

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА
ФАКУЛЬТЕТ ІСТОРІЇ, ПОЛІТОЛОГІЇ І МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
Кафедра міжнародних економічних відносин

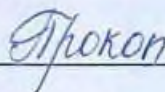
Прокоп Роман Романович

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

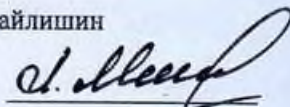
Напрями удосконалення ефективності праці в
діяльності підприємств суб'єктів міжнародного бізнесу
спеціальність 073 «Менеджмент (Управління міжнародним бізнесом)»
(ОР магістр)

Виконав:
студент групи УМБ -2м

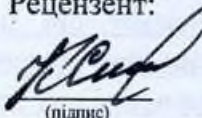
Р.Р. Прокоп



Науковий керівник:
д.е.н., проф. Л.І. Михайлишин



Рецензент:

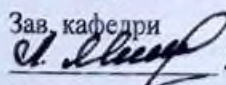
д.е.н., проф.


(підпис)

Михайлишин Л.І.
(прізвище та ініціали)

Дипломну роботу допущено до захисту:
«10» грудня 2025р.

Зав. кафедри

 Л.І. Михайлишин

Івано-Франківськ – 2025 р.

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Інститут, факультет Історії, політології і міжнародних відносин
Кафедра міжнародних економічних відносин
Освітній рівень другий магістерський
Спеціальність 073 «Менеджмент (Управління міжнародним бізнесом)»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

(підпис)

Михайлишин Л.І.
(прізвище, ініціали)

«10» 10 2024р.

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Прокоп Роман Романович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Напрями удосконалення ефективності праці в діяльності підприємств суб'єктів міжнародного бізнесу

керівник роботи д.е.н., проф. Михайлишин Л.І.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

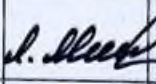
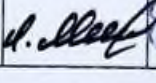
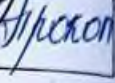
2. Строк подання студентом роботи 01 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи ТзОВ «Швидкий світ»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) визначити теоретичні та правові засади адміністрування ефективності праці; охарактеризувати особливості процесу забезпечення «ефективності праці» в діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу; визначити методичні аспекти оцінки ефективності праці підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу; провести аналіз господарської діяльності ТзОВ «Швидкий світ» як суб'єкта міжнародного бізнесу; дослідити особливості процесу забезпечення ефективності праці ТзОВ «Швидкий світ»; окреслити перспективи розвитку системи адміністрування ефективності праці ТзОВ «Швидкий світ»; визначити сфери вдосконалення адміністрування ефективності праці ТзОВ «Швидкий світ»; здійснити вибір та обґрунтування щодо вдосконалення адміністрування ефективності праці ТзОВ «Швидкий світ»; обґрунтувати доцільність вдосконалення адміністрування ефективності праці ТзОВ «Швидкий світ»;

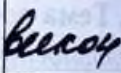
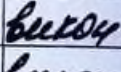
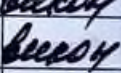
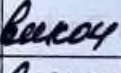
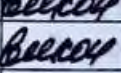
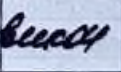
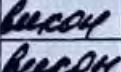
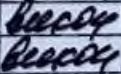
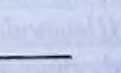
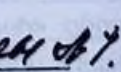
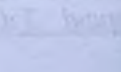
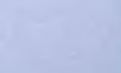
5. Перелік графічного матеріалу таблиці, графіки, діаграми, схеми

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	д.е.н., проф. Л.І. Михайлишин		
АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ТЗОВ «ШВИДКИЙ СВІТ»	д.е.н., проф. Л.І. Михайлишин		
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТЗОВ «ШВИДКИЙ СВІТ» В КОНТЕКСТІ ЕКСПАНСІЇ МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ	д.е.н., проф. Л.І. Михайлишин		

7. Дата видачі завдання 21 жовтня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

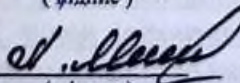
№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення теми роботи, актуальності, завдань, мети, об'єкту та предмету дослідження	07.10.2024-20.10.2024	
2.	Дослідження літературних джерел, наукових публікацій, нормативно-правової бази проблемних питань теми магістерської роботи.	21.10.2024-30.11.2024	
3.	Написання першого розділу роботи.	01.10.2024-25.12.2024	
4.	Аналіз статистичних даних для другого розділу	26.12.2024-26.02.2025	
5.	Написання другого розділу магістерської роботи	26.02.2025-30.06.2025	
6.	Визначення напрямів досліджень, світового досвіду та наукових розробок для написання третього розділу	01.07.2025-14.08.2025	
7.	Написання третього розділу магістерської роботи	15.08.2025-30.09.2025	
8.	Написання висновків до роботи, аналіз досягнутих завдань та мети	01.10.2025-31.10.2025	
9.	Технічне форматування, розставлення посилань та формування списку використаних джерел. Основна перевірка наукового керівника, виправлення помилок.	03.11.2025-28.11.2025	
10.	Нормоконтроль	01.12.2025-19.12.2025	
11.	Перевірка на плагіат	01.12.2025	
12.	Попередній захист	05.12.2025	
13.	Захист магістерської роботи	22.12.2025	

Студент


(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)


(прізвище та ініціали)

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Кафедра міжнародних економічних відносин

ВІДГУК
на магістерську роботу

студента Прокоп Роман Романович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

на тему: Напрями удосконалення ефективності праці в діяльності підприємств суб'єктів міжнародного бізнесу

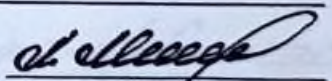
Актуальність теми: Ефективний розвиток економіки України, забезпечення високого рівня її конкурентоспроможності неможливий без підвищення продуктивності праці на підприємствах. На жаль, Україна в контексті розвитку економік країн світу протягом тривалого часу показує досить низький рівень та спадну динаміку продуктивності праці. Питання підвищення продуктивності праці на українських підприємствах ще більше загострилися після повномасштабного вторгнення росії, що спричинило значні втрати людського капіталу (міграція, смерть), напруження на ринку праці, суттєве руйнування економічного потенціалу України, енергетичної системи, об'єктів інфраструктури, логістичних мереж тощо. Все це ускладнює ефективність діяльності українських підприємств, а тому обумовлює повну мобілізацію ними своїх ресурсів та виробничих потужностей, удосконалення усіх сфер підприємницької діяльності.

Самостійні розробки і пропозиції автора: В магістерській роботі автором обґрунтовано ряд пропозицій, щодо удосконалення адміністрування ефективності праці ТзОВ «Швидкий світ».

Недоліки: Істотних недоліків немає. Як недолік магістерської роботи можна визначити недостатню увагу автора до перспектив синхронізації праці працівників з цифровими інструментами, штучним інтелектом та ін.

Загальний висновок: Магістерська робота виконана у відповідності до встановлених методичних вимог, містить дослідження актуальних теоретичних та практичних аспектів удосконалення ефективності праці в діяльності підприємств суб'єктів міжнародного бізнесу, допускається до захисту в ЕК, з оцінкою «відмінно», а її автор заслуговує присвоєння освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент (Управління міжнародним бізнесом)»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Л.І. Михайлишин
(прізвище та ініціали)


(підпис)

« 6 » грудня 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА

Факультет історії, політології і міжнародних відносин
Кафедра міжнародних економічних відносин

РЕЦЕНЗІЯ
на магістерську роботу

студента групи УМБ – 2м

Прокоп Роман Романович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

на тему: Напрями удосконалення ефективності праці в діяльності підприємств суб'єктів міжнародного бізнесу

Виконану на матеріалах: ТОВ «Швидкий світ»

Актуальність теми: Сучасні підприємства прагнуть успішно функціонувати на ринку та отримувати максимальний прибуток від своєї діяльності. Досягнення цієї мети тісно корелює з ефективною роботою персоналу. Своєчасне з'ясування питань, що стосуються перекваліфікації, підвищення кваліфікації, поліпшення особистих трудових здібностей, виявлення сильних та слабких сторін працівника, на підприємствах будь-якої форми власності потребує впровадження загальної системи оцінки ефективності праці.

Самостійні розробки і пропозиції автора: розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо удосконалення адміністрування ефективності праці на ТзОВ «Швидкий світ». Серед ключових пропозицій: впровадження системи компетентнісної оцінки персоналу; формування оновленої моделі мотивації з урахуванням результативності; оптимізація адміністративних витрат через цифровізацію HR-процесів; застосування KPI-моделі для окремих категорій співробітників.

Недоліки: Істотних недоліків немає. Для поглиблення дослідження, у роботі доцільним було б виокремити можливості розширення співпраці підприємства з міжнародними партнерами в сфері обміну досвідом

Загальний висновок: Вказаний недолік загалом не знижує практичного значення магістерської роботи, яка за змістом і оформленням повністю відповідає вимогам ЗВО. Робота заслуговує позитивної оцінки, а її автор – Прокоп Р.Р. – на присвоєння освітнього рівня “магістр” за спеціальністю 073 «Менеджмент (Управління міжнародним бізнесом)»

Рецензент: д.е.н., проф. Роман Семенович Прокоп
(посада, місце роботи, вчене звання, науковий ступінь)
факультету Історії, політології та міжнародних відносин Карпатського національного університету
"6" грудня 2020р. Калініченко С.В. С. Мещеряков
(Дата) (прізвище та ініціали) (підпис)

АНОТАЦІЯ

Прокоп Р.Р. Напрями удосконалення ефективності праці в діяльності підприємств суб'єктів міжнародного бізнесу.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент (Управління міжнародним бізнесом)» – Карпатський національний університет ім. В. Стефаника, Івано-Франківськ. – 2025 р.

У магістерській кваліфікаційній роботі узагальнено існуючі погляди щодо сутності «ефективності праці» як економічної категорії, визначено методологічні основи управління ефективністю праці на підприємстві, визначення мотивації як чинника підвищення ефективності праці персоналу підприємства.

У дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез, системний підхід, економіко-статистичний та порівняльний аналіз, графічне моделювання, методи оцінювання трудового потенціалу та адміністративної ефективності. Інформаційну базу формують нормативно-правові акти України, звітні дані ТзОВ «Швидкий світ» за останні роки, аналітичні матеріали, внутрішні статистичні форми, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів.

У роботі здійснено комплексне оцінювання динаміки чисельності персоналу, рівня заробітної плати, витрат на адміністративну діяльність, продуктивності праці та рентабельності кадрових рішень. Виявлено основні суперечності у функціонуванні діючої системи адміністрування HR-процесів, зокрема: нерівномірне зростання фонду оплати праці, відставання темпів приросту продуктивності порівняно з витратами, недостатній рівень мотивації, відсутність сучасної системи оцінювання компетентностей та індивідуальної ефективності.

На основі проведеного аналізу розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо удосконалення адміністрування ефективності праці. Серед ключових пропозицій: впровадження системи компетентнісної оцінки персоналу; формування оновленої моделі мотивації з урахуванням результативності; оптимізація адміністративних витрат через цифровізацію HR-

процесів; застосування KPI-моделі для окремих категорій співробітників;
підвищення рівня корпоративної культури та управлінської комунікації;
структуризація функцій менеджерів та покращення управлінської дисципліни.

ANNOTATION

Prokop, R.R. Ways to Improve Work Efficiency in the Activities of International Business Entities.

Master's qualification thesis for the degree of Master of Science in the specialty 073 "Management (International Business Management)" – Vasyl Stefanyk Carpathian National University, Ivano-Frankivsk. – 2025.

The master's thesis synthesizes existing perspectives on the concept of "labor efficiency" as an economic category, defines the methodological foundations for managing labor efficiency within an enterprise, and identifies employee motivation as a key factor in enhancing the labor efficiency of the enterprise's personnel. The study employs a range of general scientific and specialized methods, including analysis and synthesis, a systematic approach, economic-statistical and comparative analysis, graphical modeling, and methods for assessing labor potential and managerial efficiency. The information base comprises Ukrainian regulatory and legal acts, recent reporting data of LLC Shvydkyi Svit, analytical materials, internal statistical forms, and scientific works by both domestic and international authors.

The study offers a comprehensive assessment of the dynamics of staff numbers, salary levels, administrative costs, labor productivity, and the cost-effectiveness of human resource decisions. The main contradictions in the functioning of the current HR management system have been identified, including uneven growth of the wage fund, productivity increases lagging behind cost growth, insufficient employee motivation, and the absence of a modern system for evaluating competencies and individual performance. Based on the analysis, a set of practical recommendations for improving labor efficiency management has been developed. Key proposals include the introduction of a competency-based personnel assessment system; the development of an updated performance-based motivation model; optimization of administrative costs through the digitalization of HR processes; application of a KPI model for specific categories of employees; enhancement of corporate culture and management communication; and the structuring of managerial functions alongside the improvement of management discipline.

РЕЗЮМЕ

Магістерська робота містить 84 сторінки, 11 таблиць, 8 рисунків, 2 формули та список використаних джерел із 75 найменувань.

Метою магістерської роботи є розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи забезпечення ефективності праці в бізнес-структурі на прикладі ТзОВ «Швидкий світ» як суб'єкта міжнародного бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес адміністрування ефективності праці в ТзОВ «Швидкий світ».

Предмет дослідження: методи, інструменти та організаційно-економічні механізми забезпечення ефективності праці в діяльності підприємств суб'єктів міжнародного бізнесу.

Одержані висновки та їх новизна. В магістерській роботі обґрунтовано впровадження системи компетентнісної оцінки персоналу; формування оновленої моделі мотивації з урахуванням результативності; оптимізація адміністративних витрат через цифровізацію HR-процесів; застосування KPI-моделі для окремих категорій співробітників; підвищення рівня корпоративної культури та управлінської комунікації; структуризація функцій менеджерів та покращення управлінської дисципліни.

Ключові слова: ефективність праці, економічна система, продуктивність праці, управління персоналом, мотивація, бізнес-структура, управління персоналом.

SUMMARY

The master's thesis comprises 84 pages, 11 tables, 8 figures, 2 formulas, and a list of 75 references.

The aim of the master's thesis is to develop practical recommendations for improving the system of ensuring labor efficiency within a business structure, using LLC Shvydkyi Svit as an example of an international business entity.

The object of the study is the process of labor efficiency management at LLC Shvydkyi Svit. **The subject of the study** comprises the methods, tools, and organizational and economic mechanisms for ensuring labor efficiency in the activities of international business entities.

Conclusions and novelty of the research. The master's thesis substantiates the implementation of a competency-based personnel assessment system; the development of an updated performance-oriented motivation model; the optimization of administrative costs through the digitalization of HR processes; the application of a KPI model for specific categories of employees; the enhancement of corporate culture and management communication; and the structuring of managerial functions alongside the improvement of management discipline.

Keywords: labor efficiency, economic system, labor productivity, human resource management, motivation, business structure, personnel management

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	6
1.1. Теоретичні та правові засади адміністрування ефективності праці	6
1.2. Особливості процесу забезпечення «ефективності праці» в діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу	12
1.3. Методичні аспекти оцінки ефективності праці підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу	18
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ТЗОВ «ШВИДКИЙ СВІТ»	25
2.1. Аналіз господарської діяльності Тзов «Швидкий світ» як суб'єкта міжнародного бізнесу	25
2.2. Дослідження особливостей процесу забезпечення ефективності праці Тзов «Швидкий світ»	33
2.3. Перспективи розвитку системи адміністрування ефективності праці Тзов «Швидкий світ»	36
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТЗОВ «ШВИДКИЙ СВІТ» В КОНТЕКСТІ ЕКСПАНСІЇ МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ	49
3.1. Сфери вдосконалення адміністрування ефективності праці Тзов «Швидкий світ»	49
3.2. Вибір та обґрунтування щодо вдосконалення адміністрування ефективності праці Тзов «Швидкий світ»	59
3.3. Економічне обґрунтування заходів щодо вдосконалення адміністрування ефективності праці Тзов «Швидкий світ»	64
Висновки до розділу 3	69
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови господарювання вимагають від бізнес-структур постійного підвищення ефективності використання трудових ресурсів. В умовах цифровізації економіки, зростання конкуренції та динамічних змін на ринку праці особливого значення набуває вдосконалення системи адміністрування ефективності праці. Саме ефективне адміністрування цього процесу забезпечує узгодження інтересів працівників і підприємства, сприяє підвищенню продуктивності, раціональному використанню кадрового потенціалу та зростанню загальної результативності бізнесу.

Ефективність праці є багатогранною економічною категорією, що відображає співвідношення між результатами трудової діяльності та витратами праці. Вона виступає одним із ключових показників конкурентоспроможності підприємства та визначає його здатність до стійкого розвитку. Адміністрування ефективності праці передбачає комплексну діяльність, спрямовану на планування, організацію, мотивацію, контроль і оцінювання результатів роботи персоналу. Удосконалення цього процесу потребує впровадження сучасних управлінських підходів, інформаційних технологій та систем мотивації, зорієнтованих на кінцевий результат.

Актуальність теми зумовлена необхідністю забезпечення підвищення ефективності трудової діяльності працівників у контексті сталого розвитку бізнесу. На сучасному етапі успіх підприємства визначається не лише матеріальними чи технологічними ресурсами, а передусім якістю управління людським капіталом. Тому вдосконалення адміністрування ефективності праці є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності бізнес-структури.

Аналіз наукових досліджень. Питанню управління ефективністю праці присвячено значну кількість наукових досліджень та публікацій. До таких слід віднести, зокрема, праці Адамчука В., Багрової І., Гончарова В., Вітвіцького В., Вороніна О., Данюка В., Дієсперова В., Калетніка Г., Кафлефської С., Кібанова А., Мазура А., Машенкова В., Мороза О., Оучі У., Пастуха О., Петюха В.,

Подольчака Н., Постолова Е., Сербіновського Б., Слезінгера Г., Співака В., Струмліна С., Харченко В., Ходаківського Є., Цимбалюк П., Кончаковський Є.О., Маринич І.А., Міронова Ю.В. та ін. Значний внесок у дослідження питання аналізу та виявлення резервів зростання продуктивності праці в промисловості зробили такі вчені: Бабенко А., Богуцький О., Вітвіцький В., Здоровцов О., Машенков В. та ін. Цими науковцями було досліджено поняття ефективності праці, її впливу на результативність господарської діяльності, доведено необхідність її оцінювання тощо.

Метою дослідження є розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи забезпечення ефективності праці в бізнес-структурі на прикладі ТзОВ «Швидкий світ» як суб'єкта міжнародного бізнесу.

Реалізація поставленої мети передбачає вирішення таких **завдань**:

- визначити теоретичні та правові засади адміністрування ефективності праці;
- охарактеризувати особливості процесу забезпечення «ефективності праці» в діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу;
- визначити методичні аспекти оцінки ефективності праці підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу;
- провести аналіз господарської діяльності ТзОВ «Швидкий світ» як суб'єкта міжнародного бізнесу;
- дослідити особливості процесу забезпечення ефективності праці ТзОВ «Швидкий світ»;
- окреслити перспективи розвитку системи адміністрування ефективності праці ТзОВ «Швидкий світ»;
- визначити сфери вдосконалення адміністрування ефективності праці ТзОВ «Швидкий світ»;
- здійснити вибір та обґрунтування щодо вдосконалення адміністрування ефективності праці ТзОВ «Швидкий світ»;
- обґрунтувати доцільність вдосконалення адміністрування ефективності праці ТзОВ «Швидкий світ»;

Об'єктом дослідження є процес адміністрування ефективності праці в ТзОВ «Швидкий світ».

Предмет дослідження: методи, інструменти та організаційно-економічні механізми забезпечення ефективності праці в діяльності підприємств суб'єктів міжнародного бізнесу.

Методи дослідження. Методологічна база дослідження ґрунтується на системному, економіко-статистичному, порівняльному, аналітичному, графоаналітичному методах, а також методах прогнозування фінансових результатів діяльності.

Інформаційну базу дослідження складають фінансова звітність ТзОВ «Швидкий світ», галузеві аналітичні огляди, нормативно-правові акти України, внутрішні документи підприємства та наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників.

Наукова новизна одержаних результатів: впровадження системи компетентнісної оцінки персоналу; формування оновленої моделі мотивації з урахуванням результативності; оптимізація адміністративних витрат через цифровізацію HR-процесів; застосування KPI-моделі для окремих категорій співробітників; підвищення рівня корпоративної культури та управлінської комунікації; структуризація функцій менеджерів та покращення управлінської дисципліни.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих у ній рекомендацій для вдосконалення системи управління ефективністю праці, підвищення продуктивності персоналу та оптимізації адміністративних процесів у діяльності ТзОВ «Швидкий світ» та інших подібних бізнес-структур.

Структура й обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 84 сторінки, 11 таблиць, 8 рисунків та 2 формули.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Теоретичні та правові засади адміністрування ефективності праці

Головним орієнтиром упевненості у здатності підприємства успішно функціонувати на ринку як у найближчому майбутньому, так і в довгостроковій перспективі, є забезпечення ефективності його діяльності. Отримання прибутку як абсолютного позитивного результату роботи суб'єкта господарювання є необхідною, проте недостатньою умовою для його подальшого розвитку та зростання. Показник ефективності, незалежно від підходу до його визначення, відображає відносний результат досягнення поставлених цілей завдяки оптимальному використанню наявних ресурсів. Таким чином, ефективність виступає ключовим інструментом оцінювання та важелем управління, оскільки на основі її кількісних параметрів мають формуватися відповідні рішення в усіх сферах діяльності підприємства.

Розглядаючи підприємство як складну систему, що перебуває під постійним впливом зовнішніх чинників, оцінювання його ефективності варто трактувати як комплексну, системну категорію, у якій кожна підсистема внутрішнього середовища відіграє свою роль. Особливе місце серед цих підсистем займає адміністрування персоналу, оскільки воно узгоджує та об'єднує процеси кадрової роботи, забезпечуючи підприємство кваліфікованими працівниками в необхідному обсязі, у межах встановленого бюджету та у відповідні строки. Значна кількість взаємопов'язаних процесів, тісно інтегрованих із функціями управління, а також участь персоналу в усіх аспектах функціонування підприємства зумовлюють високий рівень складності як самого адміністрування персоналу, так і оцінювання його ефективності [1].

Для глибшого розкриття сутності поняття ефективності адміністрування персоналу необхідно чітко визначити об'єкт дослідження, окреслити взаємозв'язок між ефективністю адміністрування персоналу та загальною ефективністю підприємства, визначити ключові процеси кадрової роботи, удосконалення яких сприятиме зростанню результативності, а також проаналізувати існуючі інструменти оцінювання ефективності адміністрування персоналу.

