

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Підвищення економічної ефективності
діяльності підприємства за рахунок удосконалення системи
управління персоналом»

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій та адміністрування»

(назва)

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

(підпис)

Микита СТАВРИНОВ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНДМ-61
Микита СТАВРИНОВ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н, доцент Ірина МАКОВЕЦЬКА

*науковий
ступінь, вчене
звання*

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: д.е.н., професор Ольга ГУССВА

*науковий
ступінь, вчене
звання*

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Київ 2023

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Неоніла НАСАД

«___» _____ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Ставринову Микиті Романовичу

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Підвищення економічної ефективності діяльності підприємства за рахунок удосконалення системи управління персоналом

керівник кваліфікаційної роботи Ірина МАКОВЕЦЬКА, к.е.н., доцент,
(Ім'я, ПРИЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «19» жовтня 2023 р. №145

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «20» грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, звітність ТОВ «Тандан Енергоресурс», монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань підвищення економічної ефективності діяльності підприємства, Інтернет-ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні основи економічної ефективності діяльності підприємства
Розділ 2. Аналіз економічної ефективності підприємства
Розділ 3. Напрями підвищення економічної ефективності підприємства за рахунок удосконалення системи управління персоналом

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання «20» жовтня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	19.09.2023	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	10.10.2023	
3	Підготовка 1 розділу	27.10.2023	
4	Підготовка 2 розділу	14.11.2023	
5	Підготовка 3 розділу	29.11.2023	
6	Висновки	01.12.2023	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	05.12.2023	
8	Написання відзиву науковим керівником	08.12.2023	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.12.2023	
10	Зовнішня рецензія	13.12.2023	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	15.12.2023	
12	Захист кваліфікаційної магістерської роботи	17.01.2024	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Микита СТАВРИНОВ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Ірина МАКОВЕЦЬКА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 99 стор., 20 рис., 26 табл., 14 формул, 90 джерел.

Мета роботи полягає в узагальненні і аналізі теоретичних та практичних аспектів в дослідженні підвищення економічної ефективності діяльності підприємстві та розробці заходів щодо вдосконалення ефективності за рахунок удосконалення системи управління персоналом.

Об'єкт дослідження – процеси підвищення економічної ефективності ТОВ «Тандан Енергоресурс».

Предмет дослідження – це сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до формування напрямів підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

Короткий зміст роботи: Рівень ефективності виробничої діяльності на підприємстві відіграє дуже важливу роль в забезпеченні ефективності розвитку економіки країни, тому що завдання ефективного використання ресурсів вирішуються саме на рівні підприємства. Економічна ефективність в цілому є ключовим поняттям у визначенні діяльності підприємства. В цій площині вкрай важливим виступає поняття економічної ефективності виробничої діяльності, що представляє у своєму класичному визначенні співвідношення результату та витрат ресурсів, в тому числі матеріальних ресурсів, живої праці тощо. Отже економічна ефективність можна представити як відносну величину, що отримується в результаті зіставлення ефекту з витратами і ресурсами. Економічна ефективність - найважливіший критерій ділової активності і надійності підприємства, що визначає його конкурентоспроможність і потенціал в ефективній реалізації економічних інтересів всіх учасників господарської діяльності.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, АНАЛІЗ, КОЕФІЦІЄНТИ, СИСТЕМА, УПРАВЛІННЯ, ПЕРСОНАЛ

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work:

99 pages, 20 pictures, 26 table, 14 formulas, 90 sources.

The purpose of the work is to generalize and analyze theoretical and practical aspects in the study of increasing the economic efficiency of the enterprise and the development of measures to improve efficiency due to the improvement of the personnel management system.

Object of research this is to study is the processes of increasing the economic efficiency of "Tandan Energoresurs" LLC.

Subject of research this of the study is a set of theoretical, methodical and practical approaches to the formation of directions for increasing the economic efficiency of the enterprise.

Summary of the work: The level of efficiency of production activity at the enterprise plays a very important role in ensuring the efficiency of the development of the country's economy, because the tasks of efficient use of resources are solved precisely at the enterprise level. Economic efficiency as a whole is a key concept in determining the activity of the enterprise. In this plane, the concept of economic efficiency of production activity, which represents in its classical definition the ratio of the result and the costs of resources, including material resources, live labor, etc., is extremely important. Therefore, economic efficiency can be represented as a relative value obtained as a result of comparing the effect with costs and resources. Economic efficiency is the most important criterion of business activity and reliability of the enterprise, which determines its competitiveness and potential in the effective implementation of the economic interests of all participants in economic activity.

KEYWORDS: ECONOMIC EFFICIENCY, ENTERPRISE, ANALYSIS, RATIOS, SYSTEM, MANAGEMENT, STAFF

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Поняття та значення економічної ефективності підприємства	9
1.2. Класифікація ресурсів, витрат та результатів при оцінці економічної ефективності підприємства	18
1.3. Методи оцінки та система показників економічної ефективності діяльності підприємства	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	34
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Тандан Енергоресурс»	34
2.2. Оцінка економічної ефективності діяльності ТОВ «Тандан Енергоресурс».....	40
2.3. Аналіз ефективності управління персоналом ТОВ «Тандан Енергоресурс».....	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗА РАХУНОК УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	56
3.1. Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства	56
3.2. Заходи щодо підвищення економічної ефективності за рахунок вдосконалення управління персоналом ТОВ «Тандан Енергоресурс».....	63
3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів для ТОВ «Тандан Енергоресурс».....	69
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90

ВСТУП

Актуальність теми. В даний час у сучасних ринкових умовах конкурентоспроможність підприємств та доцільність їх діяльності ґрунтується насамперед на ефективності їх функціонування. Економічна ефективність діяльності підприємства є запорукою фінансової привабливості для зовнішніх інвесторів, контрагентів із фінансово-господарської діяльності, а також власників підприємства. У економічній ситуації, що склалася, ефективність характеризує виживання підприємства. Підприємству необхідно не лише вижити, а й по можливості підвищити свій кінцевий результат, саме прибуток. Кінцевий результат характеризує ступінь досягнення мети чи цілей заради яких рухається весь механізм господарської діяльності. Економічні відносини лежать в основі різних відносин між людьми – політичних, культурних тощо. Тому, кінцеві фінансові результати - це, по суті, те, заради чого підприємство працює та функціонує на ринку.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає в узагальненні і аналізі теоретичних та практичних аспектів в дослідженні підвищення економічної ефективності діяльності підприємств та розробці заходів щодо вдосконалення ефективності за рахунок удосконалення системи управління персоналом.

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

- дослідження теоретичної сутності економічної ефективності діяльності підприємства та розглянуто її видову класифікацію;
- виявлення факторів впливу на ефективність діяльності підприємства;
- розглянути та розкрити підходи та методики економічної ефективності діяльності підприємства;
- проаналізувати діяльність ТОВ «Тандан Енергоресурс» та його фінансових результатів;
- оцінити економічну ефективність досліджуваного підприємства;
- визначити загальний рівень організації управлінської праці ТОВ «Тандан Енергоресурс» за допомогою коефіцієнтів;

- розробити шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства;
- обґрунтувати заходи щодо підвищення економічної ефективності за рахунок вдосконалення управління персоналом ТОВ «Тандан Енергоресурс»;
- надати економічне обґрунтування та прогнозування зміни економічної ефективності діяльності ТОВ «Тандан Енергоресурс» із застосуванням наданих пропозицій за рахунок удосконалення системи управління персоналом.

Об'єктом кваліфікаційної магістерської роботи є процеси підвищення економічної ефективності ТОВ «Тандан Енергоресурс».

Предметом роботи є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до формування напрямів підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

Методи дослідження: аналіз методів оцінювання економічної ефективності діяльності підприємства; діалектичний метод пізнання – для постановки проблеми та деталізації об'єкта дослідження; абстрактно-логічний підхід – для теоретичного узагальнення результатів дослідження та формування на їх основі висновків; економіко-статистичний метод – для виявлення основних тенденцій розвитку підприємства; графоаналітичний метод – для надання наочності матеріалу та схематичності низки практичних положень роботи; метод економіко-математичного моделювання – для розрахунку показників ефективності діяльності підприємства; техніко-економічного аналізу – для оцінки сучасного стану підприємства.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, праці зарубіжних і вітчизняних науковців, дані фінансової та статистичної звітності ТОВ «Тандан Енергоресурс», даних періодичних видань, Інтернет-ресурсів, а також результати власних спостережень та розрахунків.

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 98 сторінку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та значення економічної ефективності підприємства

Сучасні тенденції інтернаціоналізації та глобалізації умов на ринку, розширення міжнародної виробничої кооперації спричиняють загострення проблеми зростання таких витрат, що обумовлено не тільки фактором розширення товарообігу, а й перевантаженістю системи управління, що знижує якість проведення управлінських процедур і збільшує кількість помилок, що допускаються навіть керівниками. У цьому зв'язку необхідною умовою сталого функціонування підприємств, розвитку їх зв'язків є підвищення економічної ефективності діяльності підприємства за рахунок скорочення витрат на проведення різного роду заходів.

Загальна оцінка економічної ефективності підприємства та його фінансового стану є важливим та завершальним етапом комплексного економічного аналізу підприємства.

В управлінській науці ефективною вважається діяльність, що повністю або частково вирішує поставлене завдання, дає очікуваний результат, забезпечуючи його досягнення шляхом оптимального використання наявних ресурсів [7, с. 11]. У першому випадку мається на увазі зовнішня ефективність (чи вигідність), тоді як у другий випадок – внутрішня ефективність (чи економічність). Остання характеризує співвідношення результату із величиною витрат. Однак на практиці буває важливим не те, у скільки разів результат перевищує витрати, а те, наскільки результат є цінним і значущим.

Тому в якості основного завдання в рамках кадрового менеджменту слід розглядати не скорочення витрат на персонал як підвищення

ефективності управління персоналом, а їх довгострокове планування та інвестування в розвиток людського капіталу з метою максимізації результату і збільшення його значущості та цінності для підприємства.

Ефективність – у перекладі з латинської означає результат, результативність. Слід розрізняти ефективність як економічну категорію та поняття «економічна ефективність». Якщо економічна ефективність відбиває виробничо-господарську результативність, ефективність як економічна категорія показує ефективність всієї сукупності процесу громадського виробництва.

Таким чином, економічна ефективність стає практичним інструментом, який служить цільовим орієнтиром для управлінця та спрямовує його роботу в русло раціональності, необхідності, обґрунтованості та виправданості. Іншими словами, вона визначає інтенсивність та успішність інноваційного розвитку та вдосконалення підприємства.

Розрахунок економічної ефективності діяльності підприємства можна з повним правом віднести до одного із завдань оптимізації систем. Він має враховувати як кількісне зростання фінансових показників підприємства (наприклад, збільшення її прибутку), так і прогресивні якісні зміни у ній. Тільки як кількісне поняття, економічна ефективність може застосовуватися у процесі так званого «управління за результатами», оскільки вона допомагає управлінцю орієнтуватися на максимізацію результату (по суті збільшення прибутку). Але відносність оцінки результату до витрат може призвести до того, що витрати на досягнення того ж результату буде знижено, ефективність зросте, хоча реального економічного зростання нічого очікувати, а отриманий прибуток виявиться короткостроковою [4].

Підприємство тільки тоді зможе нарощувати свої конкурентні переваги, коли братиме до уваги широку сукупність результуючих індикаторів як кількісних, так і якісних.

Підходи, за якими можна визначити зміст поняття «ефективність» показані в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення поняття «ефективність»

№ з/п	Опис поняття	Представник
1	тлумачить ефективність як результативність певного процесу, дії, що вимірюється співвідношенням між отриманим результатом і витратами (ресурсами), що його спричинили з врахуванням умов зовнішнього і внутрішнього середовища [4, с. 397].	Андрійчук В. Г.
2	вбачає сутність зростання ефективності виробництва в підвищенні показника продуктивності суспільної праці. Вчений зазначає: на кожну одиницю ресурсів (або витрат виробництва) необхідно забезпечувати максимально можливе збільшення обсягу виробництва (чистого прибутку) [4, с. 468].	Покропивний С. Ф.
3	виробництво є ефективним, якщо необхідна кількість продукції виготовляється при мінімальних витратах ресурсів виробництва і жодна одиниця продукції не витрачається; якщо при заданих витратах ресурсів виробляється максимально можлива кількість продукції, а ресурси не витрачаються даремно [16, с. 124].	Фандель Г.
4	на відміну від думки наведених вище авторів, обґрунтовує необхідність чіткого вирізнення понять ефективності, дієвості та економічності [3, с. 34].	Друкер П.
5	ефективність виробництва характеризується ринковою вартістю виробленої продукції, поділеної на сумарні витрати ресурсів підприємства та оцінюється співвідношенням усіх витрат до одержаних результатів [4, с. 205]	Мочерний С. В

Джерело: складено автором на основі [18, 30, 35, 57, 62].

Отже, немає єдиної теорії з питання співвідношення понять «ефективність» і «результативність», проте, узагальнюючи різні погляди вчених усього світу, можна дійти невтішного висновку, що аналізовані категорії є взаємозалежними і взаємодоповнювальними, але є тотожними [1].

Все що нами вище описано, то викликало появу в сучасній економіці цікавої тенденції в трактуванні економічної ефективності, коли вона розглядається не як певний, кінцевий кількісний результат дослідження, а як показник точності руху (вірності напрямку) на шляху до цього результату.

Підприємство пропонується вважати ефективним тоді, коли воно тривалий час безперервно рухається у правильному напрямку. Довгостроковий інноваційний розвиток може не дати високого прибутку відразу, але він є перспективнішим, оскільки орієнтується на майбутнє. Крім інноваційних шляхів розвитку, пов'язаних з політикою якісної зміни виробничих ресурсів і витрат, у багатьох навіть досить прибуткових підприємств залишаються резерви у використанні вже наявних ресурсів, наприклад, через застарілі технології виробництва. Це означає, що корисні блага з цих ресурсів, що знаходяться в наявності, витягуються не в повній, не в максимально можливій мірі. У разі аналіз економічної ефективності дозволяє фірмі забезпечити повну зайнятість своїх ресурсів, тобто їх повне використання. Причому повна зайнятість означає максимальну, а оптимальну зайнятість ресурсів. Сказане легко зрозуміти на прикладі використання сільськогосподарських угідь – їх не можна експлуатувати постійно, рік у рік, частину земель обов'язково має бути під парою, тобто просто відпочивати.

Деякі вчені-економісти визначають економічну ефективність як максимально вигідне співвідношення між сукупними витратами підприємства та економічними результатами діяльності цього підприємства.

Економічна ефективність є результатом оптимізації використання ресурсів для найбільшого обслуговування підприємства.

Також слід розрізняти економічні категорії ефективність та результат. Результат на відміну ефективності може мати негативний характер.

На рисунку 1.1 показані види ефективності підприємством.

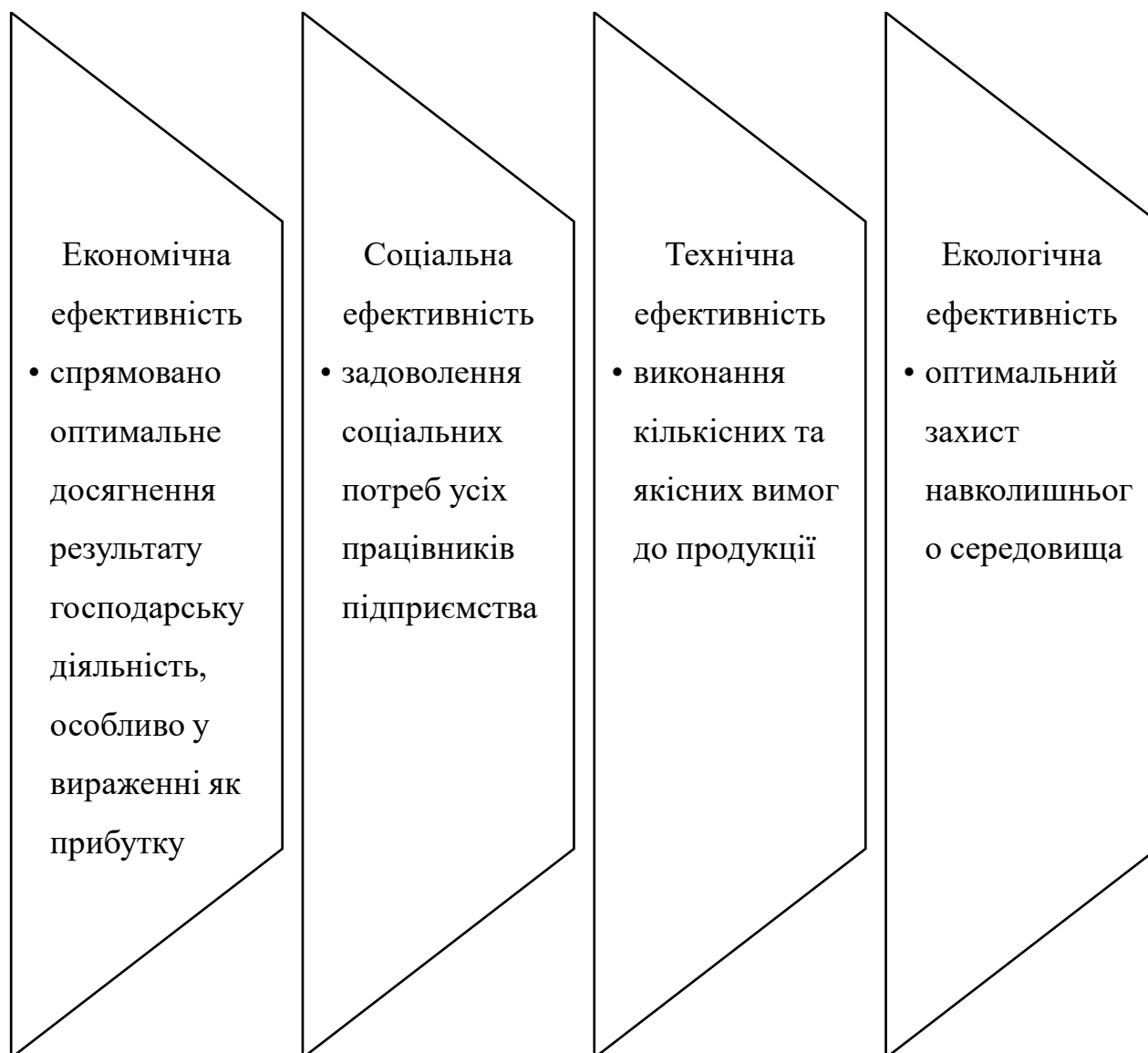


Рис. 1.1. Види ефективності на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [18, 29].

Серед видів ефективності управління підприємством виділяють також стратегічну та тактичну, які часто входять у суперечність між собою. Ефективність управління буває також потенційною та реальною. Потенційну ефективність можна оцінити до реалізації управлінських рішень, реальну – після досягнення поставленої мети та отримання результатів діяльності.

Для оцінки ефективності управлінської діяльності підприємства використовуються як абсолютна (маса прибутку), так і відносні (ступінь реалізації мети; потреби та їх задоволення; співвідношення отриманого

результату та ресурсів, витрачених на його отримання; економічного ефекту та витрат) величини.

На сьогоднішній час економічна ефективність підприємством характеризується:

- загальними показниками роботи підприємства в цілому (прибутковість, зростання обсягів виробництва, продуктивність праці тощо),;
- специфічними показниками роботи підприємства (скорочення числа рівнів в ієрархії управління; зменшення частки управлінського персоналу у загальній чисельності працівників);
- економією витрат з допомогою реалізації будь-яких заходів, вкладених у оптимізацію.

Економічна ефективність окреслюється ефективність коштів, вкладених у конкретну економічну діяльність, і оцінюється з погляду економічних результатів цієї діяльності. З наведених визначень можна дійти невтішного висновку, що у основі економічної ефективності лежить інтенсифікація використання фінансових і виробничих результатів. Інтенсифікація виступає причиною, а ефективність – проявом, тобто. наслідком.

Основним індикатором економічної ефективності підприємства є прибуток. Наприклад, підвищення прибутку, що досягається за рахунок зниження витрат, говорить про зростання ефективності діяльності підприємства. Аналіз ефективності проводиться на підставі даних звітності попередніх періодів.

Для прийняття оптимальних та обґрунтованих управлінських рішень у галузі підвищення економічної ефективності діяльності підприємства важливо провести класифікацію факторів, що впливають на її динаміку, що дозволить виявити «вагу» та пріоритетність кожного з них.

Найбільш універсальна та поширена класифікація факторів, що впливають на ефективність роботи підприємства, ділить їх на зовнішні та внутрішні. Загальновідомо, що ефективність роботи підприємства значною

мірою залежить від зовнішніх економічних, соціальних, політичних та інших, пов'язаних з інфраструктурою, факторів.

На рисунку 1.2. та 1.3 показані внутрішні та зовнішні фактори, що мають вплив на економічну ефективність підприємства.

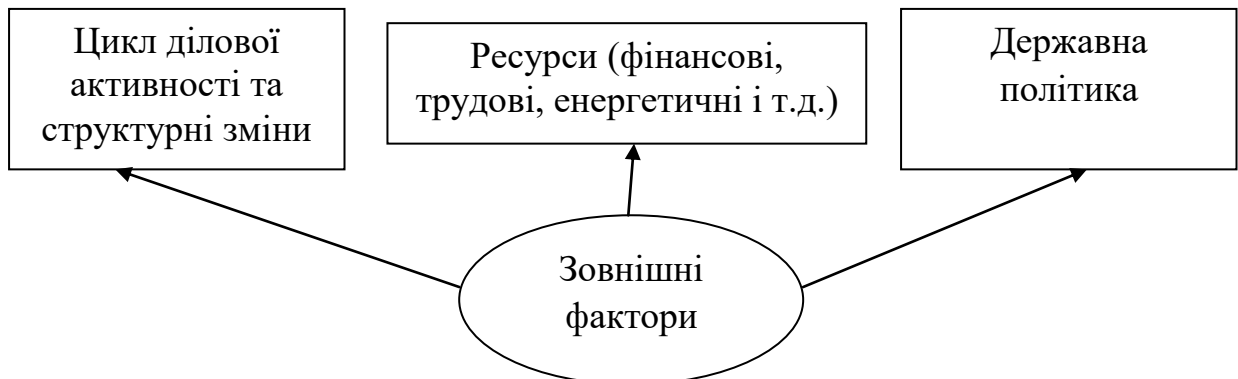


Рис. 1.2. Зовнішні фактори економічної ефективності підприємства

Джерело: складено автором на основі [18, 29].

