваліфікації, а термін “персонал” визначає особовий склад організації (людей, котрі працюють за наймом, мають трудові відносини з роботодавцем, володіють певними якісними характеристиками, поєднують особисті й організаційні цілі [4, 5].

Проте, вище наведені тлумачення відрізняються лише авторським баченням того, яких саме працівників варто віднести до категорії “персонал”. На нашу думку, найбільш вдалим є визначення Л.В. Балабанової та О.В. Сардак, оскільки вони вважають доцільним відносити до категорії “персонал” кожного працівника, що є елементом підприємства як

функціонуючої системи [3, с. 25]. Загалом, персонал це – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів [18]. Вплив зовнішніх факторів можна прослідкувати через відображення у показниках, які характеризують макроекономічний стан: чисельність економічно активного населення, статевовікова структура; рівень освіти, стан здоров'я, показники, які характеризують кон'юнктуру ринку праці (рівень безробіття, середня заробітна плата, прожитковий мінімум). На макрорівні – персонал є головним ресурсом організації, ефективність якої залежить від професійного розвитку, рівня кваліфікації, здібностей та вмінь працівників.

Результати проведеного дослідження свідчать, що персонал є стратегічним ресурсом та вагомим чинником економічного зростання й ефективності виробництва, одним із незамінних ресурсів, які забезпечують функціонування підприємства в цілому. З цієї точки зору, як зазначає А.Д. Чикуркова, персонал підприємства розглядається як сукупність найманих за трудовим договором працівників, які мають необхідний фізичний та інтелектуальний потенціал, що може бути застосований у виробництві як стратегічний ресурс конкурентоспроможності підприємства, джерело невикористаних резервів економічного зростання суб'єктів господарювання [25].

Соціально-психологічний аналіз персоналу організації вимагає розглянути кожного працівника в тісному взаємозв'язку з групами, організаціями, до складу яких він належить. Як зауважує А. Колот, “інтерналізована роль – це внутрішнє вивчення індивідом свого соціального становища і його ставлення до цього становища відповідно до його обов'язків” [12, с. 63]. Істотною ознакою персоналу є його задоволеність працею. Хміль Ф.І. виділяє такі характеристики професійної діяльності, які впливають на ступінь задоволеності нею [24, с. 82]:

- характер та зміст професійної діяльності;
- обсяг роботи, яка виконується;

- стан робочого місця й оточення;
- стиль керівництва, участь в управлінні;
- оплата роботи та можливість професійної кар'єри;
- розпорядок, дисципліна, правила поведінки та ін.

Вказані характеристики персоналу мають загальний характер, а відносно кожної реальної професійної діяльності можуть бути конкретизовані, доповнені [28]. Важливою ознакою персоналу є захопленість роботою, її належна мотивація, яка визначає те, як людина ставиться до праці, до свого місця в процесі спільному робочому процесі. Для цього характерна наявність трьох аспектів: по-перше, важливість роботи; по-друге, привабливість роботи; по-третє, робоча атрибутивність [16].

Системний підхід до оцінки забезпечення та використання персоналу дає змогу проаналізувати всі напрями його функціонування задля подальшого прийняття управлінських рішень щодо удосконалення системи управління цим процесом (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Показники ефективності використання персоналу на підприємстві

Група показників	Одиничні показники
Забезпеченість персоналом	Середньооблікова чисельність персоналу; відсоток персоналу основної та неосновної діяльності; структура персоналу
Кваліфікація персоналу	Відповідність кваліфікації працівників складності робіт; тарифні розряди робітників; показники загального та безперервного стажу роботи працівників; загальноосвітній рівень робітників та їх середній вік; виконання плану з підвищення кваліфікації
Рух персоналу	Коефіцієнт загального обороту; коефіцієнт обороту з прийому; коефіцієнт обороту з вибуття; коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт заміщення працівників; коефіцієнт сталості персоналу
Використання робочого часу	Кількість відпрацьованих днів за категоріями робітників; тривалість робочого дня за категоріями робітників; номінальний та ефективний фонд робочого часу; втрати робочого часу
Продуктивність праці та трудомісткість виробленої продукції	Середньогодинний, середньоденний та середньорічний виробітки; трудомісткість продукції; продуктивність праці; фондоозброєність праці
Витрати на оплату праці	Склад і структура фонду оплати праці; середньогодинна та середньорічна оплата праці одного працівника; коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та темпів зростання заробітної плати; заборгованість по заробітній платі

Джерело: складено автором за матеріалами [11, 14]

Таким чином, персонал є найбільш складним об'єктом управління на підприємстві. Тому в сучасних умовах підходи до аналізу персоналу на підприємстві зазнали істотних змін, аж до формування погляду на персонал на підприємстві як на “людський капітал” (компонент соціально-орієнтованої економіки). Цей новий вид капіталу формує потенціал людини як суб'єкта професійної діяльності.

Відомо, що в сучасній літературі виділяють дві групи цілей управління персоналом: організаційні й особисті, тому, управління персоналом варто розглядати як діяльність, виконувана на підприємствах, що сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення організаційних і особистих цілей. Це сфера діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення персоналу, задіявання в роботі, звільнення, контролінг персоналу, а також структурування робіт, політика винагород і соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками [14].

Отже, можна вважати, що управління персоналом – це сукупність механізмів, дієвих важелів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується через ряд взаємозв'язаних напрямків та видів діяльності. Тому, управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. А суб'єктом управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих (табл. 1.2).

Чикуркова А.Д. вважає, що концепція управління персоналом, це – система теоретично методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом і розробка механізмів їх реалізації в умовах конкретної організації. Загальна концепція конкретизується через кадрову політику та кадрову роботу, а основна ціль управління персоналом – це формування

висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості за для забезпечення соціальної ефективності колективу [26].

Таблиця 1.2.

Зміст складових елементів управління персоналом підприємств

№ п/п	Зміст елементів системи управління	Зміст елементів при класичному управлінні персоналом	Зміст елементів при менеджменті людських ресурсів
1.	Ресурси організації	Фізичний та грошовий капітал	Людський капітал, фізичний капітал, грошові ресурси
2.	Витрати на персонал	Поточні витрати	Довготермінові інвестиції
3.	Залучення персоналу	Грошові стимули	Активний пошук, реклама, соціальні пільги
4.	Витрати на навчання	Мінімальні	Визначаються за критерієм «вартість–вигода»
5.	Форми навчання	На робочому місці	Всі форми, включаючи і загальну освіту
6.	Соціальна інфраструктура	Відсутня	Формуються за критеріями “вартість – вигода”
7.	Стиль керівництва	Авторитарний	Визначається ситуацією
8.	Регламентація виконання	Жорстка	Різна міра свободи в організації праці
9.	Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна, групова
10.	Мотивація до праці	Індивідуальне матеріальне стимулювання, примус	Поєднання економічних і морально-психологічних стимулів, використання мотивів діяльності високого рівня
11.	Горизонт (термін) планування	Короткотерміновий	Трудовий цикл людських ресурсів
12.	Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні та організаційні

Джерело: складено автором на основі [14, 20]

Система управління персоналом передбачає комплексний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення нормальних умов для розвитку, використання і відтворення потенціалу робочої сили на рівні фірми. Тому, планування, формування, організація, розподіл,

перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основними функціями управління персоналом.

Функції дозволяють більш детально розкрити зміст управління персоналом. Вони являють собою основні напрямки вище вказаного виду діяльності, орієнтовані на задоволення певних потреб підприємства і відповідно персоналу. Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Зміст основних функцій управління персоналом

Джерело: побудовано автором на основі [22]

Підсумовуючи вище зазначене, можна стверджувати, що складність розвитку системи управління персоналом виражається в необхідності оволодіння персоналом необхідними знаннями, уміннями й навичками, що орієнтують підприємницькі структури на споживача, і створюють базу для забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку.

Висновки до розділу 1

1. Забезпечення ефективності функціонування будь-якого господарюючого суб'єкта вбачається можливим за умови існування системи управління персоналом. Успішна робота організації можлива тільки при забезпеченні високопрофесійним штатом працівників відповідної компетенції, його використанням та розвитком.

2. Система управління персоналом, яка склалась на вітчизняних і зарубіжних підприємствах складається з низки підсистем. До них включають: аналіз потреби та планування персоналу; підбір персоналу та розробка умов його найму; оцінювання роботи персоналу та його продуктивності праці; обґрунтування необхідності та складання графіків з підвищення кваліфікації працівників; атестація і переміщення персоналу (ротація); мотивація і стимулювання праці; облік співробітників; організація і забезпечення регулювання соціально-трудова відносин; створення нормальних і безпечних умов праці та відпочинку; соціальний та правовий захист тощо.

3. Встановлено, що функції управління персоналом покладаються на відповідних посадових, які відповідають за їх реалізацію. Суб'єктами системи управління персоналом виступають на підприємствах керівники та спеціалісти різного рівня відповідного типу управлінської структури; керівник і працівники відділу кадрів, або служби персоналу; створені ради трудових колективів, профспілкова організація та ін. До зовнішніх важелів, які займаються регулюванням сфери управління персоналом відносяться державні органи та структури, які, насамперед, приймають закони та інші нормативно-правові акти в сфері праці та органи, які відповідають за сферу соціального захисту і трудових відносин.

РОЗДІЛ 2

ОГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА СТАН ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ “ЕДЕЛЬВІКА”

ПрАТ “Едельвіка” є суб’єктом підприємництва, що займається власним ткацьким, швейним, оздоблювальним виробництвом: від виготовлення тканин до випуску власних колекцій одягу. Ткацькі потужності підприємства дозволяють виготовляти широкий спектр тканин як для звичайного одягу, так і для спеціального та виробничого призначення. Особливістю цього підприємства є те, що воно також спеціалізується на виробництві національного одягу України – вишиванок.

За організаційно-правовою формою – це приватне товариство, повна назва якого Приватне акціонерне товариство “Едельвіка” (скорочена назва ПрАТ “Едельвіка” Знаходиться підприємство у м. Луцьку на вул. Карбишева, 2.

