

Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему:

**«Ефективність праці на підприємстві та шляхи її
підвищення»**

**(на матеріалах ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх
машин»)**

Виконала: здобувач першого рівня вищої освіти,

групи 5 ЕП

Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля

та біржова діяльність»

Юременко А.Ю.

Керівник: Галайда Т.О.

Рецензент: Шевченко О.М.

Полтава – 2021 р.

Консультанти:

з кафедри економіки, підприємництва та маркетингу
(охорона праці)

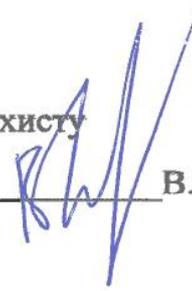
07.06.2021 р.  В.В. Биба

Здобувач: 14.06.2021 р.  А.Ю. Юременко

Керівник роботи: 14.06.2021 р.  Т.О. Галайда

Нормоконтроль: : 14.06.2021 р.  Т.О. Галайда

Допустити до захисту

Завідувач кафедри 17.06.2021 р.  В.Я. Чевганова

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

ступінь вищої освіти «бакалавр»

Напрямок підготовки _____

(шифр і назва)

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки, підприємництва
та маркетингу

В.Я. Чевганова

“ 3 ” 03 2021 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Юременко Альона Юріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Ефективність праці на підприємстві та шляхи її підвищення (на матеріалах ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»)

керівник роботи Галайда Т.О., ст. викладач

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “ 03 ” 03 2021 року № 158 фв

2. Строк подання здобувачем роботи 14.06.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавство України, навчальна, наукова, довідкова та методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова, оперативна та статистична звітність підприємства

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні та методичні засади управління ефективністю праці на підприємстві.

2. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»

3. Підвищення ефективності праці персоналу підприємства

5. Перелік графічного матеріалу:

Ілюстративний матеріал у кількості 28 аркушів представлений у

Додатку Ж

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	Биба В.В., к.т.н., доцент	 27.05.21	 07.06.21

7. Дата видачі завдання 26.04.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретична частина	26/04–09/05	30%
2	Аналітична частина	10/05–23/05	60%
3	Проектна частина	24/05–06/06	88%
4	Виготовлення ілюстративного матеріалу, перевірка на плагіат	07/06–13/06	95%
5	Рецензування та підготовка до захисту	14/06–20/06	100%
6	Захист випускної роботи бакалавра	22/06–27/06	+

Здобувач


(підпис)

Юременко А.Ю.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Галайда Т.О.
(прізвище та ініціали)

Примітки:

34. Форму призначено для видачі завдання студенту на виконання дипломного проекту (роботи) і контролю за ходом роботи з боку кафедри (циклової комісії) і декана факультету (завідувача відділення).

35. Розробляється керівником дипломного проекту (роботи). Видається кафедрою (цикловою комісією).

36. Формат бланка А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки.

РЕФЕРАТ

Юременко А.Ю. Ефективність праці на підприємстві та шляхи її підвищення (на матеріалах ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»). Машинопис. Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття першого рівня вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021.

Робота містить 116 сторінок, 16 таблиць, 24 рисунка, список літератури з 94 найменувань, 4 додатки.

Метою роботи є дослідження теоретичних та методичних засад управління ефективністю праці на підприємстві та пошук шляхів її підвищення.

Об'єктом дослідження є ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин», яке займається виробництвом та реалізацією асфальтозмішувальних установок, інших дорожніх машин та агрегатів і запасних частин до них.

Предметом дослідження є ефективність праці персоналу підприємства та шляхи її підвищення.

У роботі розглянуто сутність, завдання та шляхи підвищення ефективності праці персоналу підприємства; визначені методичні підходи до управління ефективністю праці персоналу підприємства; досліджені показники оцінки ефективності праці на підприємстві; проведено аналіз стану, проблем та перспектив розвитку машинобудування в Україні; розглянуто організаційно-правові основи діяльності підприємства; проаналізовані економічні та фінансові показники діяльності підприємства; здійснено аналіз стану охорони праці на підприємстві. В результаті виконання роботи розроблені заходи щодо підвищення ефективності праці на підприємстві.

Одержані результати можуть бути використані у практичній діяльності підприємства та сприяти покращенню результативності діяльності.

Ключові слова: персонал; ефективність праці; продуктивність праці; зарплатовіддача; оцінювання персоналу; результативність діяльності.

ABSTRACT

Yuremenko A.Y. Labor efficiency at the enterprise and ways to increase it (on the materials of PJSC "Kremenchug plant of road machines"). Typescript.

Qualifying work of a bachelor for obtaining the first level of higher education in the specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activities". - Poltava: National University " Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic", 2021

The work contains 116 pages, 16 tables, 24 figures, 94 titles of used literature, 4 applications.

The purpose of the work is to study the theoretical and methodological foundations of labor efficiency management in the enterprise and find ways to improve it.

The object of the study is PJSC "Kremenchug plant of road machines", which is engaged in the production and sale of asphalt mixing plants, other road machines and units and spare parts for them.

The subject of the study is the efficiency of the staff of the enterprise and ways to improve it.

The essence, tasks and ways of increase of efficiency of work of the personnel of the enterprise are considered in work; methodical approaches to management of efficiency of work of the personnel of the enterprise are defined; researched indicators of labor efficiency assessment at the enterprise; the analysis of a condition, problems and prospects of development of mechanical engineering in Ukraine is carried out; the organizational and legal bases of activity of the enterprise are considered; analyzed economic and financial indicators of the enterprise; the analysis of a condition of a labor safety at the enterprise is carried out. As a result of the work, measures have been developed to increase the efficiency of work at the enterprise. The paper presents proposals to increase the efficiency of work at the enterprise.

The obtained results can be used in the practical activities of the enterprise and help to increase the efficiency of staff and improve the efficiency of the enterprise.

Keywords: staff; labor efficiency; productivity; salary return; staff evaluation; performance.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретичні та методичні засади управління ефективністю праці на підприємстві.....	11
1.1. Сутність, завдання та шляхи підвищення ефективності праці персоналу підприємства.....	11
1.2. Методичні підходи до управління ефективністю праці персоналу підприємства.....	18
1.3. Показники оцінки ефективності праці на підприємстві.....	28
Розділ 2. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин».....	41
2.1. Стан, сучасні проблеми та перспективи розвитку машинобудування в Україні.....	41
2.2. Організаційно-правові основи діяльності підприємства.....	44
2.3. Аналіз економічних та фінансових показників діяльності підприємства.....	51
2.4. Стан охорони праці на підприємстві.....	61
Розділ 3. Підвищення ефективності праці персоналу підприємства.....	71
3.1. Аналіз та оцінка ефективності праці персоналу підприємства.....	71
3.2. Напрями удосконалення методів оцінювання ефективності праці персоналу підприємства.....	80
3.3. Розроблення заходів щодо підвищення ефективності праці на підприємстві.....	83
Висновки та пропозиції.....	92
Список використаних джерел.....	96

Глосарій.....	106
Додаток А. Річна фінансова та статистична звітність підприємства за 2017 рік.....	117
Додаток Б. Річна фінансова та статистична звітність підприємства за 2018 рік.....	135
Додаток В. Річна фінансова та статистична звітність підприємства за 2019 рік.....	149
Додаток Г. Ілюстративний матеріал.....	160

ВСТУП

Кожне підприємство, яке намагається успішно функціонувати на ринку та отримувати максимальний прибуток, розробляє та впроваджує організаційно-економічні заходи щодо забезпечення ефективної діяльності персоналу.

Сучасна практика управління працею зазнає радикальних змін у зв'язку з трансформацією соціально-трудових відносин, зміною ціннісних орієнтирів працівників, посиленням соціальної відповідальності бізнесу. Низький рівень ефективності праці є чинником недостатньої ефективності діяльності підприємств та причиною деформації соціально-трудої сфери. Відсутність цілісних комплексних підходів до вирішення проблемних питань щодо ефективності праці стало основою вибору теми дослідження.

Ефективність людської праці за своєю соціально-економічною сутністю означає її результативність. Матеріальні й духовні блага, які створюються працею людей за допомогою засобів виробництва, разом з природними умовами складають умови трудової діяльності людей і розвитку суспільства. Отже, забезпечення умов підвищення ефективності праці є невід'ємною складовою управління підприємницькою діяльністю.

Актуальність теми випускної роботи пов'язана з оцінкою ефективності праці на підприємстві та обумовлена інтересом до вирішення проблем підвищення ефективності управління людськими ресурсами, що є одним із головних факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Для підвищення якості управління ефективністю праці і використання внутрішніх резервів її зростання необхідно на кожному підприємстві постійно вирішувати ряд проблем, які пов'язані з налагодженням системи управління персоналом.

Питання управління ефективністю праці персоналу і використання внутрішніх резервів її зростання стосуються кожного керівника незалежно від того, які завдання й функції він виконує та яким видом діяльності займається суб'єкт підприємництва.

Необхідні новітні наукові знання й ефективні персонал-технології в галузі аналізу ефективності праці і максимального використання усіх резервів її зростання, методи формування корпоративної культури підприємства, освоєння інноваційних технологій управління працею та її мотивацією. Потрібні нові підходи до таких проблем, як:

- планування, професійний відбір і оцінювання персоналу;
- формування кадрового резерву й планування кар'єри;
- управління розвитком працівників у процесі трудової діяльності;
- удосконалення нормативно-правової бази управління персоналом;
- вироблення сучасного стилю управління, оптимізація праці керівників, фахівців, робітників та технічних службовців;
- аудит і контролінг у системі управління персоналом;
- розвиток комунікативної культури;
- формування сприятливого для працівників соціально-психологічного клімату в колективах.

Основним завданням оцінки ефективності праці є підвищення її продуктивності, зниження витрат праці на виробництво продукції, раціональне використання робочого часу та трудового потенціалу працівників, покращення соціального забезпечення працівників, підвищення зацікавленості персоналу в результатах праці, ефективного використання витрат на персонал, раціонального визначення розміру та структури заробітної плати та інших винагород.

Метою даної випускної кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретичних та методичних засад управління ефективністю праці на підприємстві та пошук шляхів її підвищення.

Об'єктом дослідження є ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин», яке займається виробництвом та реалізацією асфальтозмішувальних установок, інших дорожніх машин та агрегатів і запасних частин до них.

Предметом дослідження є ефективність праці персоналу підприємства та шляхи її підвищення.

Для досягнення мети випускної кваліфікаційної роботи необхідне вирішення таких завдань:

- розглянути сутність, завдання та шляхи підвищення ефективності праці персоналу підприємства;
- визначити методичні підходи до управління ефективністю праці персоналу підприємства;
- проаналізувати показники оцінки ефективності праці на підприємстві;
- здійснити аналіз стану, проблем та перспектив розвитку машинобудування в Україні;
- розглянути організаційно-правові основи діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»
- проаналізувати економічні та фінансові показники діяльності підприємства;
- здійснити аналіз стану охорони праці на підприємстві;
- провести аналіз та оцінку ефективності праці персоналу підприємства;
- сформулювати напрями удосконалення методів оцінювання ефективності праці підприємства;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності праці на підприємстві.

В результаті виконання випускної кваліфікаційної роботи надані рекомендації щодо підвищення ефективності праці персоналу, які можуть бути використані керівництвом підприємства щодо вдосконалення системи управління персоналом.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, завдання та шляхи підвищення ефективності праці персоналу підприємства

Подолання будь-якої економічної кризи можливе за умови підвищення ефективності суспільної праці. Питання результативності й ефективності людської діяльності завжди стояли в центрі уваги економічної теорії та практики підприємницької діяльності у всіх сферах економіки.

Зростання ефективності праці забезпечує підвищення суспільного продукту і доходу, а тому вона є важливим показником економічного зростання країни, суб'єктів підприємництва та добробуту населення.

Особливістю категорії «ефективність праці» є те, що вона характеризує результативність живої праці як діяльності людей, усіх її видів і всієї сукупної праці суспільства, а також усіх її складових. Категорія «ефективність праці» має соціальний аспект, який у цивілізованих країнах набуває виключно важливого значення. Проблема підвищення ефективності праці полягає в досягненні певної мети, тобто результату з мінімальними затратами, зокрема праці. Останнє виступає однією з економічних закономірностей розвитку сучасного суспільства, що зумовлена зростанням потреб людей у матеріальних і духовних благах, необхідністю їх задоволення в умовах обмеження ресурсів.

Підвищення ефективності праці безпосередньо пов'язане з головною метою суспільства – забезпечення економічного зростання. Збільшення кількості товарів і послуг у процесі економічного зростання забезпечує населенню країни більш високий рівень життя. Економічне зростання надає людям ширші можливості вибору занять, роботи і відпочинку [74].

Кожне сучасне підприємство прагне бути успішним на ринку та отримувати від своєї діяльності максимальний прибуток. Ця мета тісно переплітається з ефективною роботою персоналу, тому що він є невід'ємною частиною будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності чи організації. Отже, керівникам підприємств необхідно звертати увагу на людські ресурси, які здійснюють безпосередній вплив на результативність та прибутковість діяльності, а не акцентувати увагу лише на фінансових та виробничих ресурсах.

Ефективність є важливою складовою діяльності підприємства, від якої залежить його подальший розвиток. Для характеристики ефективності діяльності підприємства використовують такі поняття, як «ефект», «ефективність», «результативність», «ефективність діяльності», «оцінка діяльності підприємства».

Ефект як економічна категорія відображає перевищення результатів діяльності над витратами, це певна форма результату.

При визначенні сутності та змісту категорії «ефективність» серед науковців відсутній єдиний підхід. Але більшість авторів поняття «ефективність» визначають як інтегровану економічну категорію, яка відображає виробничі відносини щодо економії сукупних затрат уречевленої та живої праці на отримання кінцевого позитивного результату. Категорія «ефективність» на рівні підприємства характеризує зв'язок між величиною отриманого результату від його діяльності та кількістю інвестованих або витрачених у виробництві ресурсів.[91]. Для практичного використання поняття «ефективність» необхідно розглядати в різних аспектах. При оцінюванні результатів діяльності розрізняють економічну, організаційну та соціальну ефективність.

Економічна ефективність відображає: ступінь використання матеріальних, фінансових, трудових, природних та інших ресурсів; виробництво продукції відповідної вартості при найменших витратах; досягнення найбільшого обсягу виробництва з використанням ресурсів відповідної вартості; міру витрат на досягнення поставлених цілей.

Організаційна ефективність характеризує: якість побудови організації; якість системи її управління; реакцію на організаційні зміни; процес прийняття управлінських рішень.

Соціальна ефективність відображає: відповідність витрат і соціальних результатів діяльності підприємства цілям і соціальним інтересам суспільства; формування корпоративного духу та відповідного психологічного клімату в колективі; атмосферу захищеності та причетності до цілей організації; результат впливу економічних заходів на формування способу життя людини.