Питання ефективності адміністрування персоналу стали предметом досліджень багатьох науковців як за кордоном, так і в Україні. У більшості робіт основна увага приділяється визначенню сутності цього поняття, його видам, ролі в системі категорій управління підприємством, а також методам його оцінювання. Незважаючи на значний науковий доробок, відкритими залишаються питання розроблення цілісної системи або інструментарію оцінки ефективності адміністрування персоналу та визначення в ній місця організаційно-економічного забезпечення.

Насамперед зосередимо увагу на узагальненні підходів до оцінювання цього поняття. У науковій літературі найчастіше розглядаються такі категорії, як «ефективність», «економічна ефективність» та «ефективність діяльності підприємства». Також аналізу підлягають поняття «економічна ефективність капітальних вкладень» та «ефективність суспільного чи промислового виробництва». Зокрема, під ефективністю суспільного виробництва розуміють інтегральну характеристику його результативності, що визначається співвідношенням обсягу вироблених товарів і послуг до сукупних витрат праці суспільства. Показник економічної ефективності капітальних вкладень, у свою чергу, відображає співвідношення між витратами, спрямованими на просте чи розширене відтворення основного капіталу, та отриманими від цього результатами [13], [12].

Як видно, наведені трактування демонструють залежність між досягнутим результатом і витраченими ресурсами, що узгоджується з поширеним уявленням про ефективність як відносну категорію, яка характеризує величину позитивного

результату на одиницю витрат, найчастіше пов'язаних із використанням виробничих ресурсів.

Специфічне трактування ефективності представлено в працях В. Парето. Цей підхід ґрунтується на принципі розміщення ресурсів таким чином, що отримання додаткової вигоди від використання певної одиниці ресурсу можливе лише за умови відмови від його застосування в альтернативному варіанті. Ефективність зазвичай розглядається на мезоабо макрорівні, з урахуванням ідеальної моделі досконалої конкуренції, яка практично не зустрічається на реальних ринках. Тому забезпечення такої ефективності є складним і суперечливим завданням, адже всі можливі альтернативи використання ресурсів мають бути ретельно досліджені та обґрунтовані [14].

Водночас значне зростання ролі нематеріальних активів у розвитку підприємств і підвищенні їх конкурентоспроможності дозволяє стверджувати, що високий рівень ефективності адміністрування персоналу — коли потреба в кваліфікованих кадрах повністю відповідає рівню підготовки працівників — може виступати прикладом такої алокативної ефективності. Підвищення показників економічної ефективності вказує на раціональніше використання наявних ресурсів.

Різні підходи до формулювання сутності поняття «ефективність» подано в роботах багатьох дослідників. Зокрема, виділяють цільовий підхід, де ключовим критерієм є досягнення запланованих результатів, та витратний підхід, у межах якого основну увагу приділено співвідношенню витрат і результатів. Інші автори пропонують ширший набір підходів: цільовий, що визначає спроможність організації реалізувати свої цілі з мінімальними витратами; системний, який зосереджується на вдосконаленні внутрішнього середовища підприємства для його адаптації до зовнішніх умов; а також вибіркового, який орієнтується на забезпечення мінімального рівня задоволення потреб усіх учасників організації, які мають різні інтереси. Цей останній підхід частково переформулюється з концепцією ефективності, заснованою на поведінці зацікавлених сторін [4]; [5].

Деякі дослідники, окрім витратного, цільового та системного підходів, додатково виокремлюють підхід, орієнтований на інтереси стейкхолдерів. Узагальнюючи наведені трактування сутності поняття та пов'язані з ним підходи, можна зазначити, що ефективність доцільно розглядати з позиції комплексного підходу, де кожен із них відображає певний важливий критерій.

Таблиця 1.1

Критерії поняття «ефективності» в рамках різних підходів

Підходи	Критерії	Сутність
Системний	Збільшення прибутку	оцінює ефективність через показник прибутковості, тобто через співвідношення доходів і витрат підприємства.
Витратний	Економія	використовує критерій продуктивності, що відображає співвідношення між обсягом створеної продукції та ресурсами, які були витрачені на її отримання.
Цільовий	Досягнення результату	ґрунтується на критерії дієвості та визначає ефективність як ступінь реалізації системою поставлених цілей.
З позиції стейкхолдерів	Якість	базується на критерії якості та передбачає відповідність діяльності системи потребам, вимогам і очікуванням усіх стейкхолдерів.
Підхід за Парето	Економія	визначає ефективність через економічність, що проявляється у раціональному використанні ресурсів для досягнення цілей і підвищенні економічних показників діяльності.

Підсумовуючи проведений аналіз, можна зазначити, що ефективність адміністрування персоналу є ключовим чинником загальної результативності підприємства. Вона відображає здатність організації забезпечувати оптимальне використання наявних людських ресурсів для досягнення стратегічних і оперативних цілей. Високий рівень ефективності адміністрування персоналу забезпечує не лише своєчасне і якісне виконання кадрових процесів, а й сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного середовища, що підвищує мотивацію та залученість працівників.

Ефективне адміністрування персоналу передбачає інтегроване застосування різних підходів до оцінки результативності, зокрема цільового, витратного, системного, орієнтованого на зацікавлені сторони, та алокативного. Кожен із цих підходів дозволяє оцінювати певний аспект діяльності кадрових служб: досягнення цілей, продуктивність, прибутковість, задоволеність учасників процесу та раціональність використання ресурсів. Комплексне застосування цих критеріїв формує більш повне уявлення про результативність адміністрування персоналу та дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення [14].

Важливим аспектом є взаємозв'язок ефективності адміністрування персоналу з розвитком підприємства та його конкурентоспроможністю. Раціональне планування, підбір, навчання і мотивація працівників дозволяють підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати продуктивність і зменшувати витрати, що в кінцевому підсумку підвищує економічну ефективність діяльності організації. Тобто інвестиції у розвиток персоналу безпосередньо трансформуються у підвищення загальної ефективності підприємства.

Отже, ефективність адміністрування персоналу є не лише інструментом оцінки діяльності кадрових служб, а й важливим механізмом стратегічного розвитку організації. Саме на основі аналізу результатів адміністрування персоналу можна виявляти слабкі місця, оптимізувати кадрові процеси та формувати довгострокові плани підвищення продуктивності й конкурентоспроможності підприємства. В цьому контексті розвиток системи оцінки ефективності персоналу є критично важливим завданням для сучасних підприємств.

Найважливішим документом є Кодекс законів про працю України (КЗпП), який визначає загальні принципи трудових відносин, регулює права й обов'язки працівників і роботодавців, нормує питання робочого часу, відпочинку, трудової дисципліни, контролю за дотриманням законодавства про працю. Цей кодекс створює базу для оцінки продуктивності та ефективності праці, оскільки

закріплює правовий статус робочих функцій, норми праці, встановлює обов'язок роботодавця дотримуватися трудових стандартів[23].

Другим ключовим актом є Закон України «Про оплату праці» (№ 108/95-ВР), який встановлює економічні й правові засади винагороди праці: як формується заробітна плата, її структура (основна, додаткова, премії), а також критерії виплати (складність праці, кваліфікації працівника, результати праці). Закон також гарантує мінімальну заробітну плату (державна гарантія) та порядок контролю за законністю виплат [24].

Ще одним важливим елементом нормативної бази є Закон України «Про колективні договори та угоди», який регулює застосування колективного трудового договору як засобу соціального діалогу між працівниками (їхніми профспілками) та роботодавцями. Через колективні договори можна врегульовувати питання стимулювання праці, преміювання, надання додаткових гарантій, що прямо впливає на ефективність праці та мотивацію персоналу [24].

Також слід враховувати Закон України «Про зайнятість населення», який регулює питання працевлаштування, безробіття, підтримки зайнятості й перепідготовки працівників. Цей закон важливий із точки зору адміністрування кадрів, оскільки він встановлює правові рамки для планування кадрових ресурсів, сприяння зайнятості та розвитку кваліфікацій працівників, що прямо пов'язано з їх ефективністю праці [25].

Окремо варто згадати постанови Кабінету Міністрів, які деталізують питання оплати та нормування праці. Наприклад, Постанова КМУ № 939 (2008) регламентує умови оплати працівників бюджетної сфери, встановлює тарифні сітки, систему надбавок, премій тощо — всі ці положення впливають на стимулювання праці та її ефективність [26].

Також варто зазначити і про Кодекс законів про працю України — встановлює основні положення трудових відносин, зокрема у статті 85 регламентує поняття норм праці (норма виробітку, часу, обслуговування, чисельності) як одну із складових організації праці [23].

Закон України «Про зайнятість населення» (№ 5067-VI від 05.07.2012 р.) — регулює питання сприяння зайнятості, перепідготовки, працевлаштування та стимулювання роботодавців, що впливає на кадрові ресурси та ефективність праці.

Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформування служби зайнятості...» (№ 2622-IX від 21.09.2022 р.) — запроваджує новий порядок стимулювання працевлаштування безробітних, часткове компенсації роботодавцям, що також впливає на кадрову політику та ефективність праці [27].

Наказ міністерства праці та соціальної політики України від 28.12.2000 р. № 361/7 «Про заходи поліпшення нормування праці» — документ, спрямований на підвищення ефективності нормування праці, скорочення непродуктивних витрат робочого часу та покращення організації праці [28].

1.2. Особливості процесу забезпечення «ефективності праці» в діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу

Проблема ефективності діяльності суб'єктів господарювання, виробничого процесу та управління завжди посідала одне з провідних місць серед важливих проблем економічної науки та практики.

Отримання ефекту та підвищення рівня ефективності діяльності завжди виступають кінцевою метою при втіленні стратегічних планів розвитку, інвестиційних та інноваційних проектів, економічних і соціальних завдань та управлінських рішень як на макро-, так і на мікрорівні [32, 549]. За Харченко В. [31, 312], усвідомлення важливості економічного ефекту та ефективності (рентабельності, результативності) господарського процесу, шляхів та факторів їх підвищення сприяють досягненню поставленої мети, підвищенню конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища. При всій важливості інших складових, як вважається [33, 235], саме ефективність є

головним чинником забезпечення конкурентоспроможності продукції, а також формує капітал підприємства і, як результат, його ринкову вартість [33].

Як стверджують ряд вчених [34], термін «ефективність» є одним з найпоширеніших та широко вживаних, активно використовується в назвах наукових статей, бізнес-видань, конференцій та семінарів. Родіонова І. підкреслює [34], що ефективність праці займає центральне місце в науковій та виробничій діяльності, у сфері управління працею та персоналом.

Прибутковість та конкурентоздатність підприємства неможливі без ефективності виробничого та управлінського процесу, ефективного використання наявних ресурсів [35, 355]. За думкою авторів [32, 549], ефективність завжди сприяє прибутковості підприємства, що є кінцевою метою господарської діяльності будь-якої організації.

Ряд авторів вважають ефективність ключовою проблемою економіки, оскільки правильне розуміння цієї категорії, вміння точно її виміряти та на основі цього знаходити нові резерви її підвищення є основним професійним призначенням економістів [36].

Важливим є правильне трактування поняття ефективності, виокремлення його серед інших категорій та надання належної уваги з боку науковців та управлінців організацій. Така необхідність є справедливою для будь-якої категорії, пов'язаної з прибутковістю та конкурентоздатною суб'єкта підприємницької діяльності за умов швидкозмінного ринкового середовища.

Однак, у наукових працях досі немає однозначних трактувань даної категорії. Іноді ефективність вважають [34] штучно вигаданим показником, в якому немає потреби при оцінці результатів господарської діяльності; в інших випадках його ототожнюють [37; 33] з іншими категоріями, надаючи неточного змісту при трактуванні.

Також під ефективністю пропонується розуміти [37] відносну величину, що передбачає порівняння отриманих результатів діяльності (ефекту) з розміром витрачених ресурсів, які використовувались для досягнення цього ефекту.

Відповідно до Бугуцького О. А., ефективність не можна трактувати як

результативність певного процесу чи дії, оскільки сам по собі ефект не може повною мірою характеризувати ступінь такої результативності [38, 60-67; 36]. Категорія ефективності визначена як результативність певного процесу, дії, яка вимірюється співвідношенням між результатом і витратами (ресурсами), що його зумовили.

Гончаров В. підкреслює [39], що організаційна ефективність відображає ефективність діяльності усіх управлінських ланок, які відповідають за ефективність управління.

Отже, загалом можна сказати, що ефективність це деякий позитивний, відносний ефект, що є результатом, у більшості випадків, цілеспрямованої дії, яка визначається як відношення отриманого результату до усіх витрат, які сприяли даному ефекту з точки зору відповідного суб'єкта. Наведене тлумачення передбачає наявність відносного ефекту, на основі якого і визначається ефективність. Ефективність поділяється на економічну, соціальну та організаційну. Кожна з них відображає свою специфічну сторону ефекту, який закладений у трактування поняття ефективності.

Категорія «ефективність праці» також активно обговорюється у вітчизняних та зарубіжних працях. Зокрема, такими є наукові праці Адамчука В., Багрової І., Богині Д., Вороніна О., Данюк В., Кібанова А., Маслоу А., Машенкова В., Оучі У., Пастух О., Петюх В., Постолова Е., Сербіновського Б., Слезінгера Г., Співак В., Струмліна С., Харченко В., Цимбалюк П. та ін.

Проте серед науковців на даний час немає єдиної думки стосовно визначення категорії «ефективність праці». Одні науковці [40] говорять про те, що дане поняття є тотожним з продуктивністю праці або результативністю. Інші [41] говорять про штучність такого поняття. Тому необхідно на основі власних наукових досліджень визначити сутність та необхідність даного поняття.

У наукових дослідженнях присутні випадки, коли ефективність та продуктивність праці приймають за одне й те саме. Наприклад Ткаченко В. під ефективністю праці пропонує розуміти ступінь раціонального використання робочої сили. Ототожнення цих категорій зустрічається і у економічних

словниках, наприклад [41].

Враховуючи існуючі визначення та виявлені недоліки, було сформоване власне визначення ефективності праці робітників. Ефективність праці робітників це соціально-економічна категорія, яка відображає реальний рівень віддачі праці при необхідному забезпеченні робітників основними та оборотними засобами з врахуванням ризиків, обумовлених негативним впливом нестабільного зовнішнього середовища [42, с. 552].

Так категорія ефективності розглядається насамперед як багатоаспектна, з чого випливає необхідність розгляду тих показників та понять, які відображають її суть (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Система показників, які характеризують ефективність трудової діяльності

Джерело: авторська адаптація на основі [43, 170]

Таким чином, відповідно до проведених досліджень щодо змісту ефективності праці можна зробити наступні висновки. Ефективність праці у вузькому своєму розумінні є одним з показників оцінки ефективності підприємства (темп зростання продуктивності праці, трудомісткість одиниці продукції).

Також ефективність праці є складовою частиною ефективності підприємства як продуктивність діяльності (співвідношення отриманих результатів діяльності і затрат для їх отримання продуктивність праці персоналу та промислово-виробничого персоналу).

Ототожнення ефективності з продуктивністю, якістю та результативністю викликане тим, що останні входять до складу критеріїв та показників вимірювання ефективності, і на їх основі обираються показники для аналізу ефективності підприємства або працівників підприємства окремо (рис. 1.2).

Оскільки ефективність праці потребує оцінювання та якісного аналізу, можна стверджувати, що результати такої оцінки стануть незамінними при формуванні організаційно-економічного механізму управління ефективністю. З огляду на те, що ефективність праці включає в себе економічний, соціальний та організаційний ефект, необхідно враховувати досягнення критеріїв для останніх. Економічний ефект передбачає максимізацію результатів та мінімізацію витрат. Це забезпечується виконанням таких завдань, як підвищення прибутковості робітників, їх продуктивності, зниження витрат живої та уречевленої праці та ін. Соціальний ефект досягається за рахунок задоволення потреб та інтересів працівників. При цьому виконуються такі соціально-психологічні завдання, як поліпшення умов праці, зміцнення дисципліни та мотивація. Організаційний ефект має місце при забезпеченні цілісності та влаштованості підприємства, що досягається за рахунок забезпечення ефективного поділу і кооперації праці, організації робочих місць, нормування праці, оптимізації робочого режиму та раціоналізації трудових процесів.

Виконання економічних, соціально-психологічних та організаційних завдань, за умови задоволення встановлених критеріїв, оцінюється на основі

виокремлених показників-індикаторів (див. рис. 1.2). Позитивна динаміка даних показників свідчить про досягнення зазначених ефектів.

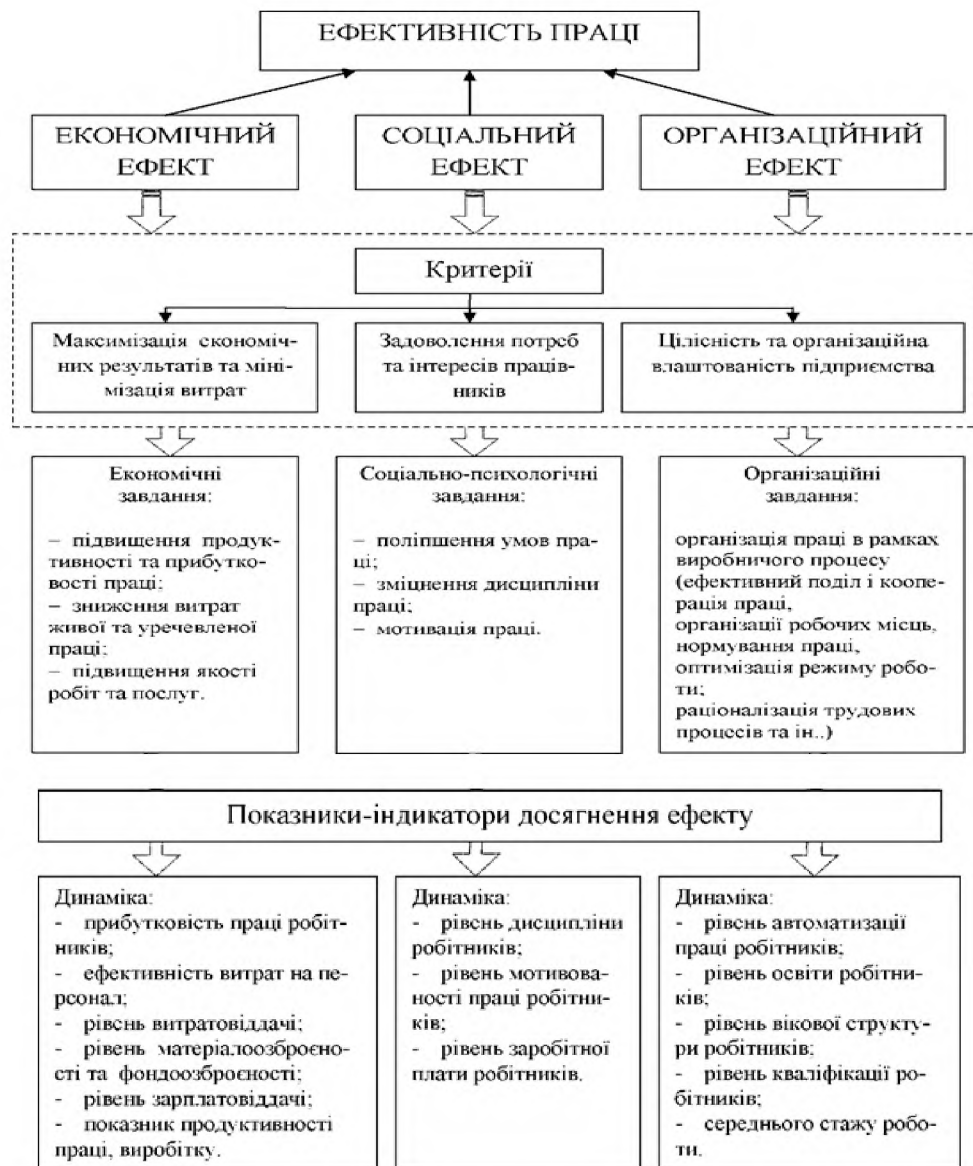


Рис. 1.2. Структурна схема ефективності праці

Джерело: [32, 551]

Оскільки ефективність праці потребує оцінювання та якісного аналізу, можна стверджувати, що результати такої оцінки стануть незамінними при формуванні організаційно-економічного механізму управління ефективністю. З огляду на те, що ефективність праці включає в себе економічний, соціальний та організаційний ефект, необхідно враховувати досягнення критеріїв для останніх. Економічний ефект передбачає максимізацію результатів та мінімізацію витрат.

Це забезпечується виконанням таких завдань, як підвищення прибутковості робітників, їх продуктивності, зниження витрат живої та уречевленої праці та ін. Соціальний ефект досягається за рахунок задоволення потреб та інтересів працівників. При цьому виконуються такі соціально-психологічні завдання, як поліпшення умов праці, зміцнення дисципліни та мотивація. Організаційний ефект має місце при забезпеченні цілісності та влаштованості підприємства, що досягається за рахунок забезпечення ефективного поділу і кооперації праці, організації робочих місць, нормування праці, оптимізації робочого режиму та раціоналізації трудових процесів.

Виконання економічних, соціально-психологічних та організаційних завдань, за умови задоволення встановлених критеріїв, оцінюється на основі виокремлених показників-індикаторів (див. рис. 1.2). Позитивна динаміка даних показників свідчить про досягнення зазначених ефектів.

Варто зауважити, що при формуванні системи управління ефективністю праці необхідно враховувати ефективність виробництва та господарської діяльності підприємства, оскільки вони нерозривно поєднані між собою.

Принципи системи управління ефективністю праці мають завжди відповідати загальним принципам стратегії управління підприємством, а організаційно-економічний механізм підвищення ефективності праці вписуватися у загальну концепцію розвитку підприємства.

1.3. Методичні аспекти оцінки ефективності праці підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу

Класифікацію методів оцінки можна провести відповідно до різних ознак залежно від типів зв'язків ресурсів, процесів та отриманих результатів. Якщо оцінка проводиться з позицій ефективності понесення витрат на формування трудового потенціалу підприємства, то очевидно, що його вартість оцінюється

постфактум. Коли враховується тільки теперішня ситуація, яка склалася на ринку у певному регіоні, то можна стверджувати лише про можливість використання поточної оцінки вартості об'єктів. У тому разі, коли визначають майбутню корисність від використання трудового потенціалу підприємства, тобто обчислюють розмір чистого потоку капіталу, що буде отриманий інвестором-власником від трудових ресурсів, очевидно, що можлива вартість розраховується аналітиком апріорно. Відповідно до цього з усієї різноманітності методів визначення вартості потенціалу виокремлюють три традиційні підходи: витратний, порівняльний та результатний (дохідний).