Метою ПрАТ “Едельвіка” є здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах акціонерів товариства, покращення добробуту акціонерів у вигляді зростання ринкової вартості акцій товариства, а також отримання акціонерами дивідендів [19].

ПрАТ “Едельвіка” є підприємством легкої промисловості, до основних видів діяльності якої відноситься: ткацьке виробництво; оздоблення текстильних виробів; виробництво готових текстильних виробів, крім одягу; виробництво текстильних виробів; виробництво іншого верхнього одягу; роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах; роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах та ін. [1].

Підприємство ПрАТ “Едельвіка” засноване 23 серпня 1994 р. Свою роботу, де працювало тоді всього п’ятеро осіб, розпочали із зовнішньоекономічної діяльності та оптової торгівлі. Наприкінці 1990-х років. було створене власне виробництво: спочатку швейне, потім ткацьке, а з 2017 р. розпочали оздоблювальні роботи. Сьогодні загальна площа

підприємства становить 6,4 тис. м², куди входять офісні, торгові, виробничі та інші допоміжні приміщення. Підприємство наймає приміщення (потужності) для здійснення власної діяльності – частину нежитлового приміщення площею 3710,5 м² у м. Луцьку по вул. Карбишева, 2, яке належить ПрАТ “Волтекс-Меланж”. Всі основні фонди підприємства знаходяться за місцем його розташування.

ПрАТ “Едельвіка” є одним із небагатьох текстильних підприємств в Україні, яке займається виготовленням тканин у народному стилі, а також розробленням власних моделей вишиванок. Впізнати брендовий одяг підприємства можна за його цікавим логотипом (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Логотип підприємства ПрАТ “Едельвіка”

Джерело: Офіційний сайт підприємства ПрАТ “Едельвіка”, URL: <https://edelvika.com>.

Творчим осередком на виробництві вважається експериментальний цех, де художники та дизайнери займаються створенням моделей одягу для майбутніх колекцій. Експериментальний зразок оцінюється технологами, далі відбувається примірка, де можуть вноситися зміни. Не менш важливим є ткацький цех (**додаток А**), де власне й виробляється тканина. Основою виробництва на підприємстві є виготовлення тканин із традиційних природних компонентів, а саме з льону та бавовни. Пряжа закуповується в Індії, Пакистані, Польщі, Туреччині, яка вважається найякіснішою у всьому світі. Вишивальний цех (**додаток Б**) оснащений сучасними вишивальними машинами.

Готові вироби обов’язково проходять контроль якості, де перевіряють якість пошиття, а також відсутність дефектів. Після чого відбувається

пакування та переміщення на склад, де і зберігається продукція [19]. Також підприємство має фотостудію, де відбувається зйомка усіх колекцій для розміщення в Інтернет-магазині, що дає можливість детально роздивитись товар, його колір, фасон, вишивку.

Важливо наголосити, що на підприємстві “Едельвіка” велику увагу приділяють відповідності якості тканини та одягу нормам та стандартам. На виробництві лабораторія оснащена необхідним обладнанням для об’єктивних та швидких результатів. Крім того товариство пройшло перевірку на відповідність стандартам якості виробництва – ISO-9001:2015.

ПрАТ “Едельвіка” складається не тільки з виробничих структурних підрозділів (цехів, лабораторій, відділень, бригад), а також функціональних структурних підрозділів апарату управління. Основними органами управління є правління – колегіальний виконавчий орган з чотирьох членів та загальні збори, участь у яких беруть акціонери, що включені до реєстру акціонерів (додаток В).

Головою правління є Ю.А. Переходько, обов’язки якого полягають у забезпеченні виконання рішень загальних зборів акціонерів товариства. Також він розпоряджається майном товариства в межах встановлених чинним законодавством та статутом, діє від імені товариства, представляє його в усіх установах, підприємствах, організаціях. Член правління – перший заступник, який виконує свої обов’язки відповідно до посади, приймає участь у вирішенні всіх питань поточної діяльності акціонерного товариства, крім тих, що відносяться до компетенції загальних зборів. Також до числа працівників адміністрації входять два заступники, робота яких полягає у вирішенні основних питань роботи діяльності підприємства. Основними акціонерами ПрАТ “Едельвіка”, які володіють 100 % всіх акцій підприємства є Переходько Юрій Анатолійович, Переходько Євгенія Юріївна та Терещук Анастасія Юріївна – по 33,33 % кожен акціонер [1].

Основними господарськими відділами підприємства “Едельвіка” є: відділ швейних виробів, відділ тканин, оптовий відділ швейних виробів,

відділ готових виробів, відділ оптових продажів тканин. ПрАТ “Едельвіка” пропонує великий асортимент одягу для жінок, чоловіків, дітей, домашній текстиль (табл. 2.1.) наведено асортимент продукції підприємства.

Таблиця 2.1

Характеристика продукції ПрАТ “Едельвіка”

№ п/п	Асортимент продукції	Фізичні властивості	Функціональне призначення
1	Тканини	Ляні полотна з дизайнерськими орнаментами в національному стилі. Використання іншої сировини для тканин: акрил, бавовна, поліестер.	Для виготовлення жіночого, чоловічого, дитячого одягу, для дому, для декору.
2	Домашній текстиль	У національному і в класичному стилі, з мереживом, вишивкою, нашивками, бордюрами. Лляний, бавовняний, акриловий, атласний та ін. Вибілений або різноманітних кольорів. Прямокутний, квадратний, круглий і овальний.	Для декору кухонь та віталень: рушники, скатертини, покривала, столові комплекти, серветки, доріжки та столешні, новорічний текстиль, портрети видатних українців.
3	Одяг	У національному та класичному стилях для дітей, чоловіків та жінок.	Для святкових подій, для носіння в офісі, щоденний одяг, медичний та інший спецодяг. Для жінок: вишиванки, сукні, штани, спідниці, шорти, сорочки, блузки, плахти, жакети, жилетки. Для чоловіків: вишиванки, патріотичні сорочки, штани, уніформа. Для дітей: вишиванки, сукні, спідниці, штани для хлопчиків, вироби для хрещення.
4	Акcesуари	Сумки	Для використання в побуті

Джерело: Офіційний сайт підприємства ПрАТ “Едельвіка”. URL: <https://edelvika.com>.

Аналіз структури реалізованої продукції підприємства “Едельвіка” показав, що у 2022 р. найбільше (46 %) реалізовано тканини на місцевому ринку в м. Луцьк, 26 % – у Волинській області, 20 % – у межах України та 8 % – за межами України (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Структура реалізованої продукції за різними ринками збуту ПрАТ
“Едельвіка” у 2022 р.**

Вид продукції	Структура реалізованої продукції, %			
	м. Луцьк	Волинська область	У межах України	За межами України
Тканини	46	26	20	8
Одяг	20	16	27	37
Столові набори	18	18	35	29
Гардини	40	29	17	14
Сумки	19	23	28	30

Джерело: складено за даними підприємства.

Споживачами продукції ПрАТ “Едельвіка” є швейні підприємства, магазини тканини, підприємці, мережі супермаркетів (ТОВ “Епіцентр К”, “Нова лінія”, “Сільпо”, “Метро”) та населення. Основним ринком збуту продукції ПрАТ “Едельвіка” у 2022 р. була Україна (понад 98 %) – зокрема, через власну роздрібну мережу магазинів реалізовано продукції на суму 24735 тис. грн (44,3 % від обсягу продаж): продано торгівельним мережам (ТОВ “Маркасон”, ТОВ “Епіцентр К”, ТОВ “Нова Лінія”) продукції на суму 9366 тис. грн (16,8 % продажу). ПрАТ “Едельвіка” має два фірмових магазини, які знаходяться за адресами: м. Луцьк, ТРЦ Порт Сіті, вул. Сухомлинського, 1; м. Луцьк, вул. Карбишева, 2. Також замовляти продукцію підприємства можна і в *Інтернет*-магазині за адресою: www.edelvika.com, яку доставляють по всій території України та за її межі.

За результатами річної фінансової звітності ПрАТ “Едельвіка” проведено фінансовий аналіз підприємства. Аналіз активів ПрАТ “Едельвіка” показав їх зменшення на 8,6 %. Сума активів знижується і досягнула у 2022 р. 126564 тис. грн проти 138410 тис. грн в 2020 р. За досліджуваний період зросли такі елементи активів: поточна дебіторська заборгованість; готова продукція; товари; основні засоби; виробничі запаси; незавершене виробництво (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Горизонтальний аналіз активів ПрАТ “Едельвіка” у 2020-2022 рр.

Показники	Рік, тис. грн			Абсолютний приріст (відхилення), +,-, тис. грн		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Нематеріальні активи	927	801	1115	-126	314	-13,59	39,2	20,28
Незавершені капітальні інвестиції	5394	7	43	-5387	36	-99,87	514,29	-99,2
Основні засоби	25652	24222	29009	-1430	4787	-5,57	19,76	13,09
Необоротні активи	32089	25030	30283	-7059	5253	-22	20,99	-5,63
Виробничі запаси	13769	24117	15492	10348	-8625	75,15	-35,76	12,51
Незавершене виробництво	9415	10333	9751	918	-582	9,75	-5,63	3,57
Готова продукція	37250	62801	50873	25551	-	68,59	-18,99	36,57
Товари	4003	4990	4667	987	-323	24,66	-6,47	16,59
Запаси	64437	102241	80783	37804	-	58,67	-20,99	25,37
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	34876	9978	10444	-24898	466	-71,39	4,67	-70,05
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	4362	12060	4248	7698	-7812	176,48	-64,78	-2,61
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2224	2134	0	-90	-2134	-4,05	-100	-100
Інша поточна дебіторська заборгованість	11	77	101	66	24	600	31,17	818,18
Інші оборотні активи	31	77	6	46	-71	148,39	-92,21	-80,65
Оборотні активи	106321	249204	96281	142883	-152923	134,39	-61,36	-9,44
Баланс	138410	274234	126564	135824	-147670	98,13	-53,85	-8,56

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства.