Усі види ефективності пов'язані між собою та взаємообумовлені: підвищення економічної ефективності сприяє зростанню інших видів ефективності; соціальна ефективність поєднує властивості економічної та організаційної ефективності та спрямована на повне задоволення потреб працюючих. У сучасних умовах функціонування підприємств значення набуває вибір таких методів і підходів до оцінки ефективності, які б ураховували результати діяльності в минулому, визначали тенденції розвитку на основі прогнозу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства [73] .

Трактування категорії ефективності праці різними науковцями наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «ефективність праці» вченими-економістами

Джерело	Визначення
Пірожак Є. К	Ефективність праці цілеспрямоване порівняння певних характеристик (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових і організаторських якостей, складності функцій, що виконуються, результатів праці тощо) працівників із відповідними вимогами [Пірожак]
Никифоренко В.Г.	Ефективність праці правомірно розглядається як частина загальної ефективності суспільного виробництва [Никифоренко]
Погорелова Т.О.	Ефективність праці – це її результативність. Вона показує співвідношення обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці [Погорелова]
Узагальнення	Ефективність праці є відношенням результату до витрат, які були витрачені на отримання цього результату

Ефективність праці є багатоаспектною економічною категорією, кожен з аспектів якої розкриває окремі її сутнісні сторони і виражається у менш місткій категорії. Такими категоріями є продуктивність, якість, результативність праці тощо (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Сутність категорії «ефективність праці» та її характеристика

Узагальнюючим показником ефективності використання робочої сили є продуктивність праці, що характеризує співвідношення результатів праці та її витрат, зокрема на виробництво одиниці продукції (товарів, робіт, послуг) [75].

Якість праці є якісною характеристикою її продуктивності та інтенсивності, яка вимірюється показниками результативності праці та економічності витрат. Результативність праці — це виробництво товарів і послуг такої якості та конкурентоспроможності, які перевищують відповідні показники в оцінці продуктивності праці. Інтенсивністю праці (отриманою кількістю продукції) на одиницю затрачених ресурсів (насамперед матеріальних) можна охарактеризувати економічність витрат [75].

На ефективність праці впливають виробничі та соціальні фактори: рівень і тривалість високої працездатності, якість і привабливість праці, умови відтворення робочої сили, соціально-економічні розходження між містом і селом тощо. Поняття «ефективність праці» відноситься не тільки до матеріального виробництва, але й до інших сфер трудової діяльності людей, у той час як продуктивність праці лише до сфери матеріального виробництва. Звідси продуктивність праці є поняттям більш вузьким, ніж ефективність праці. Однак продуктивність праці пов'язана з її ефективністю і певною мірою відображає її [75].

Ефективність праці та ефективність підприємства за своїм змістом і науковим трактуванням схожі через те, що ефективність праці є частиною загальної ефективності діяльності суб'єкта підприємництва. Багатоаспектність категорії ефективності праці як показника, що характеризує трудову діяльність, потребує розгляду переліку понять, що виражають її суть (рис. 1.2).

Головну мету діяльності підприємства доцільно розподілити на окремі часткові цілі, щоб на їх виконанні можна було зосередити людські та інші ресурси. Умови забезпечення ефективної праці персоналу підприємства зображено на рис. 1.3.

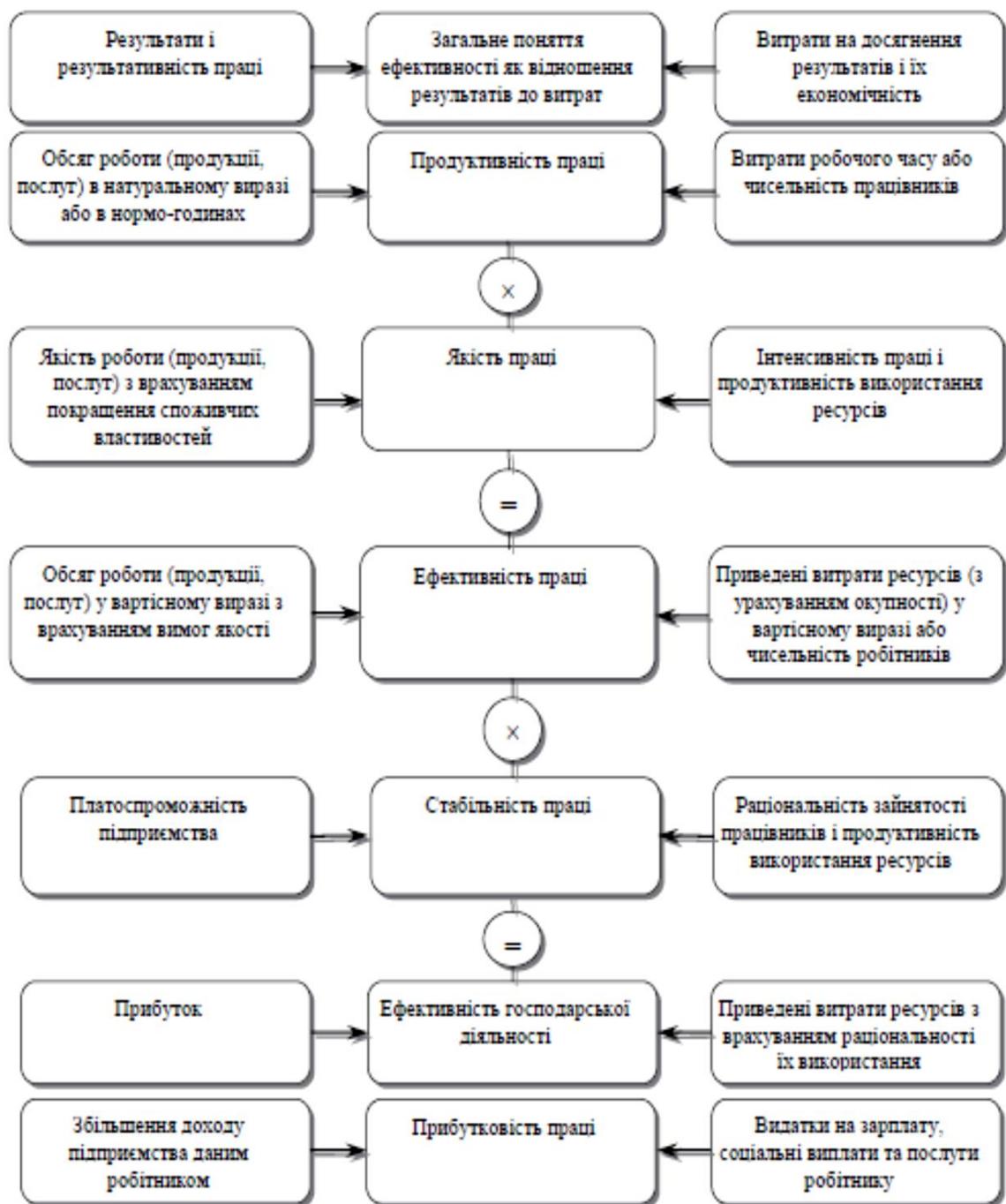


Рисунок 1.2 – Система понять, що характеризують ефективність праці як трудової діяльності людей

Керівництво більшості сучасних підприємств у всьому світі сьогодні визнає, що витрати на управління людськими ресурсами здатні окупитись підвищенням загальної ефективності і продуктивності роботи підприємства,

адже турботи про ефективність пов'язані з тим, наскільки успішно підприємство досягає поставлених перед собою цілей.



Рисунок 1.3 – Умови забезпечення ефективної праці персоналу підприємства

Оцінка ефективності та продуктивності так необхідна і відносно управління персоналом, як і відносно до інших сфер діяльності організації. Ефективність праці залежить насамперед від працівників. Як суб'єкт трудової діяльності персонал розглядається з точки зору біологічних, психологічних і соціальних властивостей, що впливають на трудовий процес та його результати. Це стать, вік, стан здоров'я, знання, уміння, досвід, винахідливість, свідомість, сумлінність, дисциплінованість, організованість, інтереси, потреби тощо.

1.2. Методичні підходи до управління ефективністю праці персоналу підприємства

Система управління ефективністю праці на підприємстві являє собою важливий інструмент, і якщо раціонально та ефективно його використовувати, можливо підвищити ефективність діяльності не лише персоналу, а й підприємства в цілому, його окремих бізнес-процесів та діяльності структурних підрозділів. Механізм формування ефективності праці є одним з важливих етапів на шляху до збільшення прибутковості та конкурентоздатності суб'єкта підприємництва.

Персонал є складовим елементом забезпечення функціонування будь-якого суб'єкта підприємництва чи організації. Основним завданням управління ефективністю праці є мотивація персоналу, утворення сприятливих умов праці для продуктивної роботи та створення нормального психологічного мікроклімату в колективі [94].

Управління персоналом у складі механізму формування ефективності праці виконує такі функції:

- 1) організаційну – планування потреб у персоналі, джерел його формування;
- 2) соціально-економічну – раціональне та ефективне використання персоналу і його потенціалу, витрат на персонал, робочого часу як ресурсу праці;
- 3) відтворювальну – надання умов для розвитку персоналу, його компетенцій, кар'єрного зростання.

Управління персоналом та його мотивацією повинно базуватися на плануванні, етичності, прозорості та соціальній відповідальності. Керівництво підприємства повинно забезпечити та стимулювати розуміння персоналом вагомості внеску будь-якого робітника та особистої ролі підлеглого. На підприємстві мають бути запроваджені процеси, які дають персоналу змогу [92]:

- 1) перетворювати стратегічні цілі підприємства на особистісні поточні завдання працівників та узгоджувати плани їх здійснення;

2) формулювати власні зобов'язання, вирішувати конкретні завдання та відповідати за їх розв'язання;

3) постійно підвищувати компетенцію та набувати потрібного досвіду для здійснення необхідного обсягу роботи;

4) працювати в команді та сприяти спільній діяльності;

5) здійснювати обмін інформацією, знаннями та досвідом у межах підприємства.

Будь-яке підприємство, зокрема виробниче, працює в умовах, які характеризуються швидкою зміною зовнішнього і внутрішнього середовища та принципів взаємодії із стейкхолдерами, тому постійне оцінювання працівника дає змогу менеджерам із персоналу виявити необхідність у додатковому та індивідуальному розвитку та зростанні рівня компетентності персоналу.

Сьогодні широке розповсюдження набули такі методи оцінювання персоналу виробничого підприємства: аналіз людських ресурсів (HRA), метод асесмент-центру, метод КРІ (оцінка за ключовими показниками ефективності діяльності), метод управління за цілями (MBO), «360 атестація». HR-менеджерам потрібно знати та розуміти, що для отримання правдивої, ефективної та більш повної оцінки певного працівника на конкретному підприємстві на практиці необхідно поєднувати між собою ці методи. Практичний досвід доводить, що на кожному підприємстві керівництво використовує індивідуальний підхід до визначення критеріїв, за якими доцільно оцінювати працівників.

Будь-яке підприємство, зокрема виробниче, працює в умовах сьогодення, які характеризуються швидкою зміною зовнішнього і внутрішнього оточення, тому потрібно мати на увазі, що постійне оцінювання працівника дає змогу менеджерам із персоналу виявити необхідність у додатковому та індивідуальному розвитку та зростанні кожного працівника підприємства [92].

Найголовнішим завданням суб'єктів підприємництва є підвищення ефективності своєї діяльності та підвищення ефективності праці, оскільки ефективність використання персоналу є ключовим фактором, що впливає на конкурентоспроможність продукції та її якість, сприяє поліпшенню економічної

діяльності, зменшенню витрат на персонал та зростанню доходів працівників. Для підприємств ефективність праці є ключовим аспектом подальшого розвитку, як і визначення основних напрямків її підвищення.

Щоб підвищити ефективність праці, необхідно визначити фактори, які впливають на неї. Пізнання суті й механізму дії кожного з них є необхідною умовою визначення конкретних шляхів підвищення ефективності праці, науково обґрунтованого управління цим процесом. Знання факторів ефективності праці й механізму їх дії дозволяє цілеспрямовано впливати на досягнення необхідних результатів.

Ефективність праці залежить насамперед від працівників. Як суб'єкт трудової діяльності персонал розглядається з точки зору біологічних, психологічних і соціальних властивостей, що впливають на трудовий процес та його результати. Це стать, вік, стан здоров'я, знання, уміння, досвід, винахідливість, свідомість, сумлінність, дисциплінованість, організованість, інтереси.

Ефективність праці залежить також від умов трудової діяльності: соціально-економічних, організаційних, правових, психологічних, санітарно-гігієнічних, природних. Стан середовища, в якому працюють люди, впливає на них, визначає рівень їхніх фізичних, інтелектуальних і моральних сил, ставлення до праці. Внаслідок одночасної дії всієї сукупності факторів може складатися зростаюча, стала або спадна ефективність праці [75].

Основними факторами її зростання є: техніко-технологічні, трудові, наукові, інформаційні, природні, організаційно-економічні та фактори, які належать до відносин економічної власності та господарського механізму: власницькі, управлінські та структурні (табл. 1.2).

На кожній підсистемі системи управління персоналом діє відповідна складова механізму управління ефективністю праці, що зумовлює їх відповідність (табл. 1.3).

Таблиця 1.2 – Класифікація факторів підвищення ефективності праці персоналу підприємства

Основні фактори підвищення ефективності праці	Відносини власності та механізм
<p>Техніко-технологічні: впровадження нової техніки насамперед:</p> <ul style="list-style-type: none"> – автоматизованого виробництва на базі новітніх ЕОМ; – інтелектуальних роботів і новітньої технології. 	<p>Власницькі:</p> <ul style="list-style-type: none"> – якісне вдосконалення існуючих типів і форм власності; – докорінна трансформації вже існуючих.
<p>Трудові:</p> <ul style="list-style-type: none"> – підвищення загальноосвітнього, професійно-кваліфікаційного рівнів людини-працівника; – поліпшення умов їх праці; – розвиток творчих та організаційних здібностей. 	<p>Управлінські:</p> <ul style="list-style-type: none"> – удосконалення господарського механізму на макрорівні; – оптимальне поєднання ринкових важелів управління корпоративною планомірністю і державним регулюванням.
<p>Інформаційні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – впровадження новітніх систем зв'язку на рівні компанії, фірми ; – отримання та використання всебічної наукової, технічної, фінансової та інших видів інформації. 	<p>Структурні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – поліпшення структури економіки, номенклатури та якості продукції на макрорівні; – підвищення ролі наукомістких технологій.
<p>Наукові:</p> <ul style="list-style-type: none"> – поява принципово нових наукових винаходів та її впровадження у виробництво; – інтеграція науки з виробництвом. 	
<p>Природні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – застосування нових видів енергії (ядерної, сонячної та ін.); – поліпшення якості існуючих, раціональне використання природних ресурсів. 	
<p>Організаційно-економічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – впровадження нових форм і методів організації виробництва і праці; – проведення раціональних маркетингових досліджень. 	
<p>Техніко-економічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – поглиблення всіх форм суспільного поділу праці (загального, часткового та одиничного); – досягнення оптимальних обсягів концентрації виробництва. 	