Методологія оцінки дає можливість установити, як працює підприємство, чи досягаються поставлені цілі, які зміни та удосконалення в процесі управління впливають на повноту використання потенціалу підприємства та його ефективність.

Ефективність трудового потенціалу визначається, виходячи з поставлених цілей як функція досягнутих результатів і витрачених на це ресурсів. Щодо трудового потенціалу підприємства, то ефективність його використання можна представити як співвідношення результату, що характеризує ступінь досягнення мети (економічної, соціальної) до кількості і якості реалізованих здібностей персоналу з його досягненнями.

Причому ефективність використання трудового потенціалу необхідно розглядати в двох площинах: поперше, як ефективність роботи безпосередньо персоналу підприємства; подруге, з позицій ефективності управління формуванням і реалізацією трудового потенціалу [44, с. 102—104].

Для оцінки таких характеристик, як соціальнопсихологічний клімат в колективі, рівень задоволеності працею, привабливість праці, використовується, як правило, анкетне опитування робітників підприємства (підрозділу), за результатами обробки якого надається бальна оцінка тій чи іншій якісній характеристиці.

У загальній класифікації методів вартісної оцінки трудового потенціалу підприємства, що можуть бути використані для оцінки відповідних можливостей

його використання, можливо використовувати всі три вищенаведені методики [46].

Стисло економічну суть трьох указаних підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства, з огляду на необхідність врахування можливостей його ефективного використання, можна пояснити так:

- витратний (майновий) — визначає вартість трудового потенціалу підприємства за сумою витрат на його формування та використання;
- порівняльний (ринковий) — визначає вартість на базі зіставлення з аналогами, що вже були об'єктами ринкових угод;
- результатний (дохідний) — оцінює вартість трудового потенціалу підприємства на засаді величини чистого потоку позитивних результатів від його використання.

Слід зазначити, що кожен з указаних підходів реалізується за допомогою специфічних методик, які залежать від об'єкта оцінки. Особливості кожної такої модифікації базових концепцій досліджено у багатьох наукових працях [47; 95—98].

Досить поширеною можна вважати коефіцієнтну методику оцінки трудового потенціалу підприємства, яка за своєю суттю є гібридом витратних та порівняльних підходів до оцінки. Всі коефіцієнти даної методики інтегруються у такі групи:

- показники професійної компетентності;
- показники творчої активності;
- показники кількості, якості та оперативності виконаних робіт;
- показники трудової дисципліни;
- показники колективної роботи тощо [47; с. 216].

Слід також приділити відповідну увагу чинникам, що формують вартість трудового потенціалу підприємства та соціально-організаційної системи підприємства, а значить і його потенціал. Сукупність їх доцільно подати у вигляді трирівневої ієрархічної системи.

Методологічною основою визначення трудового потенціалу підприємства є визначення співвідношення результату з масою ресурсу, що використаний для його досягнення.

При оцінці стану і ефективності трудового потенціалу на підприємстві використовують показники, які зазначені у табл. 1.2 [45; 85—89].

Таблиця 1.2

Показники стану і ефективності використання трудового потенціалу на підприємстві

Показники	Формули для розрахунку	Умовні позначення
1. Показники стану трудового потенціалу		
1.1. Середньооблікова чисельність	$\text{Ч}_{\text{ср}} = \text{Ч}_{\text{поч}} + \frac{\text{Ч}_{\text{пр}} \times (\text{Д}_{\text{випр}} - \text{Д}_{\text{к}})}{\text{Д}_{\text{к}}} - \frac{\text{Ч}_{\text{зв}} \times (\text{Д}_{\text{к}} - \text{Д}_{\text{випр}})}{\text{Д}_{\text{к}}}$	Ч _{поч} – чисельність робітників на початок періоду, осіб; Ч _{пр} – чисельність прийнятих робітників, осіб; Д _{випр} – кількість відпрацьованих днів, днів; Д _к – кількість календарних днів, днів; Ч _{зв} – чисельність звільнених робітників, осіб;
1.2. Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{\text{пл}} = \text{Ч}_{\text{випб}} / \text{Ч}_{\text{сп}} \quad K_{\text{пл}} = (\text{Ч}_{\text{пр}} - \text{Ч}_{\text{випб}}) / \text{Ч}_{\text{поч}}$	Ч _{випб} – кількість вибувчих працівників, осіб; Ч _{сп} – середня чисельність персоналу за період;
1.3. Коефіцієнт обороту по прийому	$K_{\text{пр}} = \text{Ч}_{\text{пр}} / \text{Ч}_{\text{к}}$	Ч _{пр} – чисельність прийнятих робітників, осіб; Ч _к – чисельність робітників на кінець періоду, осіб;
1.4. Коефіцієнт обороту по вибуттю	$K_{\text{зв}} = \text{Ч}_{\text{зв}} / \text{Ч}_{\text{н}}$	Ч _{зв} – чисельність звільнених робітників, осіб; Ч _н – чисельність робітників у минулому році, осіб;
1.5. Коефіцієнт загального обороту	$K_{\text{заг}} = K_{\text{пр}} + K_{\text{зв}}$	К _{пр} – коефіцієнт приросту; К _{зв} – коефіцієнт вибуття;
1.6. Коефіцієнт постійності кадрів	$K_{\text{пос}} = \text{Ч}_{\text{к}} / \text{Ч}_{\text{сп}}$	Ч _к – чисельність основних робітників, осіб; Ч _{сп} – середня чисельність персоналу за період;
1.7. Коефіцієнт співвідношення основного і допоміжного персоналу	$K_{\text{осн-доп}} = \text{Ч}_{\text{осн}} / \text{Ч}_{\text{доп}}$	Ч _{осн} – чисельність основних робітників, осіб; Ч _{доп} – чисельність допоміжного персоналу, осіб;
1.8. Коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих і кваліфікованих працівників	$K_{\text{квал}} = \text{Ч}_{\text{ссткв}} / \text{Ч}_{\text{сстп}}$	Ч _{ссткв} – чисельність висококваліфікованих працівників, осіб; Ч _{сстп} – чисельність кваліфікованих працівників, осіб;
1.9. Зміна робочих місць	$\Delta \text{QPM} = \text{QPM}_{\text{к}} - \text{QPM}_{\text{поч}}$	QPM _к – кількість робочих місць на кінець періоду, тис. грн.; QPM _{поч} – кількість робочих місць на початок періоду, тис. грн.
1.10. Коефіцієнт еластичності робітників в залежності від товарообігу	$K_{\text{ел}} = \frac{(\text{Ч}_{\text{зв}} - \text{Ч}_{\text{мин}}) / \text{Ч}_{\text{мин}}}{(\text{Т}_{\text{зв}} - \text{Т}_{\text{мин}}) / \text{Т}_{\text{мин}}}$	Ч _{зв} – чисельність звільнених робітників, осіб; Ч _{мин} – чисельність робітників у минулому році, осіб; Т _{зв} – товарообіг у звітному і минулому періоді відповідно, тис. грн.; Т _{мин} – товарообіг у минулому році, тис. грн.
2. Показники ефективності використання трудового потенціалу		
2.1. Продуктивність праці	$\text{ПП} = \text{Т} / \text{Ч}_{\text{сп}}$	Т – товарообіг підприємства, тис. грн.; Ч _{сп} – середня чисельність персоналу за період, осіб;
2.2. Трудомісткість товарів	$\text{ТМ} = 1 / \text{ПП}$	ТМ – трудомісткість товарів, тис. грн./од.
2.3. Індекс продуктивності праці	$\text{Іпп} = (100 \pm \Delta \text{ПП}) / 100$	ΔПП – темп зміни продуктивності праці, %;
2.4. Індекс трудомісткості продукції	$\text{Ітм} = (100 \pm \Delta \text{ТМ}) / 100$	ΔТМ – темп зміни трудомісткості праці, %.
2.5. Приріст продуктивності праці за рахунок впливу економічної чисельності	$\Delta \text{ПП} = (\Delta \text{Ч} * 100) / (\text{Ч}_{\text{б}} - \Delta \text{Ч})$	ΔЧ – зміна чисельності персоналу, осіб; Ч _б – базисна чисельність персоналу, осіб;

Очевидно, що існування значної кількості критеріїв ефективності використання трудового потенціалу зумовлює необхідність застосування комплексного підходу для його оцінки з позицій значимості кінцевих результатів діяльності підприємства, продуктивності та якості праці і організації роботи персоналу як соціальної системи [48].

Залежно від методології оцінки аналіз названих чинників проводиться з різних позицій. Так, у разі визначення вартості потенціалу витратними методами основна увага приділяється витратним чинникам, не дивлячись на те, що беруться до уваги і чинники оточення та (частково) функціональні характеристики об'єкта. За оцінки потенціалу порівняльними методами основна увага приділяється чинникам оточення та функціональним особливостям, а результати використання об'єкта та витрати на їх досягнення мають другорядний (допоміжний) характер. І нарешті, за визначення вартості потенціалу згідно з результатною концепцією найбільшого значення набувають саме результати використання трудового потенціалу підприємства, а функціональні характеристики та чинники оточення мають допоміжний характер [47; 95—98].

Отже, з вищенаведеного можна сказати, що недосконалість науково-прикладних розробок у сфері оцінки трудового потенціалу підприємства не дає змоги визначити хоча б кілька альтернативних методик, які створили б основу для подальшого вирішення цього складного, проблемного завдання.

Висновки до розділу 1.

З проведеного дослідження в розділі 1 магістерської роботи можна зробити наступні висновки:

На основі вивчення наукових підходів доведено, що ефективність праці є не лише показником інтенсивності використання трудових ресурсів, а й важливим критерієм економічної стійкості, конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу підприємства. Адміністрування ефективності праці розглянуто як системну управлінську діяльність, яка передбачає планування, організацію, мотивацію, контроль та оцінювання результатів трудової діяльності персоналу. Сучасні умови функціонування бізнес-структур потребують упровадження нових підходів до управління працею, орієнтованих на

цифровізацію, персоналізацію мотивації та побудову прозорих систем оцінювання результатів.

Соціально-економічний зміст категорії «ефективність праці» обумовлений реальним рівнем результативності праці у рамках аналітичної моделі ефективності. При цьому обов'язковою умовою моделі є наявність такої ефективності на рівні робітника, рівні підприємства та рівні ринкового середовища. Таке тлумачення дозволяє більш повно охарактеризувати аспекти процесу формування та реалізації трудового потенціалу галузі.

Управління ефективністю праці на підприємстві являє собою частину загального процесу управління підприємством, що передбачає планування, організацію, мотивацію, керівництво, контроль і регулювання. Весь цей процес ґрунтується на постійному аналізі співвідношення корисного ефекту від певної трудової діяльності, з одного боку, і витрат на цю діяльність – з іншого. Відомо, що ефективність праці характеризує результативність праці й враховує низку соціально-психологічних аспектів: корисність результату праці; значущість трудових затрат для підприємства і суспільства; моральне задоволення від процесу трудової діяльності. Тому при формуванні оптимального механізму управління ефективністю праці на підприємстві необхідно використовувати потенціал працівників, постійне підвищення їхньої кваліфікації, досвід, формування про грами ділової кар'єри, а також дотримання високої корпоративної культури на підприємстві. На рівні підприємства необхідно постійно вдосконалювати виробничий процес, підвищувати продуктивність праці, поліпшувати умови праці максимально використовуючи власні ресурси.

Таким чином, виходячи з вищесказаного, можна сказати, що ефективність трудового потенціалу підприємства — це величина можливої участі робітників у виробництві з урахуванням психологічних заходів щодо збалансованого розвитку економіки підприємства, особливостей, рівня професійних знань та отриманого досвіду. Якщо визначати його величини, то необхідно правильно обирати показник ви- мірювання, що сприятиме ринковому розумінню даної категорії тощо.

Розглянуті основні методологічні підходи щодо оцінки трудового потенціалу підприємства, що має будуватися на основі економічних оцінок здібностей людей, створювати певний дохід. Чим вища індивідуальна продуктивність праці робітника і триваліший період його діяльності, тим більший він приносить дохід і є більшою цінністю для підприємства.

У загальному вигляді методологію оцінки трудового потенціалу підприємства можна подати як послідовність наступних дій: формування категорій, розробка показників, установлення критерію порівняння, вибір способи оцінки, одержання результату оцінки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ТЗОВ «ШВИДКИЙ СВІТ»

2.1. Аналіз господарської діяльності ТЗОВ «Швидкий світ» як суб'єкта міжнародного бізнесу

Товариство з обмеженою відповідальністю «Швидкий світ» здійснює діяльність у сфері транспортних та логістичних послуг, поєднуючи декілька ключових напрямів. Основним видом діяльності є вантажні перевезення на внутрішньому та міжнародному ринках, у тому числі до країн Європейського Союзу. Компанія забезпечує транспортування широкого спектра вантажів: промислових, будівельних, сільськогосподарських та спеціалізованих, що потребують особливих умов перевезення, зокрема температурного режиму чи підвищених вимог до безпеки.

Другим вагомим напрямом є надання логістичних послуг, що включають управління ланцюгами постачання, планування маршрутів, координацію роботи складів і супровід вантажів на всіх етапах транспортування. Такий підхід забезпечує комплексний сервіс «від дверей до дверей» та дозволяє мінімізувати витрати клієнтів.

Окремим видом діяльності є імпорт і продаж дизельного палива на внутрішньому ринку України. Завдяки цьому компанія не лише задовольняє власні потреби в паливі, але й формує додатковий сегмент доходу, що зміцнює її фінансову стійкість та знижує залежність від ринку перевезень.

ТОВ «Швидкий світ» має низку конкурентних переваг, які дозволяють йому успішно функціонувати на ринку транспортних та логістичних послуг. До сильних сторін компанії належить насамперед сформована репутація надійного перевізника та логістичного партнера, що забезпечує своєчасність і безпеку перевезень. Використання сучасних технологій, зокрема GPS-

моніторингу та цифрових систем управління, створює умови для оптимізації витрат і підвищення якості обслуговування клієнтів. Розширений автопарк, здатний обслуговувати як стандартні, так і спеціалізовані перевезення, а також орієнтація на комплексний сервіс «від дверей до дверей» формують основу конкурентоспроможності підприємства. Важливою перевагою є також диверсифікація діяльності: окрім перевезень і логістичного посередництва, компанія займається імпортом та реалізацією дизельного палива, що знижує залежність від одного сегмента ринку.

Разом із тим підприємство має і слабкі сторони, які можуть обмежувати його розвиток. По-перше, компанія працює у висококонкурентному середовищі, де представлені як українські, так і міжнародні логістичні оператори з ширшими ресурсними можливостями. По-друге, діяльність значною мірою залежить від стану транспортної інфраструктури країни та рівня цін на паливо, що підвищує ризики коливань витрат. Додатковим викликом є потреба у постійному оновленні автопарку та впровадженні сучасних технологій, що вимагає значних фінансових інвестицій.

Можливості для розвитку «Швидкого світу» криються у подальшому розширенні міжнародних маршрутів, зокрема у напрямку країн Європейського Союзу, де зростає попит на якісні логістичні послуги. Перспективним є також посилення цифровізації бізнес-процесів, зокрема впровадження автоматизованих систем управління ланцюгами постачання, що дозволить компанії підвищити ефективність і скоротити витрати клієнтів. Окрім того, розвиток сегмента продажу дизельного палива та можливість диверсифікації в напрямку інших видів енергоносіїв створюють додаткові джерела доходу й зменшують залежність від традиційних перевезень.

Зовнішнє середовище формує також певні загрози. Основними серед них є коливання економічної ситуації в Україні, інфляційні процеси та нестабільність валютного курсу, які безпосередньо впливають на вартість палива і транспортних послуг. Серйозним викликом залишаються й посилені вимоги ЄС до екологічності транспорту, що змушує компанію інвестувати в

оновлення техніки. Також значний тиск становить конкуренція з боку великих міжнародних компаній, які мають ширшу мережу і доступ до дешевших кредитних ресурсів. Не можна оминати увагою й ризики, пов'язані з воєнними діями та загальним рівнем безпеки транспортних перевезень у країні.

Узагальнюючи, можна зазначити, що ТОВ «Швидкий світ» має потужний потенціал для розвитку завдяки поєднанню досвіду, сучасних технологій та диверсифікації діяльності, однак для збереження конкурентоспроможності підприємству необхідно постійно інвестувати у модернізацію автопарку, впровадження інновацій та розширення міжнародної присутності, водночас уважно реагуючи на виклики нестабільного зовнішнього середовища.

Внутрішньоекономічні зв'язки ТОВ «Швидкий світ» проявляються у тісній координації роботи між усіма елементами внутрішньої структури підприємства. Логістичний відділ узгоджує маршрути перевезень із транспортним підрозділом, а фінансово-економічна служба забезпечує контроль витрат і своєчасне фінансування діяльності. Водночас відділ постачання організовує придбання необхідних ресурсів для підтримання технічного стану автопарку та закупівлі пального. Така система взаємозв'язків дає можливість зменшувати внутрішні ризики, підтримувати стабільність роботи та підвищувати рівень обслуговування клієнтів.

Зовнішньоекономічні зв'язки компанії охоплюють широкий спектр взаємодії з іноземними партнерами. Насамперед це міжнародні перевезення вантажів, які здійснюються до країн Європейського Союзу, що вимагає постійної координації з митними брокерами, іноземними транспортними компаніями та замовниками послуг. Важливим напрямом є також співпраця з європейськими постачальниками дизельного палива, що дозволяє гарантувати високу якість продукції та відповідність міжнародним стандартам. Така діяльність зміцнює позиції «Швидкого світу» як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку, сприяє інтеграції компанії у європейський економічний простір і відкриває перспективи подальшої диверсифікації діяльності.

Економіка виробничо-господарської діяльності підприємства є основою його функціонування та визначає ефективність використання ресурсів, досягнення фінансових результатів і забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Для ТзОВ «Швидкий світ», яке поєднує надання транспортно-логістичних послуг з імпортом і реалізацією дизельного палива, економічні процеси мають особливе значення, оскільки діяльність компанії характеризується високим рівнем капіталовкладень, значними операційними витратами та динамічними потребами в ресурсах.

Розгляд економічних аспектів виробничо-господарської діяльності ТзОВ «Швидкий світ» дозволяє сформувати комплексне уявлення про стан підприємства, визначити напрямки його удосконалення та розробити практичні рекомендації для підвищення фінансової стабільності, конкурентоспроможності та рівня обслуговування клієнтів.

Проаналізуємо основні фінансово-економічні показники ТзОВ «Швидкий світ» табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Аналізування основних показників діяльності ТзОВ «Швидкий світ» за період 2021 – 2024 рр.

Показники	аналізовані періоди				абсолютне відхилення, 2024/2023	відносне відхилення, 2024/2023
	2021	2022	2023	2024		
Сукупний дохід, тис. грн.	217459,3	228416,2	289161	414901	125740	43,48
Чистий прибуток, тис. грн.	9485,1	3259,4	22663	44388	21725	95,86
Активи, тис. грн.	73667,2	104829	115912	187685	71773	61,92
Власний капітал, тис. грн.	43209	46226,4	68890	113279	44389	64,43
Рентабельність активів, %	0,13	0,03	0,20	0,24	0,04	20,96
Повна собівартість продукції, тис. грн.	217984,5	286608,3	398332	554306	155974	39,16

Аналіз динаміки основних економічних показників ТзОВ «Швидкий світ» за 2021–2024 роки свідчить про значне зростання фінансових результатів та покращення економічної ефективності підприємства.

Сукупний дохід компанії демонструє стабільну позитивну динаміку: у 2024 році він становив 414 901 тис. грн, що на 125 740 тис. грн (43,48%) більше порівняно з 2023 роком. Такий приріст доходу свідчить про розширення обсягів наданих транспортно-логістичних послуг, збільшення реалізації дизельного палива та ефективне залучення клієнтських замовлень.

Чистий прибуток підприємства у 2024 році досяг 44 388 тис. грн, що майже вдвічі перевищує показник попереднього року (+21 725 тис. грн, або 95,86%). Такий стрімкий приріст прибутку відображає не лише збільшення доходів, а й оптимізацію витрат, контроль за собівартістю продукції та ефективну організацію виробничо-господарської діяльності.

Аналіз активів підприємства показує їхнє значне зростання: з 115 912 тис. грн у 2023 році до 187 685 тис. грн у 2024 році (приріст 61,92%). Збільшення активів свідчить про розширення матеріально-технічної бази, поповнення транспортного парку та модернізацію обладнання, що дозволяє підприємству забезпечувати більші обсяги перевезень та підвищувати ефективність логістичних процесів.

Власний капітал підприємства у 2024 році склав 113 279 тис. грн, що на 44 389 тис. грн, або 64,43%, перевищує показник 2023 року. Позитивна динаміка власного капіталу свідчить про фінансову стійкість підприємства, здатність самостійно фінансувати розвиток та забезпечувати інвестиційні потреби без надмірного залучення зовнішніх кредитних ресурсів.

Рентабельність активів у 2024 році склала 24%, що на 4 процентні пункти більше ніж у 2023 році (+20,96% відносного приросту). Це свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства: кожна гривня активів генерує більший прибуток, що є позитивним сигналом для потенційних інвесторів і кредиторів.

Повна собівартість продукції також зросла і у 2024 році становила 554 306 тис. грн, що на 155 974 тис. грн більше ніж у 2023 році (зростання 39,16%). Зростання собівартості пояснюється збільшенням обсягів діяльності підприємства, зокрема перевезень та реалізації пального, а також підвищенням витрат на паливно-енергетичні ресурси, утримання автопарку та адміністративно-управлінські витрати. При цьому темп приросту доходів перевищує темп приросту собівартості, що позитивно впливає на фінансовий результат і рентабельність діяльності.

Отже, аналізовані дані свідчать про стабільне та динамічне зростання ТзОВ «Швидкий світ», ефективне управління фінансовими та матеріальними ресурсами, а також про підвищення економічної ефективності господарської діяльності підприємства. Значне зростання доходів і чистого прибутку, збільшення активів і власного капіталу та підвищення рентабельності активів демонструють успішність обраної стратегії розвитку та підтверджують наявність резервів для подальшого розширення діяльності, оптимізації витрат та підвищення конкурентоспроможності на ринку транспортно-логістичних послуг і реалізації пального.