До зовнішніх факторів, що впливають на рівень економічної ефективності, відносять цикли ділової активності та структурні зміни, оскільки вони радикальним чином можуть вплинути на ефективність у масштабах країни. Структурні зміни впливають на економічну ефективність роботи одного підприємства, а зміна ефективності роботи низки підприємств призводить до трансформації громадських структур.

Так, фактори, які є зовнішніми стосовно підприємства, можуть бути внутрішніми для уряду, національних та регіональних інститутів, асоціацій та груп впливу. Ці інститути можуть удосконалити податкову політику, розробити належне законодавство, забезпечити кращий доступ до природних ресурсів, покращити соціальну інфраструктуру, цінову політику тощо, тоді як окремі організації цього зробити не можуть.

Незважаючи на те, що окремі підприємства не можуть керувати зовнішніми факторами, проте їх необхідно вивчати, оскільки гнучка політика щодо екзистенційних факторів дозволяє прогнозувати зміни поведінки підприємств у довгостроковій перспективі, з метою отримання найбільших вигод та підвищення ефективності функціонування [12].

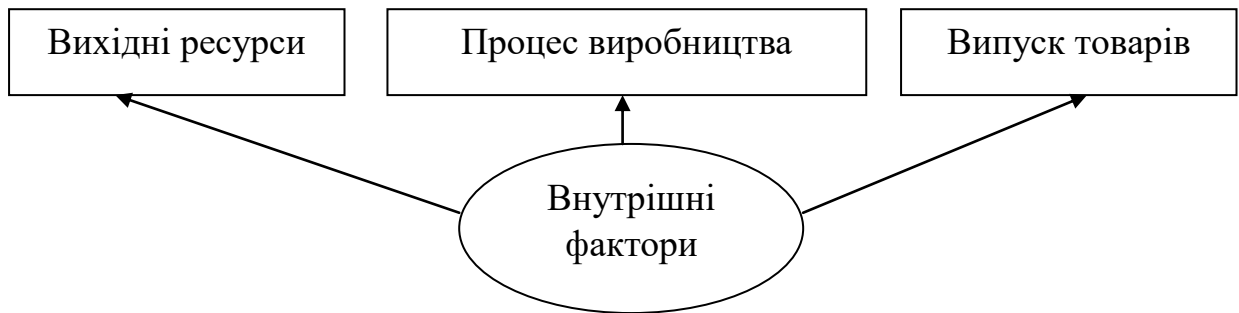


Рис. 1.3. Внутрішні фактори економічної ефективності підприємства

Джерело: складено автором на основі [18, 29].

Внутрішні чинники доцільно розділити виходячи з основної логічної послідовності виробничого процесу: вхід у процес (вихідні ресурси) – сам виробничий процес (перетворення вихідних ресурсів на готову продукцію) – готовий результат готової продукції, а й заощадити значну частину вихідних ресурсів, які у свою чергу повинні відповідати ряду вимог та стандартів. Однак навіть при високій збалансованості елементів на стадії входу та високому рівні виробництва, ресурси можуть бути розтрачені даремно, якщо не приділити належну увагу останньому етапу – випуску продукції та подальшому її обслуговуванню, оскільки кінцевою метою будь-якого виробничого процесу є успішна реалізація товару [11].

Рівень економічної ефективності діяльності підприємства залежить від багатьох факторів. Тому для практичного застосування в сфері управління ефективністю діяльності підприємства важливого значення набуває класифікація факторів її зростання за окремими ознаками.

На рисунку 1.4 представлені узагальнені фактори, що впливають на економічну ефективність підприємства

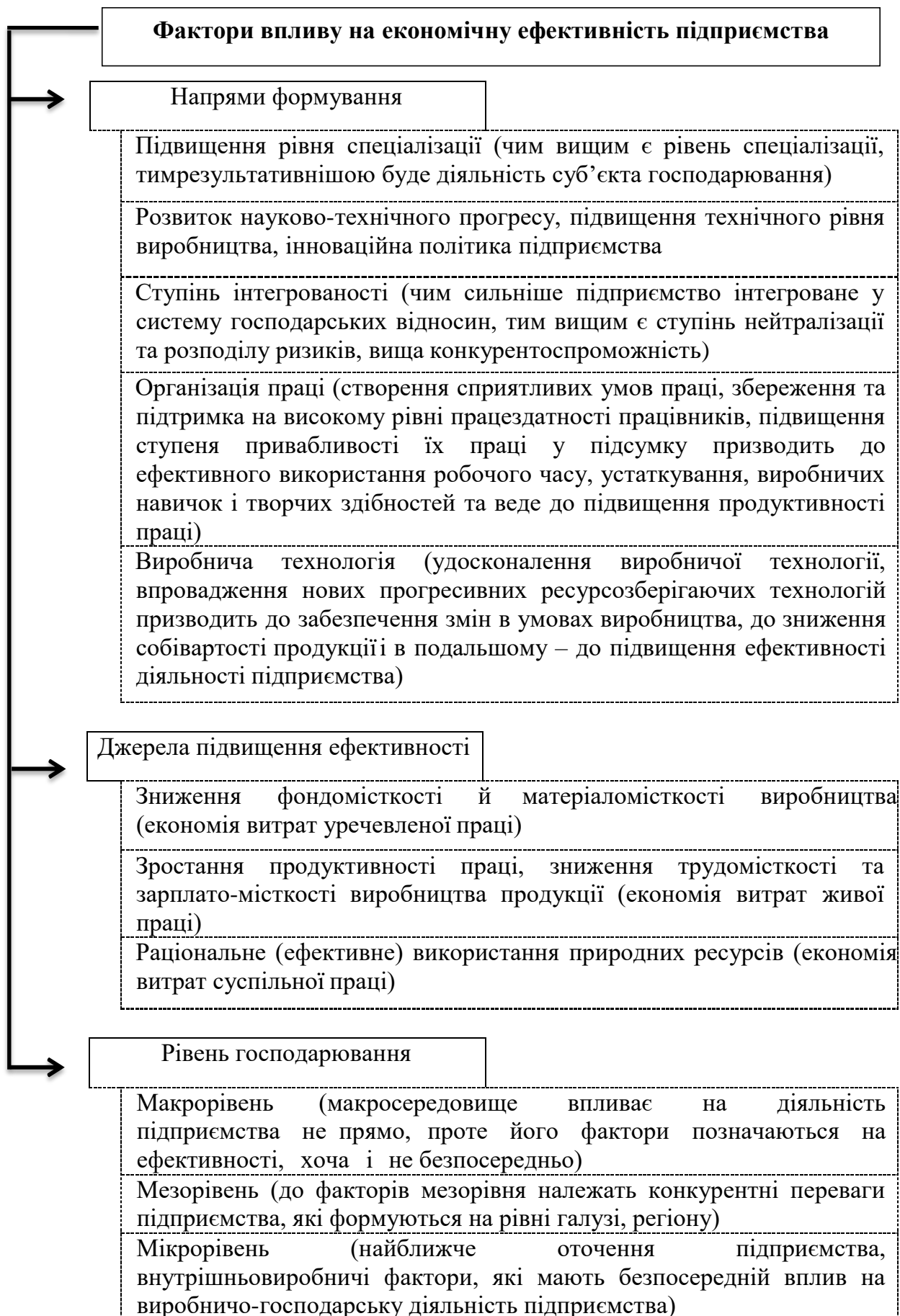


Рис. 1.4. Фактори впливу на економічну ефективність підприємства

Джерело: складено автором на основі [18, 29].

Можна виділити такі особливості економічної ефективності:

1) економічну ефективність підприємства характеризують фінансові показники, такі як прибуток чи рентабельність, при їх визначенні слід орієнтуватися на майбутній розвиток діяльності підприємства, але з урахуванням результатів минулих періодів;

2) в сучасних ринкових умовах, роблячи висновок про економічну ефективність підприємства, слід враховувати, що вона повинна не просто відповідати запланованому рівню, але бути вищою або дорівнює ефективності інших учасників ринку;

3) враховуючи високий рівень конкурентної боротьби, підприємству необхідно впровадити систему, що ґрунтується на постійному проведенні процедури оцінки та реалізації заходів щодо підвищення рівня ефективності.

Таким чином, в результаті проведених досліджень можна зробити висновок, що економічна ефективність (ефективність виробництва) пов'язана безпосередньо з виробничим процесом на підприємстві, а отже, із сукупністю таких аспектів, як: управління ефективністю якості, використання фінансових, капітальних, трудових, та матеріальних ресурсів, застосування інформаційних технологій та інновацій та інше. Для будь-якого підприємства дані параметри є ключовими у діяльності, оскільки від них залежить рівень конкурентоспроможності продукції, а отже, і рівень прибутковості, тому економічна ефективність має прагнути максимуму. Про зростання економічної ефективності свідчить негативна динаміка витрат і збільшення результатів діяльності. На практиці різницю між цими двома величинами і називають прибутком.

1.2. Класифікація ресурсів, витрат та результатів при оцінці економічної ефективності підприємства

У розрахунках економічної ефективності результати зіставляються з величиною залучених до господарського обороту чи спожитих ресурсів.

Тому достовірність економічної ефективності може залежити від того як на підприємстві правильно розпоряджаються витратами та ресурсами. Витрати та ресурси різняться за своєю економічною природою та розмірністю.

Ресурси - це окремо взяті в господарському обігу різноманітні фактори виробництва, такі як величина основних виробничих фондів, які має підприємство на певний момент. До ресурсів підприємства можна віднести: виробничі (трудові, виробничі фонди, інвестиції, інформаційні ресурси) та фінансові [10].

Витрати - це використані на благо підприємства ресурси у процесі виготовлення та реалізації продукції (що утворює собівартість продукції). Як витрати можуть виступати нарахована і включена до собівартості продукції амортизація, весті, вартість матеріально-технічних ресурсів, витрачених у процесі виробництва та реалізації продукції, тощо. Залежно від циклічності здійснення витрати поділяються: одноразові та поточні. Одноразові витрати - це авансовані підприємством кошти реалізації заходу, яким розраховується ефективність (наприклад, створення основних та приріст оборотних фондів). На рисунку 1.5 показано класифікацію одноразових витрат при оцінці економічної ефективності підприємства.



Рис. 1.5. Класифікація одноразових витрат при оцінці економічної ефективності підприємства

Джерело: складено автором на основі [18, 29].

Передвиробничі витрати призначаються для проведення комплексу науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт, пов'язаних із розробкою заходу. Сюди зазвичай входять витрати на передпроектне обстеження та розробку документації, а також витрати на впровадження проекту.

Капітальні вкладення здійснюються до створення технічної бази проекту. Сюди входять будівельні витрати, витрати на придбання нового обладнання, витрати пов'язані з монтажною роботою тощо [61].

На відміну від поточних витрат, які дають ефект протягом року, одночасні витрати дають ефект через певний період, як правило, більше року, після введення в дію виробничих потужностей та об'єктів. Тому в оцінці їх ефективності необхідно враховувати чинник часу [13].

Поточні витрати є величину витрат живої праці та споживаних протягом року засобів виробництва. Вони виробляються постійно протягом року, характеризують витрати виробництва та включають витрати на заробітну плату, сировину, паливо, енергію, основні та допоміжні матеріали, амортизацію основних фондів [42].

На сьогоднішній день величина всіх поточних витрат збігаються зі загальною структурою собівартості послуг та продукції, що регламентується відповідними нормативними матеріалами на підприємстві. Види витрат, що виділяють в оцінці економічної ефективності показані рисунку 1.6.

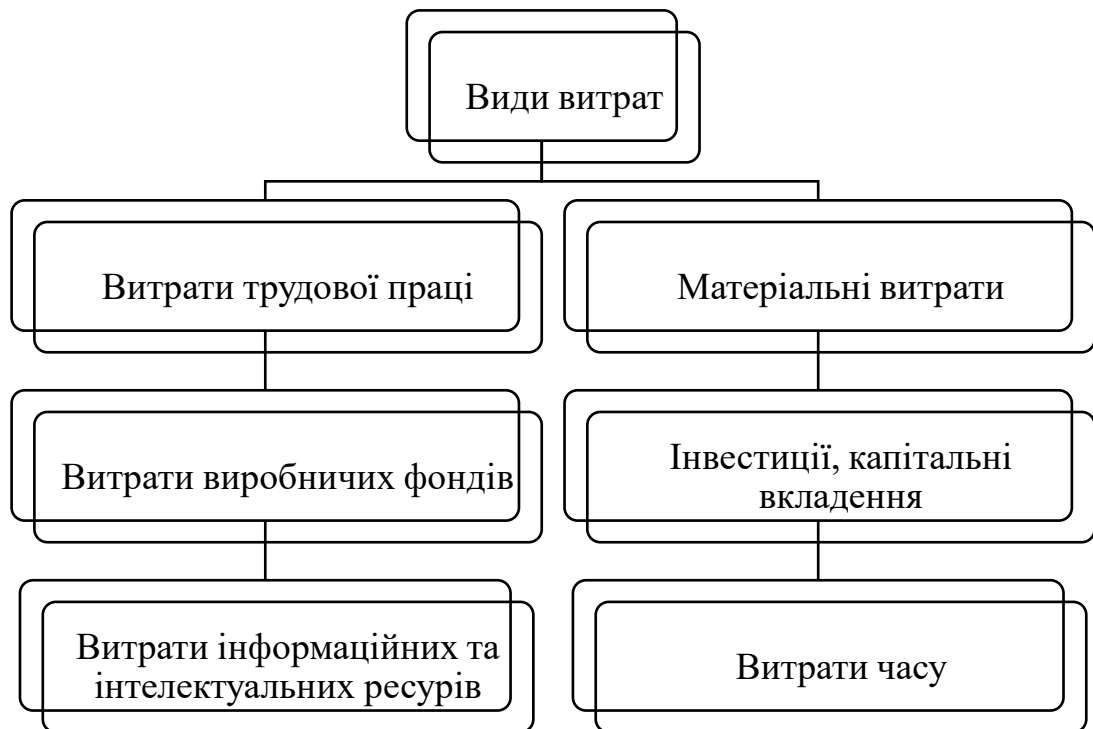


Рис. 1.6. Види витрат, що виділяють в оцінці економічної ефективності

Джерело: складено автором на основі [18, 29].

Ми можемо класифікувати економічну ефективність підприємства за такими ознаками, як:

1. За рівнем охоплення ресурсів чи витрат виділяють приватні показники, що характеризують ефективність використання одного виду ресурсів чи витрат, та узагальнюючі, що характеризують використання всіх видів ресурсів чи витрат.

2. Залежно від методики розрахунків показники ефективності класифікуються на затратні та ресурсні. У розрахунку ресурсних показників ефективності бере участь величина ресурсів підприємства, залучена до господарського обороту, а витратних - величина витрат ресурсів, здійснена при реалізації об'єкта, що оцінюється.

3. За спрямованістю дії виділяють показники ємності та віддачі. Показники ємності відбивають, скільки ресурсів чи витрат міститься у одиниці результату, і визначаються відношенням кількості ресурсів чи витрат до величини результату. Показники віддачі, навпаки, визначаються розподілом величини результату витрати ресурсів.

Відносна економія витрат ресурсів показує величину економії чи перевитрати ресурсів у результаті випередження (відставання) темпи зростання результату від темпів зростання витрат ресурсів чи його загальної величини.

Оскільки вимір ефективності передбачає зіставлення витрат і результатів (ефекту), важливим є вимір результату. Проблема оцінки результату - процес складніший, ніж оцінка витрат ресурсів. Вона розпадається на дві складові: знаходження області прояву ефекту (результату) та кількісна оцінка ефекту.

При оцінці ефекту виділяють три групи показників: об'ємні, кінцеві та соціальні результати. Об'ємні показники економічного ефекту є вихідними і включають натуральні і вартісні показники обсягу виробництва продукції та послуг: обсяг виробництва продукції в натуральному і вартісному вимірі; обсяг будівельно-монтажних робіт; обсяг вантажообігу тощо. Вони

враховуються під час розрахунку диференційованих (приватних) показників ефективності.

Кінцеві показники ефекту відбивають кінцеві показники виробничо-господарську діяльність різних рівнях ієрархії підприємства, ступінь задоволення потреб ринку, якісну структуру виробництва та т.п. До них можна віднести чистий прибуток, внутрішній валовий продукт, додану вартість, економію від зниження собівартості, накопичену амортизацію тощо. Кінцеві економічні результати враховують під час розрахунку узагальнюючих (інтегральних) показників ефективності [15].

Соціальні результати виражають відповідність результатів виробничо-господарської діяльності підприємства цілям розвитку суспільства, регіону, трудового колективу та працівника. Сюди входять: якість життя, рівень оплати праці, величина прожиткового мінімуму, забезпечення житлом, рівень соціальної захищеності працівників підприємства, величина вільного часу та ефективність його використання, умови праці, стан екології. Оцінюючи соціальних результатів поширена їх непряма оцінка. Наприклад, на практиці заходи, що приносять соціальний ефект, як правило, за показниками економічної ефективності у короткостроковому періоді є збитковими. Тому комплексна оцінка того чи іншого господарського процесу може бути дано лише на основі всебічного обліку показників як економічної, так і соціальної ефективності. Вони мають доповнювати одне одного [16].

Економічна ефективність виробництва розраховується за такою формулою

$$E = P/Z \quad (1.1)$$

де E - економічна ефективність підприємства;

P – економічний результат від виробництва продукції;

Z - витрати праці та засобів виробництва.

Економічний результат можна визначити за допомогою прямих чи непрямих показників. До прямих можна віднести показники прибутку, виручки, обсягу виробництва. До непрямих показників відносять якість

продукції, введення в дію нових виробничих потужностей, масштаб та радикальність здійснених нововведень. Таким чином, до прямих показників можна віднести різні кількісні показники, а до непрямих – якісні. Також важливо відзначити, що непрямі показники тим чи іншим чином впливають на значення прямих показників.

Найважливішою проблемою в оцінці економічної ефективності підприємства є вимірювання ефекту (результату). Неможливість однозначно виміряти ефект породжується такими обставинами, які показані на рисунку 1.7.

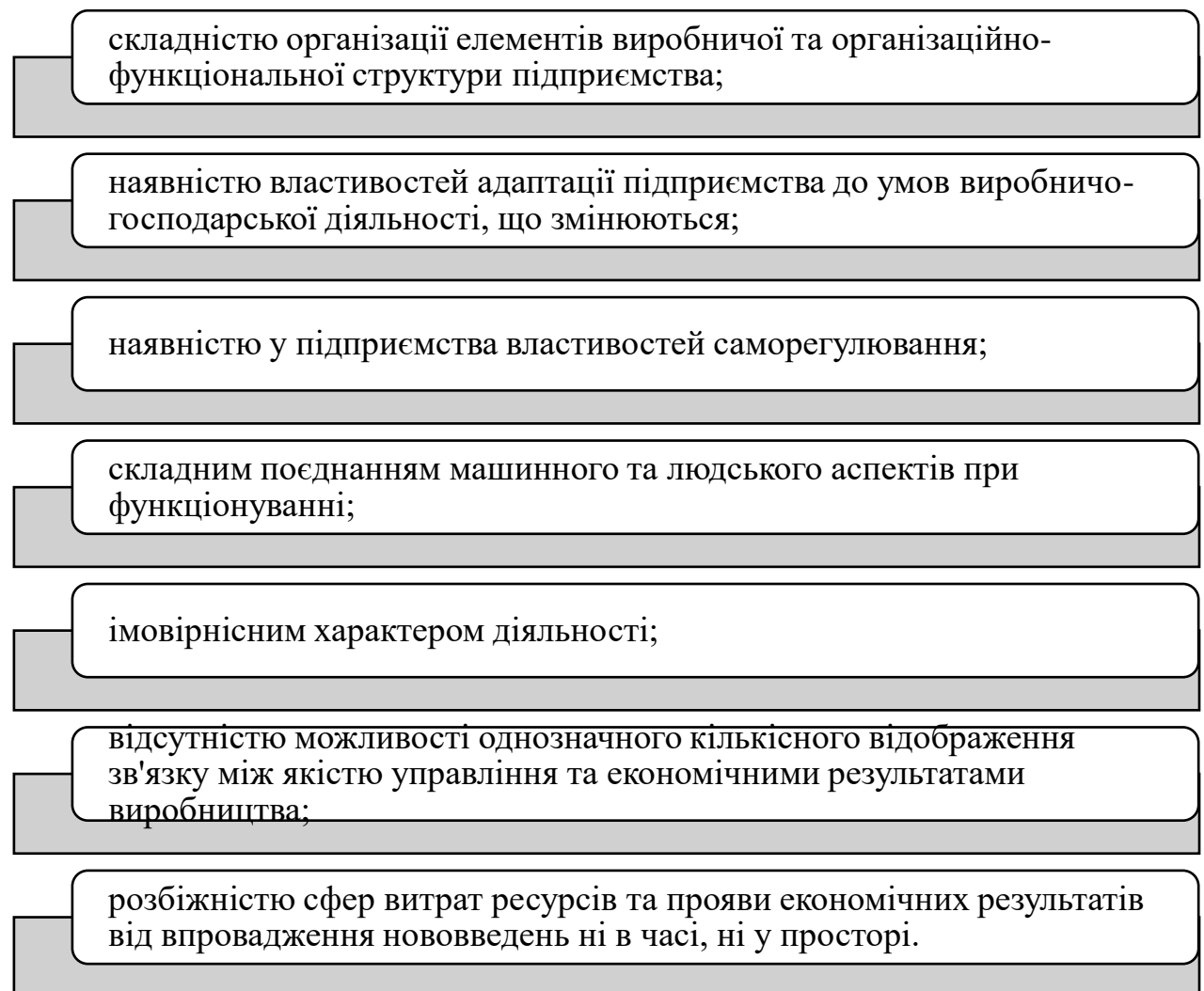


Рис. 1.7. Обставини, які впливають на вимірювання ефекту в оцінці економічної ефективності підприємства

Джерело: складено автором на основі [18, 29].