Таблиця 1.3 – Механізм управління ефективністю праці відповідно до складових системи управління персоналом підприємства

Складові системи управління персоналом	Роль механізму управління ефективністю праці на підсистемах управління
1. Підсистема кадрового менеджменту	Управління ефективністю праці, з одного боку, виступає складовою системи кадрового менеджменту, а з іншого – окремим механізмом, який має не суперечити принципам кадрового менеджменту
2. Підсистема формування організаційної структури	Працівники є основною складовою організаційної структури підприємства – лише при вдало сформованій організаційній структурі можливе забезпечення ефективної системи управління персоналом
3. Підсистема планування людських ресурсів	Ефективність праці як один із факторів забезпечення прибутковості господарської діяльності підприємства є характеристикою людських ресурсів
4. Підсистема набору персоналу	Формування ефективності праці можливе лише при наявності необхідної кількості працівників для забезпечення нормальної виробничо-господарської діяльності
5. Підсистема профорієнтації та адаптації	Одним з перших етапів на шляху до формування ефективності праці новообраних працівників виступає профорієнтація та адаптація, що закладає до п'ятдесяти відсотків майбутньої здатності працівників до високого рівня ефективності
6. Підсистема формування кадрового потенціалу	Важливість повного та якісного формування потенціалу працівників зумовлена прямою залежністю рівня ефективності праці від його використання
7. Підсистема оцінки	Оцінка рівня ефективності праці як важливої складової у системі управління персоналом (визначає необхідність підвищення ефективності праці на підприємстві)
8. Підсистема організації навчання персоналу	При недостатньому рівні ефективності праці, навчання персоналу, підвищення кваліфікації та перекваліфікації є першочерговими заходами
9. Підсистема управління трудовою дисципліною та плинністю кадрів	Високий рівень трудової дисципліни, відданості персоналу своїй роботі та організації, зацікавленості у позитивних результатах своєї роботи забезпечують низьку плинність кадрів, що є необхідною умовою високого рівня ефективності праці
10. Підсистема організації діловодства	Науково-технічний прогрес та об'ємність і динамічність інформаційної бази з управління персоналом вимагають особливо надійної та автоматизованої організації діловодства, що є супутньою необхідністю на шляху до підвищення ефективності праці

Підвищення ефективності праці персоналу на підприємства та процес його забезпечення може складатися з наступних етапів:

- 1) Аналіз (оцінка) ефективності праці персоналу за категоріями та структурними підрозділами;
- 2) Формування висновків щодо рівня ефективності праці персоналу;
- 3) Виявлення механізму підвищення ефективності праці на основі попередньо отриманих висновків;
- 4) Практична реалізація обраного механізму;
- 5) Оцінка отриманої ефективності праці персоналу;
- 6) Порівняння оцінених результатів з початковим рівнем ефективності.

Управління ефективністю праці на прикладі робітників підприємства можна представити у вигляді структурної схеми, яка зображена на рис. 1.4.

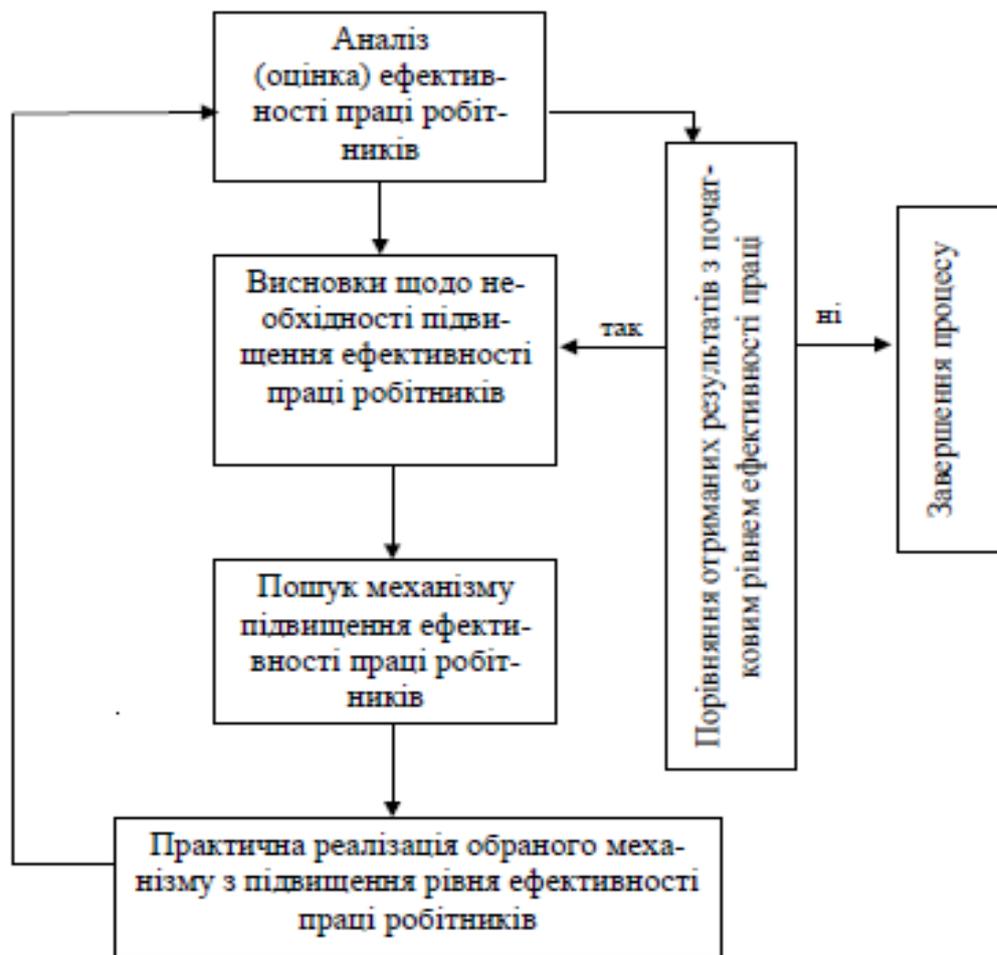


Рисунок 1.4 – Структурна схема процесу управління ефективністю праці

В останні роки широкого вжитку набуває впровадження аудиту персоналу на підприємстві як дієвого інструмента підвищення ефективності управління персоналом. Сфера аудиту персоналу набагато ширша, ніж тільки перевірка функціонального підрозділу з управління персоналом. Вона припускає вивчення організації управління персоналом, включаючи аналіз діяльності керівника та персоналу на різних рівнях управління. Грейдинг – це сучасна система оцінювання та ранжирування посад, результатом якої посади розподіляються за грейдами відповідно до їх цінності для підприємства. Грейд об'єднує посади, що мають близьку або однакову цінність для підприємства [92].

Бажана кількість грейдів коливається відп'яти до двадцяти, при цьому певний оклад чи «вилка окладів» відповідає конкретному грейду, який повинен періодично переглядатися залежно від прожиткового рівня та/або рівня інфляції, але сама система залишається незмінною. Порівняння підходів до системи грейдів наведено в табл. 1.4.

Таким чином, оцінка результатів і ефективності праці — це процес встановлення відповідності результатів праці та ділових характеристик працівника вимогам роботи і організації. Суб'єктами оцінки виступають керівники різних рівнів управління, оскільки вони здійснюють оцінювання та приймають певні рішення щодо працівників, а також кадрова служба, як розробник і координатор проведення оціночних процедур. Виділимо найбільш важливі цілі оцінки:

- огляд минулого виконання роботи;
- поліпшення поточного виконання;
- встановлення цілей роботи на майбутнє;
- виявлення та оцінка потреб у професійному навчанні та розвитку;
- оцінка майбутнього потенціалу і можливостей просування;
- оцінка можливостей зміни рівня оплати праці.

Таблиця 1.4 – Порівняльний аналіз грейдингу посади та гредингу працівника за окремими параметрами

Критерій	Грейдинг посад	Грейдинг працівника
Об'єкт оцінювання	Значущість для підприємства посади	Значущість для підприємства конкретно визначеного працівника
Критерії оцінювання	Чинники компетенцій, які належать до конкретної посади: обов'язковий кваліфікаційний рівень, ступінь відповідальності та самостійності складності роботи, встановлення стратегічних цілей та вплив на результати діяльності, комунікативний та аналітичний складники, умови роботи, навантаження тощо	Чинники компетенцій, що залежать від ступеня відповідальності працівника: вплив на результати діяльності підприємства, рівень самооцінки за досягнутою кваліфікацією, результативністю тощо
Підприємства, яким рекомендовано використовувати	З чітко прописаними та фіксованими функціями посад, що дає змогу різним працівникам виконувати відповідні аналогічні функції та займати відповідні аналогічні посади	Функції і завдання, що виконуються, залежать безпосередньо від конкретного працівника, висовування високих вимог до кваліфікації, рівня освіти і творчих навичок працівників
Результат упровадження	Посадові оклади, збалансовані у єдиній системі, що враховує значущість посади для підприємства	Оклади працівників за грейдом мають персональний розподіл з урахуванням професіоналізму, кваліфікації досвіду

Комплексна корпоративна система аналізу ключових показників ефективності KPI (Key Performance Indicators) здатна значно вплинути на прибуток компанії. KPI необхідно правильно впроваджувати і ретельно контролювати на всіх рівнях. Тобто, встановити:

- 1) Які з показників і в якій мірі впливають на доходи.
- 2) Які співробітники, відповідно, впливають на ці показники.
- 3) Хто відповідальний за їх роботу.

Для кожної компанії критерії індивідуальні. До виконання KPI прив'язується система матеріальної мотивації. KPI фактичні порівнюються з ідеальними. Останні, звичайно ж, повинні бути високими, але досяжними.

КРІ поділяють на:

- а) ті, що запізнюються – підсумки за певний відрізок часу;
- б) оперативні – зріз поточної ситуації.

При оцінці беруться до уваги результати - досягнення тактичних (операційних) і стратегічних цілей. Такий контроль ділової активності окремих співробітників, підрозділів і в цілому компанії дозволяє приймати об'єктивні рішення.

З огляду на кількісні показники результативності, оцінку керівника і загальні характеристики, можна оцінити ефективність роботи - добре, задовільно чи погано.

В системі КРІ визначаються чіткі вимірювані показники ефективності роботи співробітників, що дозволяють проаналізувати:

- чи відповідають витрати на співробітника його продуктивності;
- чи можна підвищити вже наявного співробітника, щоб не вкладати в пошук і навчання нового.

Для роботодавця основні очікування від впровадження КРІ, звичайно ж, пов'язані з контролем витрат на зарплати і збільшенням доходів компанії за рахунок підвищення продуктивності.

При загальній оцінці до уваги беруться робочі, поведінкові, особистісні характеристики. В основному, критерії оцінки ефективності роботи персоналу базуються на визначенні показника, що відповідає запитам компанії і клієнтів. Але в системі КРІ будь-який критерій повинен бути вимірюваним.

Виділяють дві основні групи критеріїв:

- 1) за компетенцією;
- 2) за результативністю роботи.

Ключові показники ефективності КРІ, застосовні до будь-якого співробітника: кількість, якість і термін виконання роботи.

Види ключових показників ефективності КРІ:

- результату (показують якість і кількість результатів роботи);
- витрат (показують, скільки всього витрачено ресурсів);

- функціонування (показують відповідність бізнес-процесів їх алгоритму виконання);
- продуктивності (показують відповідність результатів витраченого на них часу);
- ефективності (показують співвідношення результатів до затрачених ресурсів).

Кількісний вимір результатів дозволяє управляти не окремим працівником або підрозділом, а в цілому бізнес-процесами в компанії. Зменшення кількості результатів служить індикатором проблеми, причину якої треба встановити.

Для визначення результату необхідно чітко визначити, який головний продукт кожного співробітника, вимірювати його кількість при встановлених параметрах якості.

Система КРІ повинна:

- стати мотиватором, що підвищує ефективність роботи співробітників і всіх відділів в загальному;
- виконувати завдання фінансового і цільового планування, оцінюват ступінь досягнення конкретних результатів;
- передбачати тільки метрику, на яку співробітник може вплинути, і відповідно – відповідати за результат.

У сучасній практиці оцінки ефективності праці персоналу також впроваджуються різні якісні, кількісні і комбіновані методи.

Якісними називають описові:

- 1) Зіставлення співробітника з ідеалом для даної посади - матричний метод.
- 2) Зіставлення максимальних досягнень зі значними промахами - метод системи довільних характеристик.
- 3) Загальна оцінка виконання завдань.
- 4) Обговорення працівника з його колегами, керівництвом, підлеглими, клієнтами - метод 360°.

5) Дискусія з працівником про підсумки і перспективи.

Оцінювання персоналу та ефективності його діяльності представляється у вигляді ретельно організованих процедур, проведення яких дозволяє планомірно збирати і накопичувати інформацію про результати роботи, ділових характеристиках персоналу, приймати обґрунтовані управлінські рішення, виявляти резерви зростання і розвитку.

Таким чином, система управління ефективністю праці персоналу на підприємстві має містити чітко сплановані заходи, виконання яких є послідовним та планомірним, що забезпечить безперервність процесів управління та контролю. Гнучкість системи управління ефективністю праці передбачає її здатність реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

1.3 Показники оцінки ефективності праці на підприємстві

Ототожнення ефективності з продуктивністю, якістю та результативністю викликане тим, що останні входять до складу критеріїв та показників вимірювання ефективності, і на їх основі обираються показники для аналізу ефективності підприємства або працівників підприємства окремо (рис. 1.5).

Існує три підходи для того щоб оцінити ефективність праці персоналу підприємства. Прибічники першого підходу вважають, що персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва повинні служити критеріальними показниками ефективності персоналу. Такими показниками є прибуток, рентабельність, якість продукції, затрати на одиницю продукції тощо. Прибічники другого підходу вважають, що критеріальні показники повинні відображати результативність, якість і складність живої праці чи трудової діяльності. У цьому випадку показниками є трудомісткість виконання робіт (продукції), продуктивність праці, темпи росту продуктивності праці і заробітної плати, питома вага заробітної плати у собівартості продукції, втрати робочого

часу і ін. Прибічники третього підходу вважають, що ефективність праці персоналу в значній мірі визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом. Показниками оцінки ефективності роботи є плинність персоналу, рівень кваліфікації, співвідношення виробничих і управлінських показників, морально-психологічний клімат у колективі тощо.