Оборотні й необоротні активи вплинули на динаміку скорочення загальної вартості активів підприємства на 8,56 %. Оборотні активи знизилися на 9,44 %, у той час як необоротні – на 5,63 % за 2020-2022 рр.

Обсяг власного капіталу ПрАТ “Едельвіка” становив 88405 тис. грн на кінець 2022 р., проти 87059 тис. грн у 2020 р., тобто зріс на 1,6 %. Зниження обсягу доступних джерел фінансування на 8,56 % ПрАТ “Едельвіка” для формування активів підприємства за рахунок зменшення вартості довгострокових (на 33,3 %) і короткострокових зобов’язань (на 24,95 %) протягом 2020-2022 рр. обмежує можливості зростання і здійснення активної діяльності для збільшення своєї частки ринку.

Статутний капітал ПрАТ “Едельвіка” складає 4801 тис. грн і обсяг його протягом 2020-2022 рр. не змінювався (табл. 2.3). Стійкий обсяг резервного капіталу підприємства (7500 тис. грн) підвищує довіру з боку різних господарських партнерів. Крім цього, кошти резервного фонду можуть використовуватися для покриття непередбачуваних збитків.

ПрАТ “Едельвіка” демонструє постійне збільшення фонду накопиченого прибутку, що дає можливість розвиватися, залучати додаткові кошти, а також поповнювати обіговий капітал. Збільшення нерозподіленого прибутку на 5,2 % забезпечує підвищення незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансових ресурсів. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги підприємства зменшилась на 30,2 %. Короткострокові кредити банків зменшилися на 53 %. Найбільш важливими факторами підвищення вартості залучених джерел фінансування ПрАТ “Едельвіка” були поточні забезпечення та нерозподілений прибуток. Найбільш важливими факторами зниження вартості залучених джерел фінансування були: короткострокові кредити банків, поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, довгострокові зобов’язання і забезпечення та поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги.

Таблиця 2.3

Динаміка пасивів ПрАТ “Едельвіка” у 2020-2022 рр.

Показники	Рік, тис. грн			Абсолютний приріст (відхилення), +,-, тис. грн		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 /2021	2022 /2020
Зареєстрований (пайовий) капітал	4801	4801	4801	0	0	0	0	0
Капітал у дооцінках	18577	18461	18577	-116	116	-0,62	0,63	0
Додатковий капітал	30240	30240	30240	0	0	0	0	0
Резервний капітал	7500	7500	7500	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток	25941	27435	27287	1494	-148	5,76	-0,54	5,19
Власний капітал	87059	88437	88405	1378	-32	1,58	-0,04	1,55
Інші довгострокові зобов'язання	4558	0	3040	-4558	3040	-100	-	-33,3
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	4558	0	3040	-4558	3040	-100	-	-33,3
Короткострокові кредити банків	20498	25103	9642	4605	-15461	22,47	-61,6	-53
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	12722	10317	8880	-2405	-1437	-18,9	-13,9	-30,2
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	521	312	315	-209	3	-40,12	0,96	-39,5
Поточні забезпечення	650	970	1020	320	50	49,23	5,15	56,92
Інші поточні зобов'язання	11818	11701	15208	-117	3507	-0,99	29,97	28,69
Поточні зобов'язання і забезпечення	46793	185797	35119	139004	-150678	297,06	-81,1	-24,9
Баланс	138410	274234	126564	135824	-147670	98,13	-53,9	-8,6

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства.

Протягом 2020-2022 рр. чистий дохід підприємства скоротився на 21,7 %. У 2022 р. виручка підприємства склала 66931 тис. грн (табл. 2.4). Собівартість реалізованої продукції у 2022 р. становила 43713 тис. грн і

зменшилася на 32,5 %. На собівартість продукції припадає 63,9 % усіх витрат підприємства.

Таблиця 2.4

Динаміка фінансових результатів ПрАТ “Едельвіка” у 2020-2022 рр.

Показники	Рік, тис. грн			Абсолютний приріст (відхилення), +,-, тис. грн		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 /2021	2022 /2020
Чистий дохід від реалізації продукції	85472	44159	66931	-41313	22772	-48,34	51,57	-21,69
Собівартість реалізованої продукції	64784	29853	43713	-34931	13860	-53,92	46,43	-32,53
Валовий прибуток (збиток)	20688	14306	23218	-6382	8912	-30,85	62,3	12,23
Інші операційні доходи	2165	5308	2886	3143	-2422	145,17	-45,63	33,3
Адміністративні витрати	9899	8043	11158	-1856	3115	-18,75	38,73	12,72
Витрати на збут	4356	5720	7303	1364	1583	31,31	27,67	67,65
Інші операційні витрати	3166	5457	3732	2291	-1725	72,36	-31,61	17,88
Фінансовий результат від операційної діяльності	5432	394	3911	-5038	3517	-92,75	892,6	-28
Фінансові витрати	2278	807	1717	-1471	910	-64,57	112,7	-24,63
Інші витрати	19	74	26	55	-48	289,47	-64,8	36,84
Фінансовий результат до оподаткування	3135	593	2183	-2542	1590	-81,08	268,1	-30,37
Витрати (дохід) з податку на прибуток	882	441	717	-441	276	-50	62,59	-18,71
Чистий фінансовий результат: прибуток	2253	152	1466	-2101	1314	-93,25	864,4	-34,93

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства.

Валовий прибуток підприємства склав у 2022 р. 23218 тис. грн і зріс на 12,2 % відносно 2020 р. Адміністративні витрати займають 16 % усіх витрат підприємства і становили у 2022 р. 11158 тис. грн. Значно зросли витрати на збут – 67,7 %. У 2022 р. їх частка в загальному обсягу витрат складала 11 %. Сума витрат на збут становила у 2022 р. 7303 тис. грн. Загалом усі витрати підприємства зросли у 2020-2022 рр.

Чистий прибуток ПрАТ “Едельвіка” становить 1466 тис. грн у 2022 р. Негативна динаміка цього показника (-34,93 %) свідчить про фінансові проблеми на підприємстві. Найбільший спад прибутку підприємства зафіксовано у 2021 р., сума якого була лише 152,0 тис. грн.

У 2021 р. на підприємстві значно зменшилися доходи, що відповідно вплинуло відповідно на рентабельність. У 2022 р. рентабельність на підприємстві зростає. Рентабельність активів ПрАТ “Едельвіка” показує, що на кожну гривню, яка використовується для фінансування активів, сформовано чистого прибутку в розмірі 0,73 коп. у 2022 р. Показник рентабельності власного капіталу показує, що кожна гривня капіталу у 2022 р. забезпечила підприємству 1,66 коп. чистого прибутку (табл. 2.5). Рентабельність активів та капіталу зменшилася на 1,03 % і 0,96 % відповідно.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників рентабельності ПрАТ “Едельвіка”» у
2020-2022 рр., %**

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2022/ 2020
Рентабельність (пасивів) активів	1,76	0,07	0,73	-1,69	0,66	-1,03
Рентабельність власного капіталу	2,62	0,17	1,66	-2,45	1,49	-0,96
Рентабельність виробничих фондів	2,43	0,15	1,29	-2,28	1,14	-1,14
Рентабельність продажів за валовим прибутком	24,2	32,4	34,69	8,2	2,29	10,49
Рентабельність продажів за операційним прибутком	6,36	0,89	5,84	-5,47	4,95	-0,52
Рентабельність продажів за чистим прибутком	2,64	0,34	2,19	-2,3	1,85	-0,45
Операційна рентабельність витрат	6,61	0,8	5,93	-5,81	5,13	-0,68

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства.

Про ефективність використання виробничих активів ПрАТ “Едельвіка” свідчить відповідний показник рентабельності. Його значення у 2022 р. становило 1,29 %, що на 1,14 % більше значення 2020 р. У 2022 р. ПрАТ “Едельвіка” на кожну гривню продажів заробило 5,84 коп. операційного прибутку. Чиста маржа підприємства у 2022 р. становила 2,19 % і протягом

досліджуваного періоду зменшилася на 0,45 %. Отже, проведений аналіз дає можливість охарактеризувати фінансовий стан підприємства як проблемний. Фінансове становище підприємства є незадовільним, особливо у 2021 р. Відбулося скорочення доходів, ділової активності та рентабельності підприємства.

Оцінка ефективності використання персоналу ПрАТ “Едельвіка” проведена на основі аналізу показників забезпеченості, руху, вікової, освітньої, кваліфікаційної структури та продуктивності праці персоналу підприємства. Дані щодо персоналу надано відділом кадрів ПрАТ “Едельвіка”, на основі яких розраховано показники ефективності використання персоналу на підприємстві.

Станом 1.01 2023 р. середньорічна кількість працівників на підприємстві становила 236 осіб. Така ж кількість працівників зафіксована й у 2021 р. Протягом трьох останніх років кількість працівників зросла на 17 осіб (табл. 2.6). 91 % усього персоналу складають працівники основної діяльності та 9 % – невиробничий персонал. Протягом 2020-2022 рр. кількість працівників основної діяльності зросла на 24 особи, тоді як невиробничого зменшилася на 7 осіб. Частка робітників у структурі персоналу становить 70 %, що характерно для виробничого підприємства. 21 % – це адміністрація.

Таблиця 2.6

Показники забезпеченості персоналом ПрАТ “Едельвіка” у 2020-2022 рр.

Категорії персоналу	Роки						Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2020		2021		2022		2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
	осіб	%	осіб	%	осіб	%			
1. Працівники основної діяльності, у т.ч.:	191	87	210	89	215	91	19	5	24
1.1) робітники	145	66	160	68	165	70	15	5	20
1.2) службовці, з них:	46	21	50	21	50	21	4	0	4
- керівники	18	8	19	8	19	8	1	0	1
- спеціалісти	28	13	31	13	31	13	3	0	3
2. Невиробничий персонал	28	13	26	11	21	9	-2	-5	-7
Всього	219	100	236	100	236	100	17	0	17

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Аналіз вікової структури персоналу підприємства показав, що найбільшу кількість становлять працівники віком від 36 до 49 років (табл. 2.7). На цю вікову групу припадає 24 % всього персоналу. Другу за чисельністю групу формують працівники пенсійного віку. Частка молодих працівників (до 35 років) становить лише 21 %. Протягом 2020-2022 рр. у три рази зросла кількість працівників віком 55-59 років та на 67,7 % зросла кількість працівників пенсійного віку. Кількість персоналу віком до 35 років зросла на 51,5 %. Зафіксовано зменшення (на 46,7 %) кількості працівників віком 35-49 років.