Вимірювання результату передбачає, по-перше, визначення областей прояви ефекту показниках виробничо-господарську діяльність, а по-друге, знаходження методів кількісної оцінки цього ефекту. Сферами економії у процесі функціонування підприємства може бути сфера виробництва та сфера управління.

Кількісна оцінка ефекту виготовляють основі двох підходів. Суть першого полягає в оцінці економії за рахунок факторів, що піддаються точному обліку, наприклад, витрата ресурсів, зміна цін та обсягів виробництва (реалізації) продукції. Він ґрунтується на пофакторній оцінці впливу нововведення на кінцеві результати виробничо-господарської діяльності підприємства (обсяг продажів та прибуток). Така оцінка можлива лише тому випадку, якщо сфера витрат збігається зі сферою економії, що притаманно виробничих рішень.

Другий підхід уражає нововведень, у яких ці сфери не збігаються. Наприклад, витрати здійснюються у сфері управління, а ефект проявляється у виробництві. У цих випадках доводиться вдаватися до непрямой оцінки. Наприклад, з фактичного приросту прибутку, отриманого підприємством за звітний період, віднімається сума прибутку, досягнута за рахунок факторів, що піддаються точному обліку. Залишок прибутку належить інновацію, де визначається економічна ефективність.

Іноді ефект визначається на основі економіко-математичних моделей, що пов'язують фактори та джерела ефективності. Під джерелами ефекту розуміються ресурси, які формують результат, а під факторами - механізми, що активізують ці джерела. Так, збільшення обсягів продукції може бути забезпечене за рахунок наступних факторів економічної ефективності: покращення використання виробничої потужності шляхом оптимізації завантаження обладнання та технологічних режимів, поліпшення організації обслуговування обладнання. Джерелами ефективності у своїй можуть бути: скорочення простоїв устаткування з організаційним причин, скорочення непродуктивної роботи [18].

1.3. Методи оцінки та система показників економічної ефективності діяльності підприємства

Щодо оцінки економічної ефективності діяльності підприємства існуючі підходи та методики можна розбити на три групи, які показані в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Групи підходів та методики економічної ефективності діяльності підприємства

№ з/п	Група
1	методики, що орієнтуються на кінцеві результати діяльності організації (обсяги виробництва, собівартість, прибуток, рентабельність, продуктивність тощо);
2	методики з виходом на трудові показники та показники соціального характеру (продуктивність праці, використання робочого часу, виконання норм виробітку, мотивація, задоволеність працею, соціально-психологічний клімат);
3	методики, що містять спробу оцінити результати діяльності безпосередньо системи управління персоналом (ступінь досягнення поставленої мети в системі управління персоналом, ступінь реалізації вимог до ефективного функціонування даної системи)

Джерело: складено автором на основі [3, с. 36-37].

Оцінка економічної ефективності діяльності служби управління персоналом - це непросте завдання, багато в чому через відсутність чіткої, адаптованої до російських умов методики оцінки [13, с. 43]. На сьогоднішній день не існує також єдиної методики аналізу ефективності системи оцінки персоналу, тому пропонуємо розглянути основні підходи для того, щоб можна було систематизувати дані, які отримуються при оцінці персоналу, та визначити найбільш показові для аналізу ефективності системи оцінки.

Розглянемо дані методи докладніше:

1) метод експертної оцінки. У межах цього методу оцінки передбачається проведення опитування керівництва підприємства, метою якого є з'ясування думки про ефективність діяльності керівництва в процесі

створення. Дане опитування може проводитися як власними силами підприємства, або підключаючи відповідні підприємства, що залучаються, і консультантів. Як питання, які використовуються оцінки, виступають твердження як загального, і приватного характеру. Як перевагу даного методу виступає його простота, а також низькі витрати ресурсів на проведення дослідження.

2) метод бенчмаркінгу. Даний метод полягає в тому, що проводиться зіставлення показників діяльності служби управління персоналом щодо аналогічних показників інших фірм, які можна порівняти з досліджуваною, на ринку. Метод бенчмаркінгу є досить популярним, проте, він значно складніший, ніж метод експертної оцінки.

У рамках проведення методу бенчмаркінгу передбачається кілька етапів:

а) формування проектної команди експертів (I етап);

б) збір та аналіз отриманої інформації (II етап). У ході цього етапу проводиться запит та порівняння даних компаній-конкурентів на ринку, проводиться анонімне опитування працівників щодо діяльності відповідних відділів підприємства;

в) підбиття підсумків та визначення проблемних місць управління персоналом (III етап). У рамках цього етапу на підставі порівняння показників досліджуваної організації та фірм-аналогів, після чого можна зробити висновок про сильні та слабкі сторони підприємства.

Необхідною умовою використання даного методу є вимога прозорості інформації, що надається, як досліджуваного підприємства, так і підприємств, що використовуються як база порівняння. При цьому для даного методу характерна висока вартість.

3) метод оцінки віддачі інвестицій. Як базисний показник, який використовується в методі оцінки віддачі інвестицій, використовується показник віддачі від інвестицій (ROI). Розрахунок показника здійснюється за формулою:

$$ROI = \frac{R - I}{I \times 100\%} \quad (1.2.)$$

де ROI – віддача інвестицій у відсотках;

R – отриманий прибуток;

I – зроблені витрати.

Незважаючи на логічність методу, його застосування ускладнюється труднощами, які в тому, що досить складно визначити витрати, які суттєво впливають на точність показника. При цьому важливим аспектом є необхідність підрахунку не тільки прямих, а й непрямих витрат, пов'язаних з управлінням персоналу.

4) комплексна методика Джека Філіпса. Дана методика дає можливість оцінювати ефективність управління персоналом, виходячи із системи 5 показників:

а) оцінка обсягу інвестицій у службу управління персоналом; Ця оцінка здійснюється за такою формулою:

$$I_{кс} = \frac{P_{сп}}{OP} \quad (1.3.)$$

де I_{кс} - оцінка значимості інвестицій у кадрову службу;

P_{сп} - Витрати служби управління персоналом;

OP - операційні витрати організації.

б) обсяг видатків на 1 працівника. Цей показник розраховується за формулою:

$$P_{1с} = \frac{P_{сп}}{С} \quad (1.4.)$$

де P_{1с} - обсяг витрат на 1 працівника;

P_{сп} - витрати служби управління персоналом;

С – чисельність співробітників організації.

в) частка часу відсутності робочому місці. Розрахунок показника ведеться за такою формулою:

$$ДВО = \frac{ВО}{СФРВ} \quad (1.5.)$$

де ДВО – частка часу прогулів на робочому місці;

ВО – час відсутності на робочому місці через прогули та позапланові звільнення співробітників;

СФРВ – сукупний фонд робочого дня.

г) рівень задоволеності працівників. Даний показник визначається за допомогою анкетування, та відображає частку працівників, які задоволені своєю роботою.

д) показник єдності та згоди. Даний показник розраховується на підставі статистичних даних щодо продуктивності та оцінки ефективності праці.

Отже, до показників економічної ефективності системи управління персоналом можуть бути такі, як показані на рисунку 1.8.

- рівень професійних якостей працівників, що оцінюється за результатами атестації, що проводиться зовнішніми стосовно підприємства оцінювачами-консультантами;
- частка вакансій, закритих у вигляді прийому ними працівників;
- рівень помилок у виробничій діяльності (визначається зовнішніми оцінювачами-консультантами);
- кількість рекламаций, пред'явлених до фірми (підраховується на підставі книги скарг та пропозицій, даних відділу збуту та інших підрозділів компанії, що працюють безпосередньо з її клієнтами);
- рівень робочого клімату в колективі підприємства (визначається шляхом опитування працівників зовнішніми оцінювачами-консультантами);
- рівень відсутності працівників організації робочому місці, що визначається виходячи з статистичного вивчення табелів робочого дня організації;
- значення показника плинності персоналу (визначається на підставі аналізу внутрішніх документів, що стосуються персоналу).

Рис. 1.8. Показники економічної ефективності системи управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [18, 29].

Визначення відстороненості (абсентеїзму) працівників, яке у вигляді аналізу табелів робочого дня і невиходу працювати проблематично у цьому, що завжди існують приховані процеси, які перебувають, наприклад, у маскування відсутності роботи тим чи іншим способом, що суттєво спотворює значення показників.

Результати діяльності підрозділів управління персоналом на підприємстві в розрізі економічної ефективності найчастіше оцінюються укрупнено: за показниками укомплектованості кадрами, плинність кадрів, виконання бюджету. У зв'язку з цим розробка підходів до аналізу ефективності окремих кадрових процесів (оцінки, адаптації, навчання, мотивації персоналу тощо) набуває особливої значущості.

Ефективність як економічна категорія характеризується великим переліком показників. Якщо як ефект функціонування підприємства розглядати – обсяг виробництва чи реалізації продукції чи кінцевий фінансовий результат можна сформулювати такі групи показників виробничої ефективності та фінансової ефективності.

Відповідно, щоб оцінити ефективність функціонування діяльності підприємства за основу розрахунків необхідно взяти прибуток, отримати яку ставлять за мету всі комерційні підприємства в сучасних ринкові умови. У більш загальному плані як показник економічна ефективність будь-якого підприємства можна охарактеризувати як співвідношення результату та витрат. Приватні та узагальнюючі показники відображають її кількісну бік.

Для детальної оцінки економічної ефективності на підприємстві можна використовувати систему показників рентабельності, фондівіддачі та фондомісткості, матеріаломісткості та матеріаловіддачі, продуктивності, оборотності капіталу та інші. Ці показники дозволяють оцінити, наскільки виробництво підприємства ефективно, та виявити резерви підвищення ефективності.

У таблиці 1.3 представлена система показників економічної ефективності підприємства.

Таблиця 1.3.

Система показників економічної ефективності підприємства

Показник	Характеристика	Значення
Рентабельність	комплексно відбиває ступінь ефективності використання всіх видів ресурсів	чим вище значення показника, тим більший результат за рахунок однієї одиниці витрат
Оборотність вкладених коштів	визначає повернення вкладених коштів, ефективність вкладень	чим вище значення показника, то більше в рік здійснюється оборот коштів
Фондовіддача	показники характеризують ефективність використання основних засобів	чим вище значення показника, тим більше рублів виручки припадає на одиницю вартості основних засобів
Фондоємність		чим менше значення показника, тим менше одиниць вартості основних засобів необхідно витратити, щоб отримати гривню виручки
Матеріаломісткість	показники ефективності використання матеріальних ресурсів	чим менше значення показника, тим менша питома витрата матеріалів на одиницю продукції
Матеріаловіддача		чим більше значення показника, тим більше продукції можна отримати з одиниці витрачених матеріалів
Продуктивність	характеризує ефективність використання праці	чим більше значення показника, то більше вписувалося обсяг виробленої продукції відповідно до понесеними трудовими витратами

Джерело: складено автором на основі [18, 29].

Крім стимулювання поточної діяльності визначення ефективності дозволяє встановити реалістичні цілі та контрольні точки для діагностичної діяльності в процесі розвитку підприємства, що вказують на «вузькі місця»

та на шляху до бажаних результатів. Застосування системи показників економічної ефективності передбачає [24, С.158]:

а) прагнення підприємств розвиватися інтенсивним шляхом, тобто за рахунок розвитку якісного рівня виробничого процесу, а також облік його у динаміці;

б) виявлення внутрішньогосподарських резервів розвитку господарської діяльності підприємств основою для яких є впровадження досягнень науково-технічного прогресу, сучасних технологій та покращення організації виробництва;

в) створення цілого комплексу заходів та заходів підвищення ефективності діяльності

Види прибутку, як зазначалося вище – це абсолютні показники ефективності діяльності підприємства, відображаючи факт отримання фінансового результату, не відбувається співвідношення із сумою ресурсів, витрачених на його отримання. Однак для низки внутрішніх та зовнішніх користувачів ці абсолютні величини є важливими.

Абсолютна величина прибутку надалі стає основою розрахунку відносних показників, як-от: рентабельність продажів; рентабельність активів; рентабельність основного капіталу; рентабельність власного капіталу; середня норма рентабельності [34, с.130].

Показник рентабельності продажів визначається за цією формулою:

$$R_{\text{пр}} = \text{Пзв} / \text{Vзв} \times 100\%, \quad (1.6.)$$

де Пзв - прибуток за звітний період;

Vзв - обсяг продаж за звітний період.

У цьому показнику в чисельнику можуть брати участь такі види прибутку як валовий чи чистий прибуток. Підвищення коефіцієнта означає або зростання цін при постійних витратах виробництва, або зниження витрат виробництва за збереження колишніх цін. Зниження показника рентабельності пов'язано зі спадом цін, при постійній сумі витрат або зростанні повної собівартості продукції за постійних цінах. Зменшення

показника при обліку інших умов свідчить також спад попиту на продукцію підприємства.

Показник рентабельності активів визначається за наступною формулою:

$$R_{акт} = Пзв / Азв \times 100\%, \quad (1.7.)$$

де $R_{акт}$ – рентабельність активів;

Пзв - прибуток (чистий) за звітний період;

Азв - активи (підсумок балансу) на кінець звітного періоду.

Даний показник відображає ефективність використання вкладеного в майно фірми капіталу – основного та оборотного. Співвідношення рівнів даного показника на підприємствах галузі дозволяє виявити причини формування.

Рентабельність основного капіталу визначається за такою формулою:

$$R_{осн.к} = Пзв / О_{к} \times 100\%, \quad (1.8.)$$

де $R_{осн.к}$ - рентабельність основного капіталу;

Пзв - прибуток (чистий) за звітний період;

$O_{к}$ - основний капітал за вирахуванням амортизації на кінець звітного періоду.

Цей показник свідчить про ефективність використання основних засобів підприємства. Якщо попередній показник у динаміці показує зростання, а рентабельність основних засобів знижується, можливо зростає оборотний капітал підприємства, відбувається затоварення продукції, збільшується дебіторська заборгованість, з'являються вільні кошти на рахунках. Для цього необхідно проводити структурний аналіз оборотних активів.

Показник рентабельності власного капіталу свідчить про ефективності використання тієї частини капіталу, яка інвестована в фірму за рахунок власних джерел фінансування, і розраховується за наступною формулою:

$$R_{с.к} = Пзв / С_{к} \times 100\%, \quad (1.9.)$$

де $R_{с.к}$ - рентабельність власного капіталу;

Пзв - прибуток (чистий) за звітний період;

Ск - власний капітал (балансова вартість) на кінець звітного періоду.

Показник середньої норми рентабельності фірми за певний період часу розраховується за цією формулою:

$$R_{\text{ср}} = ((\text{П1} + \text{П2} + \text{П3} \dots) / N) / ((\text{А1} + \text{А2} + \text{А3} \dots) / N) \times 100\%, \quad (1.10.)$$

де $R_{\text{ср}}$ - середня норма рентабельності;

П_i - прибуток (чистий) за відповідний рік аналізованого періоду;

А_i – балансова вартість активів за вирахуванням амортизації на кінець кожного аналізованого періоду;

N – кількість років.

Ставлення є вичерпним переліком видів прибутку підприємства, а лише відображає основні з них, що застосовуються при формуванні основних форм річної звітності підприємства. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства дуже важливий на всіх етапах планування діяльності, для цього використовуються різні підходи та ступінь деталізації, не є вичерпним переліком видів прибутку підприємства, а лише відображає основні з них, що застосовуються при формуванні основних форм річної звітності підприємства [32, С.164].

Таким чином, показники ефективності діяльності підприємства дозволяють оцінити організацію та програму реалізації діяльності підприємства, як і абсолютному, і відносному вираженні. А також зробити порівняння у часі та з іншими господарюючими суб'єктами з метою виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Тандан Енергоресурс»

ТОВ «Тандан Енергоресурс» – підприємство створене для задоволення зростаючого попиту на висококваліфіковані інжинірингові послуги для центральної України, пов'язані із серйозним зростанням обсягів капітального будівництва об'єктів енергетики, зв'язку та системною модернізацією існуючого енергетичного обладнання та обладнання зв'язку.

ТОВ «Тандан Енергоресурс» спеціалізується на проектуванні та будівництві об'єктів енергетики «під ключ». Діяльність ТОВ «Тандан Енергоресурс» сфокусована на кількох напрямках:

- роботи, проектування та технічне обслуговування в галузі енергетики та електрозв'язку;
- будівництво кабельних ліній зв'язку;
- дорожнє будівництво та благоустрій територій;
- постачання обладнання електропостачання, систем зв'язку;
- будівництво базових станцій;
- будівництво антенно-щоголових споруд зв'язку;
- автоматизація технологічних процесів та виробництв; -
електромонтажні роботи;
- монтаж комплексних систем безпеки;
- проведення випробувань та вимірювань електрообладнання та електроустановок напругою до 1000В;
- енергетичне обстеження юридичної особи (енергоаудит);
- розробка схем теплопостачання, водопостачання, водовідведення.

На рисунку 2.1. показана основна специфіка діяльності ТОВ «Тандан Енергоресурс».

<p><u>+25 років досвіду</u></p>  <p>Ми впроваджуємо на запатентуємо щороку 3+ нових технологія впродовж 25 років.</p>	<p>ТОВ «Тандан Енергоресурс»</p>	<p><u>Експорт в 7 країн</u></p>  <p>Постачаємо продукцію в Польщу, Молдову, Казахстан, Голандію, Великобританію, Румунію, Болгарію.</p>
<p><u>+149</u></p>  <p>Понад 149 кваліфікованих працівників.</p>		<p><u>Ефективні рішення</u></p>  <p>Виробництво та постачання сучасної продукції та послуг найвищої якості за доступними цінами</p>

Рис. 2.1. Специфіка діяльності ТОВ «Тандан Енергоресурс»

Джерело: складено автором на основі [48].

Послугами ТОВ «Тандан Енергоресурс» є проєкти «під ключ» – від етапу проєктування до фінального монтажу проєктних напрацювань. Також, проводимо аудит, модернізацію чи реконструкцію об'єктів будь-якої складності. Проведемо аналіз масштабів діяльності ТОВ «Тандан Енергоресурс» (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1.

Аналіз масштабів діяльності ТОВ «Тандан Енергоресурс»,
2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп росту, %	
				2021 до 2020	2022 до 2021
Виручка від продажу товарів та послуг, тис. грн..	74632	97140	103675	130,16	106,73
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн..	137	175	175	127,74	100,00
Середньорічні залишки оборотних коштів, тис. грн..	11810	24071	19222	203,82	79,86
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	121	140	149	115,70	106,43
Чисельність працівників апарату управління, чол.	26	27	29	103,85	107,41

Джерело: [48].

З цієї таблиці можна дійти невтішного висновку у тому, що ТОВ «Тандан Енергоресурс» має досить великий обсяг збуту продукції. При цьому з 2020 року спостерігається зростання виручки. Якщо 2021 року щодо 2020 року спостерігалось зростання виручки на 30,16 %, то 2015 року збільшення виручки становило 6,73 %. Середньорічна вартість основних виробничих фондів для підприємства дуже невелика. У 2021 році зростання склало 27,74%, у 2022 – зміни обсягу основних фондів не було. Обсяг середньорічних залишків оборотних коштів підприємства у аналізованому періоді змінювався різноспрямовано. У 2021 році збільшення становило 103,82 %, а у 2015 – спостерігалось зменшення на 20,14 % щодо рівня 2014 року.

У аналізованому періоді спостерігалось збільшення кількості працівників для підприємства. Так, у 2021 році щодо 2020 року збільшення становило 15,70 % (збільшення на 19 працівників), а у 2022 році щодо 2021 – на 6,43 % (на 9 працівників). Також збільшувалася кількість працівників апарату управління – на 3,85 % у 2014 році та на 7,41 % – у 2022 році.

Для з'ясування динаміки розвитку ТОВ «Тандан Енергоресурс» потрібно розглянути динаміку фінансових результатів діяльності підприємства за 2020-2022 рр., представлену в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Динамік фінансових результатів діяльності ТОВ «Тандан
Енергоресурс», 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп росту, %	
				2021 до 2020	2022 до 2021
Виручка від продукції (робіт, послуг), тис. грн.	74632	97140	103675	130,16	106,73
Собівартість проданих продукції (робіт, послуг), тис. грн.	64421	83642	92000	129,84	110,00
Валовий прибуток, тис. грн.	10211	13498	11675	132,19	86,49
Комерційні та управлінські витрати, тис. грн.	7669	9196	10311	119,91	112,12
Прибуток від продажу, тис. грн.	2542	4302	1364	169,24	31,71
Інші витрати, тис. грн.	1560	2591	896	166,09	34,58
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	982	1711	468	174,24	27,35
Податок на прибуток та інші аналогічні обов'язкові платежі, тис. грн.	229	363	375	158,52	103,31

Продовження табл. 2.2

Чистий прибуток, тис. грн.	753	1348	93	179,02	6,90
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	137	175	175	127,74	100,00
Середньорічні залишки оборотних коштів, тис. грн.	11810	24071	19222	203,82	79,86
Рентабельність продукції (робіт, послуг), %	13,68	13,90	11,26	101,61	81,01
Загальна рентабельність, %	716,79	977,71	267,43	136,40	27,35

Джерело: [48].