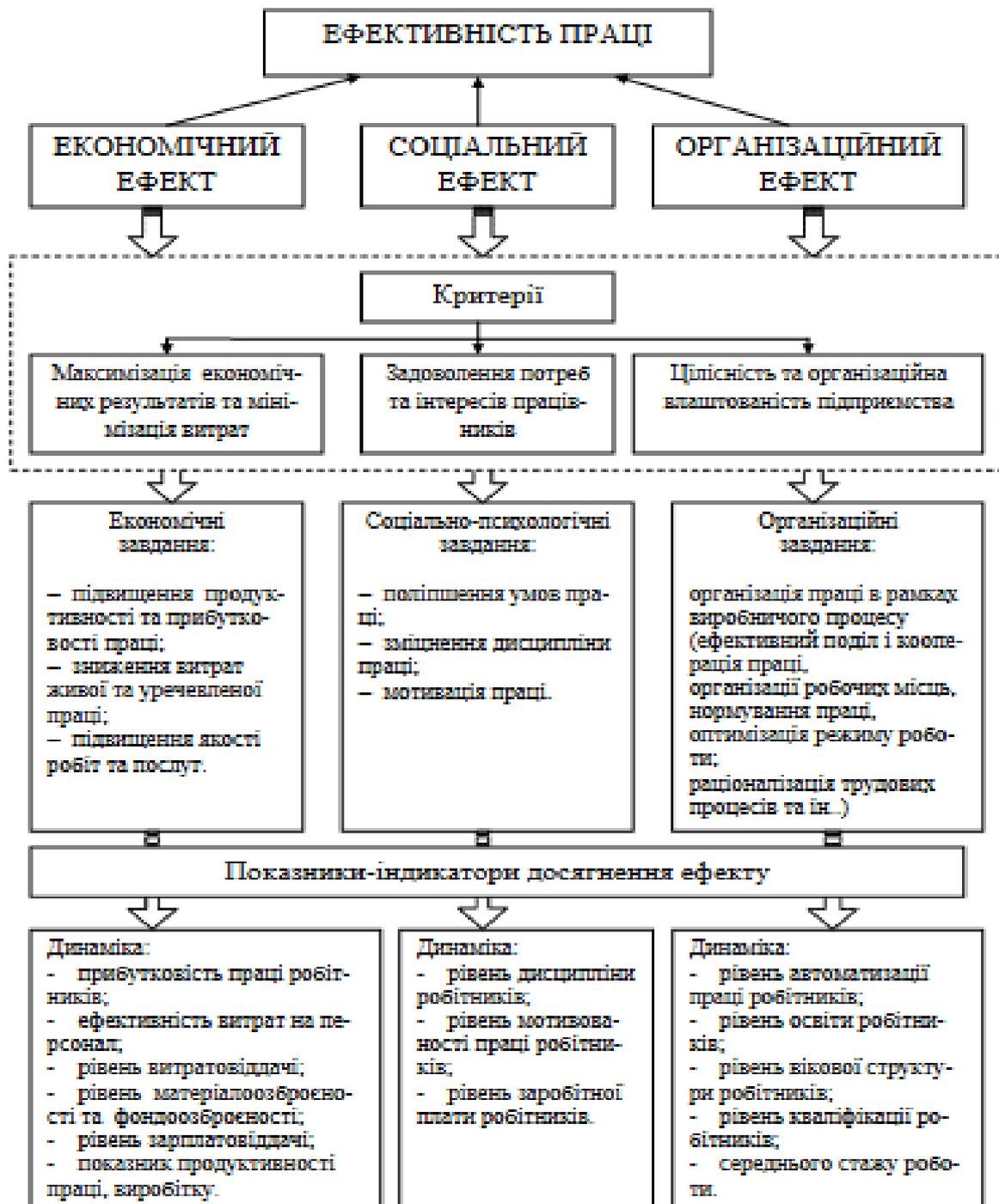


Рисунок 1.5 – Система показників оцінювання ефективності праці

Для комплексного оцінювання необхідне врахування усіх груп показників, яке реалізується у методиці бальної оцінки ефективності праці персоналу:

1 етап. Обґрунтування та вибір переліку конкретних показників оцінки ефективності роботи персоналу. При цьому необхідно враховувати специфіку структурного підрозділу. Кількість обраних показників повинна бути в межах 10-20 од. Доцільно дотримуватися співвідношення 50х50 % між економічними і соціальними показниками, тобто використовувати показники всіх трьох розглянутих вище методичних підходів до оцінки ефективності роботи персоналу. Реалізація цього етапу здійснюється шляхом експертного опитування спеціалістів у даній галузі.

2 етап. Збір інформації із планових документів, форм статистичної і оперативної звітності щодо значень відповідних обраних показників за певний період. На підставі зібраних даних розраховують відсоток відношення фактичних значень показників до базових (планових) за кожним показником (x_i):

$$x_i = P_{i\text{факт}} / P_{i\text{баз}}, \quad (1.1)$$

де $P_{i\text{факт}}$, $P_{i\text{баз}}$ – відповідно фактичне та базове значення i -го показника оцінки ефективності роботи персоналу.

3 етап. Коригування значень одержаного відсоткового відношення шляхом обґрунтування стимулюючої функції. У зв'язку з тим, що при вході в економічне значення вагу має досягнення кінцевого результату з найменшими затратами ресурсів і високою якістю продукції, одержана оцінка x_i повинна мати різну економічну інтерпретацію. Для цього вводиться стимулювання поуказників:

$$y_i = f(x_i), \quad (1.2)$$

де y_i – чисельне значення скоригованого i -го показника оцінки ефективності роботи персоналу, %;

$f(x_i)$ – математична функція стимулювання i -го показника оцінки ефективності роботи персоналу.

4 етап. Визначення вагомості показників у загальній їх системі (V_i). Вагові коефіцієнти характеризують відносну важливість показників у їхній сукупності і прямо пропорційно впливають на розмір окремих показників ефективності роботи. Вагові коефіцієнти визначаються методом експертних оцінок шляхом ранжування показників із присвоєнням їм питомих ваг у частках одиниці. Визначаються групою експертів за допомогою анкетного опитування. Опрацювання результатів проводиться методами рангової кореляції, при цьому доцільно обумовити визначену частку показників кінцевих результатів діяльності підприємства в розмірі не менше 0,5, залишивши на показники результативності праці і соціальної ефективності питому вагу 0,5.

5 етап. Розрахунок часткових (ПЕФі) та комплексного (ПЕФ) показників оцінки ефективності роботи персоналу. Окремі показники ефективності характеризують внесок того або іншого показника в загальну ефективність роботи.

Комплексний показник ефективності роботи персоналу є чисельним вимірювачем досягнутих кінцевих результатів діяльності і управління:

Оцінка отриманого комплексного показника ефективності роботи персоналу залежить від його чисельного значення: якщо $ПЕФ < 95$ балів, то персонал працював незадовільно;

– якщо ПЕФ знаходиться в діапазоні 95-100 балів, персонал працював задовільно, але має резерви продуктивності і якості роботи;

– якщо ПЕФ в діапазоні 100-105 балів і виконані всі часткові показники, то загальна оцінка роботи персоналу є гарною;

– якщо $ПЕФ > 105$ балів, то загальна оцінка роботи персоналу є відмінною.

Практична цінність даної методики розрахунку комплексного показника полягає в можливості: оцінки динаміки функціонування персоналу підприємства за різні періоди часу; об'єктивного розподілу фонду оплати праці між підрозділами підприємства; планомірного впливу на підрозділи підприємства для забезпечення його оптимального функціонування [22].

Характеристика показників оцінювання ефективності діяльності підприємства, результативності та складності праці та соціальної ефективності наведена в табл. 1.5-1.7.

Таблиця 1.5 – Критеріальні показники ефективності діяльності підприємства

Показник	Розрахунок	Переваги	Недоліки
Показники економічної ефективності кінцевих результатів діяльності			
Прибуток, грн.	Виручка від реалізації за вирахуванням собівартості	Основний узагальнюючий показник, який відображає фінансові результати в грошовій формі	Залежить від обсягу випуску продукції і рівня цін.
Дохід, грн.	Виручка від реалізації за вирахуванням матеріальних затрат на амортизації	Економічний показник додаткового продукту. Стимулює економію ресурсів	Залежить від обсягу випуску продукції.
Собівартість, грн.	Частина вартості, яка включає затрати на спожиті засоби виробництва і оплату праці	Характеризує абсолютні розміри затрат на виробництво, зниження яких дає прибуток	Не може служити порівняльним для різних підприємств
Рівень рентабельності, %	Відношення прибутку до вартості основних виробничих фондів або собівартості продукції	Відносний показник кінцевого результату, зіставний для різних підприємств	При різній структурі ОВФ підприємств співставлення утруднене
Витрати на 1 грн. продукції, грн.	Відношення собівартості до вартості товарної продукції	Показує структуру собівартості, прибутків або збитків	Завищення цін на продукцію призводить до штучного зниження затрат і росту прибутку
Обсяг товарної продукції, грн.	Вартість виробленої та реалізованої покупцю продукції за визначений період	Характеризує продаж виробленої продукції на ринку	Залежить від попиту та пропозиції товару та монополізації ринку виробником
Якість продукції, %	Розраховується як відношення якісної продукції до загального обсягу товарної продукції	Показує питому вагу браку і рекламаций в обсязі товарної продукції за визначений період	Характеризує якість продукції і період гарантійного терміну і тільки по пред'явленню
Витрати на управління, грн.	Відношення сумарних затрат на утримання апарату управління до	Дозволяє судити про долю затрат на управління, динаміку їх	Характеризує ефективність роботи тільки

	загальних витрат підприємства	змін у часі	управлінського персоналу
Впровадження нововведень, грн.	Розраховується як сумарний річний ефект від впровадження нової технології	Характеризує стан впровадження нової техніки, технології та інвестицій, тобто майбутню стратегію	Не відіграє ролі в роботі збиткових або нових підприємств
Фондовіддача основних виробничих фондів, грн.	Відношення вартості товарної продукції до вартості основних виробничих фондів	Дозволяє судити про ефективність використання основних виробничих фондів	Залежить від вартості та інфляції, неповного завантаження, простою обладнання

Таблиця 1.6 – Показники якості, результативності та складності праці

Показник	Розрахунок	Переваги	Недоліки
Показник якості, результативності та складності робіт			
Продуктивність праці, грн. / люд.-год.	Відношення обсягу випущеної продукції до загальної чисельності робітників, зайнятих у виробництві	Характеризує частину продукції в розрахунку на одного робітника і дозволяє судити про виробничий потенціал персоналу	Допускає завищення затрат і чисельності робітників
Співвідношення темпів росту продуктивності праці і заробітної плати, %	Відношення приросту продуктивності праці до приросту середньої заробітної плати	Дозволяє судити про позитивне або негативне співвідношення темпів росту	Показує тільки динаміку, а не джерела тенденцій. Залежить від вартості робочої сили і ціни товару
Частота виробничого травматизму, %	Відношення числа випадків виробничого травматизму до загальної чисельності персоналу	Характеризує стан охорони праці та техніки безпеки	Фіксує тільки явні випадки виробничого травматизму.
Втрати робочого часу на 1 працівника люд.-год.	Відношення сумарних втрат часу із-за хвороби, простоїв та неявок до загальної чисельності персоналу	Показує резерви ефективності у використанні праці персоналу	Не фіксує внутрішньо змінні втрати робочого часу
Фонд оплати праці, грн.	Загальний фонд основної та додаткової заробітної плати, який включається до собівартості продукції	Дозволяє контролювати розміри та питому вагу оплати праці в собівартості продукції	Залежить від величини підприємства, товарної продукції та зовнішніх факторів
Середня заробітна одного працівника, люд/год.	Відношення загального фонду оплати праці до загальної чисельності персоналу	Характеризує рівень оплати праці і динаміку її зміни за періодами часу	Залежить від ціни продукції, інфляції та зовнішніх факторів

Критерії оцінки повинні відповідати цілям підприємства і змісту роботи. Вони можуть бути виражені у вигляді кількісних, якісних, поведінкових, тимчасових, фінансових показників і т.д. Оскільки діяльність співробітників часто залежить від декількох факторів, то, як правило, використовується комплексна система критеріїв оцінки.

Таблиця 1.7 – Показники соціальної ефективності праці

Показник	Розрахунок	Переваги	Недоліки
Показники соціальної ефективності			
Рівень трудової дисципліни, люд-год.	Відношення числа випадків порушення трудової дисципліни до загальної чисельності персоналу	Дозволяє судити про прогули, спізнення, невиконання доручень у структурних підрозділах	Складність вирахування із-за відсутності чіткої фіксації порушень в оперативній звітності
Надійність роботи персоналу, бали	Експертна оцінка надійності правління підприємства за 10-бальною шкалою	Дозволяє прогнозувати несприятливі періоди в роботі та збитки від відхилень. Простота розрахунку	Складність та великі затрати на розрахунок показників надійності
Рівномірність завантаження персоналу, бали	Експертна оцінка рівномірності на засідання правління підприємством з 5-бальною шкалою	Дозволяє судити про ступінь наближення до ідеального завантаження рівного одиниці.	Вимагає створення нормативної бази та збору оперативної інформації про втрати та перевантаження
Коефіцієнти трудової участі(КТУ) або внеску (КТВ), бали	Розраховується шляхом складання з нормативною одиницею досягнень (знак +) або упущень (знак -) у роботі	Є комплексним показником, за яким можна судити про результати та якість праці персоналу	Немає прямого зв'язку з кінцевими результатами виробництва
Соціально-психологічний клімат у колективі, бали	Встановлюється на основі конкретних соціологічних та психологічних досліджень	Дозволяє встановити лідерів, мотивацію, потреби та клімат	Додаткові затрати на проведення досліджень.

Система оцінки результативності та ефективності праці персоналу в умовах конкретного підприємства буде мати ряд відмінних рис, оскільки вона повинна враховувати низку факторів: мету підприємства; стан зовнішнього середовища; організаційну структуру; традиції і культуру підприємства; характеристики персоналу. Впровадження оціночних процедур можливо після

того, як підприємство сформулювало стратегічні цілі; для кожного робочого місця створені посадові інструкції, що описують дії, які повинен здійснювати співробітник, і стандарти їх виконання; на підприємстві розроблені процедури контролю за результатами праці [63].

Оцінка роботи повинна проводитися за чітко сформульованими показниками (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Класифікація показників оцінки ефективності праці персоналу

Показники результативності діляться на три основні групи:

1) кількість роботи — ці показники мають конкретне числове вираження і відображають запланований обсяг роботи. Оцінка за цим параметром здійснюється шляхом порівняння заданого і досягнутого рівня;

2) якість роботи — ці показники виражають ступінь відповідності виконання роботи якісним стандартам. Як правило, показники якості мають також кількісне вираження. Наприклад, кількість бракованої продукції, кількість

рекламацій, кількість скарг з боку клієнтів тощо. Оцінка цих показників здійснюється шляхом встановлення відхилень від норми, описаної стандартом;

3) терміни виконання робіт виступають в якості критерію результативності, якщо до обсягу робіт ставлять високі вимоги (тобто він повинен бути виконаний у будь-якому випадку). Наприклад, розробка технічної, проектної і конструкторської документації. На практиці, як правило, застосовується комбінований підхід до встановлення критеріїв результативності. Наприклад, для працівника встановлюються показники кількості і якості праці, або у вигляді цілей роботи, що містять кількісну оцінку результату виконання того чи іншого завдання і терміни його виконання.

Очевидно, що для більшості робіт неможливе застосування оцінки, заснованої тільки на умовах результативності. Тому для оцінки ефективності діяльності застосовуються також показники професійної поведінки, що дозволяють виділити ті параметри трудової діяльності, які забезпечують виконання роботи на заданому рівні. До них відносяться: дисциплінованість, відповідальність, самостійність, ініціативність та ін.