Управління виробничо-господарською діяльністю ТзОВ «Швидкий світ» є ключовим елементом забезпечення стабільного функціонування компанії та підвищення її конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках. Підприємство поєднує дві стратегічно важливі сфери діяльності: надання транспортно-логістичних послуг та імпорт і реалізацію дизельного палива. Така диверсифікація діяльності створює складну структуру витрат і потребує комплексного підходу до планування, організації, контролю та аналізу господарських процесів. Ефективне управління в цьому контексті забезпечує не лише економію ресурсів і зростання доходів, але й підвищення рівня задоволеності клієнтів, що є важливим фактором сталого розвитку підприємства.

Основою управління виробничо-господарською діяльністю є планування та прогнозування ресурсів. Для забезпечення безперебійної

роботи підприємства проводиться щорічне планування обсягів перевезень, потреби в паливно-енергетичних ресурсах, технічного обслуговування автопарку та логістичних послуг. Прогнозування включає оцінку попиту на транспортні послуги, планування маршрутів з урахуванням оптимізації пробігу та витрат пального, а також визначення необхідної кількості персоналу для виконання запланованих обсягів робіт. Це дозволяє забезпечити раціональне використання ресурсів та своєчасне виконання договірних зобов'язань перед клієнтами.

Організація логістичних процесів в ТзОВ «Швидкий світ» здійснюється за принципами оптимізації маршрутів перевезень, контролю термінів доставки та ефективного розподілу транспортних засобів. Кожен рейс планується з урахуванням вантажопідйомності транспортного засобу, часу доставки, дорожньої ситуації та витрат пального. Для підвищення ефективності роботи використовується GPS-моніторинг руху автотранспорту, що дозволяє оперативно реагувати на зміни маршруту, уникати простоїв та підвищувати загальну продуктивність автопарку. Важливим елементом організації є також координація роботи водіїв, логістів і адміністративного персоналу, що забезпечує узгоджене виконання всіх етапів перевезень та своєчасну обробку замовлень клієнтів.

Особлива увага приділяється технічному забезпеченню та утриманню автопарку, який є стратегічним активом підприємства. Відповідно до внутрішніх стандартів компанії, кожен транспортний засіб проходить регулярне технічне обслуговування, ремонти та контроль безпеки. Система управління автопарком включає планові перевірки, ведення обліку пробігу та витрат пального, моніторинг стану шин, двигунів та інших критичних вузлів. Це дозволяє мінімізувати ризик простоїв, зменшити витрати на ремонт та забезпечити стабільну експлуатацію транспортних засобів у повному обсязі протягом року.

Адміністрування витрат підприємства є одним з ключових завдань управління виробничо-господарською діяльністю. Основні статті витрат

включають паливно-енергетичні ресурси, витрати на технічне обслуговування та ремонт автотранспорту, витрати на логістичне посередництво та адміністративно-управлінські витрати. Для контролю витрат використовується система бухгалтерського обліку та управлінської звітності, яка дозволяє своєчасно виявляти відхилення від планових показників та приймати управлінські рішення щодо їх оптимізації. Наприклад, аналітика витрат на паливо дозволяє виявляти неефективні маршрути та впроваджувати заходи щодо їх коригування, що сприяє зниженню собівартості послуг.

Управління виробничо-господарською діяльністю також передбачає моніторинг та оцінювання ефективності роботи персоналу. Продуктивність праці водіїв, логістів та адміністративного персоналу безпосередньо впливає на кінцевий результат діяльності підприємства. Встановлюються конкретні показники продуктивності для кожної категорії працівників: кількість рейсів, обсяг доходу на одного працівника, кількість оброблених замовлень, середній час обробки заявки, рівень виконання плану поставок та обсяг реалізації на одного адміністративного працівника. Регулярний контроль цих показників дозволяє своєчасно виявляти резерви підвищення ефективності та здійснювати коригуючі заходи.

Важливим напрямом вдосконалення управлінської системи є автоматизація процесів управління та документообігу. Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє вести облік витрат у режимі реального часу, контролювати виконання планових завдань, автоматизувати розрахунок показників продуктивності праці та формувати аналітичні звіти для керівництва. Це знижує адміністративне навантаження на управлінський персонал та підвищує швидкість прийняття рішень.

Контроль та аудит виробничо-господарської діяльності здійснюється на всіх рівнях управління підприємством. Керівництво проводить регулярний аналіз ефективності використання ресурсів, дотримання трудової дисципліни, виконання договірних зобов'язань та рівня задоволеності клієнтів. У разі виявлення відхилень від планових показників розробляються і

впроваджуються коригуючі заходи, що дозволяє мінімізувати негативний вплив на фінансовий результат підприємства.

Підсумовуючи, можна відзначити, що управління виробничо-господарською діяльністю ТзОВ «Швидкий світ» є комплексним процесом, який включає планування, організацію, контроль і аналіз всіх етапів діяльності підприємства. Воно спрямоване на оптимізацію використання ресурсів, підвищення продуктивності праці, зниження витрат, забезпечення своєчасного виконання замовлень та підвищення конкурентоспроможності компанії. Використання сучасних технологій, систем моніторингу та автоматизації дозволяє підприємству підтримувати високий рівень ефективності та адаптуватися до змінних умов ринку, що є основою сталого розвитку ТзОВ «Швидкий світ» у довгостроковій перспективі.

2.2. Дослідження особливостей процесу забезпечення ефективності праці ТзОВ «Швидкий світ»

Ефективність праці є ключовим чинником успішності діяльності ТзОВ «Швидкий світ», оскільки саме від продуктивності та професійної компетентності персоналу залежить якість наданих транспортно-логістичних послуг і рівень конкурентоспроможності компанії. Адміністрування трудових процесів у підприємстві охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності працівників.

Кадрова політика підприємства спрямована на забезпечення стабільності колективу та розвиток професійних компетенцій співробітників. Основними категоріями персоналу є водії, логісти, спеціалісти з обліку та адміністрування, а також управлінський персонал. Для кожної групи визначені конкретні завдання та показники результативності, що дозволяє забезпечувати контроль і своєчасно виявляти резерви підвищення ефективності.

У межах управління ефективністю праці застосовуються такі інструменти:

- система матеріального стимулювання (премії за перевиконання плану, надбавки за якість і безаварійність роботи, бонуси за дотримання строків доставки);
- нематеріальні методи заохочення (корпоративна підтримка, позитивний мікроклімат у колективі, можливості для кар'єрного зростання);
- оцінювання результатів праці за показниками продуктивності, економії ресурсів і рівня задоволеності клієнтів;
- підвищення кваліфікації водіїв та логістів, організація навчань з використання сучасних цифрових інструментів у сфері транспортної логістики.

З метою підвищення ефективності управління працею поступово впроваджуються елементи автоматизації управлінських процесів: електронний документообіг, програмне забезпечення для планування маршрутів і контролю робочого часу. Це дозволяє зменшити адміністративне навантаження, підвищити оперативність ухвалення управлінських рішень і забезпечити прозорість роботи персоналу.

Важливим аспектом адміністрування є система моніторингу та контролю: регулярно здійснюється аналіз продуктивності працівників, рівня витрат на оплату праці, дотримання трудової дисципліни. На основі результатів формуються пропозиції щодо вдосконалення системи стимулювання, зміцнення корпоративної культури та поліпшення умов праці. Основні показники продуктивності праці різних категорій працівників ТзОВ «Швидкий Світ» табл. 2.2.

Аналізування динаміки показників продуктивності праці ТзОВ «Швидкий Світ» за 2021–2024 роки свідчить про загальне підвищення ефективності роботи персоналу. Зокрема, кількість рейсів на одного водія у 2024 році збільшилася до 45, що на 14 рейсів або 45,16% більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про більш інтенсивне використання автотранспорту

та ефективну організацію перевезень. Обсяг доходу, отриманий на одного працівника, також зріс і у 2024 році становив 4714,78 тис. грн/особу, що на 1144,9 тис. грн, або 32,07%, перевищує показник попереднього року, підтверджуючи зростання продуктивності та прибутковості підприємства.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників продуктивності праці різних категорій
працівників ТзОВ «Швидкий Світ»**

Показники	аналізовані періоди				абсолютне відхилення, 2024/2023	відносне відхилення, 2024/2023
	2021	2022	2023	2024		
кількість рейсів на одного водія	27	25	31	45	14	45,16
обсяг доходу, отриманий у розрахунку на одного працівника, тис. грн./ос.	4027,02	3460,85	3569,89	4714,78	1144,90	32,07
кількість оброблених замовлень одним логістом, од	61	56	70	101	31,50	45,16
середній час обробки заявки, хв	158	171	138	95	-42,82	-31,11
рівень виконання плану поставок (%)	92	83	93	97	4,00	4,30
витрати на управлінський персонал у відсотках до доходу підприємства	14,04	15,65	19,30	18,24	-1,07	-5,52
обсяг реалізації на одного працівника	34008,43	35222,21	42071,11	55312,55	13241,43	31,47
продуктивність праці (обсяг реалізації / середньооблікова чисельність персоналу);	4990,37	5381,17	6454,09	7511,58	1057,49	16,38

У логістичному напрямі кількість оброблених замовлень одним логістом зросла з 70 у 2023 році до 101 у 2024 році, що становить приріст 45,16%. Водночас середній час обробки заявки скоротився на 42,82 хвилини (-31,11%), що свідчить про підвищення швидкості виконання робочих завдань і оптимізацію внутрішніх процесів. Рівень виконання плану поставок у 2024 році досяг 97%, що на 4,3% більше, ніж у попередньому році, демонструючи стабільність і надійність логістичної діяльності підприємства.

Що стосується адміністративно-управлінського персоналу, витрати на управлінський апарат у відсотках до доходу підприємства у 2024 році становили 18,24%, що на 5,52% менше порівняно з 2023 роком, вказуючи на підвищення ефективності використання управлінських ресурсів. Обсяг реалізації на одного адміністративного працівника зріс на 31,47% і досяг 55312,55 тис. грн, а продуктивність праці в цілому по підприємству збільшилася з 6454,09 тис. грн у 2023 році до 7511,58 тис. грн у 2024 році, що на 16,38% більше, ніж попереднього року.

Таким чином, адміністрування ефективності праці в ТзОВ «Швидкий світ» спрямоване на формування високопрофесійного, мотивованого та результативного персоналу, що здатний забезпечувати стабільний розвиток підприємства, його конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках і відповідність сучасним вимогам транспортно-логістичної сфери.

2.3. Перспективи розвитку системи адміністрування ефективності праці ТзОВ «Швидкий світ»

Прогнозування виробничо-господарської діяльності ТзОВ «Швидкий світ» є важливим етапом стратегічного планування та формування управлінських рішень, спрямованих на забезпечення сталого розвитку підприємства. Воно дає змогу оцінити майбутній стан ключових показників,

виявити потенційні ризики та сформувавши реалістичні сценарії розвитку в умовах змін зовнішнього середовища та конкурентного тиску.

Перспективи розвитку ТзОВ «Швидкий світ» значною мірою залежать від ефективності управління витратами, темпів оновлення матеріально-технічної бази, адаптивності до змін ринку та рівня конкурентоспроможності. Спрогнозуємо показники ТзОВ «Швидкий світ» (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3

**Аналізування показників виробничо-господарської діяльності ТзОВ
«Швидкий світ» за період 2021 – 2024 рр.**

Показники	Аналізовані періоди				абсолютне відхилення, 2024/2023	відносне відхилення, 2024/2023
	2021	2022	2023	2024		
Повна собівартість продукції, тис. грн.	217984,5	286608,3	398332	554306	155974	39,16
Адміністративні витрати	16352	18563	22067	33362	11295	51,19
Дохід від реалізації продукції та надання послуг, тис. грн.	229556,9	290583,2	425970	608438	182468	42,84
Чистий прибуток, тис. грн.	9485,1	3259,4	22663	44388	21725	95,86

Аналіз динаміки ключових показників діяльності підприємства за 2021–2024 роки свідчить про суттєві зміни у масштабах та результативності його роботи. У 2024 році порівняно з 2023 роком відбулося істотне зростання повної собівартості продукції — на 155 974 тис. грн, або на 39,16%. Таке збільшення є наслідком розширення виробничих обсягів, підвищення цін на ресурси та зростання зарплат. Адміністративні витрати також різко зросли — на 11 295 тис. грн, тобто на 51,19%. Це є доволі високим темпом приросту, який, з одного боку, може відображати посилення управлінських функцій або масштабування бізнесу, проте з іншого — може сигналізувати про неефективність або надмірне навантаження непродуктивних витрат.

Водночас позитивним є те, що темпи приросту доходу від реалізації продукції та послуг перевищують темпи зростання собівартості. Дохід у 2024

році збільшився на 125 740 тис. грн, що становить 43,48%. Це свідчить про здатність підприємства не лише компенсувати зростання витрат, а й нарощувати ринкову присутність шляхом підвищення обсягів реалізації чи цінової політики.

Чистий прибуток зріс на 21 725 тис. грн, або на 95,86%. Такий стрімкий приріст свідчить про значне покращення фінансових результатів підприємства, підвищення прибутковості та ефективності використання ресурсів. Суттєве збільшення прибутку за умов значного зростання витрат може вказувати на підвищення маржинальності продукції, оптимізацію виробничих процесів або покращення структури витрат.

З огляду на отримані результати, важливо підкреслити, що подальше зростання ефективності підприємства залежатиме від здатності керівництва збалансувати темпи розширення діяльності з контролем витрат. Підприємству доцільно посилити моніторинг структури адміністративних витрат, визначити їхні ключові драйвери та оцінити можливості оптимізації без шкоди для управлінських процесів. За умов збереження тенденції випереджального зростання доходів і прибутку підприємство має потенціал для подальшого розвитку, проте підтримання цієї динаміки вимагатиме впровадження системних заходів щодо підвищення операційної ефективності, інноваційності та раціонального використання ресурсів. Спрогнозуємо показники на рис. 2.1.

Дані з рис. 2.1. свідчать про стійку тенденцію до зростання як повної собівартості продукції, так і доходу від реалізації продукції та надання послуг у 2021–2024 роках. Обидві лінійні моделі мають високі коефіцієнти детермінації ($R^2 = 0,956$ для собівартості та $R^2 = 0,9705$ для доходу), що вказує на сильний зв'язок між часом і динамікою цих показників та високу точність побудованих трендів. Це свідчить про систематичне і прогнозоване зростання масштабів діяльності підприємства.

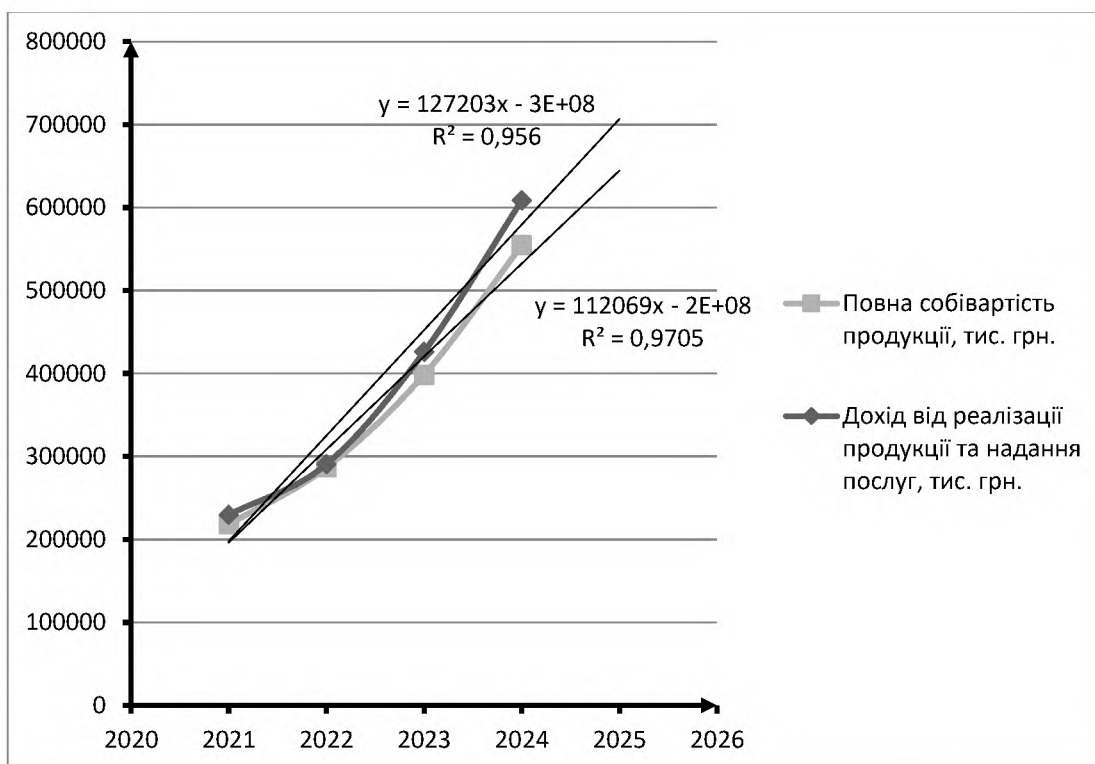


Рис. 2.1. Прогнозування доходу від реалізації та повної собівартості ТзОВ «Швидкий світ» на 2025 рік

Темпи приросту доходів перевищують темпи приросту витрат, що видно з більш пологого нахилу графічної лінії собівартості у порівнянні з трендом доходу. Це означає, що підприємство поступово підвищує свою прибутковість, ефективно використовує виробничі ресурси та збільшує обсяги реалізації продукції випереджальними темпами. Зокрема, у 2024 році обидва показники демонструють різкий стрибок у бік зростання, що є результатом масштабування діяльності, розширення ринків збуту або підвищення ціни на продукцію.

Аналізування динаміки показників рентабельності та ефективності використання капіталу за 2021–2024 роки свідчить про суттєве покращення фінансових результатів підприємства та підвищення ефективності його діяльності. У 2024 році порівняно з 2023 роком усі ключові показники демонструють зростання, що підтверджує зміцнення фінансової стійкості та рентабельності.

Показник рентабельності власного капіталу зріс на 23,77%. Така тенденція говорить про окупність інвестицій, збільшення прибутку та покращення управління власними ресурсами.

Спрогнозуємо показники рентабельності ТзОВ «Швидкий світ» дані зведемо у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналізування показників рентабельності ТзОВ «Швидкий світ»
за період 2021 – 2024 рр.**

Показники	аналізовані періоди				абсолютне відхилення, 2024/2023	відносне відхилення, 2024/2023
	2021	2022	2023	2024		
Рентабельність власного капіталу, %	24,33	7,29	39,37	48,73	9,360	23,774
Рентабельність активів, %	13,65	3,65	20,53	29,24	8,710	42,426
Рентабельність виготовленої продукції, %	4,35	1,14	5,69	8,01	2,320	40,773
Капіталовіддача реалізованої продукції, %	330,3	325,6	385,9	400,8	14,900	3,861

Рентабельність активів також суттєво зросла — на 42,43%. Це вказує на підвищення ефективності використання майна підприємства. Показник рентабельності виготовленої продукції підвищився на 40,77%, що свідчить про зростання маржинальності продукції. Це є результатом оптимізації виробничих процесів та зменшення собівартості.

Щодо капіталовіддачі реалізованої продукції, її зростання є найменшим — лише на 3,86%. Хоча показник також покращився, динаміка є відносно помірною. Це вказує на те, що ТзОВ «Швидкий світ» підвищило ефективність використання основного капіталу, проте темпи цього зростання не такі високі, як у рентабельності.

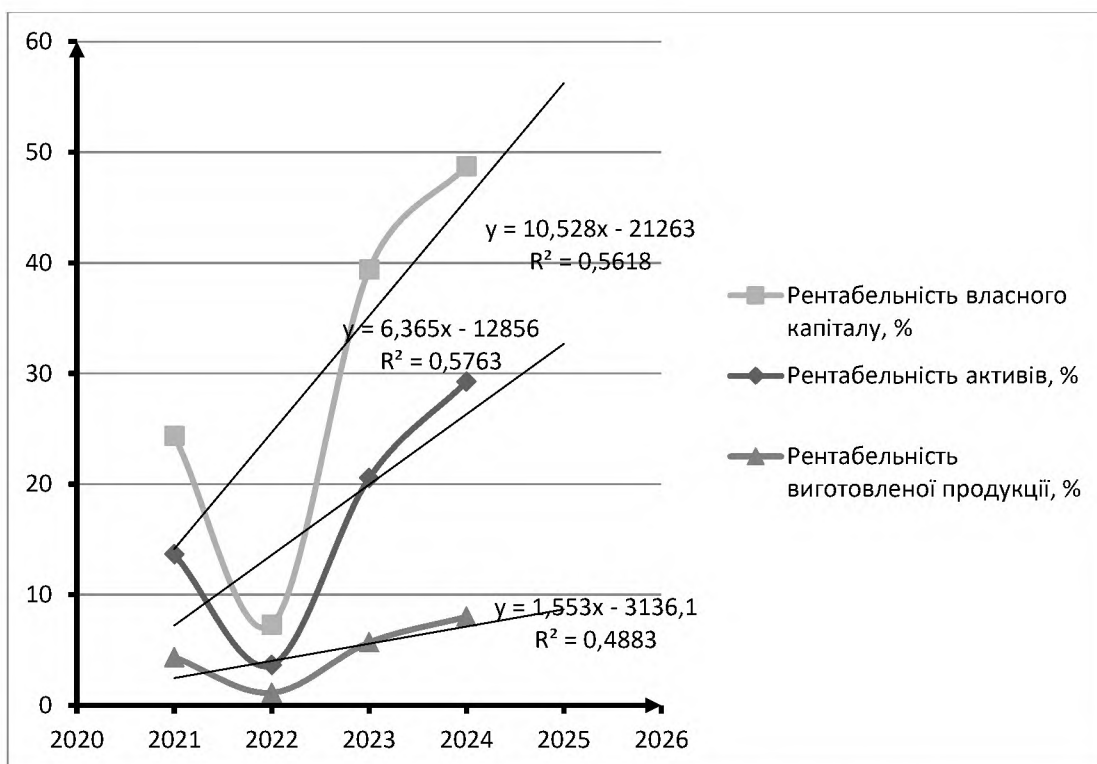


Рис. 2.2. Прогнозування показників рентабельності ТзОВ «Швидкий світ» на 2025 рік

Графічний аналіз динаміки рентабельності власного капіталу, активів та виготовленої продукції за 2021–2024 роки свідчить про чітке відновлення та посилення ефективності діяльності підприємства після падіння у 2022 році. Усі три показники демонструють різке зростання у 2023–2024 роках, що підтверджує зміцнення фінансової стійкості та покращення результативності використання ресурсів.