Коефіцієнт вікової структури персоналу підприємства становить 0,21 і зріс відносно 2021 р. Показник фізичного старіння персоналу становить 0,22 і зростав протягом всього досліджуваного періоду. Значення цього показника є вищим від коефіцієнта вікової структури, що свідчить про старіння персоналу підприємства.

Таблиця 2.7.

Вікова структура персоналу ПрАТ “Едельвіка” у 2020-2022 рр.

Вік працівників	Роки						Абсолютний приріст (відхилення),+,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020		2021		2022		2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021	2022/2020
	осіб	%	осіб	%	осіб	%					
15–35 років	33	15	38	16	50	21	5	12	15,15	31,58	51,52
36–49 років	107	49	101	43	57	24	-6	-45	-5,61	-43,56	-46,7
50–54 років	37	17	45	19	42	18	8	-2	21,62	-6,67	13,51
55–59 років	11	5	14	6	35	15	3	21	27,27	150,0	218,2
Працівники пенсійного віку	31	14	38	16	52	22	7	14	22,58	36,84	67,74
Коефіцієнт вікової структури персоналу	0,15	-	0,16	-	0,21	-	0,01	0,05	6,67	31,25	40,00
Коефіцієнт фізичного старіння персоналу	0,14	-	0,16	-	0,22	-	0,02	0,06	14,29	37,50	57,14

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Із загальної чисельності 74 % працівників підприємства мають середню спеціальну освіту, тоді як вищу освіту – лише 26 % (табл. 2.8). Це можна пояснити тим, що на підприємстві значна частка працівників пенсійного віку, котрі мають переважно професійно-технічну освіту. Частка персоналу з вищою освітою зросла з 20 % до 26 %, тоді як частка працівників з професійно-технічною освітою зменшилася з 80 % до 74 %. Коефіцієнт освітнього рівня персоналу зріс на 30 % протягом 2020-2022 рр.

Таблиця 2.8

Освітня структура персоналу ПрАТ “Едельвіка” у 2020-2022 рр.

Рівень освіти	Роки						Абсолютний приріст (відхилення),+,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020		2021		2022		2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
	осіб	%	осіб	%	осіб	%					
Вища освіта	44	20	52	22	61	26	8	9	18,18	17,31	38,64
Професійно-технічна освіта	175	80	184	78	175	74	9	-9	5,14	-4,89	0
Коефіцієнт освітнього рівня персоналу	0,20	-	0,22	-	0,26	-	0,02	0,04	10,00	18,18	30,00

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Кваліфікаційна структура персоналу підприємства “Едельвіка” показує, що 36 % працівників підприємства мають найвищий (VI) розряд. Це вказує на високий рівень кваліфікації працівників. Така велика кількість працівників із VI розрядом зумовлена високою часткою персоналу пенсійного віку, котрі мають великий стаж роботи. Кількість персоналу з найвищим розрядом зростала протягом 2019–2021 рр. (табл. 2.9).

Частка працівників з II і III розрядами становить 33 % і 20 % відповідно. Найбільше зросла кількість працівників із V і III розрядами – на 75 % і 51,6 % відповідно. Водночас кількість працівників з IV розрядом зменшилася на 13,6 %. Розрахований коефіцієнт кваліфікації персоналу має є високе значення (0,39) і зріс на 14,7 %.

Таблиця 2.9

Кваліфікаційна структура персоналу ПрАТ “Едельвіка” у 2020-2022 рр.

Розряд	Роки						Абсолютний приріст (відхилення), +, -		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020		2021		2022		2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
	осіб	%	осіб	%	осіб	%					
II	92	42	88	37	78	33	-4	-10	-4,35	-11,36	-15,2
III	31	14	40	17	47	20	10	7	29,03	17,50	51,61
IV	22	10	24	10	19	8	2	-5	9,09	-20,83	-13,6
V	4	2	5	2	7	3	0	2	25,00	40,00	75,00
VI	70	32	81	34	85	36	11	4	15,71	4,94	21,43
Коефіцієнт кваліфікації персоналу	0,34	-	0,36	-	0,39	-	0,02	0,03	5,88	8,33	14,71

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Протягом 2020-2022 рр. зросла кількість прийняття працівників на 116,7 %, тоді як звільнення – на 25 %. Що стосується показників руху персоналу, то збільшення загального обороту кадрів на 66,7 % відбувається за рахунок зростання обороту по прийому у 2019–2021 рр. Плинність кадрів залишалася на стабільному рівні протягом періоду дослідження (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Показники руху персоналу ПрАТ “Едельвіка” у 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютний приріст (відхилення), +, -		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Прийнято працівників	6	17	13	11	-4	183,3	-23,5	116,7
Звільнено працівників, з них:	8	15	10	7	-5	87,5	-33,3	25,0
за власним бажанням	8	13	9	5	-4	62,5	-30,8	12,5
Середня кількість працівників	219	236	236	17	0	7,8	0,0	7,8
Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,06	0,14	0,1	0,08	-0,04	133,3	-28,6	66,7
Коефіцієнт обороту по прийому персоналу	0,03	0,07	0,06	0,04	-0,01	133,3	-14,3	100,0
Коефіцієнт обороту з вибуття персоналу	0,04	0,06	0,04	0,02	-0,02	50,0	-33,3	0
Коефіцієнт плинності кадрів	0,04	0,06	0,04	0,02	-0,02	50,0	-33,3	0
Коефіцієнт поповнення кадрів	0,75	1,13	1,3	0,38	0,17	50,7	15,0	73,3

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Варто зауважити, що у 2022 р. коефіцієнт плинності кадрів становив 0,04. У таких умовах можна очікувати на стабільну якість роботи персоналу. У середньому в 2020-2022 рр. коефіцієнт поповнення персоналу склав 1,06 і зріс на 73 % за досліджуваний період. Значення коефіцієнта поповнення персоналу вище одиниці означає, що персонал оперативного поповнюється, а також створювалися нові робочі місця. Такий стан справ вказує на здатність менеджменту забезпечувати підприємство необхідними трудовими ресурсами.

Купівельна спроможність персоналу ПрАТ “Едельвіка”, оскільки середня заробітна плата працівників підприємства збільшилася на 42,7 %. Що вище середнього показника інфляції за цей період. Такий стан справ позитивно впливає на мотивацію працівників, адже вони відчують, що їхній добробут зростає завдяки виконанню роботи для підприємства. На кінець 2022 р. вони могли придбати більше товарів і послуг для задоволення своїх потреб. Персонал підприємства працював менш продуктивно в 2022 р., про що свідчить продуктивність праці на одну особу в розмірі 164,23 тис. грн проти 236,13 тис. грн у 2020 р. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники продуктивності праці ПрАТ “Едельвіка” у 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Фонд оплати праці, тис. грн	13634	17666	20978	4032	3312	29,57	18,75	53,87
Продуктивність праці, тис. грн/особу	236,13	104,28	164,23	-131,85	59,95	-55,84	57,49	-30,45
Рентабельність витрат на оплату праці, %	16,52	0,86	6,99	-15,66	6,13	-94,79	712,79	-57,69
Зарплатовіддача, грн	3,79	1,39	1,85	-2,4	0,46	-63,32	33,09	-51,19
Зарплатоємність, грн	0,16	0,4	0,31	0,24	-0,09	150	-22,5	93,75

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Одним із основних показників, який характеризує ефективність системи управління персоналом і відображає рівень мотивації праці, є рентабельність витрат на персонал. Зниження показника з 16,52 % до 6,99 % вказує, що загалом політика управління кадрами є неякісною, тому що кожна гривня витрат на персонал не приносить значного результату (ефекту) для підприємства.

Показник зарплатовіддачі показує, що на 1 грн заробітної плати працівників підприємства припадало у 2022 р. 1,85 грн обсягу виробництва, що підтверджує висновок про низьку ефективність управління мотивацією, персоналом і витратами на оплату праці. Цей показник зменшився на 51,2 % відносно 2020 р.

Показник зарплатоємності показує, яка величина витрат на оплату праці використана на кожну гривню реалізованої продукції. Показник зарплатоємності у 2022 р. становив 0,18 і зріс на 94 % порівняно з 2020 р. Зростання цього показника вказує на зниження ефективності мотиваційної політики.

Варто звернути увагу на ще один аспект. Протягом 2020-2022 рр. продуктивність праці зменшилась на 30,45 %, у той час як середня заробітна плата зросла на 42,77 %. Це вказує на те, що додана вартість розподіляється на користь працівників. Така ситуація не може тривати довго, тому що підприємству завжди необхідні кошти для подальшого розвитку.

Важливою складовою управління персоналом є його мотивація. Оплата праці на ПрАТ “Едельвіка” здійснюється на основі місячних посадових окладів для керівників, спеціалістів та тарифної сітки (ставок) для працівників. Час простою не з вини працівника оплачується в розрахунку не нижче двох третин встановленого працівнику окладу. Робота в понаднормовий час оплачується згідно законодавства. Робота в нічні часи оплачується в розмірі на 75 % вище від тарифного окладу (ставки).

Провідною формою оплати праці на підприємстві є погодинно-преміальна. До основної оплати додається премія за умови успішного

виконання плану при дотриманні встановлених нормативів та показників якості. Заробітна плата складається з основної заробітної плати; додаткової заробітної плати; заохочувальних та компенсаційних витрат.

Тарифні ставки працівників визначаються на основі коефіцієнтів та тарифних ставок робітників першого розряду, вони складають тарифні сітки, які встановлені за ступенем складності праці. Чим вищий розряд, тим вищі вимоги до знань та вмінь працівника.