Показники професійної діяльності застосовуються, найчастіше, в тих випадках, коли результати праці не знаходять вираження в показниках результативності. До цієї групи належать такі показники, як виконання посадових обов'язків, планування своєї роботи, досягнення поставлених цілей. Показники кваліфікації відображають рівень професіоналізму працівника: рівень його підготовленості до виконання роботи, ступінь оволодіння необхідними трудовими навичками (табл. 1.8).

Застосовуються ці показники в комплексних системах оцінки персоналу, наприклад, при прийомі на роботу або при проведенні атестації.

Показники, що характеризують особистісні особливості працівника, мають обмежене застосування. Їх використання правомірно і доцільно проводити тільки в двох випадках: при прийомі на роботу і при виявленні потенціалу працівника з метою його просування на підприємстві. На ряді підприємств по відношенню до всіх робітників пред'являються вимоги, що базуються на оцінці відповідності

людини підприємству, так звана «корпоративність». З цим поняттям пов'язується така поведінка працівника, яке свідчить про те, що людина засвоїла цінності підприємства. Така поведінка виявляється у дотриманні встановлених етичним нормам, орієнтації на співпрацю, відстоюванні інтересів підприємства [63].

Критерієм оціночного аналізу будь-якої діяльності може бути тільки кінцевий результат

Таблиця 1.8 – Показники оцінки результатів праці за посадами

Посади	Перелік показників оцінки результатів праці
Керівник підприємства	Прибуток. Зростання прибутку. Рентабельність виробництва. Показники оборотності капіталу. Частка на ринку. Конкурентоспроможність продукції.
Лінійні керівники (начальники виробництв, цехів, майстри)	Виконання планових завдань за обсягом і номенклатурою. Динаміка обсягу виробництва. Динаміка продуктивності праці. Зниження витрат виробництва. Кількість реклаमाцій та їх динаміка. Показники якості продукції, що випускається. Величина і втрати від простоїв. Коефіцієнт плинності кадрів.
Керівник служби управління персоналом	Продуктивність праці та її динаміка. Зниження нормативної трудомісткості виробленої продукції. Питома вага технічно обґрунтованих норм. Рівень заробітної плати на одиницю продукції і його динаміка. Коефіцієнт плинності кадрів і його динаміка. Кількість вакантних місць. Кількість претендентів на одне вакантне місце. Показники по навчанню та підвищенню кваліфікації персоналу. Витрати на персонал у витратах виробництва(питома вага і динаміка)
Менеджер по персоналу	Кількість вакантних місць в організації. Кількість претендентів на одне вакантне місце. Коефіцієнт плинності за категоріями персоналу і підрозділам

Цілі проведення оцінки ефективності працівників діляться на:

- адміністративні (прийняття обґрунтованих рішень);
- інформаційні (визначення рівня кваліфікації та коефіцієнт корисної дії співробітників);

– мотиваційні (корекція винагороди, стимулювання професійного зростання)

З метою отримання уявлення про ефективність використання персоналу і пошуку резервів її зростання необхідно здійснити оцінку ефективності використання персоналу в такій послідовності:

– оцінка витрат підприємства на персонал;
– оцінка ефективності роботи персоналу;
– оцінка ефективності витрат підприємства на персонал. Така оцінка може проводитися за допомогою системи показників:

– показники, які характеризують рівень витрат підприємства на персонал;
– показники, що безпосередньо оцінюють ефективність роботи персоналу;

– показники, які характеризують ефективність витрат підприємства на персонал.

Підприємство витрачає певну суму коштів, пов'язану з залученням до роботи персоналу, тобто здійснює витрати на персонал. До таких витрат належить заробітна плата; нарахування на заробітну плату у вигляді відрахувань на соціальне і пенсійне страхування, страхування на випадок безробіття, обов'язкове державне страхування від нещасного випадку на виробництві; витрати підприємства на соціальні виплати і пільги, на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, на виплату дивідендів тощо.

Серед показників витрат на персонал:

– загальна сума поточних витрат на персонал підприємства; витрати на оплату праці (фонд оплати праці підприємства);
– середня заробітна плата; величина обов'язкових соціальних виплат, які, здійснюються відповідно до норм чинного законодавства;

– поточні витрати на утримання соціальної інфраструктури підприємства;

– середні витрати на утримання одного працівника;

- частка витрат на заробітну плату у складі поточних витрат підприємства;

- частка витрат на утримання персоналу у складі поточних витрат підприємства;

- частка витрат на заробітну плату у складі доходу підприємства [24].

Пошук напрямків економії витрат на персонал можна здійснити через аналіз рівня ефективності його праці. Безпосередньо ефективність роботи персоналу оцінюють за допомогою показників, які відображають рівень продуктивності праці на підприємстві. Показники продуктивності праці можуть бути покладені в основу системи мотивації персоналу підприємства.

В умовах економіки повної зайнятості або у випадку існування фінансових або інших обмежень щодо залучення додаткових працівників на підприємство для виконання робіт єдиним чинником зростання обсягу виробництва є підвищення рівня продуктивності праці.

Порівнюючи результативні показники діяльності персоналу з витратами на його утримання та аналізуючи їх динаміку, можливо здійснити оцінку ефективності витрат на персонал. З цією метою необхідно розрахувати:

- вартість виготовленої продукції на одиницю загальних витрат на персонал;
- суму доходу підприємства на одиницю витрат на персонал;
- вартість виробленої продукції на 1 грн фонду оплати праці;
- суму доходу підприємства на одиницю фонду оплати праці;
- суму прибутку підприємства на одиницю витрат на персонал;
- суму прибутку підприємства на 1 грн фонду оплати праці.

На основі аналізу динаміки наведених показників, а також порівняння динаміки продуктивності праці з динамікою витрат на персонал, можна зробити висновки щодо ефективності використання персоналу як ресурсу підприємства.

Рівень зовнішнього середовища, у якому проявляється ефективність праці персоналу певного підприємства, передбачає сукупний, так званий синергетичний ефект за умов максимізації результатів діяльності та мінімізації

витрат підприємства, при задоволенні потреб та інтересів працівників, а також при забезпеченні організаційної цілісності підприємства (рис. 1.7).

Таким чином, соціально-економічний зміст категорії «ефективність праці» обумовлений реальним рівнем результативності праці персоналу підприємства як на індивідуальному рівні (рівні працівника як внутрішнього стейкхолдера підприємства), так і на рівні підприємства та його зовнішнього середовища (зовнішніх стейкхолдерів).

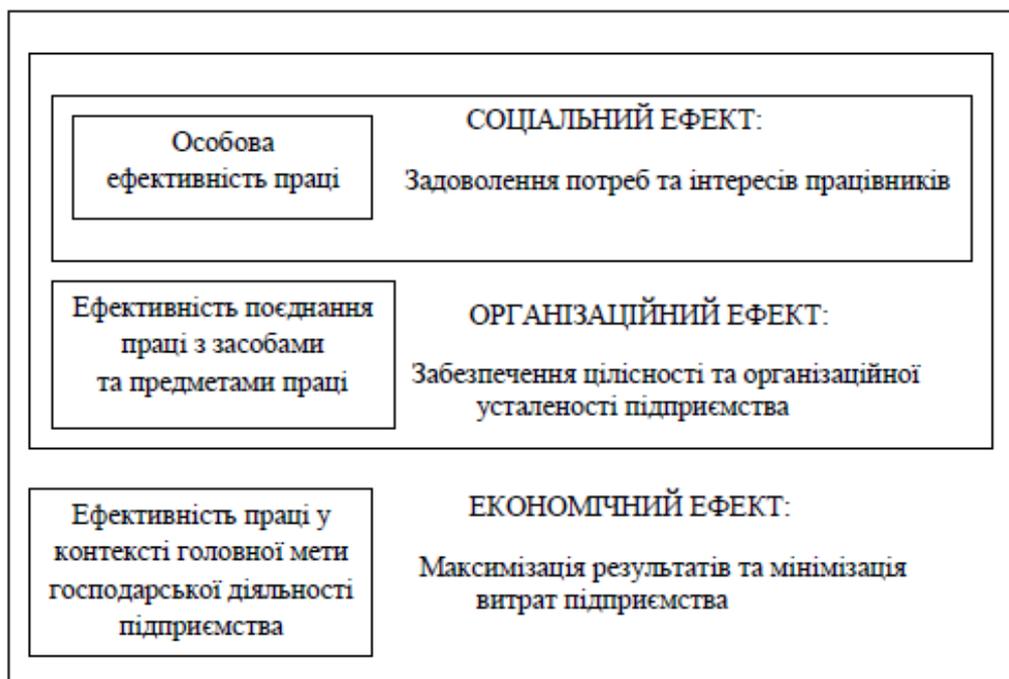


Рисунок 1.7 – Формування соціального, організаційного та економічного ефектів при управлінні ефективністю праці на підприємстві

У даному розділі випускної роботи досліджені теоретичні та методичні засади оцінювання ефективності праці персоналу як основної складової системи його управління. Визначили сутність, завдання та напрями підвищення ефективності праці. Розглянули методичні підходи до оцінювання ефективності праці персоналу підприємства. Проаналізовані показники оцінки ефективності праці. Вивчення методів та показників оцінювання ефективності праці на підприємстві є актуальним, оскільки пов'язане з оцінюванням ефективності діяльності підприємства в цілому та обумовлено інтересом до вирішення

проблеми підвищення ефективності управління персоналом. На даний момент не існує єдиного підходу до оцінювання ефективності праці персоналу, оскільки процес трудової діяльності тісно пов'язаний з виробничим процесом і його кінцевим результатом в практиці підприємницької діяльності. Тому аналіз та оцінка ефективності праці та результативності діяльності персоналу повинна стати процесом формування взаємодії сукупності фізичних, психологічних, особистісних і професійно-кваліфікаційних якостей працівників підприємства, які забезпечують функціонування підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЗАВОД ДОРОЖНІХ МАШИН»

2.1. Стан, сучасні проблеми та перспективи розвитку машинобудування в Україні

Машинобудування є складовою обробної промисловості України. Рівень розвитку машинобудування є одним із основних показників економічного розвитку країни та є основним індикатором, що дозволяє оцінити її інноваційний розвиток і потенціал.

Машинобудування – одна з найважливіших галузей економіки виробничої сфери, яка виробляє не тільки споживчі товари, але й продукцію для виробництва товарів і послуг підприємствами інших галузей.. Суб'єкти підприємництва у машинобудуванні є основною рушійною силою, що покращує стан науково-технічного потенціалу країни та її місце у глобальному конкурентному середовищі в світі [74].

В Україні розвинуто широкопрофільне машинобудування, підприємства якого формують складний, взаємопов'язаний машинобудівний комплекс. До його складу входять усі основні галузі машинобудування. Провідні місця посідають приладобудування, тракторне і сільськогосподарське машинобудування. Розвиваються автомобілебудування, промисловість металевих конструкцій, верстатобудівна та інструментальна [49].

Серед основних негативних тенденцій розвитку галузі машинобудування можна відзначити зниження прибутковості підприємств і ефективності використання всіх видів виробничих ресурсів, скорочення чисельності персоналу. Однак найбільш гострі проблеми пов'язані зі станом матеріально-технічного потенціалу підприємств: низький рівень використання виробничих потужностей, моральний і фізичний знос основних фондів, відсутність можливостей їх поновлення. Внаслідок цього підприємствам стає важко забезпечувати випуск конкурентоспроможної продукції. [77].

Обсяги реалізованої продукції машинобудування в Україні та Полтавській області за 2017 – 2019 роки представлено в табл. 2.1[51].

Таблиця 2.1 – Обсяги реалізованої продукції машинобудування в Україні та Полтавській області за 2017 – 2019 роки, млн. грн.

Регіони	2017	2018	2019
Україна	168281,9	208676,4	22027,3
Полтавська обл.	10506,8	13501,3	14591,1

За даними таблиці видно, що в Полтавській області реалізувалося в 2017-2019 рр. відповідно майже 7% продукції машинобудування України.

Поліпшення структури ресурсного потенціалу машинобудівних підприємств має відповідати вимогам часу, особливо щодо інноваційної складової, що може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств і їх продукції, інвестиційній привабливості. Необхідне державне стимулювання процесу технічного та технологічного оновлення виробничих фондів; підйом

рівня механізації й автоматизації всіх стадій виробничого процесу; а також розвивати пріоритетні галузі виробництва машинобудівного комплексу у кожному регіоні. Особливу увагу необхідно приділяти підготовці висококваліфікованих робітничих та управлінських кадрів.

У перспективі машинобудування повинно зайняти більш вагоме місце як у структурі промисловості, так і у формуванні експорту України. Необхідно удосконалити структуру виробництва продукції та розміщення підприємств машинобудування, розширити асортимент його продукції. На нашу думку, потрібна модернізація машинобудівних підприємств, їх технічне переоснащення з використанням сучасних технологій і підвищення за рахунок цього їх конкурентоспроможності.

Можуть стати напрямами розвитку машинобудівного комплексу України:

- ефективна маркетингова політика;
- переорієнтація на вимоги споживчого попиту;
- модернізація та екологізація виробництва, ресурсозбереження;

впровадження систем управління якістю продукції та управління підприємствами.

У кожному регіоні України розвиваються різні галузі машинобудування, зокрема машинобудівний комплекс Полтавського регіону відрізняється багатопрофільністю виробництва.

Це означає, що ефективна діяльність машинобудівних підприємств полягає у їх здатності своєчасно та конструктивно реагувати на зміни ринку та зовнішнього середовища, переналадженні внутрішнього економічного механізму на ефективну діяльність.

Успішність діяльності машинобудівних підприємств визначається їх здатністю до інноваційного розвитку, спроможністю задовольняти інтересів усіх стейкхолдерів.

Доцільно запропонувати такі заходи щодо поліпшення ситуації з розвитком машинобудівних підприємств в Україні:

1.) пошук інвесторів, у тому числі й закордонних, співпраця з міжнародними асоціаціями промислових виробників та інвестиційними фондами;

2.) пошук нових каналів та ринків збуту, нових економічних зв'язків, поліпшення просування товарів за рахунок вдосконалення маркетингової політики, політики збуту, політики ресурсозабезпечення, кадрової політики;

3.) поступова заміна застарілого обладнання, фінансування інновацій.

4.) посилення мотиваційної складової щодо управління персоналом, покращення умов праці, розвиток персоналу через підвищення його компетентності [77].

На сьогодні машинобудування потребує інтенсивного відновлення та розвитку, і це актуалізує постійний моніторинг, аналіз, визначення проблем і формування напрямів їх усунення.

Підвищення конкурентоспроможності економіки України визначається особливостями розвитку окремих галузей. Машинобудівний комплекс відіграє провідну роль в економіці щодо прискорення інноваційного розвитку, економічного розвитку, забезпечення необхідно соціального розвитку та екологізації виробництва, застосування енергозберігаючих технологій, формування концепції соціальної відповідальності перед територіями розташування, місцевими громадами та персоналом, а також перед державою.