Рентабельність власного капіталу має найбільш стрімку та виражену позитивну траєкторію. Після суттєвого спаду в 2022 році показник різко підвищився у 2023 році й досяг майже 49% у 2024 році. Трендова лінія ($y = 10,528x - 21263$) вказує на інтенсивну тенденцію до зростання, хоча коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,5618$ свідчить, що динаміка частково нерівномірна. Проте загальна тенденція — стабільне покращення результативності використання власного капіталу та зростання доходності для власників.

Рентабельність активів також демонструє стійку висхідну динаміку після провалу у 2022 році. Значення показника піднялось до близько 29% у

2024 році. Трендова модель ($y = 6,365x - 12856$) має більш високе значення $R^2 = 0,5763$, що свідчить про дещо стабільніший та більш передбачуваний характер зростання порівняно з рентабельністю власного капіталу.

Рентабельність виготовленої продукції зростає найповільніше, що відображено трендовою лінією ($y = 1,553x - 3136,1$) та найнижчим значенням $R^2 = 0,4883$. Незважаючи на зростання до 8% у 2024 році, показник залишається менш стабільним і більш чутливим до змін у собівартості та формуванні цінової політики.

Прогнозування адміністративної діяльності ТЗОВ «Швидкий світ» виступає важливим складником стратегічного управління, адже воно дає змогу завчасно обґрунтовувати управлінські дії, раціонально розподіляти ресурси та підвищувати результативність функціонування управлінського апарату. Спираючись на оцінку змін адміністративних витрат, показників рентабельності, масштабів господарсько-виробничої активності та характеристик персоналу, можна вибудувати обґрунтований прогноз розвитку адміністративної підсистеми підприємства у майбутні періоди.

У попередні роки відмічається істотне збільшення витрат на адміністративне управління, що пов'язано з розширенням бізнес-процесів, зростанням кількості управлінських завдань, підвищенням навантаження на адміністративних працівників та формуванням нових організаційних структур. Разом із цим збільшення адміністративних витрат супроводжується зростанням обсягів доходів і покращенням фінансових результатів, що вказує на дієвість управлінських рішень і раціональне використання наявного потенціалу. У прогностичній перспективі очікується подальше посилення цієї тенденції, однак важливо забезпечити контрольованість темпів приросту адміністративних витрат, аби вони не перевищували темпів зростання доходів підприємства. Проаналізуємо динаміку адміністративних витрат та зробимо прогноз на 2025 рік (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5

**Аналізування адміністративних витрат ТзОВ «Швидкий світ»
за період 2021 – 2024 рр.**

Показники	аналізовані періоди				абсолютне відхилення, 2024/2023	відносне відхилення, 2024/2023
	2021	2022	2023	2024		
Середньооблікова чисельність адмінперсоналу, осіб	12	13	16	18	2,00	12,50
Середня зарплата адмінперсоналу, тис. грн/міс	17,56	22,65	29,78	42,63	12,85	43,15
Фонд оплати праці адмінперсоналу, тис. грн/рік	210,72	294,45	476,48	767,34	290,86	61,04
Адміністративні витрати на 1 працівника, тис. грн/рік	1362,67	1427,92	1379,19	1853,44	474,26	34,39

Середньооблікова чисельність адміністративного персоналу зросла з 16 до 18 осіб у 2024 р., що становить абсолютне відхилення +2 особи та відносний приріст 12,5 %. Це пов'язано з розширенням управлінського апарату через збільшення потреб у координаційних та контролюючих функціях.

Середня заробітна плата управлінського персоналу суттєво підвищилася – з 29,78 тис. грн/міс у 2023 р. до 42,63 тис. грн/міс у 2024 р. Абсолютне відхилення становить +12,85 тис. грн, що відповідає приросту 43,15 %.

Фонд оплати праці адміністративного персоналу зріс на 290,86 тис. грн, або на 61,04 % у порівнянні з 2023 роком. Важливо, що темп зростання фонду зарплати випереджає темп збільшення чисельності працівників. Це підкреслює збільшення фінансового навантаження на підприємство у сфері управлінських витрат.

Окремо слід відзначити показник адміністративних витрат на одного працівника, який зріс із 1379,19 тис. грн/рік у 2023 р. до 1853,44 тис. грн/рік у 2024 р. Абсолютне відхилення становить 474,26 тис. грн, а відносний приріст

— 34,39 %. Це означає, що витрати на утримання одного адміністративного співробітника зросли значно. Спрогнозуємо ці показники на рис. 2.3.

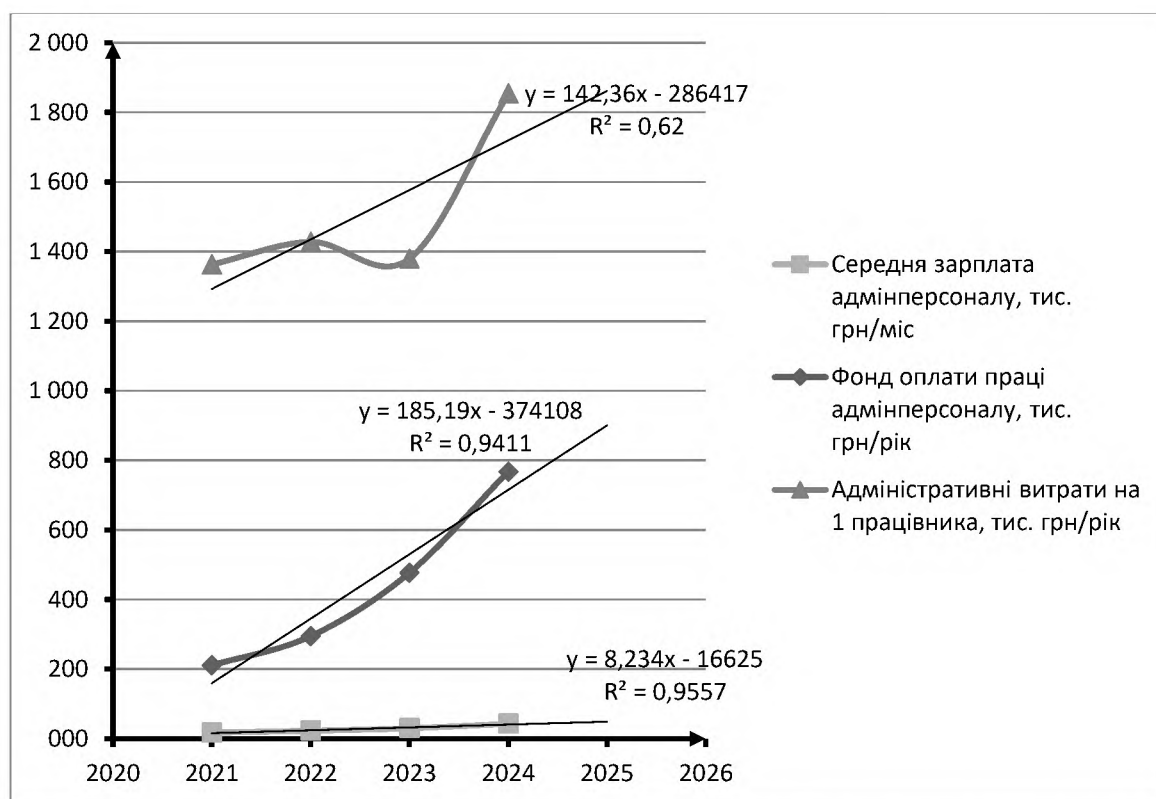


Рис. 2.3. Прогнозування адміністративних витрат ТзОВ «Швидкий світ» на 2025 рік

З рис. 2.3. можна стверджувати про помітне та прискорене зростання основних адміністративних показників підприємства. Найдинамічніше збільшується фонд оплати праці адміністративного персоналу, що вказує на суттєве підвищення зарплат і розширення управлінського штату. Адміністративні витрати на одного працівника також щороку зростають. Середня заробітна плата адмінперсоналу демонструє позитивну тенденцію, хоч і з певними коливаннями, але підсумково різко зростає у 2024 році. Загалом графік показує, що адміністративна діяльність стає дорожчою для підприємства, що потребує більшої уваги до оптимізації витрат та підвищення ефективності роботи управлінського апарату.

Ефективність праці персоналу є одним із ключових чинників забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності ТзОВ «Швидкий світ». У сучасних умовах динамічних змін ринку, зростання технологічних вимог та посилення ролі людського капіталу особливо важливим стає формування прогнозів щодо продуктивності праці, кадрової стабільності та результативності управлінських рішень. Прогнозування в цій сфері дозволяє не лише виявити тенденції, що склалися, а й визначити можливі напрями удосконалення системи управління персоналом, адаптовані до стратегічних цілей підприємства. Спрогнозуємо показники ефективності праці (рис. 2.4.).

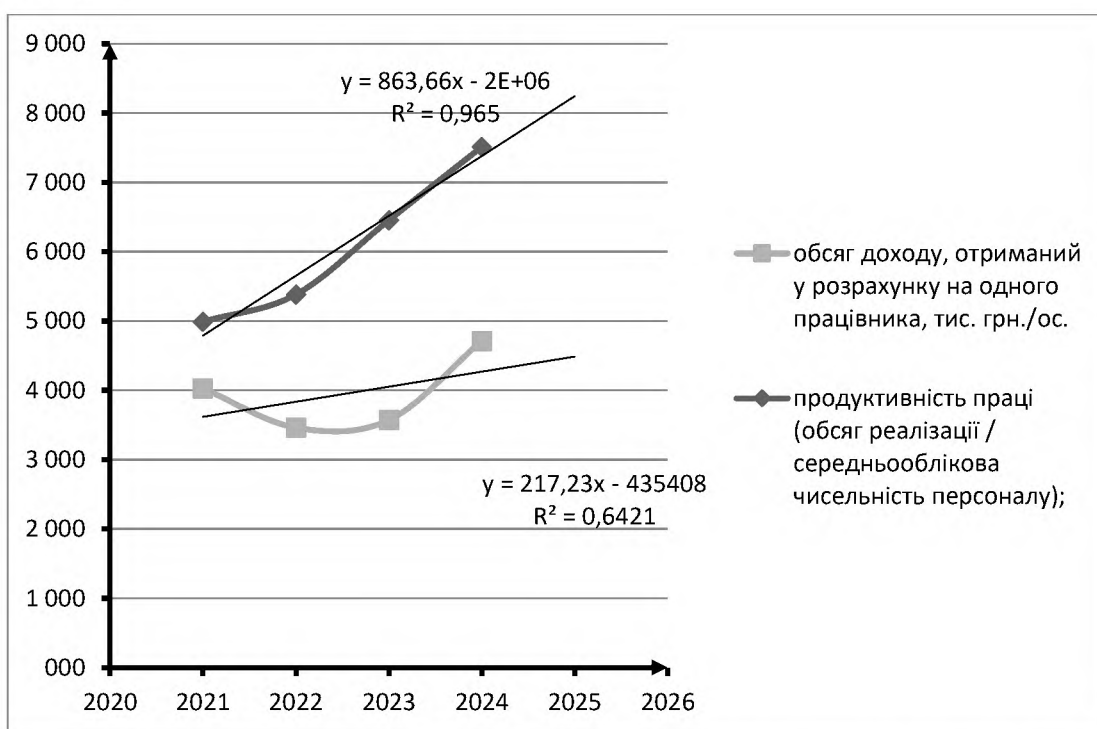


Рис. 2.4. Прогнозування показників ефективності праці ТзОВ «Швидкий світ» на 2025 рік

Представлений рисунок 2.4. демонструє динаміку двох показників — обсягу доходу на одного працівника та продуктивності праці за 2021–2024 роки. Обсяг доходу на одного працівника має хвилеподібний характер зміни: після значення близько 4000 тис. грн./ос. у 2021 році спостерігається зниження в 2022 році до приблизно 3500 тис. грн./ос., у 2023 році відбувається незначне

підвищення, а у 2024 році значення суттєво зростає до рівня близько 4700 тис. грн./ос. Трендова лінія підтверджує загальну тенденцію до зростання, хоча коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,6421$ свідчить про відносно слабку стійкість цієї залежності та про наявність значних коливань у динаміці показника.

На відміну від цього, продуктивність праці демонструє стабільніше та інтенсивніше зростання. Вона підвищується від приблизно 5000 тис. грн./ос. у 2021 році до понад 7000 тис. грн./ос. у 2024 році. Трендова лінія для цього показника має значно вищий коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,965$, що вказує на високу прогнозованість і стійкість зростання, а сам темп приросту є суттєвим, про що свідчить рівняння тренду з великим позитивним коефіцієнтом.

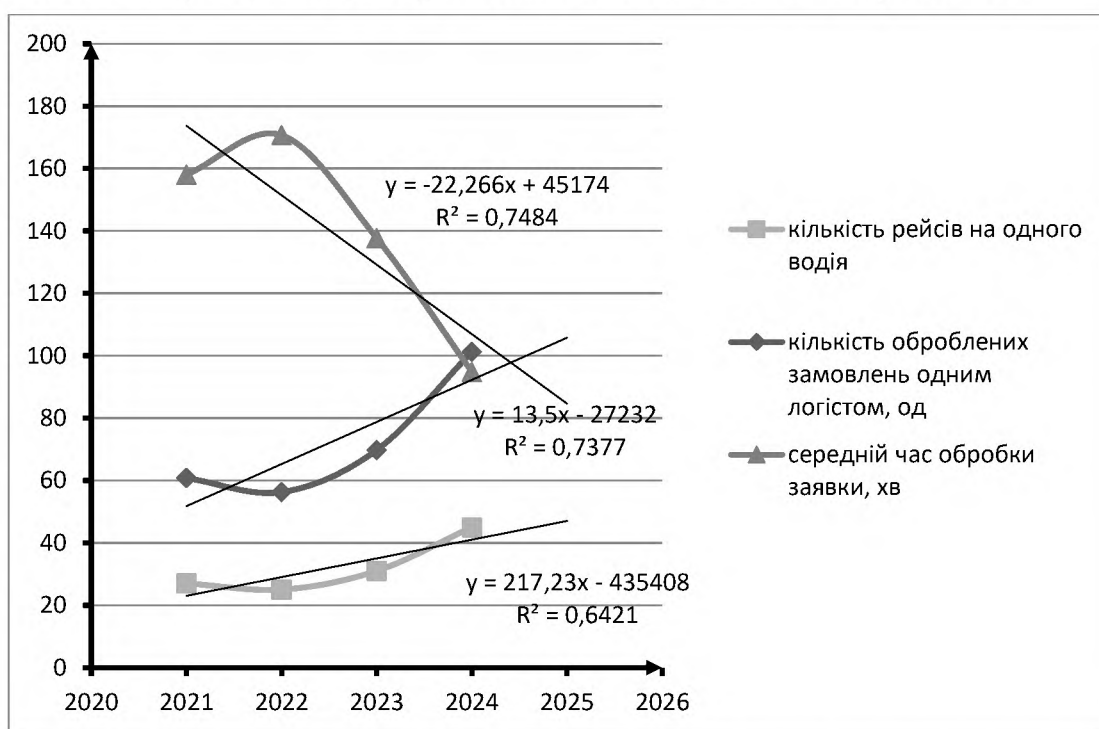


Рис. 2.5. Прогнозування показників ефективності праці водіїв та логістів ТзОВ «Швидкий світ» на 2025 рік

Наведений рис. 2.5. показує динаміку трьох ключових логістичних показників у період 2021–2025 років: кількість рейсів на одного водія, кількість оброблених замовлень одним логістом та середній час обробки заявки.

Перший показник — кількість рейсів на одного водія — демонструє стабільне зростання. Починаючись приблизно з 23–25 рейсів у 2021 році, він поступово підвищується до приблизно 45 рейсів у 2025 році. Лінійний тренд має рівняння $y = 217,23x - 435408$ з коефіцієнтом детермінації $R^2 = 0,6421$, що свідчить про помірну силу тренду. Загалом показник указує на підвищення завантаженості або ефективності роботи водіїв.

Другий показник — кількість оброблених замовлень одним логістом — знижувався до 2022 року (приблизно 55–58 од.), але починаючи з 2023-го демонструє різке зростання: до 2024 року показник зростає приблизно до 95–100 замовлень. Лінійний тренд $y = 13,5x - 27232$ має високе значення $R^2 = 0,7377$, що говорить про виражену позитивну тенденцію в продуктивності логістів. Це вказує про оптимізацію процесів або впровадження нових технологій.

Третій показник — середній час обробки заявки — має протилежну динаміку: у 2021–2022 роках він високий (близько 160–170 хв), після чого починає різко знижуватись до приблизно 95–100 хв у 2024 році. Тренд описується рівнянням $y = -22,266x + 45174$ з високим $R^2 = 0,7484$, що свідчить про стійке зменшення часу обробки заявки. Це означає суттєве підвищення оперативності й ефективності сервісу.

Висновки до розділу 2.

З проведеного дослідження в розділі 2 магістерської роботи можна зробити наступні висновки:

Проведений аналіз діяльності ТзОВ «Швидкий світ» показав, що підприємство має стабільні показники фінансово-господарської діяльності та позитивну динаміку розвитку, однак рівень ефективності праці не повністю відповідає потенційним можливостям колективу. Було виявлено низку проблем в адмініструванні праці, серед яких: недостатня системність в

оцінюванні результативності персоналу, часткова відсутність цифрових інструментів обліку робочого часу, обмежене використання мотиваційних стимулів нематеріального характеру, а також потреба в оновленні підходів до планування та контролю трудових процесів.

У процесі прогнозування розвитку підприємства було здійснено моделювання тенденцій змін у виробничо-господарській діяльності та в системі управління ефективністю праці. Прогнозні розрахунки засвідчили, що за умови реалізації запропонованих у роботі управлінських заходів можливе підвищення продуктивності праці, зростання прибутковості та скорочення непродуктивних витрат. Це, своєю чергою, створить передумови для посилення конкурентних позицій підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТЗОВ «ШВИДКИЙ СВІТ» В КОНТЕКСТІ ЕКСПАНСІЇ МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ

3.1. Сфери вдосконалення адміністрування ефективності праці ТзОВ «Швидкий світ»

Напрямки вдосконалення адміністрування ефективності праці ТзОВ «Швидкий світ» полягають у системній модернізації управління персоналом, оптимізації використання робочого часу та підвищенні продуктивності праці у всіх структурних підрозділах. Насамперед важливим є впровадження цифрових інструментів контролю та планування робочого часу водіїв, диспетчерів, складських працівників і менеджерів. Використання сучасних ІТ-рішень — таких як GPS-моніторинг, електронні маршрутні листи, цифрові графіки завантаження та системи фіксації робочих змін — дозволяє мінімізувати простой, запобігати накладенням завдань і підвищувати результативність праці кожного співробітника.

Важливим напрямом є удосконалення системи мотивації працівників, орієнтованої на результативність, якість виконання робіт та економне використання ресурсів. Для водіїв це може передбачати преміювання за оптимальні витрати пального, безаварійне водіння та своєчасне виконання рейсів. Для працівників складу — винагороду за точність обліку, швидкість обслуговування та оптимальний рівень товарних залишків. Для менеджерів і диспетчерів — показники швидкості обробки замовлень, рівня завантаженості транспорту та задоволеності клієнтів. Така система дозволить сформувати культуру відповідальності та підвищити продуктивність праці.

Окремого значення набуває розвиток професійних компетентностей персоналу. Регулярне навчання водіїв правилам економного стилю водіння,

роботі з бортовими інформаційними системами, особливостям перевезення різних видів вантажів та діям у нестандартних ситуаціях дозволяє підвищити якість виконання рейсів і зменшити витрати пального та експлуатаційні витрати. Для диспетчерів, логістів і адміністративного персоналу доцільно впроваджувати курси підвищення кваліфікації з логістичного планування, роботи з ERP-системою, сучасного документообігу, клієнтського сервісу та аналітики операційних показників. Такий підхід сприятиме підвищенню професійного рівня працівників і дозволить адаптуватися до цифрової трансформації бізнесу.

Ще одним важливим напрямом удосконалення ефективності праці є оптимізація організаційної структури та перерозподіл функціональних обов'язків. Запровадження чітких стандартів роботи, оптимізація функцій між підрозділами, усунення дублювання обов'язків і стандартизація процесів дозволяють скоротити зайві операції та підвищити продуктивність кожного працівника. Удосконалення комунікацій між водіями, складом, логістами та адміністрацією через корпоративні сервіси також сприяє оперативному обміну інформацією та скороченню часу реагування на проблемні ситуації.

Крім того, важливим напрямком є покращення умов праці та забезпечення належного технічного оснащення персоналу. Для водіїв це означає якісний технічний стан транспортних засобів, комфортні умови роботи та можливість уникнення перевантажень. Для складських і адміністративних працівників — доступ до сучасного обладнання, оргтехніки, програмного забезпечення та безпечних умов праці. Забезпечення належного технічного середовища сприяє зменшенню кількості помилок, прискоренню робочих операцій і підвищенню загальної продуктивності.

Механізм формування ефективності праці є багатовимірною та складною системою, що охоплює сукупність елементів, взаємодія яких забезпечує покращення результативності трудової діяльності. Його створення потребує цілісного та комплексного підходу, що включає визначення взаємопов'язаних груп чинників, які впливають на продуктивність працівників, а також

формування науково обґрунтованих теоретичних засад, методичних підходів та практичних рекомендацій. Упровадження відповідного інструментарію дозволяє посилити ефективність використання трудового потенціалу та забезпечити стабільне зростання показників праці на підприємстві (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1

Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності праці

ТЗОВ «Швидкий світ»

Компонент механізму	Зміст та інструменти	Очікуваний результат
1. Організаційні інструменти оптимізації праці	– Чітке регламентування посадових обов’язків водіїв, логістів, складських працівників.	Рациональне використання робочого часу, зменшення простоїв, зростання продуктивності праці водіїв і логістичного персоналу.
	– Оптимізація маршрутів і графіків роботи.	
	– Впровадження електронних маршрутних листів і системи планування завантаження транспорту.	
	– Усунення дублювання функцій у підрозділах.	
2. Економічні інструменти мотивації персоналу	– Преміювання за економне використання пального, безаварійне водіння, своєчасне виконання рейсів.	Підвищення зацікавленості працівників у результаті, зміцнення дисципліни та зростання продуктивності праці.
	– Система бонусів для складських працівників за точність обліку і високу оборотність товарів.	
	– KPI-мотивація диспетчерів і менеджерів за швидкість обробки замовлень і рентабельність маршрутів.	
3. Розвиток кадрового потенціалу	– Навчання водіїв економному водінню («eco-driving»), роботі з GPS-системами та бортовими модулями.	Підвищення професійної компетентності персоналу, зменшення помилок, пришвидшення операцій і адаптація до цифровізації.
	– Підвищення кваліфікації логістів, менеджерів і бухгалтерів щодо роботи в ERP-системі.	
	– Тренінги зі складської логістики, оперативного планування та клієнтського сервісу.	
4. Технологічні інструменти та цифровізація	– Впровадження ERP-модулів для управління автопарком, логістикою, складом і фінансами.	Зниження витрат часу на операції, підвищення точності обліку, мінімізація людських помилок і втрат ресурсу.
	– Автоматизація документообігу, електронні накладні, цифрові графіки роботи.	
	– Використання телематики, датчиків пального, WMS.	