На підставі даних, представлених у таблиці, можна зробити висновок про те, що валовий прибуток ТОВ «Тандан Енергоресурс» у 2021 та 2022 роках позитивний, що говорить про те, що підприємство продає свою продукцію вище за собівартість. У зв'язку з цим можна говорити про ефективність збутової та виробничої політики підприємства.

На рисунку 2.2 показана динаміка валового прибутку ТОВ «Тандан Енергоресурс» за 2020-2022 рр. в тис.грн.

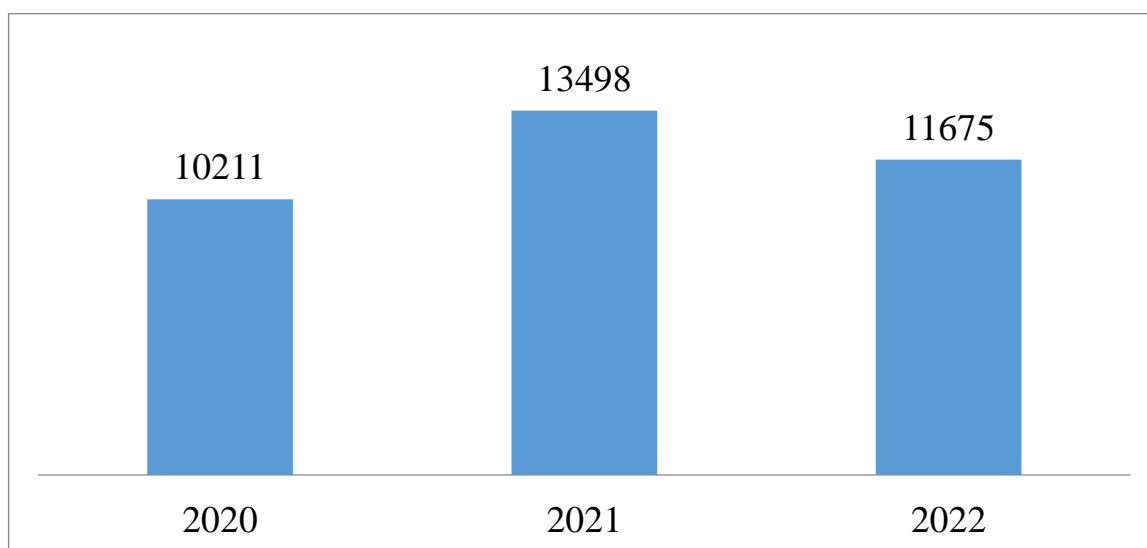


Рис. 2.2. Динаміка валового прибутку ТОВ «Тандан Енергоресурс» за 2020-2022 рр. в тис.грн.

Джерело: [48].

ТОВ «Тандан Енергоресурс» має прибуток до оподаткування, що говорить про загальну ефективність роботи підприємства. Чистий прибуток підприємства у період з 2020 по 2022 рік склав суму у розмірі 2194 тис.грн., що говорить про те, що підприємство організує діяльність, виходячи з мінімальної прибутковості після оподаткування, оскільки дана сума становить лише 0,7% від загальної виручки. Прибуток від продажу нестабільна, і в аналізованому періоді коливається в діапазоні від 1,4 до 4,3 млн. руб. При цьому у 2022 році спостерігається значне (більш ніж у 3 рази) зниження цього показника (рисунок 2.3).

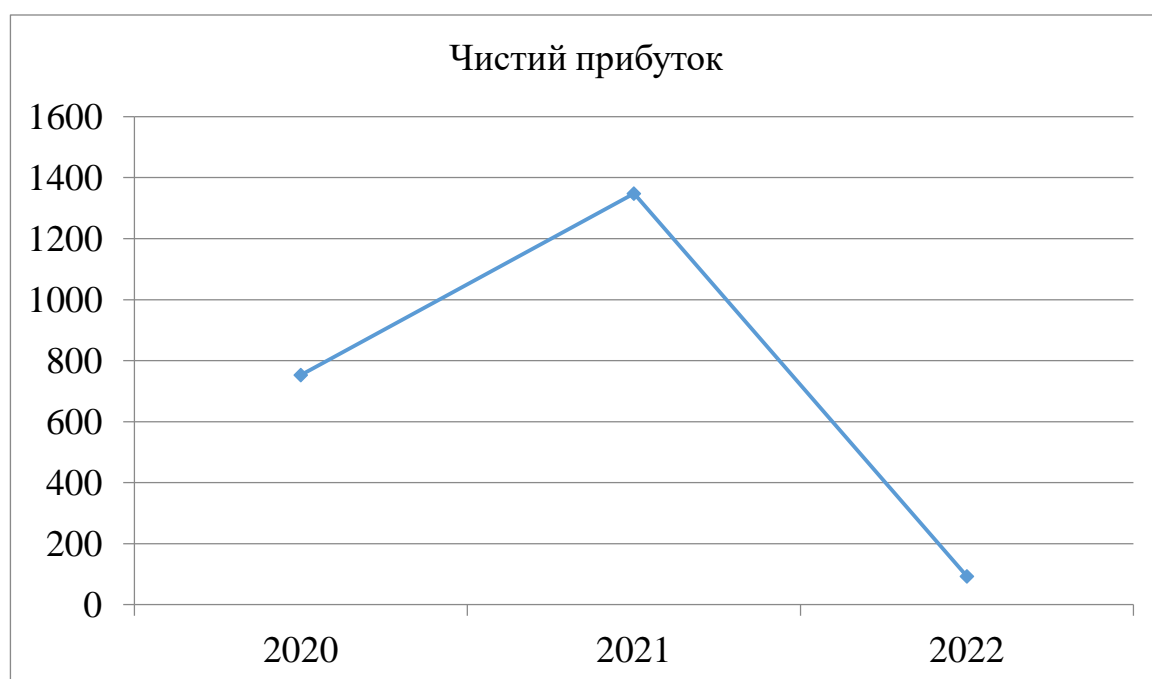


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Тандан Енергоресурс» за 2020-2022 рр. в тис.грн.

Джерело: [48].

Рентабельність продукції у 2022 році склала 11,26%, знизившись з 13,7-13,9% у 2020-2021 роках, що говорить про зниження загальної ефективності роботи підприємства разом зі збільшенням обсягів діяльності. Загальна рентабельність ТОВ «Тандан Енергоресурс» у 2020-2022 роках має дуже високі значення, через дуже невеликий обсяг основних фондів для підприємства (рисунок 2.4.).

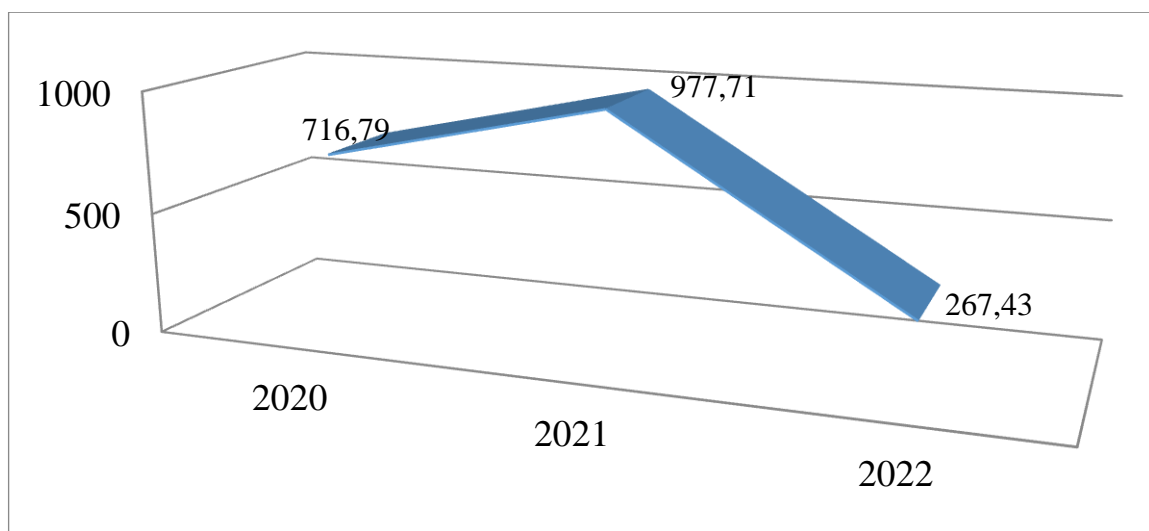


Рис. 2.4. Загальна рентабельність ТОВ «Тандан Енергоресурс» у 2020-2022 роках, %

Джерело: [48].

Загалом з проведення дослідження виробничо-економічної діяльності ТОВ «Тандан Енергоресурс» можна сформулювати такі висновки:

1) підприємство збільшує збут продукції, і навіть чисельність працівників, що свідчить про його розвиток;

2) ТОВ «Тандан Енергоресурс» характеризується низьким рівнем чистого прибутку, що свідчить про те, що загальний рівень економічної ефективності досить низький, причиною чого є значні обсяги комерційних та управлінських витрат;

3) підприємства характерна низька ліквідність, що, проте, призвело до зниження його виробничих показників.

2.2. Оцінка економічної ефективності діяльності ТОВ «Тандан Енергоресурс»

За даними бухгалтерського балансу ТОВ «Тандан Енергоресурс» розрахуємо коефіцієнт фінансової стійкості діяльності підприємства за період 2021-2022 рр.

Розрахунок коефіцієнта фінансової стійкості ТОВ «Тандан Енергоресурс» виглядатиме так:

$$2021 \text{ рік: } \text{КФУ} = 735\,000 / 2\,905\,000 = 0,25$$

$$2022 \text{ рік: } \text{КФУ} = 5\,918\,000 / 20\,355\,000 = 0,29$$

Нормальним значенням коефіцієнта фінансової стійкості прийнято рахувати в 0,8-0,9. Рекомендоване значення не менше 0,75. У ході розрахунку коефіцієнта фінансової стійкості ТОВ «Тандан Енергоресурс» можна дійти до невтішного висновку, що з період 2021-2022 рр. цей показник перебував нижче межі прийнятого нормального значення. Таким чином, дані відхилення говорять про слабкої фінансової стійкості досліджуваного індивідуального підприємця. Ця ситуація говорить про виникнення ризику хронічної неплатоспроможності досліджуваного підприємства, і навіть її попадання у фінансову залежність від кредиторів.

Проведемо розрахунок коефіцієнта, що визначає фінансову залежність ТОВ «Тандан Енергоресурс», який розраховується за бухгалтерського балансу.

Розрахунок коефіцієнта фінансової залежності ТОВ «Тандан Енергоресурс» буде виглядати так:

$$\text{Кфінз} = (\text{рядок 1400} + \text{рядок 1500} - \text{рядок 1450} - \text{рядок 1530} - \text{рядок 1540}) / \text{рядок 1700} \quad (2.1)$$

$$2021 \text{ рік: } \text{Кфінз} = 2170000 / 2905000 = 0,75$$

$$2022 \text{ рік: } \text{Кфінз} = 14437000 / 20355000 = 0,71$$

Нормативне значення для цього коефіцієнта становитиме 0,5. В результаті проведених розрахунків коефіцієнта фінансової залежності ТОВ «Тандан Енергоресурс» видно, що в 2021 р. цей показник перевищував нормативне значення і склав 0,75, але у 2022 році спостерігається зниження коефіцієнта фінансової залежності.

Розрахуємо коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів (Ксзс), що дасть реальну оцінку стійкості ТОВ «Тандан Енергоресурс» у фінансовому плані. Цей коефіцієнт вказує, скільки запозичених у кредиторів гривнів припадає на 1 гривню власних коштів.

Цей коефіцієнт розраховується за такою формулою:

$$\text{Ксзс} = (\text{рядок 1400} + \text{рядок 1500}) / \text{рядок 1300} \quad (2.2)$$

Нормативним значенням цього коефіцієнта буде число менше 0,7.

Розрахунок коефіцієнта співвідношення залучених та власних коштів досліджуваного індивідуального підприємця виглядатиме наступним чином:

$$\text{2021 рік: Ксзс} = 2170000 / 735000 = 2,95$$

$$\text{2022 рік: Ксзс} = 14437000 / 5918000 = 2,44$$

В результаті проведених розрахунків коефіцієнта співвідношення залучених та власних коштів ТОВ «Тандан Енергоресурс» видно, що у 2021 році цей коефіцієнт перевищував нормативне значення і становив 2,95. Таким чином, у 2021 році на 1 грн. власних коштів припадало 2,95 грн. запозичених у кредиторів. У 2022 році цей коефіцієнт знизився і склав 2,44, що свідчить також про перевищення нормативного значення цього коефіцієнта.

Коефіцієнт забезпеченості запасів своїми коштами (Кобзс) має нормативне значення, яке має бути в межах 0,6–0,8. Даний коефіцієнт визначається за такою формулою:

$$\text{Кобзс} = (\text{рядок 1300} + \text{рядок 1400} - \text{рядок 1100}) / \text{рядок 1210} \quad (2.3)$$

Проведемо розрахунок коефіцієнта забезпеченості запасів своїми засобами:

$$\text{2021 рік: Кобзс} = 735000 / 2688000 = 0,27$$

$$\text{2022 рік: Кобзс} = 5918000 / 19797000 = 0,30$$

В результаті проведеного розрахунку даного коефіцієнта, можна зробити такий висновок, що отримані значення відхиляються від нормативних.

На рисунку 2.5 показана динаміка коефіцієнта фінансової стійкості, коефіцієнта фінансової залежності, коефіцієнта співвідношення залучених та власних коштів, коефіцієнта забезпеченості запасів своїми засобами.

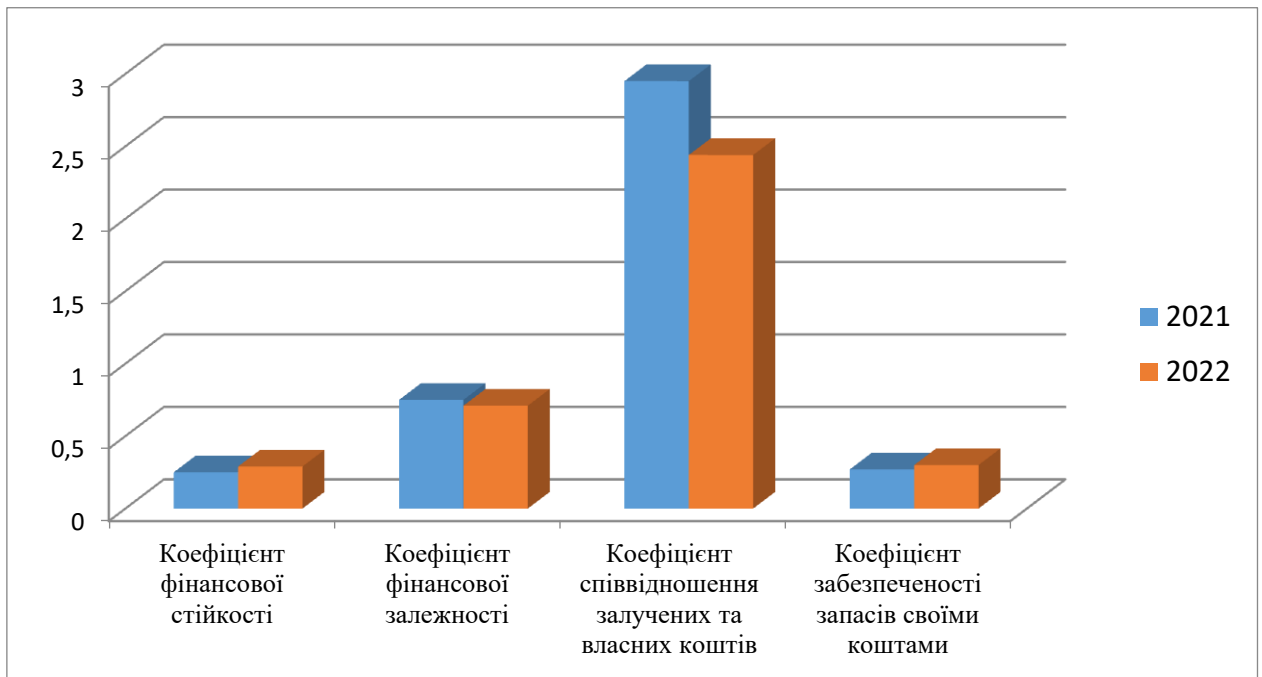


Рис. 2.5. Динаміка коефіцієнтів ТОВ «Тандан Енергоресурс» за 2021-2022 рр.

Джерело: [48].

Таким чином, в результаті розрахунків коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Тандан Енергоресурс» можна зробити такий висновок, що досліджуване підприємство має не стійке фінансове становище. ТОВ «Тандан Енергоресурс» не вдається до зовнішніх джерел фінансування довгострокового характеру, що чинить негативне вплив на деякі показники фінансової стійкості підприємства.

В умовах ринкових відносин велика роль показників рентабельності послуг (продукції), що характеризують рівень прибутковості (збитковості). Проаналізуємо показники рентабельності ТОВ «Тандан Енергоресурс» за

період 2021-2022 років. Аналіз показників рентабельності ТОВ «Тандан Енергоресурс» за період 2021-2022рр. представлений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Тандан Енергоресурс» за період 2021-2022рр.

№ з/п	Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення
1	Рентабельність продажів	2,15	4,36	2,21
2	Чиста рентабельність	1,99	4,26	2,27
3	Рентабельність власного капіталу	42,99	30,36	-12,63
4	Валова рентабельність	2,57	4,90	2,33

Джерело: [48].

Внаслідок проведеного аналізу показників рентабельності ТОВ «Тандан Енергоресурс» за період 2021-2022 рр., який подано у таблиці 2.3 можна зробити такий висновок, що показники рентабельності продажів, чистої та валової рентабельності мають тенденцію зростання, а саме показник рентабельності продажів у 2022 році порівняно з попереднім роком збільшився на 2,21%, показник чистої рентабельності – на 2,27% та показник валової рентабельності - на 2,33%.

Ці зміни відбулися у зв'язку зі збільшенням виручки, а також зі зростанням прибутку та обсягом продажів. Показник рентабельності власного капіталу у 2022 році порівняно з 2021 роком, навпаки, має тенденцію до зниження. Цей показник у 2022 році знизився на 12,63%. Це пов'язано з тим, що у ТОВ «Тандан Енергоресурс» збільшується розмір власних коштів.

Далі досліджуємо показники ефективності використання фонду заробітної плати ТОВ «Тандан Енергоресурс» за 2021-2022 р. Показники

ефективності використання фонду ТОВ «Тандан Енергоресурс» за період 2021-2022 роки представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Показники ефективності використання фонду заробітної плати ТОВ «Тандан Енергоресурс» за період 2021-2022 рр., грн.

№ з/п	Показники	2021 р.	2022 р.	Темпи зростання, %
1	Товарна продукція на гривню заробітної плати	2,59	5,14	198,46
2	Виручка від продукції на гривню заробітної плати	2,59	5,14	198,46
3	Сума прибутку звітного періоду на гривню заробітної плати	0,07	0,25	357,14
4	Сума чистого прибутку на гривню заробітної плати	0,05	0,22	440,00

Джерело: [48].

Показники ефективності використання фонду заробітної плати ТОВ «Тандан Енергоресурс» за період 2021-2022 рр., які наведені у таблиці 2.4 показують, що у 2022 році на 1 грн. витрат на оплату праці працівників підприємство отримав 5,14 грн. виручки від реалізації та 22 копійки чистого прибутку. У загалом ситуація покращувалась порівняно з 2021 роком, коли товарної продукції на 1 грн. заробітної плати становила 2,59 грн., але на кожну гривню заробітної плати ТОВ «Тандан Енергоресурс» отримував 5 копійок чистого прибутку.

Отже, темп зростання за показниками ефективності використання фонду заробітної плати ТОВ «Тандан Енергоресурс» так само мають тенденцію до зростання.

Розрахуємо економічну ефективність ТОВ «Тандан Енергоресурс» за період 2021-2022 років. Розрахунок проведемо за наступною формулою:

$$\text{Економічна ефективність} = \text{Результат} / \text{Витрати} \quad (2.4)$$

$$\text{Економічна ефективність 2021р.} = 316000 / 15546000 = 0,02$$

$$\text{Економічна ефективність 2022р.} = 1797000 / 40410000 = 0,04$$

Як видно з даних розрахунків, економічна ефективність ТОВ «Тандан Енергоресурс» має тенденцію зростання, так у 2021 році цей показник становив 0,02, а у 2022 році досяг до 0,04.

Таким чином, було проведено аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Тандан Енергоресурс» за період 2021-2022 рр., а також дана оцінка ефективності діяльності досліджуваного підприємства. Для подальшого дослідження доцільно розробити рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «Тандан Енергоресурс».

2.3. Аналіз ефективності управління персоналом ТОВ «Тандан Енергоресурс»

У зв'язку з тим, що система роботи з персоналом реалізується через працівників апарату управління, необхідно провести аналіз ефективності його діяльності, оскільки це дозволить виявити, наскільки вона впливає на виробничі показники ТОВ «Тандан Енергоресурс».

На підставі наявної інформації про апарат управління підприємством, дамо оцінку його ефективності, подану в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Оцінка ефективності апарат управління ТОВ «Тандан Енергоресурс»

Показники	2020	2021	2022	Темп зростання, %	
				2021 до 2020	2022 до 2021
1. Індекс економічності апарату управління $K_e = (a+b+v+\Gamma)/4$	0,146	0,139	0,138	95,0	99,3
а) питома вага працівників до загальної кількості працівників	0,215	0,193	0,195	89,8	101,0
б) питома вага зарплати працівників у загальному фонді зарплати	0,250	0,255	0,250	102,0	98,0
в) питома вага зарплати працівників в загальних витратах	0,095	0,084	0,082	88,4	97,6
г) питома вага витрат на утримання в загальних витратах	0,023	0,022	0,023	95,7	104,5
2. Індекс результативності $K_p = (d+e+ж)/3$	226,4	253,2	252,9	111,9	99,9
а) Валова продукція на 1 працівника, млн.грн.	616,8	693,9	695,8	112,5	100,3
б) Валова продукція на 1 грн. заробітної плати працівника, грн.	12,1	13,9	13,7	114,9	98,6
в) Валова продукція на 1 грн. витрат на утримання, грн..	50,2	51,9	49,3	103,4	95,0
3. Прибуток від реалізації продукції на 1 працівника, млн.грн.	97,8	159,3	47,0	162,9	29,5

Продовження табл. 2.5.