Щорічна основна відпустка надається працівникам тривалістю не менш як 24 календарних дні. А працівникам, які пропрацювали на підприємстві більше 5 років, надають додаткову оплачувану відпустку не більше 2 днів, а тим, що пропрацювали більше 10 років – не більше 4 днів.

Стимулювання підвищення продуктивності праці в ПрАТ “Едельвіка”, відбувається таким чином:

- надбавка за суміщення професій, за збільшення обсягу робіт не обмежується;
- за виконання обов’язків тимчасово відсутнього працівника здійснюється доплата у розмірі до 80 % тарифної ставки відсутнього працівника;
- за виконання особливо важливої роботи на строк її виконання йде надбавка до 50 % посадового окладу;
- за погодинною системою оплати праці робота в надурочний час оплачується в подвійному розмірі годинної ставки.

Також існує система заохочень: грошових подарунків, оголошення подяки, нагородження цінними подарунками, почесними грамотами. Усі заохочення оголошуються наказами по підприємству в урочистій обстановці й заносяться до трудових книжок працівників.

При нарахуванні премії за підсумками роботи враховується стаж роботи, середньомісячний заробіток і розмір винагороди у відсотках до середньомісячної заробітної плати. Співвідношення стажу роботи та винагороди наведено в табл. 2.12.

**Співвідношення винагороди та стажу роботи працівника
ПрАТ “Едельвіка”**

Стаж роботи	Відсоток винагороди
1–3 роки	0,6
4–6 років	0,8
7–10 років	1
10–15 років	1,2
Більше 15 років	1,5

Джерело: за даними підприємства.

Система соціальною захисту працівників ПрАТ “Едельвіка” розроблена профспілкою і закріплена в колективному договорі. При виході на пенсію по віку підприємство виплачує одноразову матеріальну допомогу працівникам, що пропрацювали: від 10 до 15 років – 10000 грн; від 16 до 20 років – 15000 грн; від 21 до 25 років – 25000 грн; від 26 до 30 років – 30000 грн. При виході на пенсію по інвалідності виплачується 20000 грн.

Надається матеріальна допомога працівникам ПрАТ “Едельвіка” в разі смерті працівника підприємства – сім’ї померлого – грошова допомога в розмірі 2000 грн; у разі смерті близьких родичів – 2000 грн. Здійснюється утримання медпункту – у розмірі до 50 % за рахунок коштів чистого прибутку підприємства. Працівникам підприємства на пільгових мовах надається можливість використовувати транспорт підприємства.

Отже, підприємство є забезпечене кваліфікованими трудовими ресурсами. Плинність персоналу підприємства є невисокою. Продуктивність праці на підприємстві знижується, що свідчить про проблеми у стимулюванні високопродуктивної праці працівників. Значно збільшилася зарплатоємність на підприємстві. Підприємство має розвинену систему мотивації працівників.

Висновки до розділу 2

1. ПрАТ “Едельвіка” належить до підприємств легкої промисловості. Пропонує тканини власного виробництва: натуральні лляні, бавовняні, змішані тканини для пошиття одягу, спецодягу, домашнього текстилю та ін.

Також має брендові магазини, які спеціалізуються на продажі одягу та власне тканини, яку можна придбати оптом. ПрАТ “Едельвіка” є одним із найбільших підприємств м. Луцька. За результатами аналізу фінансової звітності підприємства встановлено, що чистий прибуток ПрАТ “Едельвіка” становить 1466 тис. грн у 2022 р., який зменшився за досліджуваний період на 34,8%. Негативна динаміка цього показника свідчить про нестабільний фінансовий стан товариства. Найнижчий рівень чистого прибутку підприємства зафіксовано у 2021 р., сума якого була лише 152,0 тис. грн.

2. На кінець 2022 р. середньорічна кількість працівників на підприємстві становила 236 осіб. Така ж кількість працівників зафіксована й у минулому році. Протягом трьох останніх років кількість працівників зросла на 17 осіб. В структурі персоналу 91 % – це працівники основної діяльності та 9 % – невиробничий персонал. У 2022 р. фонд оплати праці на підприємстві становив 20978 тис. грн і збільшився на 18,6 % відносно 2021 р., а протягом трьох останніх років зріс на 53,9 %. Незважаючи на зростання фонду заробітної плати протягом 2020-2022 рр., продуктивність праці на підприємстві зменшилася на 30,5 %. Така динаміка пояснюється зниженням створеної доданої вартості, при цьому зростаючою кількістю залученого персоналу. Це вказує на неефективну політику управління персоналом на підприємстві.

3. Заробітна плата персоналу ПрАТ “Едельвіка” складається з основної заробітної плати; додаткової заробітної плати; заохочувальних та компенсаційних витрат. Преміювання здійснюються за рахунок коштів фонду оплати праці, передбачених кошторисом підприємства. Обсяг цих коштів визначається щомісячно, виходячи із фінансових можливостей підприємства. Обсяги преміювання на підприємстві не змінились, і преміювання фактично перетворилось у додаткову заробітну плату, оскільки виплачується раз в квартал за результатами діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ

Важливим ресурсом кожного підприємства є саме персонал, від якості та ефективності яких залежать процеси функціонування та результати діяльності підприємства, а також його конкурентоспроможність. Проведене дослідження існуючої в ПрАТ “Едельвіка” організації управлінської діяльності свідчить про те, що на підприємстві система управління персоналом є неефективною, про що свідчить наявність певних проблем, пов’язаних з: своєчасністю та якістю виконання поставлених завдань; організацією і забезпеченням робочих місць; дублюванням і роз’ясненням виробничих функцій та процедур; використанням робочого часу менеджерів безпосередньо на виконання функцій управління персоналом. Попри це на підприємстві постійно зростає продуктивність праці та ефективність виробництва в цілому.

Насамперед, керівництво ПрАТ “Едельвіка” має вжити заходів щодо подальшого удосконалення бізнес-процесів, організаційної структури, покращення організації та координації управлінської діяльності на всіх рівнях управління підприємством.

Доцільним вбачається втілення концептуальних засад стратегічного управління персоналом із застосуванням моделі, яка враховує системний підхід при виборі способів та важелів впливу суб’єктів управління на різні категорії працівників з метою підвищення їх продуктивності та результативності праці в цілому (рис. 3.1).

Стимулювання праці, збільшення її продуктивності є доволі важливою основою мотивації трудової активності персоналу будь-якого підприємства. Вони несуть в собі будь-який матеріальний та нематеріальний вплив на персонал, що в свою чергу дає можливість реалізовувати працівникові себе

як індивіда й працівника одночасно [9, с. 90]. Відсутня або ж недостатня мотивація персоналу може призвести до серйозних часових втрат, фінансових проблем підприємства, спричинити до зниження конкурентоспроможності, а іноді до банкрутства компанії [18, с. 120].



Рис. 3.1. Система стратегічного управління персоналом ПрАТ “Едельвіка”

Джерело: власна розробка

Підвищення продуктивності праці на підприємстві напряму залежить від ефективності використання його персоналу. Тому пропонуємо такі напрями підвищення ефективності використання персоналу ПрАТ “Едельвіка”:

1. Напрями, які направлені на покращення показників продуктивності та ефективності праці. Мається на увазі формування взаємозв'язку між показниками ефективності праці з матеріальними та соціальними засобами стимулювання праці. Варто наголосити, що не тільки грошові винагороди

можуть виступати у якості стимулювання, а й різні соціальні заохочення: надання безкоштовних медичних послуг; відвідання текстильних підприємств за кордоном для обміну досвідом; надання соціального пакету: оплата лікарняного та щорічних відпусток, обов'язкове медичне страхування, відрахування на пенсійне страхування; добровільний соціальний пакет, що містить ряд компенсацій і відшкодувань за шкідливі умови праці, ризику.

2. Підвищення якості трудових ресурсів шляхом навчання та підвищення кваліфікації наявного персоналу, а також залучення нових висококваліфікованих спеціалістів, забезпечення стабільності складу колективу.

На підприємстві ПрАТ “Едельвіка” пропонуємо створити навчальні центри, робота яких полягатиме у наданні допомоги працівникам, а саме як краще розуміти свою роботу та розвиватись як особистість. Можна скласти індивідуальний план, який визначить, кому з працівників потрібна допомога у навчанні та прикріпити за ним наставника. Це буде сприяти задоволенню потреби кожного працівника.

Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів потрібно застосовувати різні сучасні методи навчання [8, с. 52-53]. До таких методів варто віднести: тренінги, програмне та комп'ютерне навчання, навчальні групові дискусії, кейс-методи, ділові та рольові ігри. Такі напрями навчання на підприємстві “Едельвіка” зможуть підвищити рівень знань працівників, сприяти активному спілкуванню між собою та з керівництвом, покращити роботу підприємства загалом.

3. Напрями, які направлені на застосування ефективної системи матеріальної мотивації, що супроводжується підвищенням заробітної плати та отриманням інших фінансових заохочень. До матеріальних засобів стимулу можна віднести: заробітну плату, яка є обов'язковою грошовою винагородою працівникам, на яку може розраховувати робітник в обмін на свої трудові дії; надбавки (доплати) до основної грошової виплати, які можна призначити на підставі виробничого стажу, особистих заслуг на

підприємстві, виконання додаткових завдань та ін.; премії, які нараховуються за підсумками діяльності працівників і повинні бути тільки персоніфікованою формою винагороди та безпосередньо залежати від трудових показників, результатів якогось конкретного працівника [20].