2.2. Організаційно – правові основи діяльності підприємства

7 квітня 1994 створене Відкрите акціонерне товариство «Кременчуцький завод дорожніх машин» (далі за текстом – Товариство) шляхом перетворення державного підприємства «Кременчуцький завод шляхових машин ім. В.І. Леніна» на «Відкрите акціонерне товариство «Кременчуцькі дорожні машини» та у 2000 році було перейменоване у «Відкрите акціонерне товариство «Кременчуцький завод дорожніх машин».

Згідно з рішенням загальних зборів акціонерів з 1 вересня 2017 р Товариство змінило тип на Приватне акціонерне товариство «Кременчуцький завод дорожніх машин».

Товариство вільно здійснює власну діяльність за усіма напрямками (виробничою, торговельною, соціальною) відповідно до вимог діючого законодавства України, Статуту, а також інших внутрішніх документів.

Місце знаходження підприємства: просп. Свободи, 4, м. Кременчук, Полтавська область, Україна.

Товариство є юридичною особою з дати його державної реєстрації і має усі передбачені для юридичних осіб чинним законодавством України права та обов'язки.

Товариство може створювати на території України та/або за її межами філії, представництва, відокремлені підрозділи, бути засновником (учасником, акціонером) будь-яких юридичних осіб, а також входити до складу об'єднань юридичних осіб в порядку, передбаченому чинним законодавством та Статутом.

Товариство має самостійний баланс, розрахунковий та валютний рахунки в установах банків, круглу печатку та кутовий штамп зі своєю повною назвою, емблему, фірмовий бланк, знаки для товарів і послуг (торговельні марки) та інші атрибути, притаманні юридичній особі згідно з чинним законодавством.

Майно Товариства формується з джерел, які не заборонені чинним законодавством України.

Товариство створюється з метою здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах акціонерів Товариства, максимізації добробуту акціонерів у вигляді зростання ринкової вартості акцій Товариства, а також отримання акціонерами дивідендів.

Предметом діяльності Товариства є:

- Виробництво асфальтозмішувальних установок та інших дорожніх машин і устаткування.
- Виробництво паливозаправників, автоцистерн, автобітумовозів.

- Виробництво запасних частин, товарів народного споживання, кольорового, сталевого та чавунного литва.
- Виконання замовлень Міністерства оборони України.
- Виробництво машин і виробів для сільського господарства.
- Випуск виробів технічного призначення та іншої продукції.
- Виконання робіт з капітального будівництва.
- Виконання науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт.
- Проектування, виготовлення, монтаж, пусконаладження і випробування продукції з газовикористовуючим обладнанням.
- Проектування установок пожежогасіння, пожежної сигналізації, протидимового захисту, систем сповіщення та управління евакуацією людей при пожежі, пожежного спостереження;
- Інші види діяльності, які не суперечать чинному законодавству України.

Статутний капітал Товариства становить 8542975 грн. Статутний капітал поділено на 341719 простих іменних акцій номінальною вартістю 25 грн. кожна.

Приватне акціонерне товариство «Кременчуцький завод дорожніх машин («Кредмаш »)» є провідним виробником асфальтозмішувальних установок і запасних частин до них.

У табл. 2.1 представлено результати аналізу обсягів виробництва продукції підприємства.

Таблиця 2.1 – Аналіз обсягу виробництва продукції ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017-2019 рр.

Види економічної діяльності	Обсяг реалізованої продукції						Відхилення			
	2017 рік		2018 рік		2019 рік		2019 до 2017		2019 до 2018	
	Тис. грн.	Питома вага, %	Тис. грн.	Питома вага, %	Тис. грн.	Питома вага, %	У сумі	У стр-рі	У сумі	У стр-рі
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Установки асфальто-та ґрунтозмішувальні	531878,7	60,1	694549,3	65,1	645928,7	67,2	11405	7,1	-48620,6	2,2

Запасні частини до дорожньо-будівельної техніки	254285,1	28,7	266827,6	25,0	223901,4	23,2	-30383,7	-5,5	-42926,2	-1,8
Товари народного споживання та інші види продукції	98580,4	11,2	89655,4	9,9	91429,1	9,5	-7151,3	-1,7	1773,7	-0,4
Разом	885115,7	100	1066499,6	100	961259,2	100	76143,5	x	-105240,4	x

Частка обсягу реалізованої продукції асфальтозмішувальних установок на підприємстві за 2017-2019 рр. збільшилась з 6,1% до 67,2%, частка обсягу реалізованої продукції у вигляді запасних частин до дорожньобудівельної техніки зменшилась з 28,7% до 23,2%, а частка товарів споживання та інших видів продукції, зокрема литва, зменшилась з 11,2% до 9,5%

В цілому за 2017-2019 рр. обсяги виробництва продукції збільшилися на 76143,5 тис. грн.

Основними видами продукції, яку виробляє підприємство, є асфальто-, ґрунто- та бетонозмішувальні установки різних модифікацій (37,5% від обсягу виробництва) та запасні частини до будівельно-дорожньої техніки (51,4% від обсягу виробництва). В незначних обсягах (9,7%) виробляються товари народного споживання, литво, інші види продукції.

За 2019 р. реалізовано 26 асфальто та ґрунтозмішувальних установок, середня ціна реалізації склала 15665,6 тис.грн; також запасних частин до будівельно-дорожньої техніки на суму 237283,1 тис. грн; вузлів та агрегатів до будівельно-дорожньої техніки на суму 257072,3 тис.грн. Загальна сума реалізації за 2019 рік склала 962 135,6 тис.грн.

Основна продукція реалізується як за прямими договорами, так і через дилерську мережу. Основними споживачами є дорожньобудівельні обласні та районні організації та фірми, які спеціалізуються на експлуатації, ремонті та будівництві автомобільних доріг. З метою зменшення впливу сезонних змін, у весняно-осінній період збільшується виготовлення дорожньої техніки, у літній - запасних частин та товарів народного споживання.

За 2019 рік за межі України поставлено продукції на суму 560611,9 тис.грн. (58,3% від загального обсягу реалізованої продукції). Основними конкурентами є німецькі, чеські, італійські та фінські заводи. З метою розширення ринків збуту впроваджуються нові модифікації установок різної продуктивності, оснащені рукавними фільтрами, мікропроцесорною системою керування, для роботи на газоподібному та рідкомупаливі. Отримання декларацій відповідності вимогам технічних регламентів Основними постачальниками сировини, матеріалів та комплектуючих виробів є українські компанії. Незначний обсяг комплектуючих виробів надходить з країн Європи через офіційних представників, розташованих на території України.

Вищим органом управління Товариства є Загальні збори акціонерів, Наглядова рада, Правління.

Виконавчим органом Товариства, який керує поточною діяльністю є Голова наглядової ради – Президент та Голова правління – Генеральний директор. Керівники Товариства призначаються Зборами Учасників і є підзвітним Зборам Учасників.

Генеральний директор Товариства розробляє та затверджує поточні плани діяльності Товариства і заходи, що є необхідними для вирішення його завдань.

Товариство укладає колективний договір з працівниками підприємства в особі уповноваженого від Трудового колективу.

Колективний договір укладений з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів працівників та керівників, а також визначення додаткових заходів соціального захисту працівників. Термін укладання договору складає 5 років.

Положення колективного договору поширюються на всіх працівників і є обов'язковими для кожного члена трудового колективу.

Трудовий колектив Товариства формується з громадян України та іноземних громадян. Виробничі і трудові стосунки, зокрема-питання найму і звільнення, режиму праці і відпочинку, оплати праці, гарантії і компенсації

регулюються індивідуальними трудовими договорами, згідно з чинним законодавством України, цим Статутом. Умови індивідуальних трудових договорів не можуть погіршувати становище працівників Товариства порівняно з мовами, передбаченими законодавством України.

Товариство самостійно визначає системи, форми, порядок і розміри оплати праці учасників Товариства та найманих працівників.

Оплата праці в Товаристві здійснюється як в грошовій, так і в натуральній формі. Мінімальний розмір оплати праці працівників Товариства не може бути меншим за мінімальний розмір заробітної плати, встановлений чинним законодавством України.

Охорона праці в Товаристві здійснюється через дотримання встановлених правил і норм охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії та гігієни.

Товариство має право здійснювати будівництво житла, дитячих дошкільних закладів, об'єктів соціально-культурного, побутового призначення за рахунок власних коштів, а також орендувати їх, брати дольову участь у їх спорудженні. Соціальні та трудові права працівників гарантуються чинним законодавством України. Працівники Товариства підлягають соціальному забезпеченню в порядку та на Товариство має право визначати додаткові соціальні гарантії своїм Учасникам у частині оплати наданих послуг, в тому числі побутових. Конкретний перелік здійснення оплати соціальних гарантій затверджують Збори Учасників Товариства

Структура управління ПрАТ «Кредмаш» зображена на рис. 2.1.

В 2019 році відбулися наступні зміни в організаційній структурі підприємства:

- виведений із структури підприємства ковальсько-термічний цех, а його ковальська і термічна дільниці передані в ливарний цех, трубна дільниця – у корпус дорожньої техніки;

- виведений із структури підприємства відділ управління якістю, технічної інформації і раціоналізації, а введено бюро управління якістю, стандартизації і раціоналізації;

- виведено із структури підприємства управління забезпечення та комплектації, а введений відділ забезпечення і комплектації.

На підприємстві діє лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка є найбільш поширеною на великих і середніх підприємствах.

Вона базується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління, а також на прийнятті рішень по вертикалі.

Застосування такої організаційної структури управління найбільш доцільне в умовах масового виробництва із сталим асортиментом продукції.

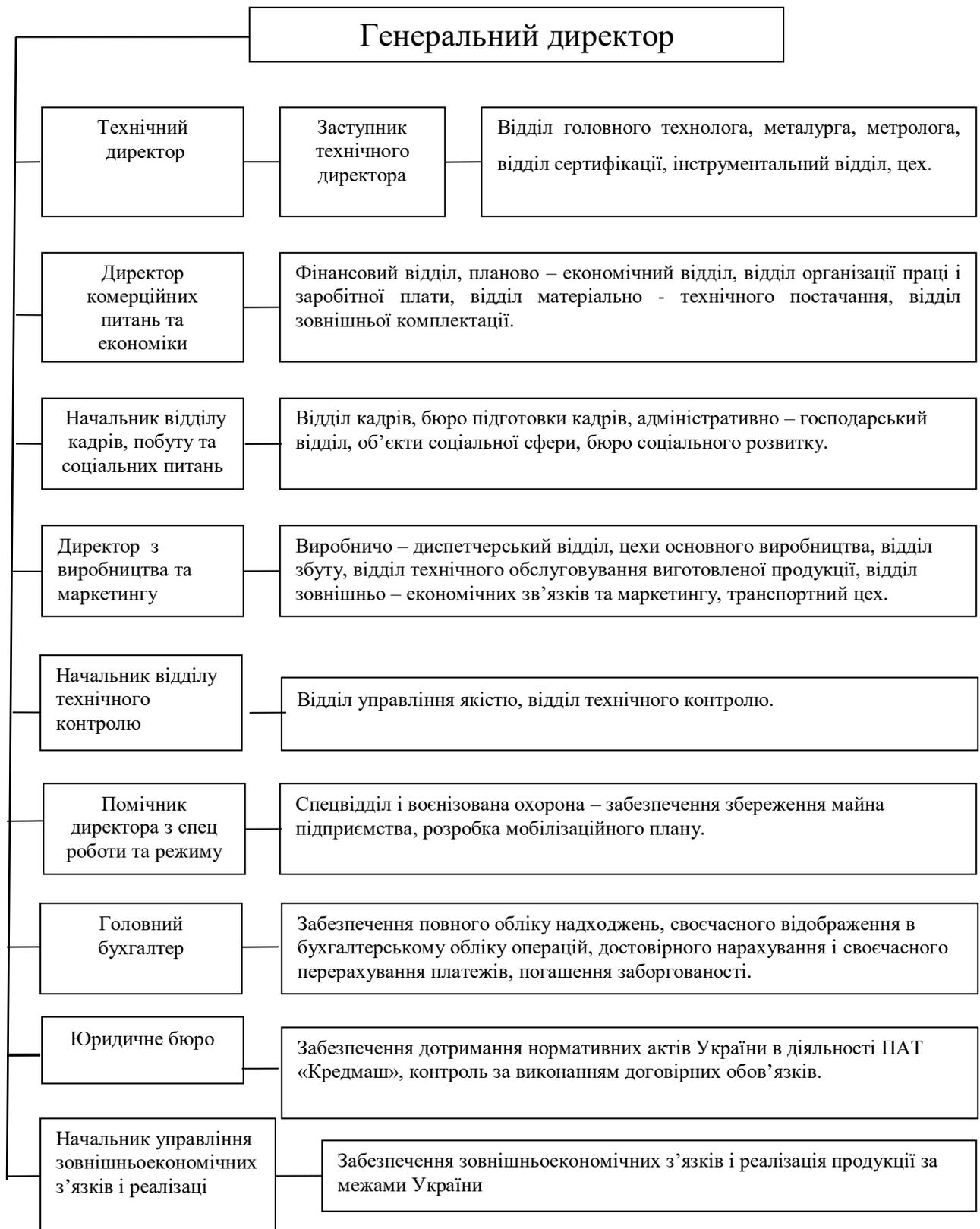


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»

2.3 Аналіз економічних та фінансових показників діяльності підприємства

Для визначення і аналізу основних показників діяльності підприємства необхідно зібрати вихідні дані (фінансову, бухгалтерську, статистичну та оперативну звітність).

Господарський облік організований в єдину систему контролю за виконанням завдань і складається з трьох самостійних, але міцно пов'язаних між собою видів обліку: оперативного, бухгалтерського й статистичного.

Бухгалтерська звітність – це система пов'язаних між собою показників, що характеризують кругообіг господарських засобів. Характерною особливістю бухгалтерської звітності є взаємопов'язана система її показників, документально підтверджених записами початкових господарських операцій [75].

Оперативна звітність (або виробничо-технічна) призначена переважно для поточного контролю й управління у середині окремих підприємств і об'єднань. Вона містить дані про виробництво важливих видів продукції, про хід поставок матеріалів та палива, про виконання договорів поставок замовникам комплектуючих виробів та напівфабрикатів тощо.

Фінансова звітність згідно з П(С)БО – це бухгалтерська звітність, що відображає фінансовий та економічний стан підприємства і результати його діяльності за звітний період.

Метою аналізу економічних та фінансових показників є оцінка фінансового стану підприємства на визначену дату, або за певний період, та аналіз показників діяльності підприємства для виявлення резервів їх покращення.

Для розрахунків економічних і фінансових показників діяльності підприємства було використано дані фінансового, статистичного та оперативного обліку ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017-2019 рр.:

- форма №1 – «Баланс» (Звіт про фінансовий стан);
- форма №2 – «Звіт про фінансові результати» (звіт про сукупний дохід);

- форма №3 – «Звіт про рух грошових коштів» (за прямим методом);
- форма №4 – «Звіт про власний капітал» (додатки А, Б, В).