4. Індекс ефективності управління	1,000	1,168	1,006	116,8	86,1
$E_f = K_p + (1 - K_\varepsilon)$					

Джерело: [48].

На підставі поданих у таблиці 2.5. даних можна зробити такі висновки:

1) питома вага працівників апарату управління ТОВ «Тандан Енергоресурс» після зниження у 2021 році з 0,215 до 0,193 од., у 2022 році хоч і зросла до 0,195 од., проте, дане зростання може бути визнане незначним, і таким, що не має помітного впливу на індекс економічності апарату управління. Аналогічна динаміка простежується і за питомою вагою зарплати працівників апарату управління, яка весь період перебувала в межах від 0,250 до 0,255 од.

Питома вага зарплати працівників апарату управління ТОВ «Тандан Енергоресурс» знижувалась, становлячи від 0,095 од. на початку періоду до 0,082 од. Наприкінці, а питома вага витрат на утримання працівників апарату управління, навпаки, збільшився в періоді з 226,4 до 252,9 тис. грн., Що, очевидно, викликано зростанням цін;

2) індекс економічності апарату управління ТОВ «Тандан Енергоресурс» мав тенденцію до зниження. Так, якщо на початок періоду він становив 0,146 од., то у 2022 році – вже 0,138 од., що вказує на те, що незважаючи на збільшення чисельності апарату управління, його ефективність дещо збільшилась;

3) обсяг валової продукції на працівника апарату управління ТОВ «Тандан Енергоресурс» у періоді збільшився, найбільше зростання на 12,5 % зафіксовано у 2021 році, а у 2022 році зростання склало всього 0,3 %. Проте, у період показник збільшився з 616,8 до 695,8 тис. грн.

Валова продукція на 1 грн. заробітної плати працівників апарату управління також зросла з 12,1 до 13,7 грн., а показник валової продукції на 1 грн. витрат на утримання апарату управління знизився з 50,2 до 49,3 грн., Що

свідчить про деяке перевищення темпів зростання витрат на утримання над основною діяльністю;

4) показник прибутку від одного працівника апарату управління ТОВ «Тандан Енергоресурс» періоді відчував значні коливання. Якщо 2020 року він становив 159,3 тис. грн., то 2022 року – лише 47 тис. грн., знизившись більш як 3 рази;

5) індекс ефективності управління ТОВ «Тандан Енергоресурс» досяг свого максимального значення 1,168 у 2021 році, збільшившись за рік на 16,8 %, а у 2022 році, навпаки, знизився до 1,006, що становило 86,1 % від рівня попереднього року.

Таким чином, загалом за період загальна ефективність діяльності управлінського персоналу ТОВ «Тандан Енергоресурс» майже не змінилася (зростання на 0,6 %), що свідчить про необхідність ухвалення управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності управління підприємством.

З метою характеристики системи управління персоналом у частині працівників апарату управління ТОВ «Тандан Енергоресурс», розглянемо загальний рівень управлінської праці досліджуваного підприємства (таблиця 2.6.).

Таблиця 2.6.

Загальний рівень організації управлінської праці в ТОВ «Тандан Енергоресурс»

Показники	2020	2021	2022	Темп зростання 2022 до 2021
Коефіцієнт організації робочих місць	1,07	1,09	1,13	105,6
Коефіцієнт використання робочого часу	0,84	0,89	0,88	104,8
Коефіцієнт плановості та якості робіт	0,52	0,54	0,54	103,8
Коефіцієнт санітарно-гігієнічних умов	0,81	0,87	0,93	114,8

Продовження табл. 2.6.

Коефіцієнт регламентації праці в управлінні	1,00	1,00	1,00	100,0
Коефіцієнт завантаження працівників управління	1,43	1,55	1,67	116,8
Рівень організації	0,95	0,99	1,03	108,4

Джерело: [48].

Як очевидно з таблиці 2.6, для ТОВ «Тандан Енергоресурс» існує стабільне зростання рівня організації управлінського праці. Якщо на початку періоду він оцінювався як 1,07 од., що є дуже високим показником, то до кінця періоду цей показник ще більше збільшився, склавши 1,13 од., що свідчить про те, що підприємство дуже уважно підходить до організації праці управлінців.

У той же час, коефіцієнт використання робочого часу ТОВ «Тандан Енергоресурс» дещо нижчий від необхідного, хоча й зріс у періоді з 0,84 до 0,88 од. Разом з тим, рівень коефіцієнта плановості та якості управлінських робіт істотно менший за необхідний, і становить 0,52-0,54 од., при тому, що в цілому рівень регламентації праці в управлінні має задовільний значення.

Коефіцієнт санітарно-гігієнічних умов хоч і нижче за необхідне значення (1,00 од.), однак, має позитивну тенденцію, збільшившись у періоді з 0,81 до 0,93 од. Значно вищий за нормативний рівень завантаження працівників управління. Якщо на початок періоду цей показник становив 1,43 од., то за підсумками періоду він збільшився на 16,8 %, досягнувши 1,67 од., що свідчить про те, що працівники апарату управління перевантажені функціями, і потрібне збільшення їх кількості.

Рівень організації праці аналізованої групи працівників ТОВ «Тандан Енергоресурс» загалом період збільшився з 0,95 до 1,03 од., що свідчить про позитивну динаміку впливу цієї групи осіб у діяльність підприємства.

Реалізація діяльності апарату управління ТОВ «Тандан Енергоресурс» стосовно іншим категоріям працівників здійснюється у вигляді кадрової

роботи. Вона проявляється у підготовці кадрів, їх доборі, розстановці та виконання обов'язків, і навіть завантаження працівників апарату управління функціями безпосередньо управлінню.

Дамо оцінку кадрової роботи для ТОВ «Тандан Енергоресурс» у аналізованому періоді, для чого розрахуємо відповідні показники, подані у таблиці 2.7. У зв'язку з тим, що не вся інформація з даного напрямку фіксується для ТОВ «Тандан Енергоресурс», розрахунок даних показників здійснено за станом кінець періоду, а коефіцієнт психологічної середовища обчислено виходячи з вибіркового опитування працівників.

Таблиця 2.7.

Оцінка ефективної кадрової роботи ТОВ «Тандан Енергоресурс», 2022 р.

Коефіцієнт	Формула розрахунку коефіцієнта	Норма	Факт	Значення коеф-та
1. Підготовка кадрів	$K=(K_{кв}+K_c):2$	X	X	0,84
- кваліфікації працівників	$K_{кв} = Ч_{кв} : Ч_о$	X	0,90	-
- співвідношення фахівців з освіти	$K_c = C_f : C_n$	0.50	0,77	-
2. Підбір кадрів ($K_{пк}$)	$K_{пд}=(K_{пк}+K_{ск}+K)$	X	X	5,49
- психологічного середовища	$K_{пк}=П_{фк} : П_{нк}$	5	3,7	-
- стабільність кадрів	$K_{ск} = 1 - (Ч_у : Ч_о)$	X	0.80	-
- трудової дисципліни	$K = 1 - (Д_п : Д_о)$	X	0,99	-
3. Розміщення кадрів	$K_p = (K_{пк}+K_3): 2$	X	X	10,35
- виконання обов'язків	$K_{ио}=1 - (Ч_н : Ч_о)$	X	0.99	-
4. Завантаження працівників управління	$K_3=(K_1+K_2+K_3+K_4):4$	X	X	7,05
- керованості для керівника організації	$K_1 = У_ф : У_н$	8	X	6

Продовження табл. 2.7.

- керованості для головного бухгалтера	$K2 = Уф : Ун$	8	X	4
- керованості для поч. підрозділів	$K3 = Уф : Ун$	5	X	8,3
- керованості для головного спеціаліста	$K4 = Уф : Ун$	3	X	5,9

Джерело: [48].

Як видно з таблиці 2.7, на ТОВ «Тандан Енергоресурс» існує деякий надлишок фахівців, які мають рівень освіти вище за потрібне, що виражається в тому, що коефіцієнт співвідношення фахівців з освіти вище рекомендованого значення 0,5 і становить 0,77. Причиною тут є наявність вищої освіти у частини робітників, що не є обов'язковим. Коефіцієнт підбору кадрів дорівнює 5,49, а значення коефіцієнта завантаження кадрів дорівнює 7,05 чол. При цьому видно, що керованість для директора та головного бухгалтера ТОВ «Тандан Енергоресурс» – нижче за рекомендовану, а для керівників підрозділів та головних фахівців – вища за нормативну. Це говорить про навантаження керуючих функцій для середньої та нижньої управлінської ланки.

З іншого боку, спостерігається низький коефіцієнт стабільності кадрів, і навіть невеликі відхилення по коефіцієнту трудової дисципліни.

Отже, можна дійти невтішного висновку у тому, що попри високий рівень організації працівників апарату управління ТОВ «Тандан Енергоресурс», існуюча структура може бути визнана обмежено ефективною, оскільки може гарантувати залучення достатньої кількості і рівня працівників на підприємство.

Для виявлення основних проблем ТОВ «Тандан Енергоресурс» дамо оцінку кадрової роботи для підприємства за такими критеріям:

– аналіз, планування та прогноз кадрів;

- підбір, розстановка, оцінка та безперервне навчання;
- раціональне використання кадрів.

Розглянемо загальну характеристику системи управління для ТОВ «Тандан Енергоресурс» (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8.

Загальну характеристику системи управління для ТОВ «Тандан Енергоресурс»

Елементи системи	Рівень
Місія підприємства	Робота на підвищення якості життя, статус надійного партнера
Виробнича структура	Одноступенева, спеціалізована
Організаційна структура:	Лінійна
- число ланок основного виробництва	4
- кількість ланок допоміжного виробництва	2
- кількість ланок обслуговуючого виробництва	2
Тип структури управління	Ієрархічний
Система пріоритетних цілей підприємства	
1.	Підвищення обсягу прибутку
2.	Поліпшення якості послуг
3.	Підвищення частки ринку
Переважаючі методи управління	Розпорядження, рекомендації
Основний стиль роботи керівника підприємства:	
по відношенню до підлеглих	Авторитарний
з організації праці	Авторитарний
Коефіцієнт підбору кадрів	5,49

Продовження табл. 2.8.

Коефіцієнт розміщення кадрів	10,35
Коефіцієнт організації управлінської праці	1,03
Коефіцієнт підготовки кадрів	0,58

Джерело: [48].

У цілому нині за аналізом даної таблиці 2.7 можна дійти невтішного висновку у тому, що система управління ТОВ «Тандан Енергоресурс» ефективна, дозволяє отримувати прибуток, проте, у своїй на підприємстві є певний надлишок управлінців, переважно – вищої ланки, що значно збільшує витрати у його зміст і знижує ефективність управління загалом підприємству.

Підбір кадрів та організація управлінської праці ТОВ «Тандан Енергоресурс» організовані ефективно, проте існує проблема підготовки кадрів, оскільки значна кількість працівників підприємства не мають потрібного рівня освіти, а мають економічну та гуманітарну освіту, внаслідок чого ТОВ «Тандан Енергоресурс» змушене здійснювати їх перенавчання та донавчання вже на робочому місці, що знижує як ефективність виробничої, так і управлінської діяльності.

Загальний рівень економічної ефективності системи управління ТОВ «Тандан Енергоресурс» - стабільно високий, однак, загальний рівень валового прибутку на одного працівника - відносно невисокий (80-85 тис. грн.). Привертає увагу низький рівень чистого прибутку, і відповідно – низький рівень рентабельності капіталу підприємства.

На управління ТОВ «Тандан Енергоресурс» витрачається близько всіх витрат на заробітну плату, що відносно небагато. Витрати утримання апарату управління становлять близько 2-2,5 від собівартості валової продукції підприємства.

На ТОВ «Тандан Енергоресурс» суворо регламентовані питання управління, що говорить про відповідальний підхід до управління. Це

виявляється у наявності регламентуючих документах для працівників апарату управління, посадових інструкцій для провідних фахівців. З іншого боку, питання набору, підбору та навчання співробітників слабоефективні як за рахунок поточного стану ринку, так і за рахунок відсутності уваги до цього напрямку з боку керівництва ТОВ «Тандан Енергоресурс».

На підставі проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки:

ТОВ «Тандан Енергоресурс» є виробничою організацією, що розвивається, для якої характерно збільшення як обсягів виробництва та виручки, так і кількості працівників на підприємстві

Кадровий потенціал ТОВ «Тандан Енергоресурс» використовується не повністю, тому що підприємство не реагує адекватно на наявність дефіциту кваліфікованих робітників, внаслідок чого виникає проблема навчання, перенавчання та донавчання працівників, що приймаються на підприємстві.

Загалом система роботи з персоналом ТОВ «Тандан Енергоресурс» має високий рівень організації, проте динаміка розвитку даної системи слабка. Найбільш проблемною ділянкою є організація ефективного використання робітників, зважаючи на те, що існуюча система використання даних трудових ресурсів у ТОВ «Тандан Енергоресурс» не передбачає стимулювання ефективності їх праці, а передбачає стимулювання працівників невиробничих категорій, внаслідок чого знижується ефективність роботи колективу в цілому. Крім того, існують проблеми з підбором, відбором та просуванням персоналу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗА РАХУНОК УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства

З розвитком ТОВ «Тандан Енергоресурс» сформовані принципи та механізми системи управління якістю та ефективністю на висококваліфіковані інжинірингові послуги.

Для ТОВ «Тандан Енергоресурс» «ефективність» широко застосовується при характеристиці процесів виробництва, у своїй виділяється процес праці, процес використання основних фондів, оборотних фондів, і навіть в оцінці ефективності окремих операцій та громадського виробництва, у цілому. Досягнутий ефект перебуває у прямій залежності з величиною ефективності, а витрати – у зворотній, отже, що більше величина ефекту і менше витрат, то вище ефективність.

В даний час основними завданнями розробки та впровадження заходів щодо підвищення ефективності ТОВ «Тандан Енергоресурс» є:

1. Досягнення системного покращення забезпечення безпеки при втіленні висококваліфікованих інжинірингових послуг на основі контролю якості виконання всіх технологічних операцій у процесі.

2. Зниження витрат ТОВ «Тандан Енергоресурс» за рахунок оптимізації бізнес- та технологічних процесів на основі їх удосконалення, виявлення резервів та зниження непродуктивних чи неефективних витрат ресурсів.

3. Суттєве підвищення якості інжинірингових послуг для освоєння нових, раніше не доступних ринків для підприємства, а також зміцнення конкурентних позицій та посилення присутності на існуючих ринках.

4. Комплексний розвиток кадрового потенціалу, у тому числі на основі ефективного вирішення питань мотивації персоналу за рахунок формування у рамках системи управління економічною ефективністю виробництва прозорих та об'єктивних критеріїв оцінки якості роботи кожного співробітника ТОВ «Тандан Енергоресурс».

Вимірювання виробничого процесу на ТОВ «Тандан Енергоресурс» можна провести за кількістю операцій самого циклу: кількість операцій процесу (за результатами моніторингу, вивчення контрольних карток), у тому числі кількість операцій на привид процесу до заданих параметрів у разі відхилення від нормального ходу процесу та кількість операцій, встановлених з урахуванням вимог споживачів до наданих інжинірингових послуг.

Ефективність виробничого процесу ТОВ «Тандан Енергоресурс» можна простежити за показниками ефективності використання ресурсів, що споживаються для реалізації виробничого процесу, показниками динаміки процесу, показниками результату інжинірингових послуг (рисунок 3.1).

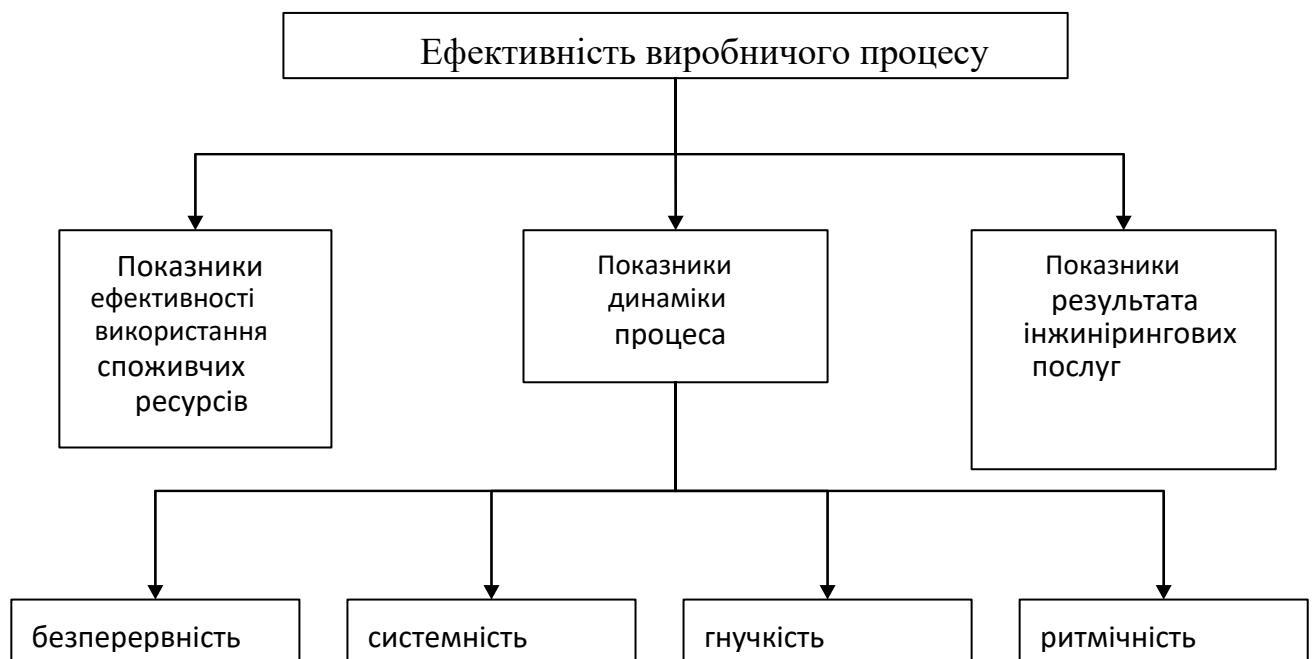


Рис. 3.1. Чинники, що впливають на ефективність виробничого процесу ТОВ «Тандан Енергоресурс»

Джерело: складено автором.

Показники ефективності використання ресурсів, споживаних реалізації конкретного виробничого процесу, виражені через показники використання засобів виробництва, матеріальних ресурсів, трудових ресурсів, фінансових ресурсів ТОВ «Тандан Енергоресурс». У межах цього напрями основними показниками у випадку можуть бути: фондомісткість, матеріаломісткість і енергоємність, продуктивність праці, трудомісткість, оборотність оборотних засобів, рентабельність та інші. Показники динаміки виробничого процесу відбивають його безперервність, системність, гнучкість, ритмічність. Ця група показників характеризує найбільшою мірою перебіг виробничого процесу.

Чинники, що впливають нормальне, безперебійне протягом виробничого процесу можна розділити на дві категорії: внутрішні та зовнішні чинники.

Внутрішні фактори залежать від роботи відповідних структурних підрозділів підприємства, сукупна участь яких формує результативність основних бізнес-процесів ТОВ «Тандан Енергоресурс». Дослідження цих факторів та управління ними дозволить виявити резерви підвищення ефективності виробництва.

Зовнішні – це чинники, які залежать від роботи підприємства, вони найбільше схильні до впливу ззовні, але у певною мірою впливають неї. До них віднесемо політичну, соціальну, економічну ситуацію в країні, вплив природно-кліматичних факторів, криміногенну ситуацію (випадки тероризму, випадки розкрадання, навмисне завдання шкоди залізничному комплексу).

Безперервне поліпшення інжинірингових послуг та протікання виробничих процесів є обов'язковою умовою підтримки належного рівня діяльності ТОВ «Тандан Енергоресурс», що відповідає сучасним умовам господарювання.

Зміни технічного базису, складу та кваліфікації кадрового потенціалу, застосування нових технологій, пошук нових форм та методів організації та

управління виробництвом має бути відправною точкою у вдосконаленні виробничих процесів на ТОВ «Тандан Енергоресурс».

З метою забезпечення сталого розвитку висококваліфікованих інжинірингових послуг ТОВ «Тандан Енергоресурс», то основними завданнями має стати реалізація вже перерахованих вище чинників підвищення ефективності підприємства.

Для підвищення ефективності діяльності необхідно притримуватися таким сформованим шляхам підвищення які зображені на рисунку 3.2.