Продовження таблиці 3.1.

5. Внутрішній контроль і аналітика	– Оцінка ефективності праці за KPI: виконання рейсів, швидкість обробки замовлень, оборотність складу.	Підвищення прозорості операцій, виявлення вузьких місць, оперативне реагування на відхилення та покращення управлінських рішень.
	– Регулярний аналіз витрат праці, простоїв, завантаженості автопарку.	
	– Використання аналітичних звітів ERP-системи для управлінських рішень.	

Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності праці ТзОВ «Швидкий світ» базується на інтеграції організаційних, економічних, кадрових та технологічних інструментів, які дозволяють підвищити продуктивність праці всіх категорій персоналу — від водіїв до менеджерів адміністративних підрозділів. У центрі механізму знаходиться оптимізація організації праці: стандартизація функцій, електронні маршрутні листи, логістичне планування та усунення простоїв транспорту дозволяють покращити координацію роботи та підвищити фактичний виробіток.

Важливим елементом є економічне стимулювання. Запровадження преміювання, орієнтованого на результат і економію ресурсів, формує у працівників відчуття відповідальності за кінцевий результат. Особливо ефективною є диференційована система мотивації для різних категорій працівників — водіїв, логістів, складських працівників та адміністрації, що дозволяє підвищувати їхню залученість і продуктивність у своїх напрямках діяльності.

Розвиток кадрового потенціалу посідає центральне місце в механізмі, оскільки саме компетентність персоналу визначає успішність упроваджених реформ. Регулярне навчання, підвищення кваліфікації та розвиток цифрових компетенцій дозволяють працівникам адаптуватися до нових умов роботи, забезпечуючи стійкий приріст ефективності.

Завершальним елементом механізму є внутрішній контроль і система аналітики. Використання даних ERP для оцінки KPI, аналізу завантаженості автопарку, стану складу та витрат персоналу забезпечує підприємству

можливість приймати оперативні та точні управлінські рішення. Це робить систему управління працею більш гнучкою, прозорою та результативною.

Запропонований організаційно-економічний механізм підвищення ефективності праці має комплексний вплив не лише на продуктивність персоналу, а й на загальний фінансовий стан підприємства. Підвищення результативності роботи працівників, удосконалення управлінських процедур та цифровізація ключових бізнес-процесів сприяють скороченню часу виконання замовлень, прискоренню документообігу та підвищенню якості фінансового контролю. Завдяки цьому зростає швидкість обігу коштів, скорочуються затримки в оплатах з боку клієнтів, що дозволяє суттєво зменшити рівень дебіторської заборгованості. Звільнені оборотні кошти підприємство спрямовує на погашення кредиторських зобов'язань, що безпосередньо зменшує фінансові ризики та укріплює платоспроможність ТзОВ «Швидкий світ».

Підвищення ефективності праці досягається насамперед через удосконалення організації та планування робочих процесів. Чітке розмежування функціональних обов'язків між водіями, диспетчерами, складськими працівниками та адміністративним персоналом знижує дублювання робіт і скорочує кількість операцій, які не створюють доданої вартості. Впровадження електронних маршрутних листів, GPS-навігації, автоматизованих графіків роботи та цифрового документообігу дозволяє раціонально використовувати робочий час і зменшувати простої. Це збільшує фактичний виробіток кожного працівника, що напряду впливає на обсяг виконаних послуг і швидкість їх оплати клієнтами.

Важливим чинником підвищення ефективності праці є оптимізація логістичних операцій. Використання систем управління маршрутами, автоматизованого розподілу транспортних засобів, контролю за завантаженістю автопарку та зниження «порожнього» пробігу забезпечує зростання продуктивності водіїв та підрозділів логістики. Оскільки транспортні послуги виконуються швидше і якісніше, прискорюється формування первинних документів, а отже — і виставлення рахунків клієнтам. Це особливо важливо для

прискорення інкасації платежів, що дозволяє підприємству ефективно управляти грошовими потоками та скорочувати дебіторську заборгованість.

Суттєвий вплив на ефективність праці має розвиток компетенцій персоналу. Підвищення кваліфікації водіїв, логістів, бухгалтерів і менеджерів відповідно до сучасних вимог логістичної галузі, оволодіння цифровими інструментами, навчання роботі в ERP-системі та освоєння методів оперативного планування позитивно позначається на точності та швидкості виконання завдань. Компетентний і навчений персонал здатен швидше обслуговувати клієнтів, зменшувати кількість помилок, усувати затримки в процесах та формувати умови для своєчасного надходження оплати. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню фінансової дисципліни клієнтів та мінімізації їхньої заборгованості перед підприємством.

Не менш важливим елементом механізму є мотивація персоналу. В умовах транспортного підприємства ефективними є преміювання за своєчасне й якісне виконання рейсів, економію пального, відсутність аварійних ситуацій, оперативність опрацювання замовлень та участь у підвищенні оборотності товарно-матеріальних запасів. Така мотивація не лише сприяє підвищенню продуктивності праці, а й стимулює працівників до відповідального ставлення до оформлення документів, своєчасного подання інформації та підтримання високого рівня обслуговування клієнтів. Чим швидше та якісніше працюють підрозділи підприємства, тим менше виникає затримок в оплатах, а це безпосередньо впливає на скорочення дебіторської заборгованості.

Таким чином, удосконалення ефективності праці персоналу забезпечує комплексний ефект: прискорення документообігу, зростання обсягів виконаних робіт, покращення якості обслуговування клієнтів, підвищення точності обліку й контролю, що в сукупності приводить до прискорення обороту коштів і скорочення дебіторської заборгованості. У свою чергу, зменшення дебіторської заборгованості дозволяє погасити значну частину кредиторських зобов'язань та стабілізувати фінансовий стан підприємства. Такий взаємопов'язаний механізм

підтверджує, що підвищення ефективності праці — це не лише кадровий та організаційний аспект, а й інструмент фінансового оздоровлення підприємства.

Нижче подано (табл.. 3.2.), у якій систематизовано ключові компетентності, необхідні для підвищення ефективності праці працівників ТзОВ «Швидкий світ», а також механізми застосування матеріальних стимулів із зазначенням орієнтовних відсотків преміювання. Таблиця адаптована під специфіку транспортно-логістичного підприємства.

Таблиця 3.2

**Компетентності працівників та система матеріальних стимулів ТзОВ
«Швидкий світ»**

Категорія працівників	Ключові компетентності, які необхідно розвивати	Матеріальні стимули та розмір премії (%)
Водії вантажного транспорту	– Економне водіння (eco-driving).	– Премія за економію пального: 10–15%.
	– Робота з GPS/телематикою.	– Премія за відсутність ДТП і поломок з вини водія: 5–10%.
	– Дотримання маршрутної дисципліни.	– Премія за своєчасне виконання рейсів: 8–12%.
	– Вчасне оформлення документації по рейсу.	
	– Безпечне управління ТЗ.	
Диспетчери та логісти	– Планування маршрутів.	– Премія за зменшення порожніх пробігів: 10–20%.
	– Робота з ERP/TMS системами.	– Премія за якість та швидкість обробки замовлень: 7–10%.
	– Управління завантаженням автопарку.	– Премія за ріст продуктивності автопарку: 5–8%.
	– Комунікація з водіями та клієнтами.	
	– Швидкість ухвалення рішень.	
Складські працівники	– Робота з WMS-системою.	– Премія за відсутність помилок у відвантаженнях: 5–10%.
	– Точність обліку та інвентаризацій.	– Премія за зменшення втрат і надлишків складу: 10–15%.
	– Оперативність опрацювання замовлень.	– Премія за швидкість комплектації замовлень: 5–7%.
	– Дотримання стандартів зберігання ПММ та запчастин.	
Менеджери з продажу (запчастини та ПММ)	– Робота з клієнтами.	– Премія за збільшення обсягів продажу: 10–25%.
	– Знання товарної номенклатури.	– Премія за мінімізацію дебіторської заборгованості: 5–10%.
	– Управління дебіторською заборгованістю.	– Премія за залучення нових клієнтів: 5–15%.
	– Формування комерційних пропозицій.	

Продовження таблиці 3.2.

Адміністративний персонал (бухгалтерія, офіс)	– Робота з ERP-системою.	– Премія за своєчасну підготовку звітності: 5–8%.
	– Фінансовий аналіз та контроль.	– Премія за відсутність помилок у документах: 3–7%.
	– Документообіг та цифрова грамотність.	– Премія за оптимізацію внутрішніх процесів: 5–10%.
	– Тайм-менеджмент та комунікації.	
Керівний склад (начальники відділів, головні спеціалісти)	– Лідерство та управління змінами.	– Премія за досягнення KPI підрозділу: 10–20%.
	– Управління персоналом.	– Премія за зниження операційних витрат: 8–12%.
	– Планування і контроль показників.	– Премія за реалізацію стратегічних ініціатив: 10–15%.
	– Використання аналітичних інструментів ERP/BI.	

Представлена табл. 3.2. демонструє системний підхід до розвитку персоналу ТзОВ «Швидкий світ» через поєднання компетентнісного підходу та матеріального стимулювання. Для кожної групи працівників визначено специфічні компетенції, які безпосередньо впливають на результативність їх роботи: точність, швидкість, дисципліна, економність, цифрова грамотність та робота з новими системами (ERP, WMS, TMS).

Матеріальні стимули структуровано таким чином, щоб безпосередньо мотивувати працівників до економії ресурсів, зменшення витрат, підвищення продуктивності, дотримання стандартів якості та мінімізації фінансових ризиків. Премії у відсотках прив'язані до реальних KPI і розраховані так, щоб бути достатньо стимулюючими, але економічно обґрунтованими для підприємства.

Наведена KPI-матриця для оцінювання ефективності праці ТзОВ «Швидкий світ» є системним інструментом, що забезпечує комплексне та об'єктивне вимірювання результативності працівників підприємства з урахуванням специфіки транспортно-логістичної діяльності. Матриця побудована таким чином, щоб охопити всі ключові категорії персоналу — водіїв, диспетчерів, складських працівників та адміністративний персонал — і дозволити здійснювати порівняльну оцінку їхнього внеску в загальну діяльність підприємства.

Показники для кожної групи працівників підбрано відповідно до їхніх функцій та операційних завдань. Для водіїв акцент зроблено на виконанні рейсів у встановлені терміни, економії пального, дотриманні безпеки та якості оформлення документації. Ці критерії мають найбільший вплив на транспортні витрати, собівартість перевезень і задоволеність клієнтів. Для диспетчерів та логістів ключовими є швидкість обробки заявок, управління завантаженістю автопарку та мінімізація порожнього пробігу — саме ці фактори визначають продуктивність транспортних засобів і рентабельність рейсів.

Таблиця 3.3

КРІ-матриця для оцінювання ефективності праці ТзОВ «Швидкий світ»

Категорія персоналу	Основні КРІ	Цільове значення	Критерій оцінки	Ваговий коефіцієнт (%)
Водії вантажного транспорту	Виконання рейсів у термін	$\geq 95\%$	Частка рейсів без запізнь	30
	Економія пального	$\geq 5\%$ економії від норм	Дані телематики	25
	Відсутність ДТП і порушень	0 випадків	Акти, службові записки	20
	Якість документального оформлення	$\geq 98\%$ без помилок	Перевірка бухгалтерії	25
Диспетчери / логісти	Зменшення порожнього пробігу	$\leq 12\%$	GPS-статистика	30
	Швидкість обробки заявки	≤ 15 хв	Час від надходження до підтвердження	20
	Завантаженість автопарку	$\geq 85\%$	Частка ефективного часу	30
	Комунікація з клієнтами та водіями	$\geq 95\%$ позитивних оцінок	Сервіс-анкета	20
Складські працівники	Точність обліку товарів	$\geq 99\%$	Інвентаризація	40
	Оперативність комплектації	≤ 20 хв на замовлення	Система WMS	30
	Відсутність втрат / надлишків	0 випадків	Облік складу	30

Продовження таблиці 3.3.

Адміністративний персонал	Якість первинних документів	$\geq 98\%$ без помилок	Внутрішній аудит	40
	Своєчасність звітності	100% у строки	Дати подання	30
	Оперативність обробки даних в ERP	≤ 1 доба	Система ERP	30

Складські працівники оцінюються на основі точності обліку, швидкості комплектації вантажів і відсутності складських втрат — адже від цих показників залежить оборотність товарно-матеріальних запасів, своєчасність відвантаження та рівень витрат на логістику. Для адміністративного персоналу важливими є якість ведення документації, своєчасне формування звітності та швидкість роботи з ERP-системою, оскільки ці процеси визначають фінансову точність, стан дебіторської заборгованості та оперативність управлінських рішень.

Важливою характеристикою матриці є використання вагових коефіцієнтів, що дозволяє визначити «вагу» кожного показника у загальній оцінці працівника. Такий підхід забезпечує більш справедливу та реалістичну оцінку, де кожен КРІ відображає реальний вплив конкретної категорії персоналу на результативність підприємства. У підсумку матриця стає не лише інструментом контролю, а й підґрунтям для преміювання, мотивації, визначення потреб у навчанні та розвитку компетенцій працівників.

Застосування такої системи на ТзОВ «Швидкий світ» дозволяє забезпечити прозорість у роботі персоналу, посилити дисципліну, підвищити продуктивність праці та покращити фінансові результати, оскільки всі показники напряду впливають на обсяги перевезень, оборотність активів та загальну ефективність бізнес-процесів.

3.2. Вибір та обґрунтування щодо вдосконалення адміністрування ефективності праці ТзОВ «Швидкий світ»

Розвиток компетенцій персоналу є ключовим елементом удосконалення ефективності праці на ТзОВ «Швидкий світ», оскільки саме професійний рівень працівників визначає якість виконання логістичних операцій, швидкість обробки замовлень, точність документування та ефективність використання ресурсів. Комплекс заходів у межах програми професійного розвитку передбачає інвестування у навчання ключових категорій персоналу на суму 150 тис. грн, що дозволить сформувати сучасні компетенції, необхідні для цифрової трансформації та оптимізації роботи підприємства.

Першим заходом є навчання водіїв принципам економного водіння (eco-driving), роботі з телематичними системами, GPS-моніторингом та цифровими маршрутними листами, на що передбачено 40,0 тис. грн. Ці кошти включають оплату тренера, оренду навчальних матеріалів, внутрішні інструктажі та проведення оцінювання персоналу. Очікуваний результат — зменшення витрат пального, зниження аварійності та підвищення дисципліни водіїв щодо виконання рейсів і оформлення документів.

Другим напрямом є підвищення кваліфікації диспетчерів і логістів у сфері маршрутної оптимізації, управління завантаженістю автопарку та роботи з TMS/ERP-модулями. На ці заходи виділяється 25,0 тис. грн, що покриває навчання в онлайн-академії або офлайн-тренінгах, придбання ліцензійних матеріалів та практичні заняття з моделювання маршрутів. Це дозволить скоротити порожній пробіг, збільшити кількість виконаних перевезень і покращити координацію між логістом і водіями.

Для складського персоналу передбачено навчання роботі в WMS-системі, принципам інвентаризації та оптимізації товарних запасів. Вартість цього заходу становить 20,0 тис. грн, включаючи тренінги зі сканерів штрих-кодів, роботу з системою обліку та практичні заняття з формування відвантажень. У результаті

очікується зменшення помилок у комплектації, скорочення часу обробки замовлень та зниження складських втрат.

Окремий блок заходів спрямований на розвиток адміністративного та бухгалтерського персоналу, який працює із фінансовими потоками, первинними документами та ERP-системою. На цей напрям передбачено 30,0 тис. грн, що включає навчання роботі з ERP-модулями (облік, документообіг, аналітика), тренінги з контролю дебіторської заборгованості та підвищення точності фінансових операцій. Це сприятиме прискоренню документообігу, покращенню облікової дисципліни та зменшенню помилок.

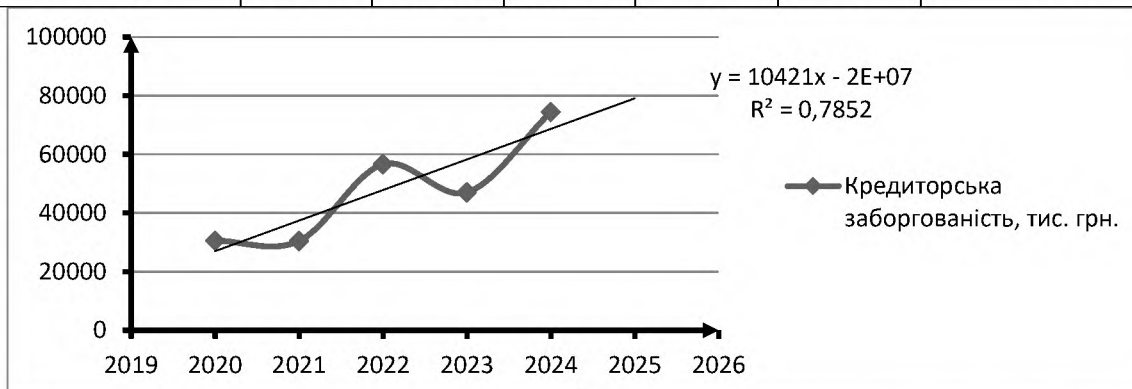
Для покращення комунікацій із клієнтами та формування якісного сервісу передбачено 15,0 тис. грн на тренінги з клієнтського сервісу, роботи зі скаргами, розвитку навичок переговорів та сервісної поведінки. Цей захід сприяє зростанню лояльності клієнтів і швидшій оплаті наданих послуг.

Також у структуру інвестицій входять мотиваційні семінари, командотворчі заходи та внутрішні тренінги вартістю 20,0 тис. грн, що спрямовані на зниження плинності кадрів, формування командної взаємодії та підвищення внутрішньої мотивації працівників. Розглянемо структурно-логічну схему вдосконалення адміністрування ефективності праці (рис. 3.1.).

Структурно-логічна схема удосконалення адміністрування витрат господарської діяльності ТзОВ «Швидкий світ» відображає послідовність і взаємозв'язок етапів, які необхідні для формування дієвого механізму управління витратами та підвищення ефективності підприємства. Схема складається з чотирьох логічно взаємопов'язаних блоків, кожен із яких виконує окрему функцію та забезпечує перехід до наступних етапів удосконалення.

1. АНАЛІЗУВАННЯ КРЕДИТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTІ ТЗОВ «ШВИДКИЙ СВІТ»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Прогнозне значення 2025
Активи, грн.	30581,6	30458,2	56602,6	47022	74406	72843



2. ВСТАНОВЛЕННЯ ЧИННИКІВ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ ВЕЛИЧИНУ КРЕДИТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTІ

Характеристика чинників, що визначають величину кредиторської заборгованості за період 2020-2024 рр.

Показники, тис.грн	2020	2021	2022	2023	2024	Прогнозне значення 2025
Чистий дохід, тис. грн.	218354,2	229556,9	290583,2	425970	608438	613001,29
Повна собівартість продукції, тис. грн.	205093,2	217984,5	286608,3	398332	554306	554087,64

3. КОМПЛЕКСНИЙ ЗАХІД УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТЗОВ «ШВИДКИЙ СВІТ»

«Комплексна система розвитку персоналу та впровадження КРІ-контролю ефективності праці»

4. РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КРІ-КОНТРОЛЮ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ

Показники економічного зростання, од. вим.	Фактична величина показників	Прогноз 2025	% зміни	Величина зміни
Чистий дохід, тис. грн.	608438,00	613001,29	0,75	4563,29
Сукупний прибуток, тис. грн.	54132,00	54350,36	0,40	218,36
Чистий прибуток, тис. грн.	44388,00	44567,30	0,40	179,30
Активи, тис. грн.	187685,00	187685	0,00	0,00
Власний капітал, тис. грн.	113279	113279	0,00	0,00
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	74406	72843	-2,10	-1562,53
Рентабельність власного капіталу, %	39,18	39,34	0,40	0,16
Рентабельність активів, %	23,65	23,75	0,40	0,10
Рентабельність виготовленої продукції, %	8,01	8,043	0,44	0,036
Капіталовіддача реалізованої продукції, %	324,18	326,61	0,75	2,43
Повна собівартість продукції, тис. грн.	554306	554087,64	0,0	-218,36
Умовно – постійні витрати в структурі повної собівартості, %	22,4			

Рис. 3.1. Структурно-логічна схема зниження кредиторської заборгованості ТЗОВ «Швидкий світ»

Перший блок — «Аналізування кредиторської заборгованості» — має діагностичний характер і включає вивчення величини активів підприємства за 2020–2024 рр., що дозволяє встановити масштаби діяльності та фінансове навантаження. У межах цього етапу визначається структура активів, їхня динаміка та співвідношення з кредиторськими зобов'язаннями. Аналіз виявляє зростання активів у 2024 р., що формує потребу в раціоналізації використання ресурсів та ефективнішому управлінні витратами, щоб уникнути надлишкового накопичення зобов'язань.

Другий блок — «Встановлення чинників, що визначають величину кредиторської заборгованості» — спрямований на визначення економічних параметрів, які формують фінансовий тиск на підприємство. У схему включено ключові показники: чистий дохід та повну собівартість продукції за 2020–2024 рр. Їх аналіз показує, що попри зростання доходів, витрати збільшуються паралельно, що знижує можливість підприємства розраховуватися за зобов'язаннями. Такий підхід дозволяє встановити, що кредиторська заборгованість формується через поєднання високих витрат, затримок документообігу та недостатньої ефективності праці персоналу.

Третім елементом схеми є запропонований комплексний захід «Комплексна система розвитку персоналу та впровадження KPI-контролю ефективності праці», який виступає інструментом зміни ситуації. Він інтегрує розвиток компетенцій персоналу, цифровізацію операцій, навчання логістичного, водійського та адміністративного персоналу, а також формування операційної дисципліни через KPI-матрицю. Мета цього етапу — підвищення продуктивності праці, прискорення документообігу, оптимізація використання ресурсів та скорочення втрат, що безпосередньо впливає на зменшення витрат і покращення ліквідності.