4. Нематеріальне стимулювання праці персоналу морально-психологічними методами, а саме:

– створити позитивну атмосферу у колективі, мінімізувати конфліктні ситуації під час робочого процесу, створення умов для прояву професійних характеристик працівника;

– забезпечити можливість працівникам демонструвати особисті здібності, виразити себе в своїй роботі та її результатах. Наприклад, провести конкурс на кращу вишиванку, де учасники самостійно розробляють її дизайн. Дати можливість робітникам запропонувати якийсь новий вид продукції або удосконалити старі види. Працівникам, які добре себе відрекомендували в процесі виконання таких завдань, можна надати право підписувати документи, які свідчать про їхню участь у створенні продукту, а також відчутти власну значимість на підприємстві;

– визнавати працівників особисто та публічно, де зміст особистого визнання полягає у тому, що працівники, які добре виконали свою роботу, згадуються у спеціальних доповідях вищому керівництву підприємства. А потім адміністрація товариства персонально вітає їх у певні дні свят. Щодо публічного визнання, то за якісну продукцію та роботу, за підвищення продуктивності праці працівникам варто висловлювати подяку, у вигляді грамот, подяк.

На основі вказаних вище напрямів підвищення ефективності використання трудових ресурсів пропонуємо програму комплексного стимулювання працівників на підприємстві ПрАТ “Едельвіка”» (табл. 3.1).

**Програма комплексного стимулювання працівників ПрАТ
“Едельвіка”**

Компоненти стимулювання	Інструменти та важелі	Цілі стимулювання
<i>Культура підприємства:</i> система спільних для всіх працівників підприємства ціннісних орієнтацій та норм	Статут підприємства, головні принципи керівництва та організації підприємства, стиль керівництва	Розуміння та визнання цілей підприємства. Орієнтування на перспективу. Узгодження спільних інтересів
<i>Система участі:</i> участь працівників у розподілі загального господарського результату у капіталі підприємства	Форми й методи розподілу результату, участь у капіталі, розвиток відносин партнерства	Організація співвіднесення витрат і результатів, готовність до ризику. Зацікавленість в інформації, яка може бути корисною для підприємства
<i>Принципи керівництва:</i> участь працівників у розподілі господарського результату, у капіталі підприємства та розвиток співробітництва	Положення щодо основних принципів менеджменту, управління на основі особистого прикладу, управлінський тренінг	Спільне й конструктивне співробітництво. Позитивне ставлення до співробітників. Відповідальність і самостійність керівників
<i>Обслуговування персоналу:</i> усі форми соціальних пільг, послуг та переваг, що надаються працівникам	Безпека праці, охорона здоров'я, створення умов для відпочинку й психологічного розвантаження, заняття спортом	Соціальна захищеність та інтеграція з підприємством. Підвищення трудової активності
<i>Залучення персоналу до ухвалення рішень:</i> узгодження із працівником певних рішень, ухвалених на робочому місці, у робочій групі	Делегування відповідальності, визначення форм відповідальності, добровільна участь в ухваленні рішення	Участь в ухваленні рішень на робочому місці. Залучення до справ підприємства. Прийняття на себе відповідальності
<i>Організація робочого місця:</i> оснащення робочого місця технічними, ергономічними й організаційними допоміжними засобами з урахуванням потреб працівника	Технічні й організаційні допоміжні засоби, фізіологічні й психологічні елементи умов праці (ергономіка, кольорове оформлення та ін.)	Задоволення станом робочого місця. Ідентифікація з робочим завданням. Задоволення від роботи і більш якісного виконання завдання
<i>Кадрова політика:</i> планування й вибір заходів щодо підвищення кваліфікації та виробничої мобільності з урахуванням потреб і здібностей працівників	Підготовка й підвищення кваліфікації кадрів, тренінги й семінари, планування кар'єри, перспективні програми формування структури кадрів	Внутрішньовиробнича мобільність і гнучкість у залученні професійної кваліфікації. Самостійність та ініціативність. Творча й інноваційна діяльність

Компоненти стимулювання	Інструменти та важелі	Цілі стимулювання
<i>Регулювання робочого часу: гнучке пристосування робочого часу до потреб персоналу й підприємства</i>	Скорочення робочого часу, гнучкий робочий час, змінний графік, неповний робочий час. Гнучкий розподіл фонду робочого часу, збільшення тривалості відпустки працівникам з більшим стажем роботи	Відповідальне й свідоме використання робочого часу. Привабливість праці, що пов'язана із гнучкістю робочого часу. Ефективність використання робочого часу.
<i>Оцінка персоналу: система планомірної оцінки працівників за встановленими критеріями</i>	Методи оцінки результатів праці й потенційних можливостей працівника, оцінка поведінки	Позитивний вплив на поведінку й розвиток особистості. Самокритична оцінка трудових досягнень

Джерело: складено автором за матеріалами [8, 11, 12]

З табл. 3.1 видно, що основними компонентами стимулювання персоналу є: культура підприємства, обслуговування персоналу, залучення персоналу до ухвалення рішень, організація робочого місця, регулювання робочого часу, інформація для персоналу, оцінка персоналу та ін. Отже, до важливих резервів підвищення ефективності формування та використання персоналу належать: зростання продуктивності праці та підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб підприємства, покращення системи підготовки кадрів, поліпшення умов праці. Відповідно до цих резервів сформовані напрями удосконалення управління персоналом ПрАТ «Едельвіка».

Стимулювання праці є основою мотивації трудової активності на підприємстві. Мотивування працівників здійснюється відповідно до потреб підприємства та його працівників. Основне завдання підприємства в цьому напрямі діяльності полягає у побудові ефективної мотиваційної системи, оскільки від рівня мотивації працівників залежить результативність праці. Стимулювання праці впливає на ефективність використання трудових ресурсів підприємства.

Аналіз системи управління персоналом на підприємстві «Едельвіка» показав, що мотиваційна система є неефективною і потребує удосконалення.

Зрозуміло, що підприємство, знаходячись у складній фінансовій ситуації, не може дозволити собі стимулювати працівників виключно за рахунок збільшення заробітних плат та нарахування бонусів і премій. Також стимулюючим фактором в роботі персоналу підприємства буде й цілеспрямована робота адміністрації підприємства, яка буде направлена на покращення якісних характеристик персоналу через підвищення кваліфікації, проведення навчання.

Побудова системи навчання – процес трудомісткий, насамперед, через витрати, як тимчасові, так і фінансові. Саме тому всі працівники, у першу чергу керівники, повинні чітко розуміти цілі й завдання підготовки персоналу та усвідомлювати його значення в господарській діяльності підприємства.

Розглянемо основні принципи побудови й упровадження системи навчання персоналу на ПрАТ “Едельвіка”. Навчання, що проводилося раніше на підприємстві, було хаотичним і малоефективним, а учасники, як втім і внутрішні замовники, не мали чіткого уявлення про його цілі та кінцевий результат. Процес формування ефективної системи навчання персоналу для ПрАТ “Едельвіка” повинен складатися з трьох етапів. На першому етапі керівництво підприємства має визначити мету, завдання, результати, форми та види навчання працівників. Наступним кроком є розробка програм розвитку персоналу, що передбачають комплекс навчальних заходів. На завершальному етапі відбувається створення комплексної корпоративної системи навчання, що є на сьогодні найдосконалішою формою розвитку професійних та особистих компетенцій персоналу.

Визначення показників ефективності навчання персоналу ПрАТ “Едельвіка” варто проводити у двох різних площинах (табл. 3.2). Витрати на навчання оцінюються фінансовими та іншими показниками: витрати на навчання згідно з фактичним кошторисом; витрати на навчання згідно з особистою карткою обліку витрат на навчання; кількість співробітників, що пройшли навчання; кількість людино-днів навчання. Відділ кадрів здійснює

обробку представлених показників і заповнених форм, а потім формулює загальний висновок, який представляється керівництву підприємства. Оцінка якості й ефективності навчання дозволяє не лише проаналізувати процес навчання персоналу, але й розробити практичні рекомендації з подальшого вдосконалення системи навчання персоналу.

Таблиця 3.2

Показники ефективності навчання персоналу ПрАТ “Едельвіка”

Етапи	Повернення на знання	Ефективність навчання
Бажані кінцеві результати	Збільшення обсягу послуг; скорочення витрат; підвищення ступеня задоволеності клієнтів; підвищення продуктивності праці; підвищення рівня задоволеності працівників; зменшення плинності кадрів	Зменшення кількості постачальників освітніх послуг; зменшення показника вартості години навчання; підвищення мотивації працівників;
Показники виміру ефективності навчання	Рівень впровадження; рівень компетенції; рівень задоволення	Показники часу й витрат

Джерело: складено автором на основі [12, 28]

Для ПрАТ “Едельвіка” пропонуємо використати такі форми навчання: тренінги з прийняття управлінських рішень і креативності для управлінського персоналу та майстер-класи від провідних фахівців галузі для виробничого персоналу підприємства. Загальна сума вкладених коштів у розробку системи навчання персоналу складатиме 100000 грн, а очікуваний дохід від навчання 135000 грн. Проведено оцінку ефективності запропонованої комплексної початкової програми (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Оцінка ефективності комплексної початкової програми для персоналу ПрАТ “Едельвіка”

Показник	Тренінги та майстер-класи
Вартість навчання одного працівника, грн	1500
Кількість працівників, охоплені навчанням, осіб	100
Прогнозований дохід від навчання одного працівника, грн	2000
ROI (ефективність навчання персоналу), %	33

Джерело: власне опрацювання.

Отже, від реалізації запропонованого заходу навчання персоналу прогнозується рівень зростання основних показників фінансово-господарської діяльності на 33 %.

Для впровадження системи навчання персоналу необхідно здійснити початкові витрати в розмірі 150000 грн (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Початкові інвестиції впровадження системи навчання персоналу
ПрАТ “Едельвіка”, грн**

Елемент початкових вкладень	Вартість
Організація та проведення тренінгів	50000
Організація та проведення майстер-класів	100000
Всього	150000

Джерело: власне опрацювання.

Значна частина початкових інвестицій ПрАТ “Едельвіка” буде фінансуватися за рахунок власних коштів. Це дає змогу домогтися певної фінансової незалежності, а також зменшує ймовірність виникнення ситуації зупинки проєкту через неможливість залучити необхідне фінансування. У такому випадку частка власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування складає 100 %. Початковий капітал, який буде залучено для фінансування проєкту, складе 150000 грн. Обсяг залученого фінансування і його структура залишатимуться стійкими на кінець періоду планування.