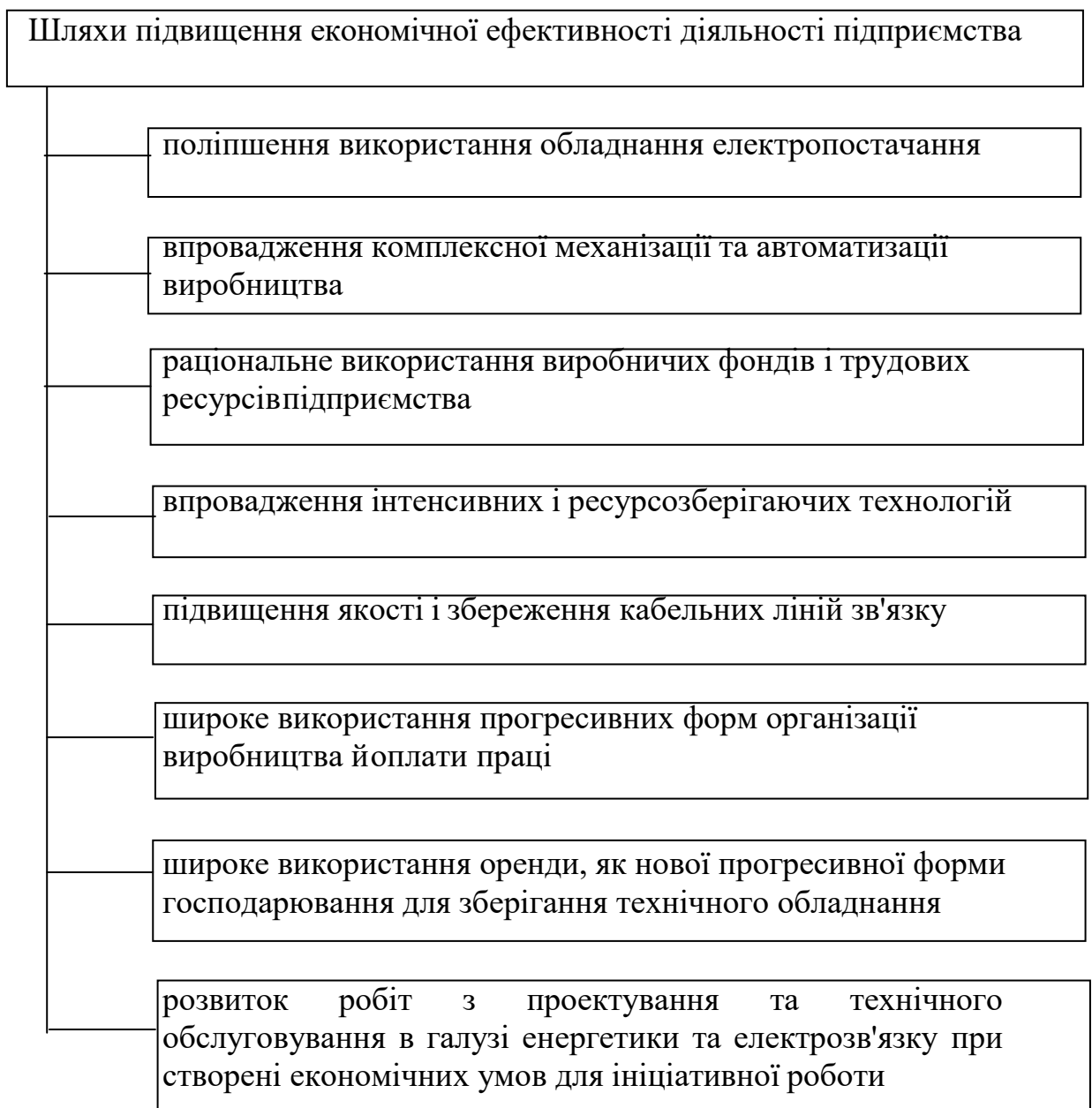


Рис. 3.2. Шляхи підвищення ефективності діяльності ТОВ «Тандан Енергоресурс»

Джерело: складено автором.

На ефективність діяльності ТОВ «Тандан Енергоресурс» суттєвий вплив має ступінь розвитку автоматизації структури управління та інформаційні технології. І так за принципом ланцюгової реакції ці структури викликають суттєві зміни в технічному рівні та продуктивності обладнання технологічного, формах та методах організації трудових процесів, кваліфікації та підготовки кадрів і так далі.

Машини та обладнання мають найбільший вплив на підвищення ефективності виробничого процесу ТОВ «Тандан Енергоресурс», а також інших видів діяльності суб'єкта господарювання.

Фондовіддача введеного в дію обладнання залежить як від його технічних характеристик (покоління випуску), а також від умов експлуатації:

- контролю поточного стану обладнання;
- своєчасного проведення ремонтних робіт;
- дотримання оптимальних термінів експлуатації;
- ступінь завантаження виробничих потужностей;
- час роботи (без перерв, за добу) тощо.

Вплив використання матеріальних цінностей та енергетичних ресурсів на ефективність діяльності ТОВ «Тандан Енергоресурс» може бути оцінено як позитивне при зниженні матеріаломісткості та зростанні матеріаловіддачі, визначення енергоємності продукції (робіт, послуг), раціональної організації процесу управління матеріальними ресурсами та джерелами їх поставки за допомогою планування оптимального обсягу поставок та часу між поставками. Удосконалення економічного управління ефективністю процесу має зачіпати всі стадії: планування та прогнозування, облік, аналіз та контроль, регулювання, мотивація.

Найважливішою проблемою в оцінці економічної ефективності ТОВ «Тандан Енергоресурс» є вимір ефекту (результату). Неможливість однозначно виміряти ефект породжується такими обставинами, які показані на рисунку 3.3.

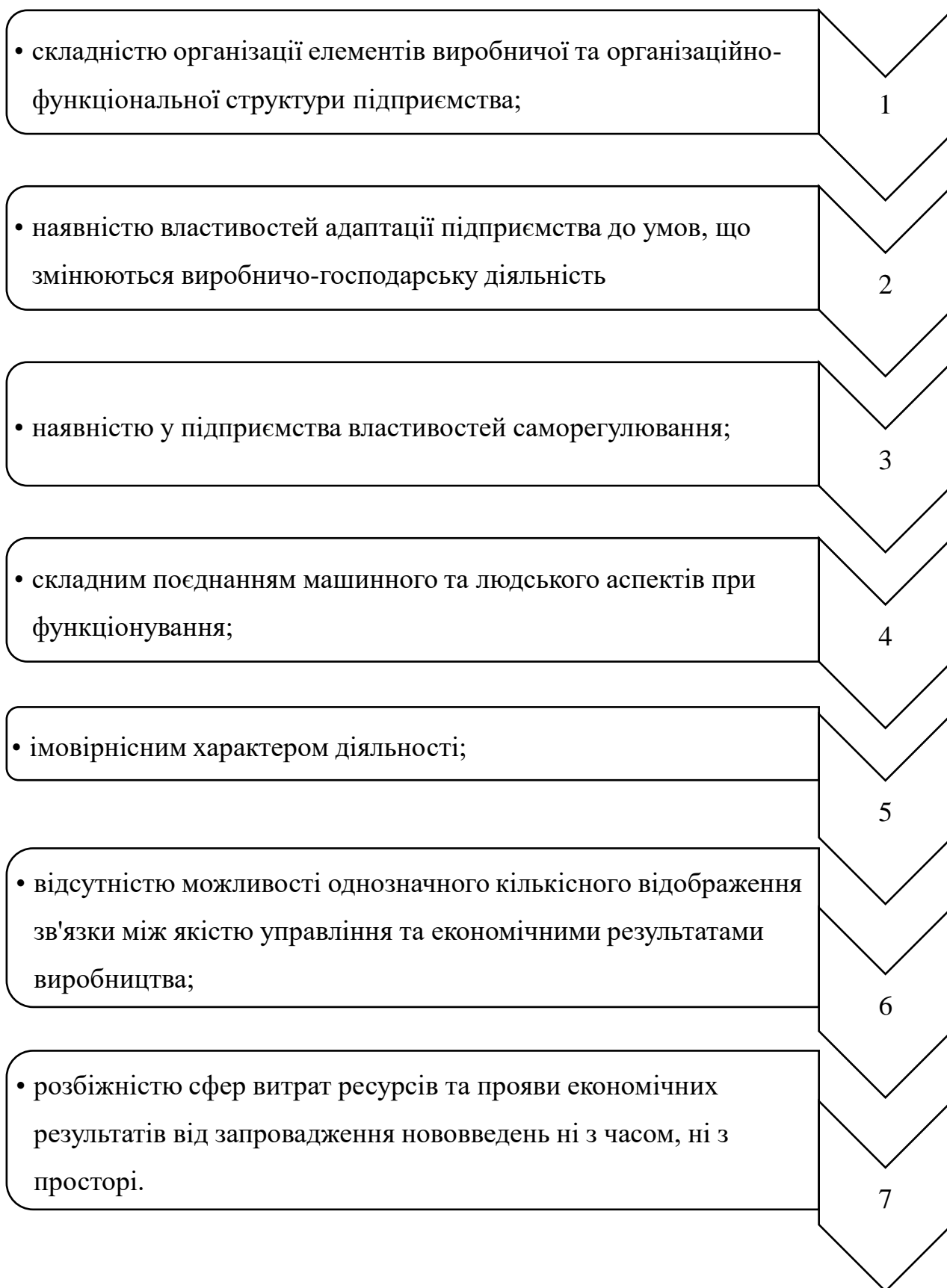


Рис. 3.3. Обставини, за якими вимірюється ефективність діяльності
ТОВ «Тандан Енергоресурс»

Джерело: складено автором.

На рисунку 3.4. показано основні напрями підвищення ефективності діяльності ТОВ «Тандан Енергоресурс».

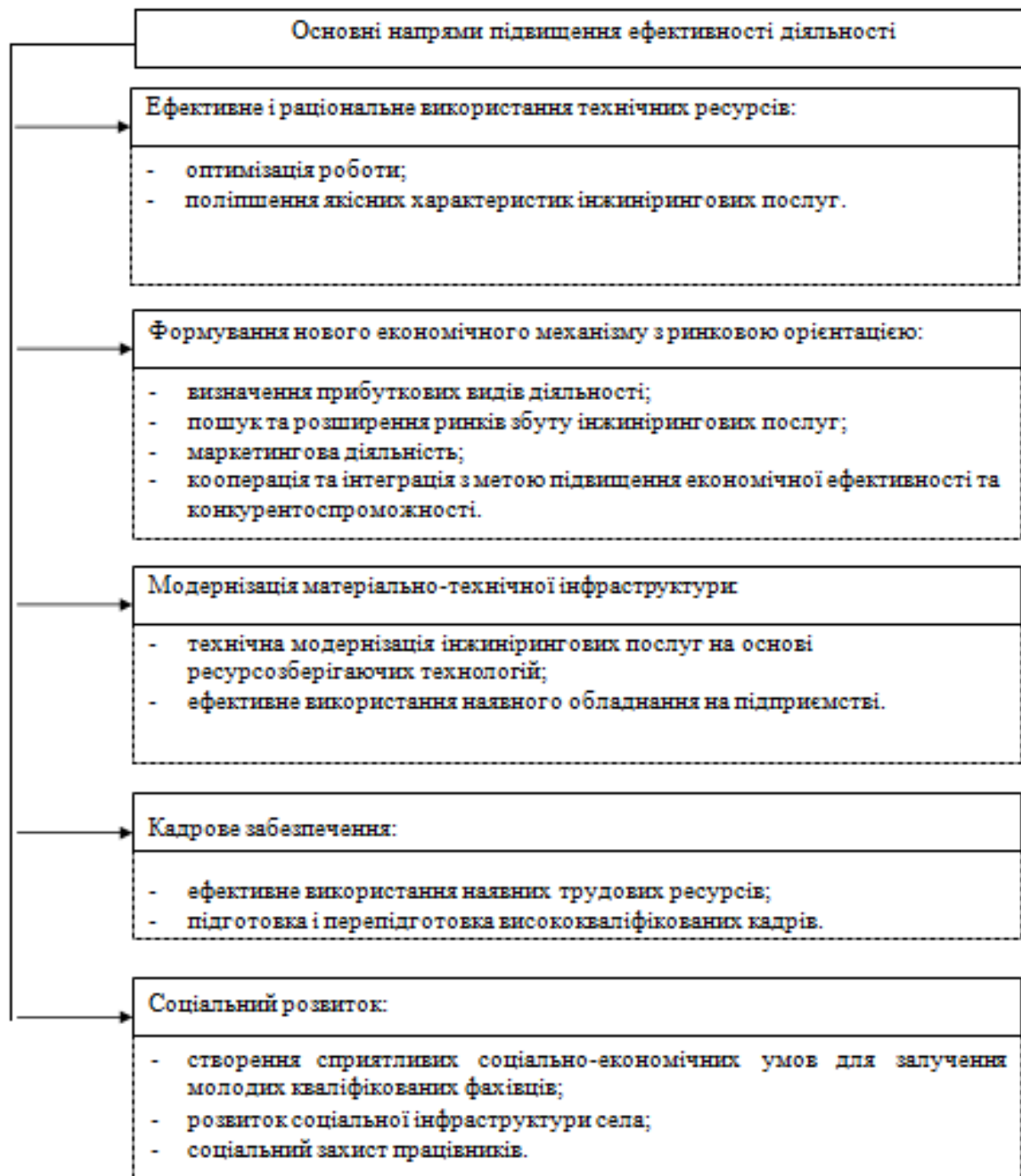


Рис. 3.4. Напрями підвищення ефективності діяльності ТОВ «Тандан Енергоресурс»

Джерело: складено автором.

Отже, один із шляхів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Тандан Енергоресурс» є оптимізація собівартості продукції. Оптимізацію

собівартості продукції можна досягти за рахунок випередження темпів зростання обсягів виробництва порівняно з темпами зростання умовно-постійних витрат. Досягти такого ефекту (коли темпи зростання обсягів виробництва перевищують темпи зростання умовно-постійних витрат) можливо, наприклад, шляхом застосування новітніх технологій на підприємстві. Тому для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Тандан Енергоресурс» пропонується придбати нове високопродуктивне обладнання.

3.2. Заходи щодо підвищення економічної ефективності за рахунок вдосконалення управління персоналом ТОВ «Тандан Енергоресурс»

На підставі аналізу, проведеного в розділі 2, можна сформулювати такі вимоги щодо підвищення економічної ефективності за рахунок вдосконалення управління персоналом ТОВ «Тандан Енергоресурс»:

- 1) підвищення умінь у кадрів управління за напрямками: проектування; активності; здібності до навчання, зокрема управлінським навичкам;
- 2) розвиток служби управління кадрами для підприємства у частині добору кадрів;
- 3) підвищення ефективності розміщення кадрів та участі в цьому процесі служби управління персоналом;
- 4) підвищення рівня психологічного середовища як чинника закріплення працівників;
- 5) формування системи професійного навчання персоналу.

Для реалізації цих вимог пропонується наступна система заходів по ефективності управління персоналом ТОВ «Тандан Енергоресурс»:

1. Впровадження Assessment-технологій.

Assessment-центр – це один із методів комплексної оцінки персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних та професійних

особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей спеціалістів. Склад процедур Assessment-центрів:

- інтерв'ю з експертом, під час якого йде збір даних про знання та досвід співробітника;

- психологічні, професійні та загальні тести;

- коротка презентація учасника перед експертами та іншими учасниками;

- ділова гра. Під керівництвом спостерігача група співробітників чи кандидатів розіграє бізнес-ситуацію за заздалегідь підготовленим сценарієм.

- біографічне анкетування;

- опис професійних досягнень;

- індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (бізнес-прикладів).

Учаснику пропонується вибрати певну стратегію та тактику дій у запропонованій ситуації.

- експертне спостереження, за результатами якого складаються рекомендації для кожного співробітника.

Технологія Assessment-центру – це процес, під час якого спостерігачі ведуть спостереження однією чи кількома кандидатами (на підприємстві чи поза підприємством) спираючись на поведінкові прояви, описують їх, обговорюють і оцінюють, щоб потім визначити, враховуючи у своїй перелік посадових обов'язків, придатність кандидата до виконання конкретного завдання чи посадової функції.

Відмінною рисою технології Assessment-центру є те, що кандидати спостерігаються та оцінюються не в одній стандартній ситуації (наприклад, класична співбесіда з претендентом), а в кількох ситуаціях (поведінкові симуляції, пробні роботи) протягом тривалого періоду. Складною успіху для доброякісного прогнозу Assessment-центру є в цьому сенсі відповідність оцінюваної за результатами різних тестів компетенції (здібності, навички, життєві позиції тощо) вимогам, що відповідають реальності та існуючим на практиці, щодо яких за результатами оцінки має видаватися прогноз

(прогностична достовірність). Важливим є той момент, що в Assessment-центрі проводять роздільну рису між вже наявними здібностями, навичками тощо (компетенції) і ще не розвиненими, але мають перспективу розвитку здібностей.

Також необхідно відзначити і той факт, що персоналом ТОВ «Тандан Енергоресурс» є невеликим за розмірами підприємством, тому реалізація даного заходу можлива лише із залученням підприємств, що спеціалізуються на доборі персоналу.

2. Проведення поточного навчання працівників персоналом ТОВ «Тандан Енергоресурс». Цей захід має розглядатися за двома напрямками:

- Проведення тренінгів для працівників апарату управління.
- Виробниче навчання без відриву від виробництва для всіх працівників.

Часто керівники відділів і менеджери вищого рівня персоналом ТОВ «Тандан Енергоресурс» скаржаться на відсутність нових ідей і втрату здатності блискавичної реакції на правила, що постійно змінюються, і тенденції бізнес-ринку. Інновації в методах і технологіях, зміни в законодавстві, конкуренція – все це вимагає оперативності у діях, гнучкості у керівництві та здатності правильно підібрати управлінський стиль, ефективний у конкретній ситуації.

Саме для того, щоб у сучасного менеджера складнощів в управлінні персоналом не існувало, а для творчості та конструктивного лідерства настав і постійно продовжувався період розквіту використовуються управлінські тренінги.

За допомогою тренінгів можливе вирішення наступних завдань:

- навчитися правильно розставляти пріоритети та делегувати повноваження, гарантовано розраховуючи на потрібний результат;
- грамотно мотивувати співробітників та успішно застосовувати робочу систему нематеріальних заохочень;

- підвищити в рази особисту ефективність та розкрити потенціал харизматичності;
- швидко орієнтуватися в будь-якій ситуації та приймати стратегічно вірні рішення за мінімальних часових витрат;
- навчитися максимально концентруватися на поставленій меті та правильно розслаблятися.

Управлінські тренінги дають менеджерам ТОВ «Тандан Енергоресурс» неоціненний досвід. Результати, які досягаються в результаті проходження таких занять, вкотре доводять тезу про те, що нові рішення та революційні ідеї часто привносяться ззовні.

Самим співробітникам ТОВ «Тандан Енергоресурс» буває важко переключитися зі звичних моделей управління та шаблонів поведінки, щоб збільшити особисту результативність та ефективність своєї роботи загалом. Управлінський тренінг показує можливості, що лежать, як правило, за колом альтернатив, що постійно розглядаються.

Необхідність тренінгів у ТОВ «Тандан Енергоресурс» пов'язана з тим, що рівень стабільності кадрів для підприємства становить лише близько 80% необхідної величини. Фактично апарат управління підприємством не використовує на сьогоднішній момент близько 20% своїх можливостей. При цьому, як показує практика, працівники апарату управління залишають підприємство, тому що їм не вдається реалізуватися. Відповідно завданням тренінгів на підприємстві буде розкриття потенціалу працівників апарату управління.

3. Вдосконалення системи нематеріальної мотивації шляхом впровадження виробничого змагання.

Підвищення активності кадрів управління ТОВ «Тандан Енергоресурс» можливе через використання системи мотивації, розглядаючи цю сукупність співробітників як цільову групу. Зазвичай, більшість працівників управління характерна нематеріальна мотивація, заснована на задоволенні вищих рівнів потреб. Як можливий варіант -

організація системи виробничого змагання, заснованого на таких оціночних факторах, як:

- прибуток підрозділу;
- ефективність щодо витрат на управління щодо прибутку;
- коефіцієнт корисного використання фонду робочого часу.

Необхідність такого виду нематеріальної мотивації у ТОВ «Тандан Енергоресурс» диктується тим, що за двома найбільш важливими показниками – вмінням проектувати та наднормативної активності, представленим у розділі 2, у 2021-2022 роках спостерігається падіння.

Так як для працівників апарату управління ТОВ «Тандан Енергоресурс» матеріальна мотивація є додатковою до нематеріальної, отже, необхідна розробка методів мотивації, за допомогою яких буде можливим активніше стимулювання даної категорії працівників;

4. Вдосконалення роботи з кадровим резервом.

З метою забезпечення перспективної потреби в інженерно-технічних працівниках ТОВ «Тандан Енергоресурс» пропонується впровадження системи контрактів, згідно з якою підприємство укладатиме договір про працевлаштування з випускниками університетів та технікумів з технічних спеціальностей ще в період їх навчання. При цьому, можливим варіантом тут буде те, що ТОВ «Тандан Енергоресурс» може за домовленістю з майбутнім фахівцем здійснювати оплату частини його навчання у навчальному закладі. Після закінчення навчального закладу спеціаліст матиме змогу працевлаштуватися за фахом. Цей підхід дозволить суттєво знизити можливий дефіцит інженерно-технічних кадрів на підприємстві, внаслідок чого ТОВ «Тандан Енергоресурс» отримає конкурентну перевагу в компетенції фахівця, що дозволить реалізовувати інжинірингові проекти оперативніше. Крім того, суттєво скоротиться термін пошуку технічних фахівців на відповідні посади, що позитивно позначиться на термінах реалізації отриманих ТОВ «Тандан Енергоресурс» контрактів на проектування та будівництво.

Отже, з вище описаного нами, ми може зробити висновок, що запропоновані заходи щодо вдосконалення ефективності управління персоналом ТОВ «Тандан Енергоресурс» зможуть бути втіленими, якщо підприємство буде їх додержуватися (рисунок 3.5).



Рис. 3.5. Заходи щодо підвищення економічної ефективності за рахунок вдосконалення управління персоналом ТОВ «Тандан Енергоресурс»
Джерело: складено автором.

Також, на сьогоднішній день існує дуже велика проблема з кадрами управління на нижчих рівнях ТОВ «Тандан Енергоресурс» до яких відносять майстрів, старших спеціалістів та інших працівників, які поєднують функції як виробничого персоналу, так і управлінського. У зв'язку з цим на підприємстві необхідне створення системи кадрового резерву. Отже створення кадрового резерву є абсолютно необхідна процедура для оптимізації роботи з кадрами управління на ТОВ «Тандан Енергоресурс».