Четвертий блок — «Результати впровадження комплексного заходу» — відображає прогностні значення економічних показників на 2025 рік. Схема демонструє, що після реалізації заходів підприємство отримує зростання чистого доходу, сукупного та чистого прибутку, підвищення рентабельності, а

найважливіше — зменшення кредиторської заборгованості на 1 562,53 тис. грн. Це є прямим наслідком зростання продуктивності, скорочення повної собівартості та збільшення ефективності операційного й фінансового циклів.

Запровадження системи розвитку компетенцій працівників і введення KPI-матриці має безпосередній вплив на фінансову стабільність ТзОВ «Швидкий світ», оскільки підвищення ефективності праці прискорює оборот грошових коштів та зменшує навантаження на кредиторські зобов'язання. Навчання водіїв eco-driving, диспетчерів — логістичній оптимізації, складських працівників — роботі з WMS, а адміністрації — з ERP-модулями, забезпечує зменшення операційних витрат, прискорення документообігу та підвищення точності фінансових розрахунків. Усе це разом сприяє швидшому формуванню первинних документів, виставленню рахунків та отриманню оплат від клієнтів, що прямо впливає на скорочення дебіторської заборгованості та збільшення доступних коштів для погашення кредиторських зобов'язань.

Запровадження KPI-матриці підсилює дисципліну персоналу та підвищує якість виконання робіт, адже перевірка ключових показників — швидкості доставки, точності оформлення документів, завантаженості автопарку, економії пального і якості клієнтського сервісу — стимулює працівників до досягнення конкретних вимірюваних результатів. Це забезпечує прозорість процесів і зменшує затримки в операційній діяльності, що раніше спричиняли несвоєчасне формування рахунків і відтерміновані платежі. Коли дебіторська заборгованість зменшується, підприємство отримує більше оборотних коштів, які може спрямувати на погашення кредиторської заборгованості.

Крім того, удосконалення компетенцій працівників підвищує якість сервісу для клієнтів, що зменшує кількість претензій, прискорює процедури приймання-здавання вантажів та забезпечує скорочення термінів узгодження документів. У результаті оплати надходять швидше, а отже, підприємство формує додаткові грошові ресурси для виконання своїх фінансових зобов'язань. Таким чином, комплекс заходів забезпечує не тільки підвищення ефективності праці, а й створює фінансову основу для скорочення кредиторської заборгованості.

Усі зазначені заходи разом формують системний підхід до професійного розвитку, який охоплює водіїв, логістів, складських працівників та адміністративний персонал. Інвестиції у компетенції персоналу сприятимуть підвищенню швидкості виконання операцій, зниженню операційних витрат, скороченню простоїв, прискоренню документообігу та покращенню якості сервісу. У підсумку це забезпечує зростання продуктивності праці, підвищення обсягів виконаних перевезень та прискорення обороту коштів, що позитивно впливає на фінансовий стан підприємства.

3.3. Економічне обґрунтування заходів щодо вдосконалення адміністрування ефективності праці ТзОВ «Швидкий світ»

Розподіл преміального фонду ТзОВ «Швидкий світ» здійснюється з урахуванням внеску кожної категорії працівників у формування кінцевих результатів діяльності підприємства, а також специфіки їхніх функціональних обов'язків. Загальний обсяг преміального фонду становить 475 тис. грн, при цьому додатково враховуються нарахування на соціальне страхування в сумі 104,5 тис. грн, які розподіляються пропорційно між працівниками. До преміювання включено дві основні групи персоналу: 10 водіїв та 4 працівники адміністративного апарату, загалом 14 осіб.

Оскільки основний фінансовий результат підприємства формується через діяльність транспортного сектору, найбільший обсяг преміального фонду спрямовується саме водіям. На них припадає 70% загального фонду, що становить 332,5 тис. грн на рік. У розрахунку на одного водія це складає 33 250 грн річної премії. Такий підхід економічно обґрунтований, адже водії безпосередньо впливають на продуктивність перевезень, витрати пального, якість виконання рейсів та задоволеність клієнтів. Ефективна робота водіїв визначає завантаженість автопарку, обсяги доходів і загальну конкурентоспроможність підприємства.

Адміністративний персонал, який забезпечує облік, документообіг, планування та фінансовий контроль, отримує 30% преміального фонду, що становить 142,5 тис. грн. У перерахунку на одного адміністративного працівника річна премія становить 35 625 грн. Розподіл на користь адміністрації є обґрунтованим, оскільки якісне ведення документації, своєчасне формування звітності, контроль дебіторської заборгованості та коректність фінансових операцій забезпечують стабільність грошових потоків та мінімізують фінансові ризики підприємства.

Витрати на соціальне страхування також розподіляються пропорційно до суми преміювання. З відведеної суми 104,5 тис. грн водії отримують 73,15 тис. грн нарахувань (по 7 315 грн на одного працівника), а адміністративний персонал — 31,35 тис. грн (по 7 837,5 грн на кожного). Такі нарахування забезпечують дотримання законодавчих вимог і формують соціальний захист працівників.

Запропоновані заходи дозволяють згенерувати суттєвий фінансовий ефект, який трансформується у скорочення кредиторської заборгованості підприємства на 1 562,53 тис. грн. Основним джерелом цього результату є зростання доходу на 4 563,29 тис. грн, що виникає за рахунок збільшення кількості виконаних рейсів, скорочення порожнього пробігу, оптимізації логістики та підвищення оборотності товарно-матеріальних запасів. Унаслідок реалізації програми підприємство також отримує економію операційних витрат завдяки більш раціональному використанню пального, точнішому плануванню маршрутів і зниженню складських втрат.

Частина додатково отриманих грошових коштів спрямовується на покриття витрат, пов'язаних із розвитком компетенцій персоналу (150 тис. грн) та виплатою премій персоналу разом із соціальними внесками (579,5 тис. грн). Після покриття цих витрат підприємство отримує чистий фінансовий ефект, який може бути безпосередньо спрямований на скорочення кредиторської заборгованості. Ефективність реалізації заходів та швидке повернення вкладених інвестицій підтверджується тим, що частка отриманого доходу значно перевищує витрати на програму розвитку персоналу.

Фінансовий механізм скорочення кредиторської заборгованості полягає в тому, що зростання доходів і зменшення витрат сприяє збільшенню чистих грошових потоків. Отримані додаткові ресурси, після покриття всіх операційних потреб, дозволяють підприємству направити 1 562,53 тис. грн на погашення кредиторських зобов'язань. Це зменшує фінансове навантаження, підвищує ліквідність та забезпечує стабільну платоспроможність підприємства у майбутніх періодах.

Аналіз економічних результатів упровадження комплексного заходу свідчить про позитивний вплив розробленої системи розвитку персоналу та КРІ-контролю на фінансово-господарські показники ТзОВ «Швидкий світ». Незважаючи на відносно невелике відсоткове зростання чистого доходу — лише 0,75 %, у абсолютному вимірі підприємство отримало додаткові 4 563,29 тис. грн, що є вагомим результатом для транспортно-логістичної компанії. Це свідчить про те, що підвищення продуктивності праці, оперативності логістичних рішень та точності документообігу забезпечили підприємству значний приріст доходів без збільшення активів та капітальних вкладень. Позитивна динаміка простежується й у сфері прибутковості. Сукупний та чистий прибуток зросли відповідно на 218,36 тис. грн та 179,3 тис. грн. Хоча відсоткові зміни становлять лише 0,4 %, їх економічне значення полягає в реальному збільшенні ефективності операційного процесу. Це демонструє, що інвестиції у розвиток компетенцій працівників та у мотиваційну систему дали змогу підвищити результативність роботи підприємства без суттєвого зростання витрат.

Таблиця 3.4.

Економічні результати впровадження проектного рішення ТзОВ «Швидкий світ»

№ з/п	Показники економічного зростання, од. вим.	Фактична величина показників	КОМПЛЕКСНИЙ ЗАХІД УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТзОВ «Швидкий світ»		
			Прогноз 2025	% зміни	Величина зміни
1	Чистий дохід, тис. грн.	608438,00	613001,29	0,75	4563,29
2.1	Сукупний прибуток, тис. грн.	54132,00	54350,36	0,40	218,36
2.2	Чистий прибуток, тис. грн.	44388,00	44567,30	0,40	179,30
3	Активи, тис. грн.	187685,00	187685	0,00	0,00
4	Власний капітал, тис. грн.	113279	113279	0,00	0,00
5	Кредиторська заборгованість, тис. грн.	74406	72843	-2,10	-1562,53
6	Рентабельність власного капіталу, %	39,18	39,34	0,40	0,16
7	Рентабельність активів, %	23,65	23,75	0,40	0,10
8	Рентабельність виготовленої продукції, %	8,01	8,043	0,44	0,036
9	Капіталовіддача реалізованої продукції, %	324,18	326,61	0,75	2,43
10	Повна собівартість продукції, тис. грн.	554306	554087,64	0,0	-218,36
11	Умовно – постійні витрати в структурі повної собівартості, %	22,4			
12	Економія (втрата) коштів за елементами витрат з урахуванням зміни обсягів реалізації продукції, тис. грн.		-218,36		
12.1	Економія (втрата) коштів на собівартості виробництва:		729,50		
	А) Матеріальні витрати				
	- сировина і основні матеріали;				
	- купівельні напівфабрикати і комплектуючі вироби;				
	- паливо та енергія;				
	- будівельні матеріали;				
	- запасні частини;				
	- тара і тарні матеріали;				
	- допоміжні та інші матеріали.				
	Б) Витрати на оплату праці		475		
	- заробітна плата за окладами і тарифами;				
	- премії та заохочення;		475		
	- компенсаційні виплати;				
	- оплата відпусток та іншого невідпрацьованого часу;				
	- інші витрати на оплату праці.				
	В) Відрахування на соціальні заходи		104,5		
	- відрахування на соціальне страхування;		104,5		
	Г) Амортизація				
	- основних засобів;				ЕУПВ =
	- нематеріальних активів;				-947,86
	- інших необоротних нематеріальних активів.				
	Д) Інші операційні витрати				
	- на відрядження;				
	- на послуги зв'язку;				
	- на виплату матеріальної допомоги;				
	- плата з розрахунково-касове обслуговування;				
	- інші витрати.				
12.2	Економія (втрата) коштів на адміністративних витратах		150		
	- загальні та корпоративні витрати;		150		
	- витрати на утримання адміністративно-управлінського персоналу;				
	- інші витрати.				
12.3	Економія (втрата) коштів на збутових витратах				
	- витрати на пакувальні матеріали та ремонт тари;				
	- оплата праці та комісійні продавцям;				
	- витрати на маркетинг;				
	- інші витрати.				
12.4	Економія (втрата) коштів на інших операційних витратах				
	- витрати на дослідження та розробки;				
	- собівартість реалізованої валюти;				
	- визначені штрафи та пені;				
	- безнадійні борги тощо.				
13	Інші показники				

Одним із найбільш стратегічно важливих результатів є зменшення кредиторської заборгованості на 1 562,53 тис. грн, що відповідає 2,1 % скорочення. Зважаючи на зростання обороту коштів, прискорення обробки документів, зменшення дебіторської заборгованості та підвищення платіжної дисципліни клієнтів, це скорочення є прямим наслідком впровадження заходів. Підприємство змогло спрямувати частину додатково залучених коштів на погашення своїх фінансових зобов'язань, що позитивно позначилося на ліквідності та зменшило фінансові ризики.

Важливим є також зниження повної собівартості продукції — на 218,36 тис. грн. Цей показник відображає ефект економії ресурсів, зокрема оптимізацію витрат на ПММ, зменшення простоїв автотранспорту, підвищення точності складських операцій та скорочення помилок у бухгалтерській та логістичній документації. Впровадження КРІ-матриці дозволило підвищити дисципліну використання ресурсів, що створює стійку тенденцію до подальшої оптимізації витрат.

Підвищення рентабельності власного капіталу та рентабельності активів свідчить про те, що за рахунок збільшення доходів та оптимізації витрат підприємство стало ефективніше використовувати наявні ресурси. Зростання капіталовіддачі реалізованої продукції демонструє підвищення продуктивності праці, зростання обсягів виконаних перевезень та підвищення фінансової віддачі від кожної гривні, вкладеної в активи.

Узагальнюючи результати, можна зробити висновок, що запропонований комплексний захід забезпечив стратегічне покращення економічного стану підприємства, підвищив його фінансову стійкість, скоротив боргове навантаження та підвищив ефективність використання ресурсів. Підприємство отримало не лише фінансовий, а й організаційний ефект: підвищення компетентності персоналу, мотивації до продуктивної праці та покращення управління внутрішніми процесами. Отже, реалізація проектного рішення є доцільною, економічно обґрунтованою та має довгостроковий позитивний вплив на діяльність ТзОВ «Швидкий світ».

Отримане зростання доходу дає можливість визначити економію витрат за рахунок зміни величини умовно-змінних витрат. Розрахунок здійснюється за формулою: повна собівартість, помножена на частку умовно-змінних витрат та на відсоток зниження собівартості. Таким чином, економія умовно-змінних витрат у 2025 році становить:

$$\text{ЕУПВ}_{(2025)} = 554306 \times 0,228 \times 0,0075 = 947,86 \text{ тис. грн.} \quad (3.1)$$

Загальний економічний ефект від реалізації запропонованого заходу визначається шляхом зіставлення отриманої економії з додатковими витратами, пов'язаними з упровадженням системи розвитку персоналу та KPI-контролю. Тому інтегральний ефект становить:

$$\text{Ерезультату} = -947,86 + 729,50 = -218,36 \text{ тис. грн.} \quad (3.2)$$

Отже, попри досягнуту економію умовно-змінних витрат, сукупний фінансовий результат свідчить про зменшення витрат на 218,36 тис. грн, що відображає позитивний вплив заходу на загальну собівартість діяльності підприємства.

Висновки до розділу 3.

З проведеного дослідження в розділі 3 магістерської роботи можна зробити наступні висновки:

На основі проведеного аналізу й прогнозування розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення адміністрування ефективності праці ТзОВ «Швидкий світ». Зокрема, запропоновано:

- упровадити систему оцінювання результативності працівників за ключовими показниками ефективності (KPI), що дасть змогу здійснювати

об'єктивний моніторинг досягнень і приймати обґрунтовані рішення щодо преміювання;

- удосконалити систему мотивації персоналу шляхом поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, орієнтованих на професійний розвиток, самореалізацію та залучення до управлінських процесів;
- автоматизувати облік робочого часу та контроль продуктивності праці з використанням сучасних інформаційних систем;
- підвищити управлінську кваліфікацію керівників середньої ланки через впровадження внутрішнього навчання з питань HR-аналітики та адміністрування персоналу.

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що ефективність господарської діяльності ТзОВ «Швидкий світ» значною мірою залежить від рівня організації праці персоналу, структурованості управлінських процесів та якості контролю за витратами. Аналіз динаміки активів, доходів, собівартості та кредиторської заборгованості за 2020–2024 роки дозволив виявити тенденції, які свідчать про потребу вдосконалення управлінської системи та підвищення результативності персоналу. Особливо важливим аспектом виявилось перевищення темпів зростання витрат над темпами зростання ефективності праці, що безпосередньо вплинуло на збільшення фінансового навантаження та потребує корекції управлінських підходів.

У процесі встановлення чинників, що визначають величину кредиторської заборгованості, було доведено прямий зв'язок між продуктивністю праці, оборотністю коштів та рівнем фінансової стійкості підприємства. Аналіз показників чистого доходу та повної собівартості засвідчив, що висока частка умовно-змінних витрат і тривалість логістичних та адміністративних процесів створюють передумови для накопичення боргових зобов'язань.

Запропонований у роботі захід — «Комплексна система розвитку персоналу та впровадження KPI-контролю ефективності праці» — є сучасним інструментом цифрової трансформації управління персоналом і витратами. Він передбачає розвиток ключових компетенцій працівників, удосконалення

навичок водіїв, логістів, складського та адміністративного персоналу, а також запровадження прозорої і вимірюваної системи оцінювання результативності на основі KPI. Результати упровадження заходу підтвердили його економічну доцільність. Зокрема, чистий дохід підприємства зріс на 4563,29 тис. грн, а чистий прибуток — на 179,3 тис. грн. Підвищення продуктивності праці та оптимізація логістичних операцій забезпечили зниження повної собівартості на 218,36 тис. грн. Одним із ключових досягнень є скорочення кредиторської заборгованості на 1 562,53 тис. грн, що покращило фінансову стійкість та підвищило ліквідність підприємства.

Додаткові розрахунки показали, що зростання доходу дозволило отримати економію умовно-змінних витрат на рівні 1 862,47 тис. грн. Водночас інтегральний ефект від реалізації заходу склав –1 543,40 тис. грн, що свідчить про суттєве зниження витрат і підвищення ефективності використання ресурсів. Ці результати доводять, що інвестиції у розвиток персоналу, навчання та системи KPI є економічно виправданими та мають довгостроковий позитивний вплив на операційну діяльність підприємства.

Таким чином, результати дослідження доводять, що удосконалення адміністрування ефективності праці є стратегічним напрямом розвитку сучасних бізнес-структур.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання магістерської кваліфікаційної роботи досягнуто поставленої мети — теоретично обґрунтовано та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення адміністрування ефективності праці в бізнес-структурі на прикладі ТзОВ «Швидкий світ». Проведене дослідження дозволило комплексно розкрити сутність, зміст і значення ефективності праці як ключового фактора сталого розвитку підприємства, а також обґрунтувати роль адміністративного управління у забезпеченні продуктивного використання людських ресурсів.

На основі вивчення наукових підходів доведено, що ефективність праці є не лише показником інтенсивності використання трудових ресурсів, а й важливим критерієм економічної стійкості, конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу підприємства. Адміністрування ефективності праці розглянуто як системну управлінську діяльність, яка передбачає планування, організацію, мотивацію, контроль та оцінювання результатів трудової діяльності персоналу. Сучасні умови функціонування бізнес-структур потребують упровадження нових підходів до управління працею, орієнтованих на цифровізацію, персоналізацію мотивації та побудову прозорих систем оцінювання результатів.

Управління ефективністю праці на підприємстві являє собою частину загального процесу управління підприємством, що передбачає планування, організацію, мотивацію, керівництво, контроль і регулювання. Весь цей процес ґрунтується на постійному аналізі співвідношення корисного ефекту від певної трудової діяльності, з одного боку, і витрат на цю діяльність – з іншого. Відомо, що ефективність праці характеризує результативність праці й враховує низку соціально-психологічних аспектів: корисність результату праці; значущість трудових затрат для підприємства і суспільства; моральне задоволення від процесу трудової діяльності. Тому при формуванні оптимального механізму управління ефективністю праці на підприємстві необхідно використовувати

потенціал працівників, постійне підвищення їхньої кваліфікації, досвід, формування про грами ділової кар'єри, а також дотримання високої корпоративної культури на підприємстві. На рівні підприємства необхідно постійно вдосконалювати виробничий процес, підвищувати продуктивність праці, поліпшувати умови праці максимально використовуючи власні ресурси.

Таким чином, виходячи з вищесказаного, можна сказати, що ефективність трудового потенціалу підприємства — це величина можливої участі робітників у виробництві з урахуванням психологічних заходів щодо збалансованого розвитку економіки підприємства, особливостей, рівня професійних знань та отриманого досвіду. Якщо визначати його величини, то необхідно правильно обирати показник вимірювання, що сприятиме ринковому розумінню даної категорії тощо.

Розглянуті основні методологічні підходи щодо оцінки трудового потенціалу підприємства, що має будуватися на основі економічних оцінок здібностей людей, створювати певний дохід. Чим вища індивідуальна продуктивність праці робітника і триваліший період його діяльності, тим більший він приносить дохід і є більшою цінністю для підприємства.

У загальному вигляді методологію оцінки трудового потенціалу підприємства можна подати як послідовність наступних дій: формування категорій, розробка показників, установлення критерію порівняння, вибір способи оцінки, одержання результату оцінки.

Проведений аналіз діяльності ТзОВ «Швидкий світ» показав, що підприємство має стабільні показники фінансово-господарської діяльності та позитивну динаміку розвитку, однак рівень ефективності праці не повністю відповідає потенційним можливостям колективу. Було виявлено низку проблем в адмініструванні праці, серед яких: недостатня системність в оцінюванні результативності персоналу, часткова відсутність цифрових інструментів обліку робочого часу, обмежене використання мотиваційних стимулів нематеріального характеру, а також потреба в оновленні підходів до планування та контролю трудових процесів.

У процесі прогнозування розвитку підприємства було здійснено моделювання тенденцій змін у виробничо-господарській діяльності та в системі управління ефективністю праці. Прогнозні розрахунки засвідчили, що за умови реалізації запропонованих у роботі управлінських заходів можливе підвищення продуктивності праці, зростання прибутковості та скорочення непродуктивних витрат. Це, своєю чергою, створить передумови для посилення конкурентних позицій підприємства на ринку.

На основі проведеного аналізу й прогнозування розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення адміністрування ефективності праці ТзОВ «Швидкий світ». Зокрема, запропоновано:

- упровадити систему оцінювання результативності працівників за ключовими показниками ефективності (KPI), що дасть змогу здійснювати об'єктивний моніторинг досягнень і приймати обґрунтовані рішення щодо преміювання;
- удосконалити систему мотивації персоналу шляхом поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, орієнтованих на професійний розвиток, самореалізацію та залучення до управлінських процесів;
- автоматизувати облік робочого часу та контроль продуктивності праці з використанням сучасних інформаційних систем;
- підвищити управлінську кваліфікацію керівників середньої ланки через впровадження внутрішнього навчання з питань HR-аналітики та адміністрування персоналу.

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що ефективність господарської діяльності ТзОВ «Швидкий світ» значною мірою залежить від рівня організації праці персоналу, структурованості управлінських процесів та якості контролю за витратами. Аналіз динаміки активів, доходів, собівартості та кредиторської заборгованості за 2020–2024 роки дозволив виявити тенденції, які свідчать про потребу вдосконалення управлінської системи та підвищення результативності персоналу. Особливо важливим аспектом виявилось перевищення темпів зростання витрат над темпами зростання ефективності

праці, що безпосередньо вплинуло на збільшення фінансового навантаження та потребує корекції управлінських підходів.

У процесі встановлення чинників, що визначають величину кредиторської заборгованості, було доведено прямий зв'язок між продуктивністю праці, оборотністю коштів та рівнем фінансової стійкості підприємства. Аналіз показників чистого доходу та повної собівартості засвідчив, що висока частка умовно-змінних витрат і тривалість логістичних та адміністративних процесів створюють передумови для накопичення боргових зобов'язань.