Вартість навчання одного працівника складатиме 1500 грн, тоді як прогнозований дохід від навчання одного працівника складатиме 2000 грн. Загальна кількість персоналу, яка буде залучена до навчального процесу становитиме 100 осіб. Виходячи з цього, прогнозований економічний ефект в рамках запропонованого заходу складатиме 200000 грн. Визначити точну суму отриманого економічного ефекту від навчання працівників вкрай складно. Результати від навчання персоналу на практиці повинні проявлятися у набутті працівниками підприємства нових практичних вмінь та знань, що потребує певного часу.

На потенційну ефективність запропонованого проекту вказує додатній економічний ефект від його реалізації, але для проведення якісного інвестиційного аналізу необхідно розглянути також витрати в рамках заходу й фактор часу. При розрахунку витрат на оплату праці важливо враховувати не тільки власне ті грошові кошти, які будуть направлені до фонду оплати праці, а також і соціальні витрати, які пов'язані з погашенням зобов'язань роботодавця перед позабюджетними соціальними фондами. Сукупність таких витрат (12200 грн) прямо впливає на мотивацію співробітників, їх зацікавленість в результатах роботи (табл. 3.5). Недостатнє заохочення призведе до нездатності досягти запланованих показників у рамках інвестиційного проекту.

Таблиця 3.5

Витрати в рамках навчання персоналу ПрАТ “Едельвіка”, грн

Витрати	2023 р.	2024 р.
Доплата начальнику відділу кадрів за організацію та реалізацію проекту	10000	10000
Соціальні відрахування	2200	2200
Витратні матеріали	3000	3000
Всього	15200	15200

Джерело: власне опрацювання.

Таким чином, очікується, що сума операційних витрат при реалізації проекту складе 15200 грн. Отриману суму необхідно відняти від економічного ефекту від реалізації проекту, що дасть змогу визначити чистий грошовий потік, який буде генеруватися постійно при здійсненні цього проекту. Кінцевий результат визначено шляхом вирахування з економічного ефекту операційних витрат. Виявлено додатнє значення суми чистого прибутку в розмірі 151536 грн, що може вказувати на потенційно високу ефективність такого інвестиційного проекту (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Фінансові результати в рамках запропонованого заходу для ПрАТ
“Едельвіка”, грн**

Показник	2023 р.	2024 р.
Економічний ефект	200000	200000
Загальна сума витрат	15200	15200
Фінансовий результат до оподаткування	184800	184800
Податок на прибуток організації	33264	33264
Чистий прибуток в рамках заходу	151536	151536

Джерело: власне опрацювання.

В якості відтоку коштів враховуються початкові інвестиції, які будуть здійснюватися для реалізації проекту. В якості припливу грошових коштів враховується чистий прибуток від проекту. На початок періоду планування (2023 р.) спостерігається чистий грошовий потік нижче нуля (-150000 грн), а на кінець періоду 2025 р. вище нуля (151536 грн) – табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Оцінка інвестиційної привабливості заходу для ПрАТ «Едельвіка», грн

Показник	Рік			Всього
	2023	2024	2025	
Відтік коштів				
Початкові витрати	150000	–	–	–
Всього	150000	–	–	–
Надходження коштів				
Чистий прибуток	–	151536	151536	–
Всього	0	151536	151536	–
Чистий грошовий потік	-150000	151536	151536	–
Коефіцієнт дисконтування, $i=15$	1	0,87	0,76	–
Дисконтований грошовий потік	-150000	131836,32	115167,36	97003,68

Джерело: власне опрацювання.

Для врахування фактора часу необхідно розрахувати коефіцієнти дисконтування (K_d), що визначаються за формулою (3.1):

$$K_d = \frac{1}{(1+i)^t}, \quad (3.1)$$

де K_d – коефіцієнт дисконтування; i – ставка дисконтування; t – період дисконтування. Ставка дисконтування запропонована на рівні 15 %.

Показник чистої приведеної вартості визначається за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^{t-1}} - \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^{t-1}}, \quad (3.2)$$

де NPV – чиста приведена вартість; C – величина інвестицій, грн; B – дисконтований грошовий потік, грн; i – ставка дисконтування, %; t – кількість років. Якщо $NPV > 0$, то проєкт є вигідним, якщо $NPV < 0$, то – невигідним.

У результаті розрахунків, отримано такі показники чистої приведеної вартості (NPV): $(-150000) + 131836,32 + 115167,36 = 97003,68$ грн.

Отже, чиста поточна вартість в рамках запропонованого заходу буде додатною і складе 97003,68 грн, що підтверджує його ефективність, інвестиційну привабливість та доцільність практичної реалізації. Запровадження системи навчання персоналу ПрАТ «Едельвіка» дасть можливість створити певну додану вартість, тобто забезпечити підвищення ефективності діяльності підприємства.

Доцільно розрахувати інші показники, які характеризують інвестиційну привабливість навчання персоналу. Показник індексу рентабельності (PI) являє собою відношення дисконтованих доходів до дисконтованих затрат інвестиційного проєкту. Індекс рентабельності – це відношення дисконтованих грошових потоків до початкових інвестицій.

Показник індексу рентабельності (PI) визначається за формулою:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^{t-1}}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^{t-1}}}, \quad (3.3)$$

Якщо $PI > 1$, то проєкт є вигідним, якщо $PI < 1$, то проєкт є невигідним.

Таким чином, індекс (коефіцієнт) рентабельності дорівнює:

$PI = (131836,32 + 115167,36) : 150000 = 1,65$, або рівень рентабельності 165%.

Отримане значення показує, що кожна вкладена гривня в реалізацію проєкту дозволить згенерувати для підприємства 1,65 грн. Це означає, що підтверджується висновок про доцільність практичної реалізації

запропонованого проекту. Показник окупності, який враховує дисконтований грошовий потік, розраховується за формулою (3.4):

$$ТокТС = n, \text{ за яким } \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \geq I_o, \quad (3.4)$$

де $ТокТС$ – термін окупності інвестицій в поточних цінах; n – кількість періодів; CF_t – приплив грошових коштів в період t ; r – коефіцієнт дисконтування; I_o – величина вихідних інвестицій.

За результатами проведених розрахунків встановлено, що окупність запропонованого проекту становить близько: 1 рік 58 днів.

Під час аналізу інвестиційного заходу важливо звернути увагу на рівень ризиків, який пов'язаний зі зміною ставки дисконтування, що відображає потенційне підвищення інфляції, облікової ставки, середньої вартості фінансування економіки, дію інших макроекономічних чинників [27].

Таблиця 3.8

Чутливість проекту до зміни ставки дисконтування, грн

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Всього
Чистий грошовий потік	-150000	151536	151536	-
Коефіцієнт дисконтування, $i=5$	1	0,95	0,91	-
Коефіцієнт дисконтування, $i=10$	1	0,91	0,83	-
Коефіцієнт дисконтування, $i=15$	1	0,87	0,76	-
Коефіцієнт дисконтування, $i=20$	1	0,83	0,69	-
Коефіцієнт дисконтування, $i=25$	1	0,8	0,64	-
Коефіцієнт дисконтування, $i=30$	1	0,77	0,59	-
Дисконтований грошовий потік, 5 %	-150000	143959,2	137897,76	131856,96
Дисконтований грошовий потік, 10 %	-150000	137897,76	125774,88	113672,64
Дисконтований грошовий потік, 15 %	-150000	131836,32	115167,36	97003,68
Дисконтований грошовий потік, 20 %	-150000	125774,88	104559,84	80334,72
Дисконтований грошовий потік, 25 %	-150000	121228,8	96983,04	68211,84
Дисконтований грошовий потік, 30 %	-150000	116682,72	89406,24	56088,96

Джерело: власне опрацювання.

Розрахунки в табл. 3.8 показують, що навіть за умови застосування до проекту максимально високої ставки дисконтування в розмірі 30 %, то він все

ще залишиться прибутковим, що доводить його життєздатність і низький ризик для підприємства.

Висновки до розділу 3

1. Для реалізації перспективних напрямів розвитку персоналу ПрАТ “Едельвіка” в сучасних умовах доцільним вбачається втілення концептуальних засад стратегічного управління персоналом. Для цього необхідно розробити та реалізувати організаційно-економічний механізм (ОЕМ) його формування та застосування. Ключовими завданнями вище вказаного ОЕМ є: забезпечення потреби в персоналі; ефективне використання працівників різних категорій (виробничого і невиробничого персоналу); створення відповідних умов для відтворення робочої сили; формування корпоративної культури в товаристві; удосконалення нормативно-правової бази управління персоналом тощо.

2. Запропонована система матеріальної мотивації персоналу ПрАТ “Едельвіка” включає: надбавку за суміщення професій або за збільшення обсягу обов’язків; за виконання обов’язків тимчасово відсутнього працівника доплата збільшується у розмірі до 80 % тарифної ставки працівника, який відсутній; за виконання особливо важливої роботи, де на термін її виконання йде надбавка до 50 % посадового окладу; для працівників, робота яких оцінюється за погодинною системою оплати праці, зайнятість у надурочний час оплачується у подвійному розмірі.

3. Встановлено, що навчання персоналу ПрАТ “Едельвіка” є важливим чинником, що впливає на кар’єрний ріст працівника, його оплату праці та ставлення до роботи, на ефективність праці, адже вкладення в навчання важливі як для працівника, так і для самого підприємства. Отже, варто зазначити, що систему навчання персоналу на підприємстві «Едельвіка» доцільно впровадити в практику, про що свідчать відповідні показники економічної ефективності проєкту. Сума чистого дисконтованого потоку складає 97003,68 грн, а рентабельність вкладених коштів – 165 %.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження ефективності використання трудових ресурсів ПрАТ “Едельвіка” зроблено такі висновки:

1. У сучасній науковій економічній літературі існують різні підходи до розуміння сутності персоналу підприємства. Більшість науковців розуміють персонал підприємства як сукупність працівників різного професійно-кваліфікованого рівня, котрі зайняті на підприємстві та входять до його облікового складу. Доволі часто поняття “персонал” прирівнюють до таких понять, як “трудові ресурси” та “кадри. Вважаємо, що поняття “персонал” є універсальним і може бути використаним для відображення ролі та значення людського фактора на різних рівнях менеджменту, у тому числі на рівні окремих підприємницьких структур.