3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів для ТОВ «Тандан Енергоресурс»

Оцінимо експертним чином запропоновані заходи, проранжувавши їх за різними критеріями за 10-бальною шкалою (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1.

Експертна оцінка прийнятних варіантів вирішення пріоритетних проблем

Критерії оцінки	Вага критерію	Оцінка варіантів				Зважена оцінка			
		1	2	3	4	4	2	3	4
Складність проекту	0,10	3	7	8	6	0,30	0,70	0,80	0,60
Вартість проекту	0,15	2	6	7	5	0,30	0,90	1,05	0,75
Соціальна цінність проекту	0,05	10	10	4	2	0,50	0,50	0,20	0,10
Цільовий характер заходів	0,20	10	10	8	6	2,00	2,00	1,60	1,20
Необхідність зовнішніх ресурсів	0,15	1	5	6	4	0,15	0,75	0,90	0,60
Необхідність внутрішніх ресурсів	0,05	1	4	7	6	0,05	0,20	0,35	0,30
Економічна ефективність	0,30	6	6	4	3	1,80	1,80	1,20	0,90
Підсумкова оцінка	1,00	–	–	–	–	5,10	6,85	6,10	4,45

Джерело: складено автором.

За результатами проведеного дослідження можна дійти невтішного висновку у тому, що найкращим варіантом вибору є вибір заходу №2 – проведення поточного навчання працівників ТОВ «Тандан Енергоресурс». Цей захід передбачає, що в рамках роботи з персоналом буде організована система безперервного виробничого навчання, за допомогою якої працівники отримуватимуть всю необхідну інформацію про діяльність підприємства, підвищуватимуть навички виробничої та управлінської

діяльності, формуватимуть навички передачі досвіду іншим працівникам та інші.

При цьому основними каналами навчання будуть:

- Навчання із залученням зовнішніх навчальних осіб.
- Навчання працівниками підприємства.

Застосуємо проектний підхід до реалізації та впровадження цього заходу у ТОВ «Тандан Енергоресурс». Для цього спочатку проведемо перевірку проекту на відповідність SMART-критеріям, що представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Перевірка відповідності проекту запровадження безперервного
навчання встановленим SMART-критеріям

Критерій	Опис
Конкретність	Реалізація проекту націлена на формування у підприємства системи безперервного навчання персоналу.
Вимірюваність	Як головний критерій виступає підвищення рівня компетентності та обізнаності персоналу підприємства у питаннях його функціонування та управління.
Місцезнаходження	м. Умань, Україна
Реальність	Реальна, за наявності необхідних організаційних ресурсів на підприємстві
Тимчасові терміни	2024-2025 рр.

Джерело: складено автором.

Мета проекту згідно з SMART-критеріями – формування у ТОВ «Тандан Енергоресурс» системи безперервного навчання персоналу для підвищення рівня його компетентності з питань, що є критично важливими для підприємства. Визначимо здійсненність проекту, для того щоб проаналізувати його ризики (таблиці 3.3).

Таблиця 3.3.

Оцінка ймовірності ризиків проєкту для ТОВ «Тандан Енергоресурс»
на стадіях

Стадії проєкту	Вага	Ймовірність	Величина ризику
Інновації	0,05	0,40	0,02
Розробка	0,15	0,25	0,04
Реалізація	0,50	0,25	0,13
Заверщення	0,30	0,05	0,02
Всього	1,00	–	0,21

Джерело: складено автором.

Проведені розрахунки показали, що оцінка недосягнення SMART-мети проєкту для ТОВ «Тандан Енергоресурс» становить 0,21 од. або 21%. Таким чином, проєкт характеризується помірним ризиком. Сформуємо перелік робіт у фазі ініціації даного проєкту, що представлений у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Список робіт у фазі ініціації проєкту їхньої тривалості для ТОВ
«Тандан Енергоресурс»

Номер робіт	Назва робіт	Тривалість роботи, днів
1	Прийняття рішення щодо розробки проєкту	1
2	Аналіз довілля	4
2.1	Збір даних із зовнішнього середовища підприємства	1
2.2	Аналіз зібраних даних	2
2.3	Формування висновків стосовно проєкту	1
3	Аналіз внутрішнього середовища підприємства	3
3.1	Збір даних із внутрішнього середовища	1

Продовження табл. 3.4.

3.2	Аналіз зібраних даних із внутрішнього середовища	1
3.3	Формування висновків стосовно проекту	1
4	SWOT-аналіз підприємства	2
4.1	Отримання відомостей щодо аналізу	1
4.2	Виявлення можливої реакції на зміни середовища	1
5	Аналіз ризиків проекту	1
6	Розробка системи критеріїв та вимог	5
6.1	Виявлення вимог	1
6.2	Формалізація вимог	2
6.3	Ув'язування вимог до наявних можливостей регіону	1
6.4	Визначення досяжності критеріїв	1
7	Виявлення проблем	2
8	Оцінка проблем	1
9	Розробка альтернативних варіантів вирішення проблеми взаємодії між новаторами та бізнесом	1
10	Отримання SMART-мети	1
11	Схвалення проекту	1
12	Наказ про початок робіт	1
Всього		23

Джерело: складено автором.

Подані в таблиці 3.4 дані свідчать, що етап ініціалізації проекту передбачає 23 дні, протягом яких будуть проведені всі підготовчі роботи для формування системи безперервного навчання у ТОВ «Тандан Енергоресурс».

Розробимо заходи у фазі планування проекту. Для цього буде необхідним визначення складу учасників проекту. Пропонується включення

до команди проекту наступних осіб – працівників ТОВ «Тандан Енергоресурс»:

- РП – керівник (координатор) проекту;
- ЕА – економіст-аналітик;
- РК – начальник відділу кадрів;
- ПК – помічник начальника відділу кадрів;
- АТ – адміністратор із формування навчальних програм.

Розподіл адміністративних завдань між учасниками проекту для ТОВ «Тандан Енергоресурс» подано у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Розподіл адміністративних завдань між учасниками проекту запровадження системи безперервного навчання проекту для ТОВ «Тандан Енергоресурс»

Функції (роботи) учасника проекту	Учасники проекту				
	РП	ЕА	РК	ПК	АТ
Аналіз середовища реалізації проекту		X	X		
Планування проекту	X	X	X		X
Реалізація проекту	X	X	X	X	X
Контроль ефективності проекту	X	X	X	X	X
Облік витрат		X	X	X	X
Оцінка ризиків проекту		X	X		
Звітність щодо реалізації проекту		X		X	X
Затвердження концепції проекту з безперервного навчання	X	X		X	
Регламентація роботи учасників проекту щодо безперервного навчання	X		X		
Модифікація проекту безперервного навчання	X	X	X	X	X

Джерело: складено автором.

З метою визначення тривалості етапу планування проведемо декомпозицію робіт ТОВ «Тандан Енергоресурс» у межах цього етапу, що зазначимо таблиці 3.6. З даних таблиці 3.6 бачимо, що його тривалість становить 34 дні.

Таблиця 3.6.

Список робіт у фазі планування проекту тривалості для ТОВ «Тандан Енергоресурс»

Номер робіт	Назва робіт	Тривалість роботи, днів
1	Формування команди учасників проекту	4
1.1	Визначення особливостей проекту впровадження безперервного навчання	1
1.2	Погодження переліку участі та набір фахівців у проект	3
2	Вивчення проекту безперервного навчання	5
2.1	Постановка цілей проекту	1
2.2	Вивчення масштабів проекту безперервного навчання	1
2.3	Оцінка вимог до проекту безперервного навчання	2
2.4	Виявлення критеріїв ефективності проекту безперервного навчання	1
3	Розробка змісту проекту безперервного навчання	6
3.1	Планування кінцевого результату реалізації проекту безперервного навчання	2
3.2	Складання плану проекту безперервного навчання	2
3.3	Складання переліку бюджетів та кошторисів	2
4	Планування ресурсів проекту безперервного навчання	3
4.1	Планування кількості ресурсів проекту	2
4.2	Планування складу ресурсів проекту безперервного навчання	1

Продовження табл. 3.6.

5	Структурне планування проекту безперервного навчання	9
5.1	Декомпозиція проекту безперервного навчання	2
5.2	Формування графіка робіт проекту	2
5.3	Складання графіка робіт	2
5.4	Затвердження загального бюджету проекту	3
6	Погодження з директором підприємства	3
7	Формування системи контролю за проектом	2
8	Схвалення системи контролю	1
9	Схвалення початку реалізації проекту	1
Всього		34

Джерело: складено автором.

Основною особливістю проекту для ТОВ «Тандан Енергоресурс» є постійний процес контролю за його реалізації з боку керівництва проекту. Передбачається, що цей контроль здійснюватиметься щотижня, щоб мати можливість оперативного внесення коригувань до його реалізації. Проведемо дослідження фази реалізації проекту безперервного навчання у ТОВ «Тандан Енергоресурс». Перелік робіт етапу та його тривалість подано у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7.

Список робіт у фазі реалізації проекту безперервного навчання у ТОВ «Тандан Енергоресурс»

Номер робіт	Назва робіт	Тривалість роботи, днів
1	Інструктаж членів команди	1
	Реалізація основних робіт	19

Продовження табл. 3.7.

2	Розробка Положення про порядок безперервного навчання	10
3	Затвердження Положення про порядок безперервного навчання	2
4	Розрахунок бази порівняння	7
5	Контроль реалізації проекту	9
6	Контроль темпів робіт	3
7	Контроль термінів робіт	3
8	Контроль якості робіт	3
9	Аналіз ефективності реалізації	6
10	Виявлення проблем проекту	3
11	Усунення проблем проекту	3
12	Перевірка відповідності плану та результату робіт	5
Всього		40

Джерело: складено автором.

З таблиці 3.7. видно, що тривалість проекту для ТОВ «Тандан Енергоресурс» невелика, оскільки тривалість його основного етапу становить лише 40 днів. Список робіт у фазі завершення із зазначенням тривалості реалізації представлений у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8.

Список робіт у фазі завершення проекту та тривалості їх реалізації для ТОВ «Тандан Енергоресурс»

Номер робіт	Назва робіт	Тривалість роботи, днів
	Підготовка необхідної звітної документації щодо проекту	15
1	Внутрішній аналіз проекту	45

Продовження табл. 3.8.

2	Обговорення проекту документації	2
3	Безпосереднє формування документації	8
Підготовка доповіді щодо реалізації проекту		7
4	Збір інформації	5
5	Формування доповіді	2
6	Презентація результатів проекту, обговорення	1
Оцінка результатів проекту		11
7	Проведення підсумкової наради	1
8	Обговорення недоліків, що розкрилися	1
9	Закриття робіт та проекту	1
10	Розформування команди проекту	3
Всього		29

Джерело: складено автором.

У таблиці 3.9 подано тимчасові терміни проекту реалізації безперервного навчання у ТОВ «Тандан Енергоресурс».

Таблиця 3.9.

Тимчасові терміни реалізації проекту для ТОВ «Тандан Енергоресурс»

Фаза	Всього, днів	За мережним графіком	
		Мінімально	Максимально
Ініціації	23	20	11
Планування	34	30	16
Реалізації	40	31	19
Завершення	29	25	14
Всього	126	106	60

Джерело: складено автором.

Подані в таблиці 3.9 дані дозволяють зробити висновок про те, що тривалість проекту для ТОВ «Тандан Енергоресурс» становить від 106 до 60 днів, що дозволяє віднести його до короткострокових проектів.

Оцінка потреби проекту у ресурсах для ТОВ «Тандан Енергоресурс»
подана у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10.

Оцінка потреби проекту в ресурсному забезпеченні

Фаза	Код робіт	Ресурси			
		Матеріальні ресурси	Персонал	Техніка	Орг. ресурси
Ініціації	1	X		X	
	2	X		X	
	3		XX	XX	X
	4		XXX	X	XXX
	5		XXX	X	X
	6		XXX		X
	7		XXX		XXX
	8		XXX		
	9		XXX		XXX
Планування	1		XXX		XXX
	2		XX		XXX
	3	X	XX	X	XX
	4	XX	XX	X	
	5	X	XX	X	XXX
	6		X		XXX
	7		XX		X
	8	X	X		X
	9				XXX
Реалізації	1		X		X
	2	XXX	XXX	XXX	XX
	3	X	X	XX	X
	4	X	X	X	X

Продовження табл. 3.10.

Завершення	1	X	XX	X	X
	2		X		XX
	3		X		X
	4				XXX

Джерело: складено автором.

Примітка:

X – низька ресурсна потреба;

XX – суттєва ресурсна потреба;

XXX – критична ресурсна потреба.

Для розрахунку витрат за проєкт приймемо такі рівні виплати учасникам проєкту з урахуванням страхових внесків для ТОВ «Тандан Енергоресурс» (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11.

Витрати на проєкт з урахуванням страхових внесків за командою проєкту для ТОВ «Тандан Енергоресурс»

Учасники проєкту	Кількість	Сума на 1 учасника на місяць, тис.грн.	Усього витрат на проєкт, з урахуванням 50 % завантаження проєктом, тис. грн..
Керівник проєкту	1	70	180
Економіст-аналітик	1	50	129
Начальник відділу кадрів	1	45	116
Помічник начальника відділу кадрів	1	40	103
Адміністратор з формування навчальних програм	1	50	129
Всього	5	–	657

Джерело: складено автором.

Таким чином, витрати на заробітну плату в рамках проєкту для ТОВ «Тандан Енергоресурс» становитимуть 657 тис. грн. з урахуванням 50% завантаження виконавців. Розрахунок вартості та розподіл суми внесків за джерелами проєкту представлено у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12.

Розрахунок вартості та розподіл ресурсів проєкту за джерелами для
ТОВ «Тандан Енергоресурс»

Ресурси	Необхідно			Є в наявності			Потрібно залучити		
	Од. вим.	Ціна од.	Ціна, тис.грн.	Од. вим.	Ціна од.	Ціна, тис.грн.	Од. вим.	Ціна од.	Ціна, тис.грн.
Трудові									
Проектна команда	5	–	657	–	–	–	5	–	657
Матеріально-технічні									
Основні засоби	–	–	500	–	–	–	–	–	500
Оборотні засоби	–	–	1000	–	–	–	–	–	1000
Технологічні									
Проектна документація	–	–	300	–	–	–	–	–	300
Фінансові									
Всього за проєктом	5	–	2457	–	–	–	–	–	2457

Джерело: складено автором.

Отже, необхідний обсяг ресурсів становить 2457 тис. грн. Сформуємо ресурсно-часову діаграму (рисунок 3.6).

Аналіз рисунку 3.6 показує, що найбільші обсяги витрат ТОВ «Тандан Енергоресурс» здійснюються у 4-7 декад проєкту, коли їх розмір становить майже 500 тис. грн. щодакдно.

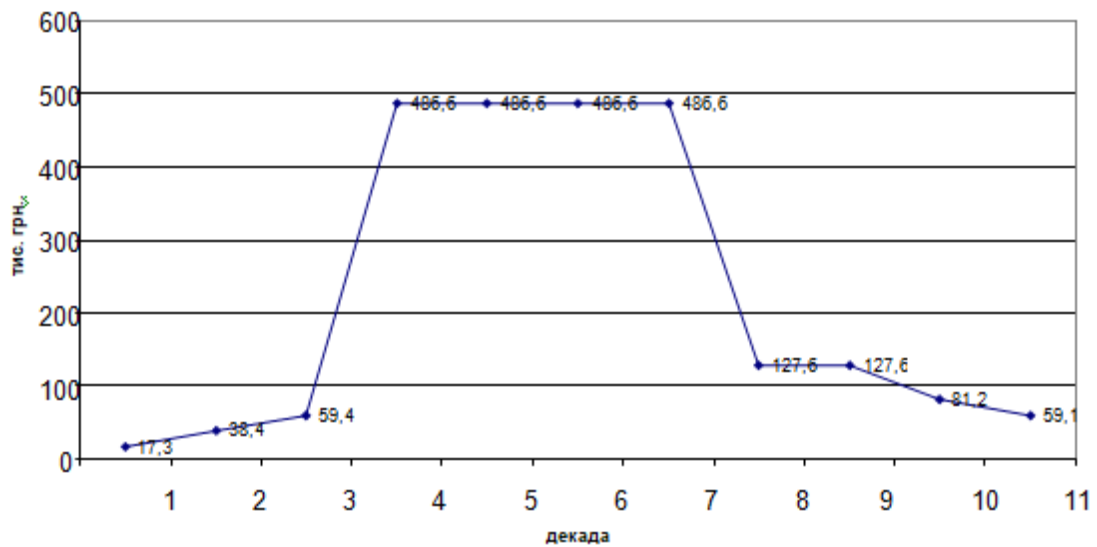


Рис. 3.6. Ресурсно-часова динаміка проекту безперервного навчання для ТОВ «Тандан Енергоресурс»

Джерело: складено автором.

Розрахуємо величину простих ризиків проекту для ТОВ «Тандан Енергоресурс» за 10-бальною оцінкою, що представлено в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13.

Розрахунок величини простих ризиків проекту безперервного навчання для ТОВ «Тандан Енергоресурс»

Найменування простих ризиків	Пріоритети		Вага $W_i = (1/R_i) / \sum(1/R_i)$	Середня оцінка експертів	Величина ризику $X_1 = W_1 * V_1$
	місце	ранг			
Ризик зриву формування проектної команди	4	1	0,48	1	0,48
Ризик несплати необхідних матеріальних ресурсів	2	3	0,16	2	0,32

Продовження табл. 3.13.

Форс-мажор з будь-яким причин	3	2	0,24	2	0,48
Ризик відмови від реалізації	1	4	0,12	2	0,24
Всього					1,52

Джерело: складено автором.

Отримана величина простих ризиків проєкту для ТОВ «Тандан Енергоресурс» складає 1,52 од. за 10-бальною шкалою, таким чином, ризик за проєктом може бути охарактеризований як помірний і становить менше 20 % від розміру вкладених коштів. Максимальний рівень ризику припадає на два факти – ризик зриву формування проєктної команди та ризик відмови від реалізації, які дають 2/3 всього рівня ризику проєкту.

Контрольні точки проєкту представлені у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Контрольні точки проєкту безперервного навчання у ТОВ «Тандан Енергоресурс»

№ з/п	Название документа	Дата
1	Наказ про початок аналізу зовнішнього середовища	01.03.2024
2	Наказ про початок розробки проєкту безперервного навчання	25.03.2024
3	Виділення коштів на проєкт	01.04.2024
4	Отримання завдання на реалізацію проєкту	10.04.2024
5	Початок реалізації проєкту	17.04.2024
6	Наказ про початок реалізації проєкту	27.04.2024
7	Звіт про статус проєкту	01.05.2024

Продовження табл. 3.14.

8	Звіт по завершенню проекту	03.06.2024
9	Завершення проекту створення системи безперервного навчання	12.06.2024

Джерело: складено автором.

Оцінку бюджету проекту для ТОВ «Тандан Енергоресурс» безперервного навчання представлено в таблиці 3.15.

Таблиця 3.15.

Попередній бюджет проекту створення системи безперервного навчання у ТОВ «Тандан Енергоресурс»

Стаття	Квартал						Всього
	1	2	3	4	5	6	
Витрати на проектування та інші проектні роботи	2317	140	–	–	–	–	2457
в т.ч. безпосередньо організація проекту	610	47	–	–	–	–	657
Підвищення виручки рахунок зростання компетентності персоналу	–	–	2000	2000	2000	2000	8000

Джерело: складено автором.

Розрахунок IRR проекту для ТОВ «Тандан Енергоресурс» представлений на рисунку 3.7.

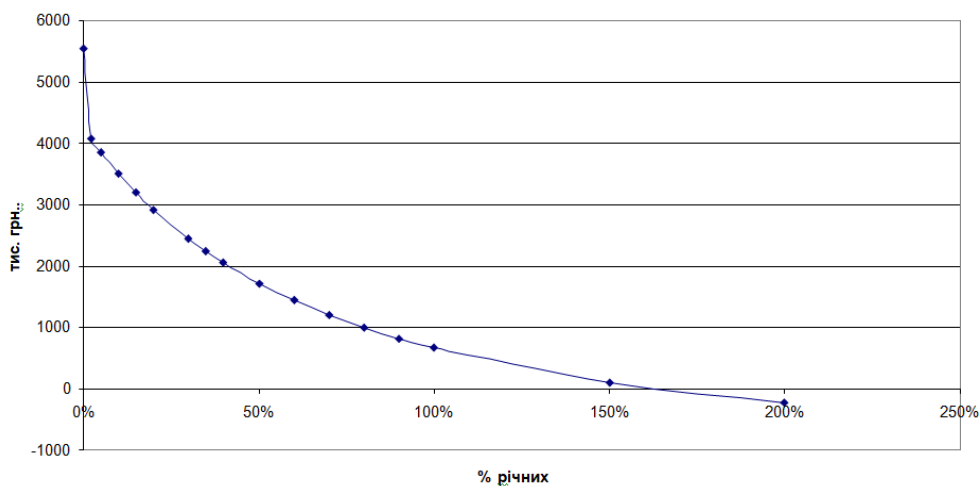


Рис. 3.7. IRR проекту для ТОВ «Тандан Енергоресурс»

Джерело: складено автором.

Як очевидно з цього рисунку, IRR проєкту підприємства становить 170 %, що свідчить про високому рівні ефективності проєкту.

Отримане значення свідчить про високий рівень вигідності проєкту та необхідність його реалізації на практиці. На підставі проведеного в розділі 3 проєктування заходів щодо підвищення економічної ефективності завдяки вдосконаленню системи управління персоналом ТОВ «Тандан Енергоресурс» можна зробити такі узагальнюючі висновки:

1) разом із збільшенням обсягів виробництва та надання ТОВ «Тандан Енергоресурс» актуальною є тенденція ускладнення робіт. При цьому показано, що дана динаміка потребує збільшення кількості висококваліфікованих фахівців на підприємстві. У той же час, вже зараз спостерігається дефіцит цієї категорії працівників на ринку. Наслідком збільшення дефіциту на інженерів виробничого спрямування будуть збільшуватися також вимоги до внутрішніх систем навчання та професійного зростання, а також до роботодавців – як щодо матеріальних, так і нематеріальних умов роботи на підприємстві.