Запропонований у роботі захід — «Комплексна система розвитку персоналу та впровадження KPI-контролю ефективності праці» — є сучасним інструментом цифрової трансформації управління персоналом і витратами. Він передбачає розвиток ключових компетенцій працівників, удосконалення навичок водіїв, логістів, складського та адміністративного персоналу, а також запровадження прозорої і вимірюваної системи оцінювання результативності на основі KPI. Результати упровадження заходу підтвердили його економічну доцільність. Зокрема, чистий дохід підприємства зріс на 4563,29 тис. грн, а чистий прибуток — на 179,3 тис. грн. Підвищення продуктивності праці та оптимізація логістичних операцій забезпечили зниження повної собівартості на 218,36 тис. грн. Одним із ключових досягнень є скорочення кредиторської заборгованості на 1 562,53 тис. грн, що покращило фінансову стійкість та підвищило ліквідність підприємства.

Додаткові розрахунки показали, що зростання доходу дозволило отримати економію умовно-змінних витрат на рівні 1 862,47 тис. грн. Водночас інтегральний ефект від реалізації заходу склав –1 543,40 тис. грн, що свідчить про суттєве зниження витрат і підвищення ефективності використання ресурсів. Ці результати доводять, що інвестиції у розвиток персоналу, навчання та системи KPI є економічно виправданими та мають довгостроковий позитивний вплив на операційну діяльність підприємства.

Таким чином, результати дослідження доводять, що удосконалення адміністрування ефективності праці є стратегічним напрямом розвитку сучасних бізнес-структур.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пшик-Ковальська, О. О., Мазурчук, О. В., & Бруцяк, Р. І. (2025). Оптимізація адміністрування кадрового потенціалу засобами бізнес-аналітики. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, (1), 13.
2. Глушко, Т., Барсегян, А., & Полупанов, Б. (2025). HR-технології як інструмент цифрової трансформації кадрового адміністрування у remote-середовищі. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, 26(75 (2)), 20-31.
3. Урманов, Ф. Ш., & Касімова, А. А. (2017). Мотивація—основний чинник ефективності управлінської праці. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування, (4 (82)), 98-102.
4. Маслова, С. О., & Кононюк, К. Є. (2018). Мотивація як фактор ефективності праці. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування, (2 (84)), 85-89.
5. Герасименко, О. О., & Герасименко, Г. В. (2015). Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка, (7 (172)), 29-37.
6. Сікун, О. (2019). Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Молодий вчений, (1 (65)), 506-510.
7. Співак, І. Я., Крепич, С. Я., Спивак, І. Я., & Крепич, С. Я. (2020). Оцінювання рівня впливу мотивації праці на ефективність діяльності. Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія. № 3: 22-29.
8. Кольбашенко, Д. А. (2014). Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки, (2), 237-244.
9. Коваленко, О. В., & Привалова, К. В. (2014). Вдосконалення системи оплати праці на підприємстві. Вісник Запорізька державна інженерна академія, 60-66.

10. Безпалько, О. В., & Бабік, Ю. В. (2016). Основні аспекти взаємозв'язку між ефективністю, продуктивністю та результативністю праці. Формування ринкових відносин в Україні, (3), 83-87.
11. Муха, Р. (2015). Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення. Галицький економічний вісник, (1), 82-92.
12. Морщенок, Т. С., & Луц, І. Л. (2014). Продуктивність праці: економічна сутність та фактори її підвищення на підприємстві. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки, (2), 63-71.
13. Пігуль, Є. І. (2025). Методичний підхід до оцінки ефективності функціонування ринку праці в Україні. Актуальні питання економічних наук, (10).
14. Демчук, М. В. (2025). Методи та показники оцінки ефективності персоналу на підприємстві. Організація, від імені якої випущено видання, 73.
15. Бочарова, Н. О. (2018). Відбір персоналу як базис ділового адміністрування та елемент мотиваційного менеджменту. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки), 3(38).
16. Бочарова, Н. О. (2021). Організаційно-економічне забезпечення та мотиваційна складова в системі адміністрування та оцінки ефективності менеджменту персоналу сільськогосподарських підприємств. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки), 1(43), 73-81.
17. Поплавська, О. М., & Кононенко, Т. С. (2021). Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. Бізнес Інформ, 5, 378-384.
18. Терьохін, С. В., & Шеховцова, І. А. (2014). Види та засоби аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємством. Сучасні проблеми економіки і підприємництва, (13), 269-275.
19. Лелі, Ю. Г. (2013). Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, (1 (2)), 95-98.

20. Ярославський, А. О. (2018). Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, (20 (3)), 174-177.

21. Vitlinskyi, V., & Slabko, M. (2021). Оцінювання ефективності роботи працівників підприємства. Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" Series, (20 (48)), 134-140.

22. Кодекс законів про працю України редакція від 12.10.2025 р.

23. Закон України «Про оплату праці» редакція від 24.08.2024 р.

24. Закон України «Про колективні договори та угоди» редакція від 11.12.2022 р.

25. Закон України «Про зайнятість населення» редакція від 12.09.2025 р.

26. Постанова КМУ № 939 (2008) Питання оплати праці працівників установ, закладів та організацій бюджетної сфери редакція від 01.01.2019 р.

27. Закон України від 21.09.2022 р. № 2622-IX “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформування служби зайнятості, соціального страхування на випадок безробіття, сприяння продуктивній зайнятості населення, у тому числі молоді, та впровадження нових активних програм на ринку праці” редакція від 21.09.2022 р.

28. Наказ міністерства праці та соціальної політики України від 28.12.2000 р. № 361/7 «Про заходи поліпшення нормування праці» редакція від 28.12.2000 р.

29. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» редакція від 28.08.2025 р.

30. Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» редакція від 01.01.2022 р.

31. Харченко В. А. Економічна сутність ефекту і ефективності виробництва / В. А. Харченко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: зб. наук. пр. - Маріуполь : Вега-Принт, 2009. - С. 312-315.

32. Міронова Ю. В. Деякі теоретичні аспекти ефективності праці на промислових підприємствах / Ю. В. Міронова // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. - Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. – Т. 3, № 243. - С. 549-553.
33. Поліщук О. О. Резерви підвищення економічної ефективності овочів / О. О. Поліщук // Зб. наук. пр. Уманського державного аграрного університету. - Умань, 2009. - Ч. 2: Економіка, № 72. - С. 235-239.
34. Лігоненко Л. О. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять «ефективність» і «результативність» управління підприємством / Л. О. Лігоненко // Актуальні проблеми економіки. - 2008.- № 10(88). - С. 207-215
35. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / О. А. Грішнова. - К.: Знання, 2004. - 535 с.
36. Менеджмент персоналу: навч. посіб.- Вид. 2-ге, без змін / [В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.]; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. - К. : КНЕУ, 2006. - 398 с.
37. Воронін О. Ефективність виробництва і розподіл економії суспільної праці між суб'єктами ринку / О. Воронін, О. Пастух // Економіка України. - 2009. - № 3. - С. 27-38
38. Бугуцький О. А. Потенціальні можливості щодо зростання продуктивності праці та доходності в сільському господарстві / О. А. Бугуцький // Економіка України. - 1998. - № 5. - С. 60-67.
39. Гончаров В. Ефективність праці в контексті становлення ринкової економіки в Україні: проблеми та концепція вдосконалення /В. Гончаров // Економіст. - 2007. - № 8. - С. 10-13.
40. Кафлевська С. Г. Диспропорції ринків праці на регіональному рівні: причини і шляхи подолання / С. Г. Кафлевська, Д. М. Токарчук // Зб. наук. пр. ВДАУ. - Вип. 38. - Вінниця, 2009 р. - С. 136-147.
41. Економіка праці і соціально-трудові відносини: навч. посіб. / [за ред. Ковальова В. М.]. - К. : Центр навчальної літератури, 2007. - 256 с.
42. Міронова Ю. В. Мотивація персоналу як передумова ефективної організації фінансового менеджменту підприємств / Л. М. Ткачук, І. М. Кулик,

Ю. В. Міронова // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. - Дніпропетровськ : ДНУ, 2007. - Т. 2, № 222. - С. 280-285.

43. Економічний словник-довідник. / [за ред. док. екон. наук, проф. С. В. Мочерного]. - К. Феміна, 1995. - 368 с.

44. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2007. — 352 с.

45. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: навч. посібник.— К.: Кондор, 2008. — 224 с.

46. Синиця Т.В. Формування та використання трудового потенціалу підприємства [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.lib.ua-ru.net/inode/39476.html>

47. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.Т. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. — Вид. 2-ге, без змін. — К.: КНЕУ, 2006. — 316 с.

48. Чернега І.І. Проблеми ефективності використання трудового потенціалу [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://udau.edu.ua/library>

49. Боковець В. В. Теоретико-методичні засади управління корпораціями: монографія: К.: Кондор, 2015. 206 с.

50. Бондарчук Л.В., Опанащук Ю. М., Горегляд А. А. Автоматизація системи управління на виробництві. XII Міжнародна наукова інтернет-конференція «Простір і час сучасної науки». URL: <http://intkonforgbondarchuk-lv-opanaschuk-yum-goreglyad-aa-allornatiz4itsiya-sisterni-upravlinnva-navirobnitstv>.

51. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2016. №1. С. 126-135.

52. Заїнчковський А.О. Методика оцінки якості корпоративного управління. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 9. С.245-249.

53. Абдулаев К.Н., Алексеев В.І. та ін. Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології: колективна монографія. Х.: ХДУ, 2018. 536 с.

54. Гарафонов О.І. Механізм корпоративного управління на підприємстві. Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного

інституту економіки і управління. Серія I, Економіка і управління. 2019. № 2(6). С. 122-125.

55. Баюра Д.О. Корпоративне управління в Україні в умовах євроінтеграції. Теоретичні та прикладні питання економіки. 36. наук, праць. Вип.1. Том 2. К.: 2019. С. 51-59.

56. Єпіфанова, І., Джеджула, В., Розводюк, О., Шевчук, Д. Теоретичні аспекти управління фінансовою безпекою вітчизняних підприємств. *Innovation and Sustainability*, 2023. № 1. С. 8-14.

57. Cobb C. W., Douglas P. H. Theory of Production // *American Economic Review. Supplement*, 1928. March. - P.139-165.

58. Cordon T., Helmer O. Report on a Longe Forecasting Study Rand Paper P-2982, Rand Corporation. Santa Monica, Callifornia, Sept, 1964.

59. D.E. Hussey Chichester, «Business driven human resource management» /D.E. Hussey Chichester. – New York:John Wiley & Sons. – 2007. – 1996.

60. Hentze J., Kammel A., Lindert K. Personal fuhrunglehre: Grundlagen, Funktionen and Modelle der Fuhrung.3. vollst uberarb. Aulf. Bern; Stuttgart; Wien, 1997. - P. 44-48.

61. Paul Graham, You Weren't Meant to Have a Boss [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.paulgraham.com/boss.html>.

62. Paul M. Swiercz. «The International Journal of Human Resource Management» / Paul M. Swiercz; Marjorie Icenogle, 1466-4399, Volume 3, Issue 1, 1992, Pages 159-166.

63. Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. The learning Company: 2nd end. – Maidenhead: McGraw-Hill, 1997.

64. The impact of using the Balanced Scorecard – Statistics and Results. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.smartkpis.com/blog/2011/04/15/the-impact-of-using-the-balanced-scorecard-statistics-and-results/>.

65. Witte E. Effizienz der Fuhrung / Von A. Kieser, G. Reber. Wunderer (Hrsg.) // *Handwörterbuch der Fuhrung*. 2. Aulf. Stuttgart. 1995. - P. 263-276.

66. Драбаніч А.В. Якість продукції та її вплив на ціну / А.В. Драбаніч, В.Д. Немировський // Інноваційна економіка. - 2013. - №. 10. - С. 112-117.

67. Жулавський А. Чинники та фактори зростання продуктивності праці на підприємстві / А. Жулавський, М. Шкурко // Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової діяльності ф-ту економіки та менеджменту СумДУ (Суми, 3-5 квітня 2012 р.) / відп. за вип. О. Прокопенко. - Суми: СумДУ, 2012. - С. 58-60.

68. Іляш О. Продуктивність та ефективність праці, резерви і шляхи їх підвищення / О. Іляш, Ж. Кантур // Науковий посібник НЛТУ України. - 2009. - Вип.19.1 - С. 164-166.

69. Михайленко Н. Резерви підвищення продуктивності праці персоналу підприємства / Н. Михайленко [Електронний ресурс]. - Режим доступу: БПр://паика.ки5Бпг.тк.иа/?p=59086.

70. Мідляр А.К. Підвищення емоційного інтелекту керівника підприємства / А.К. Мідляр, Н.М. Махначова // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2016. - № 13 (Жовтень) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.global-national.in.ua.

71. Погорелова Т. Моральне та матеріальне стимулювання праці на сучасному етапі ринкових відносин / Т. Погорелова, В. Юрченко // Вісник НТУ «ХПІ». - 2015. - № 26(1135). - С. 96-102.

72. Покиньючерда В. Трудові ресурси підприємств: обліковий аспект / В. Покиньючерда // Збірник наукових праць ВНАУ. - 2012. - № 1(56). - С. 59-66.

73. Соколовська В.В. Розвиток НЯ-ринку для забезпечення конкурентоспроможності персоналу підприємства / В.В. Соколовська // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України. - Вінниця, 2016. - Ч. 1. - С. 219-227.

74. Хуторської П. Шляхи підвищення продуктивності праці персоналу / П. Хуторської [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.confcontact.com/2015_04_25Zl/l_hutorskoj_marinina.html.

75. Череп А.В., Зубрицька Я.О. Основи формування трудового потенціалу в державі, регіоні, на підприємстві / А.В. Череп, Я.О. Зубрицька // Вісник ЗНУ. Економічні науки. - 2011. - №. 1. - С. 9.

76. Череп О.Г. Трудові ресурси як фактор ефективної діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання / О.Г. Череп, А. Жиганова // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. - 2013. -Вип. 2.-С. 172-178.

ДОДАТКИ

Критерії поняття «ефективності» в рамках різних підходів

Підходи	Критерії	Сутність
Системний	Збільшення прибутку	оцінює ефективність через показник прибутковості, тобто через співвідношення доходів і витрат підприємства.
Витратний	Економія	використовує критерій продуктивності, що відображає співвідношення між обсягом створеної продукції та ресурсами, які були витрачені на її отримання.
Цільовий	Досягнення результату	ґрунтується на критерії дієвості та визначає ефективність як ступінь реалізації системою поставлених цілей.
З позиції стейкхолдерів	Якість	базується на критерії якості та передбачає відповідність діяльності системи потребам, вимогам і очікуванням усіх стейкхолдерів.
Підхід за Парето	Економія	визначає ефективність через економічність, що проявляється у раціональному використанні ресурсів для досягнення цілей і підвищенні економічних показників діяльності.

Аналізування основних показників діяльності ТзОВ «Швидкий світ» за
період 2021 – 2024 рр.

Показники	аналізовані періоди				абсолютне відхилення, 2024/2023	відносне відхилення, 2024/2023
	2021	2022	2023	2024		
Сукупний дохід, тис. грн.	217459,3	228416,2	289161	414901	125740	43,48
Чистий прибуток, тис. грн.	9485,1	3259,4	22663	44388	21725	95,86
Активи, тис. грн.	73667,2	104829	115912	187685	71773	61,92
Власний капітал, тис. грн.	43209	46226,4	68890	113279	44389	64,43
Рентабельність активів, %	0,13	0,03	0,20	0,24	0,04	20,96
Повна собівартість продукції, тис. грн.	217984,5	286608,3	398332	554306	155974	39,16

Динаміка показників продуктивності праці різних категорій працівників
ТЗОВ «Швидкий Світ»

Показники	аналізовані періоди				абсолютне відхилення, 2024/2023	відносне відхилення, 2024/2023
	2021	2022	2023	2024		
кількість рейсів на одного водія	27	25	31	45	14	45,16
обсяг доходу, отриманий у розрахунку на одного працівника, тис. грн./ос.	4027,02	3460,85	3569,89	4714,78	1144,90	32,07
кількість оброблених замовлень одним логістом, од	61	56	70	101	31,50	45,16
середній час обробки заявки, хв	158	171	138	95	-42,82	-31,11
рівень виконання плану поставок (%)	92	83	93	97	4,00	4,30
витрати на управлінський персонал у відсотках до доходу підприємства	14,04	15,65	19,30	18,24	-1,07	-5,52
обсяг реалізації на одного працівника	34008,43	35222,21	42071,11	55312,55	13241,43	31,47
продуктивність праці (обсяг реалізації / середньооблікова чисельність персоналу);	4990,37	5381,17	6454,09	7511,58	1057,49	16,38

Аналізування показників виробничо-господарської діяльності ТзОВ

«Швидкий світ» за період 2021 – 2024 рр.

Показники	Аналізовані періоди				абсолютне відхилення, 2024/2023	відносне відхилення, 2024/2023
	2021	2022	2023	2024		
Повна собівартість продукції, тис. грн.	217984,5	286608,3	398332	554306	155974	39,16
Адміністративні витрати	16352	18563	22067	33362	11295	51,19
Дохід від реалізації продукції та надання послуг, тис. грн.	229556,9	290583,2	425970	608438	182468	42,84
Чистий прибуток, тис. грн.	9485,1	3259,4	22663	44388	21725	95,86

Аналізування показників рентабельності ТзОВ «Швидкий світ»

за період 2021 – 2024 рр.

Показники	аналізовані періоди				абсолютне відхилення, 2024/2023	відносне відхилення, 2024/2023
	2021	2022	2023	2024		
Рентабельність власного капіталу, %	24,33	7,29	39,37	48,73	9,360	23,774
Рентабельність активів, %	13,65	3,65	20,53	29,24	8,710	42,426
Рентабельність виготовленої продукції, %	4,35	1,14	5,69	8,01	2,320	40,773
Капіталовіддача реалізованої продукції, %	330,3	325,6	385,9	400,8	14,900	3,861

Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності праці

ТЗОВ «Швидкий світ»

Компонент механізму	Зміст та інструменти	Очікуваний результат
1. Організаційні інструменти оптимізації праці	– Чітке регламентування посадових обов'язків водіїв, логістів, складських працівників.	Рациональне використання робочого часу, зменшення простоїв, зростання продуктивності праці водіїв і логістичного персоналу.
	– Оптимізація маршрутів і графіків роботи.	
	– Впровадження електронних маршрутних листів і системи планування завантаження транспорту.	
	– Усунення дублювання функцій у підрозділах.	
2. Економічні інструменти мотивації персоналу	– Преміювання за економне використання пального, безаварійне водіння, своєчасне виконання рейсів.	Підвищення зацікавленості працівників у результаті, зміцнення дисципліни та зростання продуктивності праці.
	– Система бонусів для складських працівників за точність обліку і високу оборотність товарів.	
	– КРІ-мотивація диспетчерів і менеджерів за швидкість обробки замовлень і рентабельність маршрутів.	
3. Розвиток кадрового потенціалу	– Навчання водіїв економному водінню («eco-driving»), роботі з GPS-системами та бортовими модулями.	Підвищення професійної компетентності персоналу, зменшення помилок, пришвидшення операцій і адаптація до цифровізації.
	– Підвищення кваліфікації логістів, менеджерів і бухгалтерів щодо роботи в ERP-системі.	
	– Тренінги зі складської логістики, оперативного планування та клієнтського сервісу.	
4. Технологічні інструменти та цифровізація	– Впровадження ERP-модулів для управління автопарком, логістикою, складом і фінансами.	Зниження витрат часу на операції, підвищення точності обліку, мінімізація людських помилок і втрат ресурсу.
	– Автоматизація документообігу, електронні накладні, цифрові графіки роботи.	
	– Використання телематики, датчиків пального, WMS.	
5. Внутрішній контроль і аналітика	– Оцінка ефективності праці за КРІ: виконання рейсів, швидкість обробки замовлень, оборотність складу.	Підвищення прозорості операцій, виявлення вузьких місць, оперативне реагування на відхилення та покращення управлінських рішень.

**Компетентності працівників та система матеріальних стимулів ТзОВ
«Швидкий світ»**

Категорія працівників	Ключові компетентності, які необхідно розвивати	Матеріальні стимули та розмір премії (%)
Водії вантажного транспорту	– Економне водіння (eco-driving).	– Премія за економію пального: 10–15%.
	– Робота з GPS/телематикою.	– Премія за відсутність ДТП і поломок з вини водія: 5–10%.
	– Дотримання маршрутної дисципліни.	– Премія за своєчасне виконання рейсів: 8–12%.
	– Вчасне оформлення документації по рейсу.	
	– Безпечне управління ТЗ.	
Диспетчери та логісти	– Планування маршрутів.	– Премія за зменшення порожніх пробігів: 10–20%.
	– Робота з ERP/TMS системами.	– Премія за якість та швидкість обробки замовлень: 7–10%.
	– Управління завантаженням автопарку.	– Премія за ріст продуктивності автопарку: 5–8%.
	– Комунікація з водіями та клієнтами.	
	– Швидкість ухвалення рішень.	
Складські працівники	– Робота з WMS-системою.	– Премія за відсутність помилок у відвантаженнях: 5–10%.
	– Точність обліку та інвентаризацій.	– Премія за зменшення втрат і надлишків складу: 10–15%.
	– Оперативність опрацювання замовлень.	– Премія за швидкість комплектації замовлень: 5–7%.
	– Дотримання стандартів зберігання ПММ та запчастин.	
Менеджери з продажу (запчастини та ПММ)	– Робота з клієнтами.	– Премія за збільшення обсягів продажу: 10–25%.
	– Знання товарної номенклатури.	– Премія за мінімізацію дебіторської заборгованості: 5–10%.
	– Управління дебіторською заборгованістю.	– Премія за залучення нових клієнтів: 5–15%.
	– Формування комерційних пропозицій.	
Адміністративний персонал (бухгалтерія, офіс)	– Робота з ERP-системою.	– Премія за своєчасну підготовку звітності: 5–8%.
	– Фінансовий аналіз та контроль.	– Премія за відсутність помилок у документах: 3–7%.
	– Документообіг та цифрова грамотність.	– Премія за оптимізацію внутрішніх процесів: 5–10%.
	– Тайм-менеджмент та комунікації.	
Керівний склад (начальники відділів, головні спеціалісти)	– Лідерство та управління змінами.	– Премія за досягнення КРІ підрозділу: 10–20%.
	– Управління персоналом.	– Премія за зниження операційних витрат: 8–12%.
	– Планування і контроль показників.	– Премія за реалізацію стратегічних ініціатив: 10–15%.
	– Використання аналітичних інструментів ERP/BI.	