2. Доведено, що під час формування системи управління персоналом підприємства важливим постає оцінка ефективності його використання. Аналіз методичних підходів до оцінки персоналу підприємства показав, що на сьогодні не існує єдиного підходу до цієї процедури, адже розрізняють кілька основних підходів до оцінки ефективності використання персоналу: економічна й соціальна ефективність, управління продуктивністю праці тощо. Успішна робота організації можлива тільки при забезпеченні високопрофесійним штатом працівників відповідної компетенції, його використанням та розвитком.

2. Об’єкт дослідження – ПрАТ “Едельвіка” є волинським підприємством, яке займається виробництвом ткацьких, швейних та оздоблювальних виробів: від виготовлення тканин до випуску власних колекцій одягу. Ткацькі потужності підприємства дають можливість виготовляти широкий спектр тканин як для звичайного одягу, так і для спеціального й виробничого призначення. Особливістю підприємства є його спеціалізація на виробництві національного одягу України – вишиванок. ПрАТ “Едельвіка” пропонує великий асортимент одягу для жінок, чоловіків та дітей, а також якісні тканини для спеціального одягу, для декору та

домашнього текстилю. Основним ринком збуту продукції ПрАТ “Едельвіка” є Україна (98 % реалізованої продукції). Споживачами продукції підприємства є швейні підприємства, магазини тканини, мережі супермаркетів та фізичні особи.

3. За результатами проведеного фінансового аналізу ПрАТ “Едельвіка” можна охарактеризувати поточний стан фінансової стійкості підприємства як нестійкий, проблемний. Показники фінансової стійкості свідчать, що підприємство здатне самостійно фінансувати необхідні активи та має невисоку залежність від зовнішніх фінансових ресурсів. Показники ділової активності підприємства свідчать про зниження його економічної діяльності. На фоні зниження виручки підприємства відбулося зменшення рентабельності його діяльності. Рентабельність продажів за чистим прибутком у 2022 р. становила лише 2,2 %.

4. Для оцінки ефективності використання персоналу на ПрАТ “Едельвіка” проаналізовано показники забезпеченості, руху, вікової, освітньої, кваліфікаційної структури та продуктивності праці персоналу. Протягом трьох останніх років кількість працівників на підприємстві зростає. Плинність кадрів залишалася на стабільному рівні. Персонал оперативно поповнюється, а також створюються нові робочі місця. Аналіз вікової структури персоналу показав, що для підприємства характерна висока частка працівників пенсійного віку – 24 %. Частка працівників віком до 35 років становить 21 %. Перевищення кількості працівників пенсійного віку над молоддю свідчить про фізичне старіння персоналу підприємства.

5. Лівова частка (74 %) всіх працівників підприємства має середню спеціальну освіту, тоді як вищу освіту – лише 26 %. Проте спостерігається збільшення кількості персоналу з вищою освітою (на 30 %) на фоні зростання частки молодих працівників. Підприємство забезпечене висококваліфікованими кадрами, оскільки 39 % працівників мають високі (V–VI) кваліфікаційні розряди. Продуктивність праці на підприємстві зменшилася на 30,5 %. Рентабельність витрат на оплату праці зменшилася на

58 %. Показник зарплатовіддачі підприємства свідчить про низьку ефективність управління мотивацією, персоналом і витратами на оплату праці, адже середньорічна оплата праці 1 працівника у 2022 р. по підприємству склала 7407,48 грн, що нижче, ніж в середньому по галузі та Україні.

6. Запропоновано основні напрями підвищення ефективності використання персоналу ПрАТ “Едельвіка”: покращення показників продуктивності та ефективності праці; підвищення якості трудових ресурсів шляхом навчання та підвищення кваліфікації; застосування ефективної системи матеріального стимулювання, що супроводжується підвищенням заробітної плати та отриманням інших фінансових заохочень; стимулювання праці персоналу морально-психологічними методами. Кожен із цих напрямів включає низку заходів, метою яких є досягнення поставлених цілей.

7. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві “Едельвіка” показав, що його мотиваційна система є неефективною і потребує удосконалення. Для ПрАТ “Едельвіка” запропоновано використати такі форми навчання, як тренінги з прийняття управлінських рішень і креативності для управлінського персоналу та майстер-класи від провідних фахівців галузі для виробничих працівників підприємства. Оцінено ефективність комплексної початкової програми для персоналу підприємства. Чиста вартість від реалізації навчання персоналу становитиме 97 тис. грн. Проте варто розуміти, що отримані працівниками нові навички та знання зможуть принести підприємству значно вищий економічний ефект. Рентабельність запропоновано заходу щодо навчання персоналу складе 165 %, а термін окупності – 1,6 років і рекомендується до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анкета ПрАТ “Едельвіка”. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/20134458/. (дата звернення 15.09.2023).
2. Бажан І.І. Сутність категорії “трудоий потенціал” та її економічна природа. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 1 (20). С. 69-73.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. *Управління персоналом: підручник*. Київ. Професіонал. 2016. 250 с.
4. Бузган Ю., Косоголова А.Б., Кржеваник Я.Ю., Паламарчук А.В. Теоретичні аспекти стратегічного управління кадровим потенціалом ІТ-компаній. *Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч.* Житомир, 2022. С. 131–135.
5. Бузган Ю., Паламарчук А.В., Гудемчук Ю.І., Аврамчук В.В. *Формування інноваційної стратегії управління кадровим потенціалом в умовах ТОВ “ВІЗЕВЕН ЄВРОПА”*. *Без коріння саду не цвісти: зб. наукових праць*. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 118–122.
6. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. *Управління персоналом : навч. посіб.* Київ: Центр учбової літератури. 2015. 320 с.
7. Гавкалова Н.Л. *Менеджмент персоналу : навч. посіб.* Інжек, Харків. 2017. 340 с.
8. Гринькова. В.М., Ястремська О.М. *Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства: наук. вид.* ХНЕУ. Харків. 2018. 186 с.
9. Грішнова О. А. *Економіка праці та соціально-трудоі відносини: підручник, 5-те вид., оновлене.* Знання. Київ. 2019. 290 с.
10. Давидюк Т.В. *Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв’язок категорій.* *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2018 № 1(47). С. 30–36.

11. Ільченко В.М. Підвищення ефективності роботи персоналу. *Економіка і регіон*. 2021. № 5. С. 14–18.
12. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навчальний посібник. КНЕУ. Київ. 2018. 380 с.
13. Колот А.М. Проблеми становлення й розвитку соціально-трудових відносин в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2017. №3, С. 23–27.
14. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства, URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf. (дата звернення 22.11.2023).
15. Кочанова С.В., Підготовка кваліфікованих кадрів на замовлення роботодавців. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 1. С. 45–49.
16. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник, Київ: Кондор. 2016. 296 с.
17. Маслак О.О. Стратегічні аспекти оцінки персоналу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. №20 (6). С. 59–63.
18. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навч. посіб., 2-ге видання, вип. та допов. Атлант. Одеса. 2019. 220 с.
19. Офіційний сайт підприємства ПрАТ “Едельвіка” URL: <https://edelvika.com>.
20. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf. (дата звернення 20.10.2023).
21. Савельєва Т.О. Управление персоналом в современных организациях. *Економист*. 2004. №9, С. 56–59.
22. Сьомченко В.В., Конєва А.В. Дослідження сучасного стану трудових ресурсів України. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8816>. (дата звернення 25.10.2023).

23. Федорняк Л. С. Методи та принципи формування і використання персоналу сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2017. № 4. С. 67–69.
24. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник. Академвидав, Київ 2016. 282 с.
25. Чикуркова А.Д. Стратегія управління персоналом в аграрному секторі економіки : монографія, Видавець Зволейко Д.Г. Кам'янець-Подільський. 2010. 280 с.
26. Чикуркова А.Д. Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу. *Книги – XXI. Збірник наукових праць*. Економічні науки. Чернівці, 2010 Вип. 6. С. 132-140.
27. Швець Т.В., Паламарчук А.В. Оцінка ризиків бізнес-проектів та їх страхування. *Економіка підприємництва: організаційні, управлінські та фінансові пріоритети розвитку* : колективна монографія / за ред. Н.В. Валінкевич. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 242–275.
28. Шкурат М.Є. Використання японської моделі управління персоналом в ТНК. *Економіка і організація управління*. 2016. №2 (22). С. 282-290.
29. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства. ХНЕУ, Харків. 2015. 310 с.
30. Щур О. Сучасний погляд на персонал. *Практика управління*. 2017. № 6. С. 35–40
31. Marsden T., Banks Jo., Bristow G., *The Social Management of Rural Nature: Understanding Agrarian-Based Rural Development*, «Sage journals», 2002. May 1. URL : <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1068/a3427>. (дата звернення 5.12.2023)
32. SAP Human Resources Management System. URL: <http://www.sap.com>. (дата звернення 6.12.2023).

33. Смірнов О.О. Інноваційна активність персоналу як джерело зростання конкурентних переваг підприємства // *Актуальні проблеми економіки*, 2015. №11. С. 116–125

34. Репіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління // *Вісник Української академії державного управління при Президентіві України*. 2016. № 2. С. 262–271.

35. Мегедін І.В. Ефективність використання персоналу у нових умовах господарювання // *Економіка АПК*. 2017. №7. С. 40–43.

36. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

37. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління кадровим потенціалом. Навч. посіб. Вид. 2-ге, виправл. і доп. [за ред. Василенка В.О.]. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 400 с.

38. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексик О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2016. 316 с.

39. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: Формування та оцінка: Навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 352 с.

40. Виноградський М.Д., Виноградська О.М. Менеджмент в організації: Навч. посіб.; Київський економ. ін-т менеджменту – «ЕКОМЕН». 2-е вид., перероб. і доп. К.: КОНДОР, 2018. 654 с.

ДОДАТКИ