2) у даних умовах основними напрямками підвищення економічної ефективності за рахунок системи управління персоналом у ТОВ «Тандан Енергоресурс» будуть такі напрями, як підвищення умінь у кадрів управління в частині проєктування, активності та здатності до навчання, розвиток служби управління кадрами на підприємстві в частині їх добору, підвищення ефективності розміщення кадрів, покращення рівня психологічного середовища, а також формування системи професійного навчання.

3) як заходи для реалізації запропоновані такі, як запровадження Assessment-технологій під час роботи з персоналом, реалізація проведення постійного поточного навчання працівників підприємства, вдосконалення системи нематеріальної мотивації шляхом впровадження виробничого змагання, вдосконалення роботи з кадровим резервом.

4) проведене дослідження та ранжування заходів показало, що найбільш привабливим для ТОВ «Тандан Енергоресурс» є захід щодо формування системи безперервного навчання, яка передбачає залучення як внутрішніх, так і зовнішніх учнів. Проведений розрахунок показав необхідність виділення цей проект 2,5 млн. грн., у тому числі 647 тис. грн. - кошти на оплату заробітної плати. Внутрішня норма прибутковості проєкту становить 170 %, що свідчить про його вигідність для ТОВ «Тандан Енергоресурс» та необхідність реалізації цього проєкту на практиці.

ВИСНОВКИ

На основі результатів завершеного даного дослідження на тему: «Підвищення економічної ефективності діяльності підприємства за рахунок удосконалення системи управління персоналом» можна зробити наступні висновки:

Рівень ефективності діяльності підприємства відіграє дуже важливу роль в його забезпеченні та розвитку економіки країни, тому що завдання ефективного використання ресурсів вирішуються саме на рівні підприємства.

Описано, що економічна ефективність в цілому є ключовим поняттям у визначенні діяльності підприємства. В цій площині вкрай важливим виступає поняття економічної ефективності, що представляє у своєму класичному визначенні співвідношення результату та витрат ресурсів, в тому числі матеріальних ресурсів, живої праці тощо.

Щодо оцінки економічної ефективності діяльності підприємства існуючі підходи та методики ми узагальнили та розбили на три групи. На нашу думку, така група методик більш корисна при оцінці як економічної ефективності, так і при ефективності управлінських рішень, тому що в більшості випадків ці рішення спрямовані на підвищення ефективності використання окремих видів ресурсів. Тому економічний ефект відповідних заходів традиційно і визначається на підставі зміни часткових показників ефективності, які є об'єктом управління.

Уточнено, що рівень економічної ефективності діяльності підприємства залежить від багатьох факторів. Тому важливого значення набувають на представлені узагальнені фактори, що впливають на економічну ефективність підприємства. Таким чином, економічна ефективність пов'язана безпосередньо з виробничим процесом на підприємстві, а отже, із сукупністю таких аспектів, як: управління ефективністю якості, використання фінансових, капітальних, трудових, та матеріальних ресурсів, застосування інформаційних технологій та інновацій та інше.

Здійснено характеристику ТОВ «Тандан Енергоресурс». Підприємство створене для задоволення зростаючого попиту на висококваліфіковані інжинірингові послуги для центральної України, пов'язані із серйозним зростанням обсягів капітального будівництва об'єктів енергетики, зв'язку та системною модернізацією існуючого енергетичного обладнання та обладнання зв'язку.

З'ясовано динаміка коефіцієнта ТОВ «Тандан Енергоресурс», де в результаті розрахунків коефіцієнтів фінансової стійкості досліджуване підприємство має не стійке фінансове становище. ТОВ «Тандан Енергоресурс» не вдається до зовнішніх джерел фінансування довгострокового характеру, що чинить негативне вплив на деякі показники фінансової стійкості підприємства.

Досліджено показники ефективності використання фонду заробітної плати ТОВ «Тандан Енергоресурс» за 2021-2022 рр. Темп зростання за показниками ефективності використання фонду заробітної плати ТОВ «Тандан Енергоресурс» так само мають тенденцію до зростання.

Проведена оцінка ефективності апарату управління ТОВ «Тандан Енергоресурс». Показник прибутку від одного працівника апарату управління ТОВ «Тандан Енергоресурс» відчував значні коливання. Якщо 2020 року він становив 159,3 тис. грн., то 2022 року – лише 47 тис. грн., знизившись більш як 3 рази. Обсяг валової продукції на працівника апарату управління ТОВ «Тандан Енергоресурс» збільшився, найбільше зростання на 12,5 % зафіксовано у 2021 році, а у 2022 році зростання склало всього 0,3 %. Загалом загальна ефективність діяльності управлінського персоналу ТОВ «Тандан Енергоресурс» майже не змінилася (зростання на 0,6 %), що свідчить про необхідність ухвалення управлінських рішень, спрямованих на підвищення економічної ефективності управління підприємством.

Для підвищення економічної ефективності ТОВ «Тандан Енергоресурс» необхідно притримуватися шляхам підвищення. З метою забезпечення сталого розвитку висококваліфікованих інжинірингових послуг для

підприємства основними завданнями має стати реалізація чинників підвищення ефективності підприємства.

Запропоновано заходи щодо вдосконалення економічної ефективності управління персоналом ТОВ «Тандан Енергоресурс», які зможуть бути втіленими, якщо підприємство буде їх додержуватися.

1. Впровадження Assessment-технологій – це один із методів комплексної оцінки персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних та професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей спеціалістів.

2. Проведення поточного навчання працівників персоналом ТОВ «Тандан Енергоресурс», а саме:

- Проведення тренінгів для працівників.
- Виробниче навчання без відриву від виробництва для всіх працівників.

3. Вдосконалення системи нематеріальної мотивації шляхом впровадження виробничого змагання. Підвищення активності кадрів управління підприємством можливе через використання такої системи, де співробітники це цільова група.

4. Вдосконалення роботи з кадровим резервом. З метою забезпечення перспективної потреби в інженерно-технічних працівниках ТОВ «Тандан Енергоресурс» пропонується впровадження системи контрактів, згідно з якою підприємство укладатиме договір про працевлаштування з випускниками університетів та технікумів з технічних спеціальностей ще в період їх навчання.

Наведено проєкт запровадження безперервного навчання встановленим SMART-критеріям для ТОВ «Тандан Енергоресурс». Мета проєкту згідно з SMART-критеріями – формування у підприємства системи безперервного навчання персоналу для підвищення економічної ефективності та рівня

компетентності працівників з питань, що є критично важливими для підприємства. Таким чином, витрати на заробітну плату в рамках проєкту для підприємства.

Обґрунтовано доцільність впровадження проєкту в життя підприємства, де розрахунок IRR проєкту для ТОВ «Тандан Енергоресурс» показує, що IRR проєкту становить 170 %, що свідчить про високий рівень економічної ефективності проєкту.

Отримане значення свідчить про необхідність його реалізації на практиці. Проведене дослідження та ранжування заходів показало, що найбільш привабливим для ТОВ «Тандан Енергоресурс» є захід щодо формування системи безперервного навчання, яка передбачає залучення як внутрішніх, так і зовнішніх спеціалістів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності підприємства: теорія, методика, практика, аналіз : монографія. Київ: КНЕУ, 2005. 292 с.
2. Баглаєва Н. С., Суховєєва Ю. А. Теоретична сутність поняття економічна ефективність діяльності підприємства. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. 2020. Вип. 2. С. 98-101.
3. Бегун Т. Ю., Олійник Н. М. Організаційно-економічне забезпечення технічного переоснащення аграрних підприємств України. *Приазовський економічний вісник: Електронний науковий журнал*. 2018. № 6 (11). С. 86- 91.
4. Богданович О.Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1.
5. Боднажевський В. А., Коверга А. В. Шляхи підвищення ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства. *Економіка підприємства: актуальні проблеми та перспективи розвитку* : матеріали XII наук.-практ. конф. (м. Херсон, 25 трав. 2017 р.). Херсон : ХНТУ, 2017. С. 71-73.
6. Братанич М. В., Полозова Т. В. Визначення сутності економічної ефективності та класифікація її видів. *Економіка промисловості*. 2010. № 4. С. 153–155.
7. Воронін О. Визначення показників економічної ефективності виробництва на основі модифікації ресурсного підходу. *Економіка України*. 2007. № 10. С. 29-37.
8. Говорушко Т. А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія. К. : Логос, 2013. 204 с.
9. Голубєва Т.С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. №5(59). С. 66-71.

10. Горбачова О.М. Аналіз ефективності діяльності підприємств авіабудівної галузі України на сучасному. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 427–430.
11. Горошкова Л. А. Оцінка та управління стратегічною стійкістю машинобудівних підприємств. *Економічні науки*. 2018. № 35. С. 197-236.
12. Гринчук Ю.С., Вихор М.В., Шемігон О.І. Програми підвищення конкурентоспроможності у системі стратегічного управління організаціями. *Агросвіт*. 2019. № 7. С. 3-9.
13. Гришко І. Д., Олійник Н. М. Удосконалення процесу планування ефективності виробництва. *Проблеми економіки підприємств Херсонського регіону* : матеріали десятої наук.-практ. конф. (м. Херсон, 15 трав. 2015 р.). Херсон : Херсонський національний технічний університет, 2015. С. 7-11.
14. Гуменюк М. М. Удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка : Електронне наукове фахове видання*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>. (дата звернення: 11.10.2023).
15. Давиденко Н. М. Оцінювання ефективності корпоративного управління акціонерними товариствами. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економічна*. 2011. Вип. 35. С. 108–111.
16. Демченко А. О. Про сутність понять "ефективність" та "результативність" в економіці. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 3. С. 207-210
17. Донец Г.А. Прибыль как основной рычаг предпринимательской деятельности. Матер. міжнар. конф. «Творча спадщина видатного українського вченого економіста М. Туган-Барановського: погляд молоді». Донецьк: ДонДУЕТ, 2004. С.251-253.
18. Захарчин Г.М. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технологія та пріоритети: монографія. Львів: видавництво Львівської політехніки, 2021. 280с.
19. Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки

підприємства: монографія. Х.: Мачулін, 2016. 504 с.

20. Іщенко І.І. Оцінка економічної ефективності виробництва та затрат. К.: Вища школа, 2014. 187 с.

21. Канцуров О.О., Білоусова О.С. Удосконалення методології оцінки ефективності управління підприємствами державного сектору економіки. *Фінанси України*. 2006. №9. С. 143-151.

22. Кащена Н. Б., Гаркуша Н. М., Сідорова Т. О., Лисак Г. Г. Аналіз господарської діяльності підприємства : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2014. 536 с.

23. Колосенко К.О. Шляхи підвищення ефективності управління підприємства. *Економічні студії*. 2018. №4(22).

24. Косянчук Т.Ф. Результативність діяльності підприємства та її діагностика. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2009. № 3. Т. 1. С. 121-124.

25. Кривов'язюк І.В. Сутність та класифікаційні підходи до видової характеристики стратегічних можливостей підприємства. *Економічний форум*. 2016. № 4. С. 150-157.

26. Кузочкіна Я. О., Олійник Н. М. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок удосконалення асортиментної політики. *Проблеми економіки підприємств Херсонського регіону* : матеріали VIII наук.-практ. конф. (м. Херсон, 27 трав. 2013 р.). Херсон : Херсонський національний технічний університет, 2013. С. 61-63.

27. Куцик П. О., Гергега Г. Ф. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю торговельного підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2014. Вип. 45. С. 96–102.

28. Левченко І. В., Олійник Н. М. Аналіз стану та визначення шляхів підвищення ефективності діяльності переробного підприємства. *Сучасна освіта і наука в Україні: традиції та інновації* : зб. матеріалів XVI всеукр. наук.-практ. заоч. конф. (м. Одеса, 25-26 квіт. 2013 р.). Одеса, 2013. С. 54-56.

29. Левченко Ю. Г. Методичні підходи до визначення ефективності

господарської діяльності підприємства. *Науковий вісник ужгородського університету. Серія «Економіка»*. Випуск 32. Ужгород 2011. С. 130-136.

30. Макаренко О.І. Критерії економічної ефективності роботи підприємства в умовах антикризового управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. №7. С. 121-125.

31. Макаренко С. М., Данько В. В., Олійник Н. М. Оцінювання ефективності управління підприємством: на прикладі закладів охорони здоров'я. *Причорноморські економічні студії : Науковий журнал*. 2019. Вип. 48. Ч. 2. С. 77-81.

32. Макаренко С. М., Олійник Н. М., Шарапа І. В. Економічні проблеми розвитку сільського господарства в сучасних умовах ринку. *Соціально-економічні реформи в контексті інтеграційного вибору України : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф.: в 2 т., м. Київ, 29-30 листоп. 2012 р. Київ – Дніпропетровськ : Біла К.О., 2012. Т. 1. С. 75-78.*

33. Маркіна І.А. Методологічні питання ефективності управління. *Фінанси України*. 2000. №6. С. 24- 32.

34. Мартинюк О. В., Гречко А. В. Економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління процесом формування прибутковості підприємства на прикладі ТОВ «Альфа-Синтез». *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 2. С. 45-50.

35. Мацибора В.І., Збарський В.К., Мацибора Т.В. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Каравела, 2008. 312 с.

36. Мельник О.Г. Система показників оцінювання діяльності підприємства: сутність, аналіз та умови застосування. *Логістика. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів: Видавництво НУ «ЛП», 2007. №.580 С. 274-282

37. Мішеніна Н. В. Економічний аналіз : навч. посіб. Суми : Сум. держ. ун-т, 2014. -305 с.

38. Момот О. І., Демченко А. О. Про сутність понять «ефективність»

39. Московчук А. Т., Талах В. І., Талах Т. А., Ткачук І. М. Аналіз господарської діяльності : Практикум : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Луцьк : ГадакЖ. В., 2013. 226 с.
40. Навольська Н. В. Теоретичні аспекти забезпечення економічної ефективності діяльності підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 18. С. 266-271.
41. Наумов С. С. Оцінка конкурентного середовища торговельного підприємства. *Економічний простір : зб. наук. пр. Д. : ПДАБА*, 2012. № 60. С. 2017-219.
42. Нечипоренко А. В., Рибалкіна А. О. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11.
43. Ніколаєнко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №6. С. 180 – 191.
44. Олексів І. Б. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. *Маркетинг і менеджментінновацій*. 2012. № 1. С. 209-214.
45. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. К.: КНЕУ, 2008. 362 с. 5.
46. Олійник Н. М. Ринкові перспективи розвитку агропромислового комплексу Південного регіону України. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 2 (44). С. 144-148.
47. Олійник Н. М., Бегун Т. Ю. Перспективи розвитку аграрного сектору в Україні. *Підвищення рівня використання економічного потенціалу у напрямку розвитку регіональної економіки : матеріали міжнар. наук.-практ. конф.* Львів : ГО «ЛЕФ», 2018. С. 39-44.
48. Офіційний сайт ТОВ «Орхан». URL: <https://orkhan.com.ua>
49. Паламаренко Я. В. Заходи щодо підвищення економічної ефективності діяльності підприємств спиртової галузі України в контексті сьогодення. *Ефективна економіка : Електронне наукове фахове видання*.

2016. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5196> (дата звернення: 14.11.2023).

50. Перерва П. Г., Кравчук А. В. Ефективність як економічна категорія. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Економічні науки*. 2018. № 15 (1291). С. 137-143.

51. Полегенька М.А. Теоретична сутність економічної категорії «ефективність». *Агросвіт*. 2016. № 10. С. 69-74.

52. Прядко В.В.. Економічна ефективність виробництва: проблеми теорії та методології управління. К. : Наукова думка, 2003. 282с.

53. Репіна І.М., Кукоба В.П., Кизенко О.О. та ін. Неоекономіка та імперативи розвитку підприємства: монографія. К.: КНЕУ, 2021, 243с.

54. Романова Т. В. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2015. №4 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3976> (дата звернення: 10.10.2023).

55. Руда Р.В. Аналіз ефективної діяльності підприємства: необхідність та методика. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 4 (20). С. 109-111.

56. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка : Електронне наукове фахове видання*. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/57.pdf (дата звернення: 11.10.2023).

57. Савицька О. М., Салабай В. О. Збалансована система показників : вимір ефективності управління діяльністю підприємства. *Перспективні напрямки розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: теорія і практика* : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 9 берез. 2019 р.) : у 3 ч. Полтава : ЦФЕНД, 2019. Ч. 1. С. 28-30.

58. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-

господарською діяльністю підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством* : зб. тез доп. X Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 11 квіт. 2019 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. С. 99.

59. Стукан Т. М. Теоретичні аспекти дослідження питань ефективності діяльності аграрних підприємств. *Інтелект XXI*. 2016. № 5. С. 115-120.

60. Ткачова О. Ефективність державного управління: поняття та підходи до оцінювання. *Вісник Національної академії державного управління*. 2015. С. 30–37.

61. Тринька Л., Липчанська О. Економічний аналіз : навч.-метод. посіб. Київ : Алерта, 2013. 567 с.

62. Турило А.М., Турило А. А. Оцінка результативності ефективності продуктивності і збитковості підприємства. Монографія. Кривий Ріг: Етюд - Сервіс, 2010. 196 с.

63. Фролова Л.В., Семерунь Л.В. Ефективність управління фінансовими результатами торговельних підприємств: монографія. Донецьк: Вид - во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2011. 187 с.

64. Футало Т. В. Методичні аспекти аналізу соціально-економічної ефективності підприємств роздрібної торгівлі: монографія. Львів : Ліга-Прес, 2013. 508 с.

65. Хринюк О. С. Аналіз діяльності підприємства : Методичні рекомендації до виконання курсової роботи для студентів галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво» напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства» освітнього ступеня «Бакалавр» (денної та заочної форми навчання). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 23 с.

66. Чазов Є. В. Напрями підвищення прибутковості діяльності підприємства у сучасних умовах. *Ефективна економіка : Електронне наукове фахове видання*. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4177> (дата звернення: 11.10.2023).

67. Череп А. В., Стрілець Є. М. Ефективність як економічна категорія. *Ефективна економіка : Електронне наукове фахове видання*. 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1727> (дата звернення: 11.10.2023).

68. Чучук Ю. В. Теоретична сутність понять економічна ефективність та ефективність діяльності. *Ефективна економіка : Електронне наукове фахове видання*. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 11.10.2023).

69. Шестак М. Л. Теоретичний аналіз змісту та особливостей застосування категорії «економічна ефективність». *Економічний форум*. 2014. № 3. С. 12–17.

70. Шестакова О. А. Управління розвитком експортного потенціалу промислового підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук. Харків, 2014. 20 с.

71. Шкрабалюк Ю. О. Теоретико-практичні аспекти механізму взаємодії зовнішньоторговельної динаміки та валютного курсу в умовах України. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2013. № 115 (1). С. 238.

72. Шляга О. В., Гульцев М. В. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства. 2014. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_066.pdf (дата звернення: 12.10.2023).

73. Шматковська Т. О., Сташук О. В., Дзямулич М. І. Великі дані та бізнес-моделювання економічних систем. *Ефективна економіка*. 2021. № 5.

74. Щаслива Г. П. Підвищення ефективності діяльності підприємств аграрної сфери на інноваційній основі. *Ефективна економіка : Електронне наукове фахове видання*. 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3796> (дата звернення: 11.10.2023).

75. Якимчук Т.В. Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах. URL: <http://www.nbuv>.

gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2011_2_2/41.pdf (дата звернення: 12.10.2023).

76. Яркіна Н.М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2015. 498 с.

77. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20. Ч. 3. С. 174-177.

78. Струтинська Л. Критерії економічної ефективності інноваційних рішень в діяльності підприємства. *Scientific journal "MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS"*. 2023. №1. 154-160.

79. Akdeve E. The Determinants of Export Potential: A Case of Ankara Manufacturing Sector. *International Journal of Business Management and Economic Research*. 2013. Vol 4(3). P.745-751.

80. Akram W. Pakistan's Export Potential: A Gravity Model Analysis. *SBP Working Paper Series*. 2018. №23. 27 p. URL: <http://www.sbp.org.pk/publications/wpapers/> (дата звернення: 12.10.2023).

81. Alam Q. Export Capability of Small and Medium Enterprises (SMEs) – a Study of North-Central Victoria. *Monash Business and Economics*. 2014. 14 p.

82. Boiar A. O., Shmatkovska T. O., Stashchuk O. V. Towards the theory of supranational finance. *Cogent Business & Management*. 2018 . Vol. 5(1).

83. Heyne P.A. The Economic Way of Thinking: monograph. M.: Catallaxy, 2015. 528 p.

84. Leibenstein H. Allocative Efficiency and X-Efficiency. *The American Economic Review*. 56, 2016. PP. 392-415.

85. Lipczynski J., Wilson J., The Economics of Business Strategy. *Economical Journal*. 2014. №11. P. 18-23.

86. Nikolic T.M., Peric N., Necak M.T. The role of Employee Engagement in performance management. *World Applied Sciences Journal*. 2019. Vol.37 (7).P.609-616.

87. Poon S. Determinants of Small Business Internet Usage: A Multimethod Investigation of Perceived Benefits. *10th International Electronic Commerce Conference, Bled, Slovenia, Moderna Organizacija*, 2015. P. 465-483.
88. Salomon R. Learning from exporting: new insights, new perspectives. Cheltenham, UK ; Northampton, MA: Edward Elgar, 2006. 148 p.
89. Samuelson P. A Economics: monograp. McGraw-Hill/Irwin, 2009. 744 p.
90. Solow R.M. Growth Theory: An Exposition. Oxford University Press, USA; 2nd ed., 2000. 224 p.