Основні економічні та фінансові показники діяльності підприємства розраховані у табл. 2.3.

За результатами аналізу показників за 2017 – 2019 р.р., можна зробити висновки про те, що середня вартість сукупного капіталу збільшилась у 2019 році порівняно з 2017 р. на 19,75%, і зменшилась порівняно з 2018 р. – на 3,92%. Також за аналізований період збільшилась середня вартість власного капіталу у 2019 році порівняно з 2017 р. на 25,02%, порівняно з 2018 р. – на 6,22%.

Середньорічна вартість основних засобів у 2019 році порівняно з 2017 р. збільшилась на 25,97%, порівняно з 2018 р. – на 10,02%. Щодо нематеріальних активів первісна вартість на кінець року у 2019 році порівняно з 2017 р. збільшилось на 165,86%, тобто на кінець 2017 року 2920 грн., а на кінець 2019 року становило 7763 тис. грн.. Середні залишки оборотних засобів з 2017 – 2019 р.р. збільшились на 17,82% і зменшились на 6,47% порівняно з 2018 р.

За досліджуваний період роботи підприємства відбулися зміни у чисельності працівників і робітників (рис. 2.2).

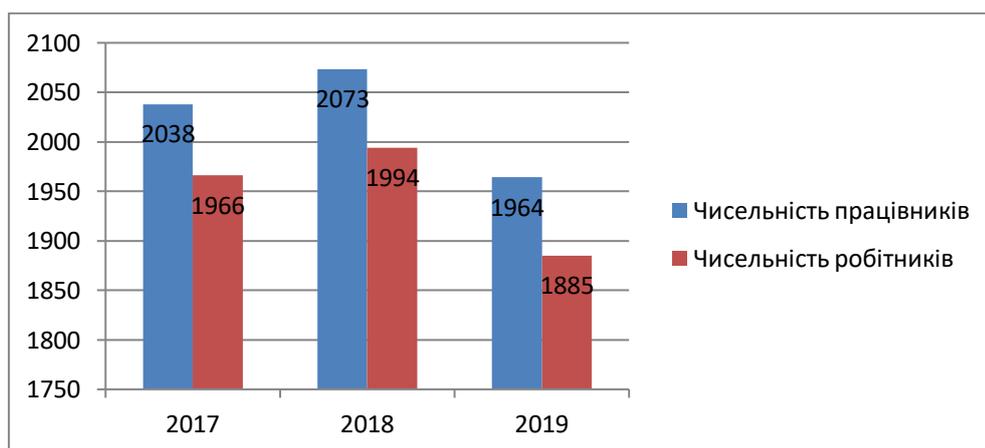


Рисунок 2.2 – Середньооблікова чисельність працівників і робітників
ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017 – 2019 рр.

Чисельність працівників на підприємстві за 2017-2019 рр. зменшилась на 74 особи(-3,63%), а за 2018-2019 рр. на 109 осіб (-5,26%). При цьому чисельність

робітників за весь період аналізу зменшилась на 4,12% за 2017-2019 рр. та на 5,47% за 2018-2019 рр.

Чистий дохід збільшився у 2019 р. на 8,43% порівняно з 2017 р., а порівняно з 2018 р. зменшився на 9,76%. Це відбулося за рахунок відповідних змін обсягів реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Обсяг реалізованої продукції за досліджуваний період збільшився порівняно з 2017 р. на 8,75%, а порівняно з 2018 р зменшився на 9,97%. При цьому обсяг виробництва продукції за 3 роки в цілому збільшився на 8,60%, а за останні 2 роки зменшився на 9,87%.

Динаміку економічних результатів діяльності підприємства за 2017-2019 роки зображено на рис. 2.3.

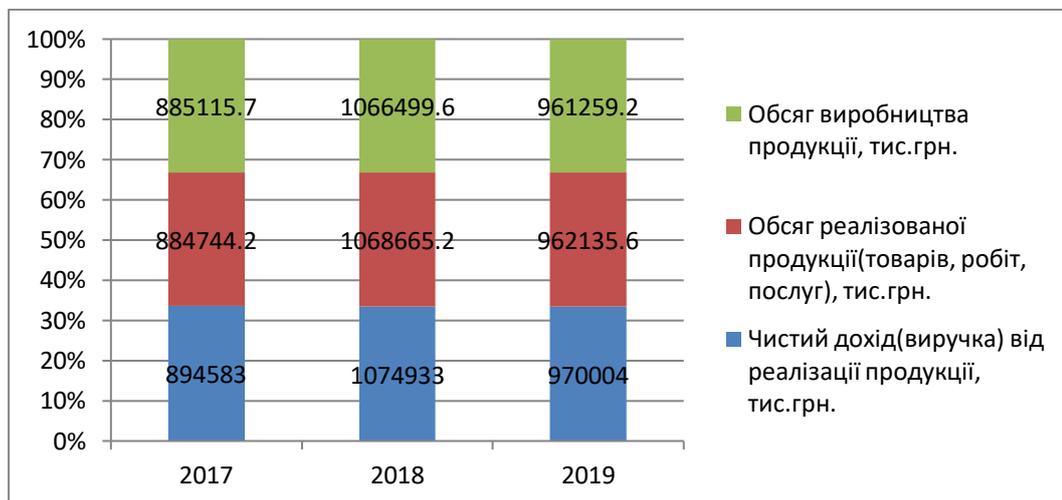


Рисунок 2.3 – Економічні результати діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017 – 2019 рр.

Собівартість реалізованої продукції за 2017-2019 роки зросла на 17,86%, що негативно вплинуло на прибутки підприємства (рис. 2.4).

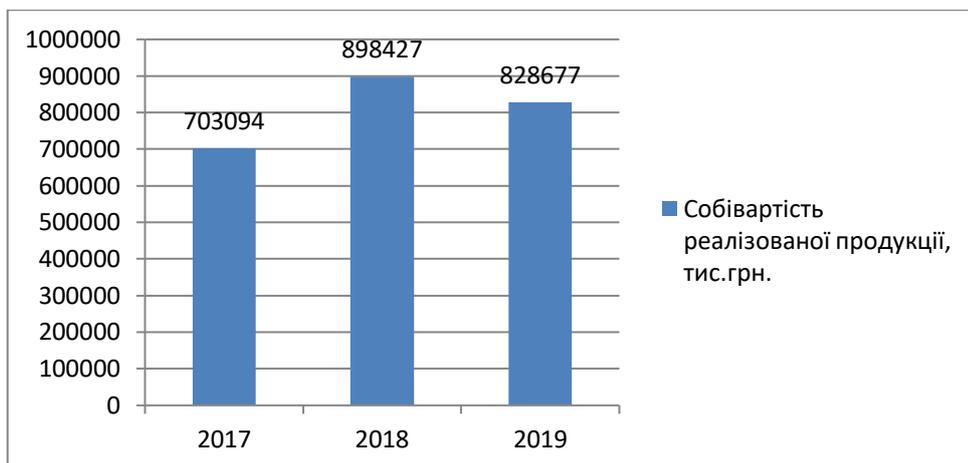


Рисунок 2.4 – Собівартість реалізованої продукції ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017 – 2019 рр.

Негативним наслідком зростання витрат підприємства є зниження фінансових результатів у звітному періоді відносно попередніх. Так валовий прибуток у 2019 р. зменшився на 26,20% в порівнянні з 2017 р. і на 19,93% порівняно з 2018 р. Чистий прибуток у 2019 р. зменшився на 68,92% порівняно з 2017 р., і на 54,13% порівняно з 2018.

Динаміку валового та чистого прибутку за 2017-2019 рр. зображено на рис. 2.5.

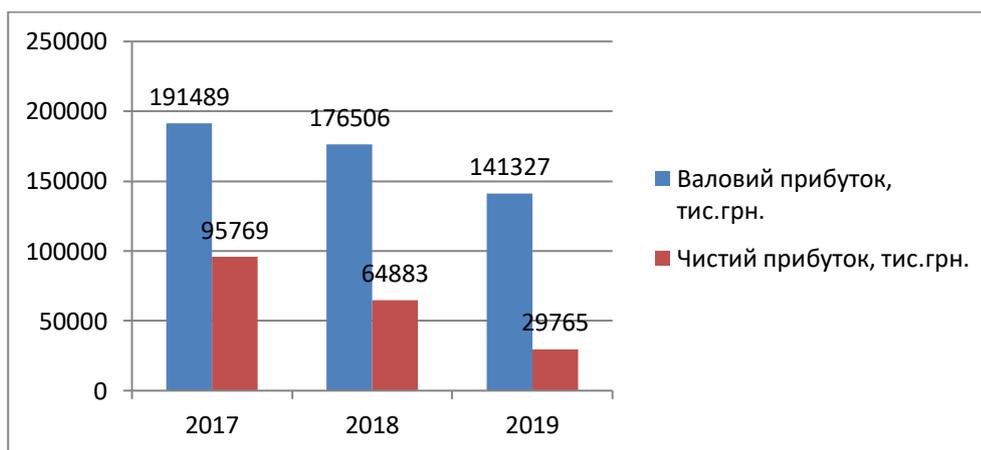


Рисунок 2.5 – Фінансові результати діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017 – 2019 рр.

Щодо показників ефективності використання ресурсів в діяльності товариства, то слід відзначити, що середньорічний виробіток на одного штатного працівника в 2019 р. збільшився на 16,74 % порівняно з 2017 р., а в порівнянні з 2018 роком він зменшився на 10,23 %.

Динаміка показників продуктивності праці змінюється протягом трьох років для підприємства. Продуктивність праці одного робітника збільшилась за 2017 - 2019 р.р. на 13,27 %, водночас за 2018-2019 роки відбулося зменшення показника на 4,66%.

Зростання продуктивності праці є умовою збільшення обсягів виробництва продукції, основним чинником економічного зростання, а отже уповільнення її зростання може негативно вплинути на динаміку економічних показників діяльності підприємства, а значить і на погіршення фінансових результатів.

Динаміку продуктивності праці персоналу підприємства представлено на рис. 2.6.

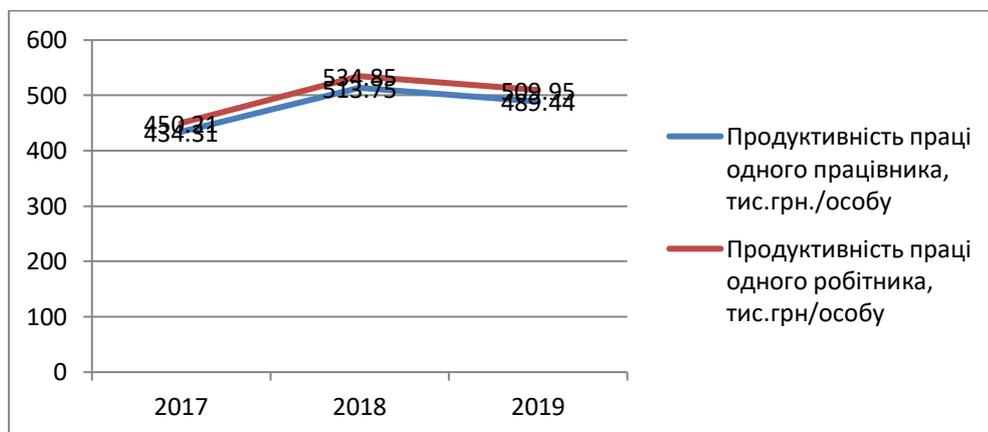


Рисунок 2.6 – Продуктивність праці персоналу ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017 – 2019 рр.

В той же час, середньомісячна заробітна плата працівників за 2017-2019 рр. зросла на 21,13%, та за 2018-2019 рр зменшилась на 5,25%:, і ці темпи перевищують темпи зростання рівня продуктивності праці, отже трудові ресурси на підприємстві використовуються не достатньо ефективно.

Динаміку середньомісячної заробітної плати одного працівника зображено на рис. 2.7.

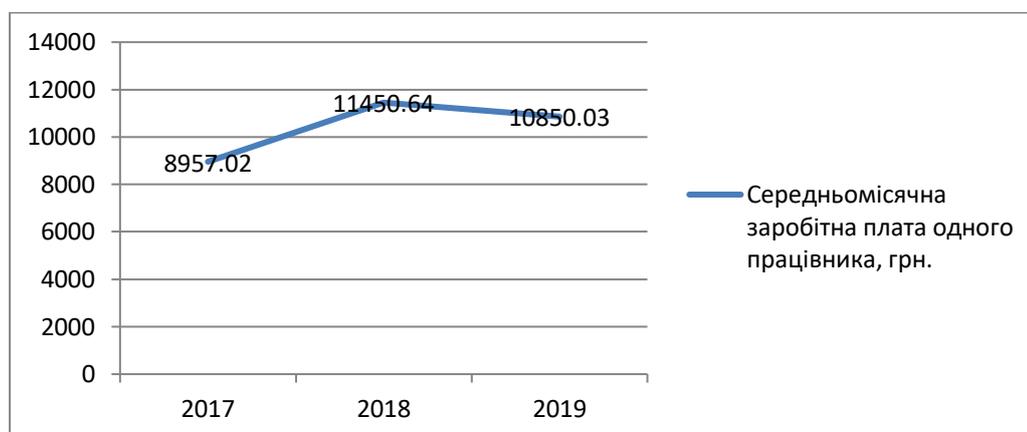


Рисунок 2.7 – Середньомісячна заробітна плата одного працівника ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017 – 2019 рр.

Коефіцієнт зносу основних засобів показує ступінь зношеності основних засобів підприємства. Як видно з проведених розрахунків даний коефіцієнт у 2019 р. зменшився на 0,83 % у порівнянні з 2017 р.

Фондовіддача характеризує на скільки ефективно підприємство використовує основні фонди, і аналізуючи дане підприємство, видно, що цей показник зменшився протягом трьох років на 13,89%, це свідчить про зменшення ефективності використання основних засобів.

Фондоозброєність праці персоналу підприємства за 2017-2019 рр. збільшилась на 30,71%.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів показує скільки разів за звітний період активи обернулися в процесі реалізації продукції. Чим вище оборотність, тим ефективніше використовуються активи. За досліджуваний період видно, що даний коефіцієнт за 2017-2019 рр. зменшився на 8,07%, а середній період обороту збільшився на 15 днів (8,79%).

Коефіцієнт обіговості активів за 2017-2019 рр. зменшився на 9,36%, що свідчить про зниження ефективності використання активів підприємства.

Рентабельність власного капіталу характеризує ефективність використання підприємством власного капіталу. Чим більше даний показник, тим краще, оскільки це означає, що підприємство максимально ефективно використовує власний капітал. Протягом трьох років рентабельність власного капіталу знизилась на 75,12% , а за 2018-2019 рр. відбулося зниження даного показника на 56,78%.

Рентабельність продажу за 2017-2019 рр. знизилась на 71,19 в.п., а за 2018-2019 рр. – на 48,92 в.п. Показник рентабельності господарських ресурсів підприємства за 2017-2019 рр. знизився на 73,88в.п.

Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» зображена на рис. 2.8.

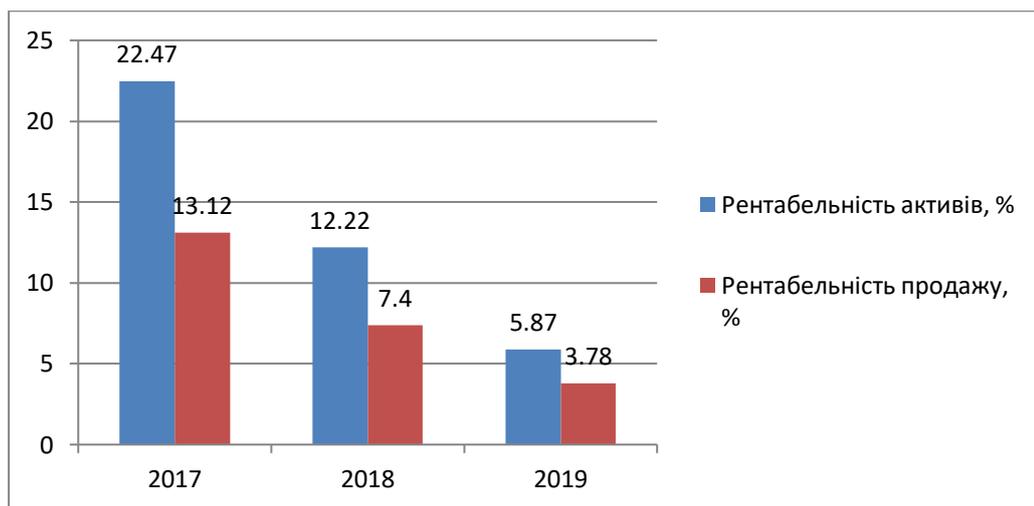


Рисунок 2.8 – Показники рентабельності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017 – 2019 рр.

Таким чином за 2017-2019 роки в діяльності підприємства відбулися як позитивні так і негативні зміни. Зокрема спостерігалось зростання вартості капіталу, основних фондів підприємства, нематеріальних активів.

Відбулося значне збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції у 2019 році порівняно з 2017. Водночас, зростання собівартості продукції сприяло зменшенню фінансових результатів діяльності ПрАТ «Кредмаш» у 2019 році порівняно з 2018 роком. В цілому за 2017-2019 рр. спостерігалось зниження

показників рентабельності підприємства. На підприємстві ефективно використовуються матеріальні й грошові ресурси та недостатньо ефективно трудові.

Отже, на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» необхідно розроблення заходів щодо підвищення ефективності праці, зокрема й через удосконалення організації відбору та проведення оцінювання персоналу.

2.4. Стан охорони праці на підприємстві

На ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» створена і ефективно функціонує система управління охороною праці з використанням організаційно-технічних і економічних заходів і засобів, до завдань якої відносять:

- відпрацювання ефективної системи управління охорони праці на підприємстві та сприяння вдосконаленню діяльності в цьому напрямку кожного структурного підрозділу і кожного працівника;
- забезпечення професійної підтримки рішень роботодавця щодо цих питань;
- організація проведення профілактичних заходів, спрямованих на усунення шкідливих і небезпечних виробничих факторів, запобігання нещасним випадкам на виробництві, професійним захворюванням та іншим випадкам загрози життю або здоров'ю працівників;
- вивчення та сприяння впровадженню у виробництво досягнень науки і техніки, прогресивних і безпечних технологій, сучасних засобів колективного та індивідуального захисту працівників;
- контроль за додержанням працівниками вимог законів та інших нормативно-правових актів з охорони праці, положень (за наявності) галузевої угоди, розділу «Охорона праці» колективного договору та актів з охорони праці, що діють у межах підприємства.
- інформування та надання роз'яснень працівникам підприємства з питань охорони праці [3].

Для вирішення поставлених задач у кожному структурному підрозділі, а також у цілому по підприємству:

- розробляють спільно з іншими підрозділами комплексні заходи, плани, програми з поліпшення умов праці, запобігання виробничому травматизму і професійних захворювань;
- готують проекти наказів з питань охорони праці і подають їх на розгляд роботодавцю;
- проводять перевірки дотримання працівниками нормативно-правових актів з охорони праці;
- складають звітність з охорони праці;
- проводять з працівниками інструктажі з охорони праці;
- ведуть облік та аналізують причини виробничого травматизму;
- забезпечують належне оформлення та зберігання документації з питань охорони праці, а також своєчасну передачу її в архів для тривалого зберігання;
- складають за участю керівників підрозділів підприємства переліки професій, посад і видів робіт, щодо яких повинні бути розроблені інструкції з охорони (безпеки) праці, надають допомогу під час їх розроблення;
- інформують працівників про основні вимоги законів, інші нормативно-правових акти та акти з охорони праці, що діють у межах підприємства .

Спеціаліст з охорони праці на підприємстві покликаний також контролювати дотримання вимог роботодавцем законодавства з охорони праці, тому має право видавати керівникам структурних підрозділів підприємства обов'язкові для виконання приписи щодо усунення наявних недоліків і отримувати від них необхідні відомості, документацію і пояснення з питань охорони праці. Припис спеціаліста з охорони праці може скасувати лише роботодавець. Припис складається у двох примірниках, один з яких видається керівнику робіт, об'єкта, цеху, другий залишається і реєструється в службі охорони праці і зберігається протягом 5 років. Якщо керівник структурного підрозділу підприємства відмовляється від підпису в отриманні припису,

спеціаліст охорони праці направляє відповідне подання на ім'я особи, якій адміністративно підпорядкований цей структурний підрозділ, або роботодавцю.

Також спеціаліст охорони праці має право:

- зупиняти роботу виробництв, ділянки, машин, механізмів, устаткування у разі порушень, які створюють загрозу життю або здоров'ю працівників;
- вимагати відсторонення від роботи осіб, які не пройшли передбачених законодавством медичного огляду, навчання, інструктажу, перевірки знань і не мають допуску до відповідних робіт або не виконують вимоги нормативно-правових актів з охорони праці;
- надсилати роботодавцю подання про притягнення до відповідальності посадових осіб і працівників, які порушують вимоги щодо охорони праці;
- за поліпшення стану безпеки праці вносити пропозиції про заохочення працівників за активну роботу;
- залучати, за погодженні з роботодавцем і керівниками підрозділів підприємства, фахівців підприємства для проведення перевірок стану охорони праці [3].

В процесі розробки стратегії працезахоронної діяльності виділяються чотири етапи:

- комплексний економічний аналіз (оцінка) стану умов і охорони праці на підприємстві;
- визначення взаємодії основних зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на працезахоронні витрати підприємства;
- розробка стратегічних альтернатив нейтралізації основних негативних чинників (забезпечення дотримання нормативних вимог охорони праці);
- вибір стратегії, яка відповідає вимогам ефективності виробництва [3].

Питання охорони праці знаходять своє відображення і в інших планах, таких, наприклад, як план соціального розвитку колективу; наукової організації праці, виробництва і управління; механізації трудомістких і важких ручних робіт; охорони праці жінок; підготовки підприємства до роботи у осінньо-

зимовий період; пожежо- і вибухонебезпечності; заходів з культури виробництва тощо.

Враховуючи, що профілактика виробничого травматизму і професійної захворюваності є основою працезахоронної діяльності на кожному підприємстві, прийнято, що визначення необхідного обсягу фінансування – головне завдання, яке має вирішуватися при плануванні цієї діяльності. Запропоновано комплекс сучасних методів визначення обсягів фінансування працезахоронної діяльності на підприємствах всіх форм власності та методи обґрунтування раціонального розподілу загальної суми вкладень в охорону праці між окремими напрямками працезахоронної діяльності.

Методи визначення обсягів фінансування для підприємств базуються на: положеннях сучасного економічного аналізу охорони праці; диференційованих нормативах витрат на заходи з охорони праці (базових показниках), отриманих шляхом аналізу статистичних даних; теорії ефективності з урахуванням специфіки охорони праці (принцип нульової прибутковості тощо). Особливістю при визначенні загальних сум фінансування охорони праці є те, що вперше у вітчизняній практиці управління витратами на заходи з охорони праці систематизовані і пропонуються до використання методи розрахунків (об'єктивної оцінки), а не суб'єктивного (волюнтаристичного) визначення необхідної суми вкладень у профілактику, часто мало обґрунтованого та з застосуванням залишкового принципу.

Вибір методу аналізу у кожному конкретному випадку здійснюється з урахуванням умов функціонування підприємства, його тактичних і стратегічних завдань, стану умов і охорони праці та оцінки рівня допустимого ризику.

Одним з основних суб'єктів, що здійснюють управління охороною праці на підприємстві, є служба охорони праці.

Створення служби охорони праці на підприємствах будь-якої форми власності передбачено ст. 15 Закону України «Про охорону праці» і є обов'язком роботодавця, якщо кількість найманих працівників складає 50 і більше осіб [3].

Згідно із Законом України «Про охорону праці» служба охорони праці створюється роботодавцем для організації виконання правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на запобігання нещасним випадкам, професійним захворюванням і аваріям у процесі праці.

До функцій служби охорони праці відносяться:

- розроблення спільно з іншими підрозділами підприємства комплексних заходів для досягнення встановлених нормативів та підвищення існуючого рівня охорони праці, планів, програм поліпшення умов праці, запобігання виробничому травматизму, професійним захворюванням; підготовка проектів наказів з питань охорони праці і внесення їх на розгляд роботодавцю;
- проведення спільно з представниками інших структурних підрозділів і за участю представників професійної спілки підприємства або, за її відсутності, уповноважених найманими працівниками осіб з питань охорони праці перевірок дотримання працівниками вимог нормативно-правових актів з охорони праці;
- складання звітності з охорони праці;
- проведення з працівниками вступного інструктажу з охорони праці; ведення обліку та проведення аналізу причин виробничого травматизму, професійних захворювань, аварій, заподіяної ними шкоди;
- забезпечення належного оформлення і зберігання документації з питань охорони праці;
- складання за участю керівників підрозділів підприємства переліків професій, посад і видів робіт, на які мають бути розроблені інструкції з охорони (безпеки) праці, що діють в межах підприємства;
- інформування працівників про основні вимоги законів, інших нормативно-правових актів та актів з охорони праці, що діють в межах підприємства;
- розгляд питань про підтвердження наявності небезпечної виробничої ситуації, що стала причиною відмови працівника від виконання дорученої

роботи, а також листів, заяв, скарг працівників підприємства, що стосуються питань додержання законодавства про охорону праці;

– організація забезпечення підрозділів нормативно-правовими актами та актами з охорони праці, що діють в межах підприємства, посібниками, навчальними матеріалами з цих питань [3].

Отже, створення та організація служби охорони праці на підприємстві є дійсно потрібним не лише для того, щоб виконати вимоги законодавства в цій сфері, але і мінімізувати ризики відповідальності роботодавця за порушення вимог безпеки праці, а також виконувати низку інших важливих функцій: вести документацію з питань охорони праці, проводити інструктажі, перевіряти знання та ін.

Річна економія підприємства від поліпшення безпеки праці складається:

1) Економії від зменшення професійної захворюваності та випадків травматизму (за рахунок заробітної плати, зменшення собівартості продукції, коштів на виплати по тимчасовій непрацездатності);

2) Економії від зменшення плинності кадрів (за рахунок зменшення собівартості продукції, збільшення прибутку, у витратах на підготовку кадрів);

3) Економії від скорочення пільг і компенсацій за роботу в несприятливих умовах (за рахунок заробітної плати, витрат на лікувально-профілактичне харчування, витрат на безкоштовне одержання молока або інших рівноцінних харчових продуктів).

Економічне обґрунтування заходів щодо поліпшення умов і охорони праці здійснюється в наступному порядку:

- визначається набір заходів, що ґрунтуються на вихідних даних про необхідну зміну стану умов праці на основі визначених соціальних показників за базовим і впроваджуваним варіантами:

- визначаються витрати на реалізацію заходів;

- розраховується соціальна і соціально-економічна ефективність;

- розраховується економічний ефект за результатами здійснення заходів

[3].

У ПрАТ «Кредмаш» проводиться цілий ряд технічних, санітарно-гігієнічних та правових заходів, спрямованих на підвищення безпеки праці.

Визначення соціальної ефективності заходів для охорони праці на підприємстві із загальною (середньообліковою) кількістю працюючих 2038 чоловік на підставі:

- кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм, до проведення заходів 180, після проведення заходів 100;
- чисельність працівників, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм до проведення норм 110 , після 100;
- кількість випадків травматизму до проведення заходів 7, після 5;
- кількість днів непрацездатності через травматизм до проведення заходів 63, після 43;
- кількість працівників, що звільнилися до проведення заходів 50, після 20;

Розв'язання:

1. Визначимо скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки виробництва:

$$\Delta K = \frac{P_1 - P_2}{K_3} \times 100, \%$$

де P_1, P_2 - кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм до і після проведення заходів;

$K_3 = N/1$ - загальна кількість робочих місць (працюють в одну зміну), так як на $P_1 = 180$ припадає $N_1 = 110$ чол.

2. Визначаємо скорочення чисельності працівників, які працюють в умовах, які не відповідають вимогам санітарних норм:

$$\Delta \mathcal{U} = \frac{N_1 - N_2}{N} \times 100, \%$$

де N_1, N_2 - чисельність працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарним нормам до і після здійснення заходу, чол.;

N – річна середньооблікова чисельність працівників, чол.

3. Зменшення коефіцієнта частоти травматизму

$$\Delta K_{\text{ч}} = \frac{T_1 - T_2}{N} \times 100$$

де T_1, T_2 - кількість випадків травматизму відповідно до і після проведення заходу.

$$\Delta K_{\text{ч}} = \frac{7 - 5}{126} \times 100 = 1,59\%$$

4. Визначимо скорочення плинності кадрів через незадовільні умови праці.

$$\Delta \text{Чп} = \frac{3_1 - 3_2}{N} \times 100$$

$$\Delta \text{Чп} = \frac{50 - 20}{2038} \times 100 = 1,5 \%$$

Розрахунок річної економії від зменшення рівня захворюваності на підставі наступних даних:

- кількість днів непрацездатності через хвороби на 100 працівників до проведення заходів 1632, після 1589;
- річна середньооблікова чисельність робітників 2038, чоловік;
- вартість виробленої товарної продукції за зміну на одного працівника промислово-виробничого персоналу 2335 грн.;
- вартість річної товарної продукції підприємства 1066499,6 тис. грн.;
- середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу 2038, чол.;
- середньорічна заробітна плата одного працівника разом із відрахуваннями на соцстрахування $Z_p = 167438$ грн.;
- середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності $Z = 550$ грн.

Розв'язання:

1. Скорочення витрат робочого часу за рахунок зменшення рівня захворюваності

(аналогічно травматизму) за певний час:

$$\Delta D = \frac{D_1 - D_2}{100} \times Ч_3, \text{ люд.-днів.}$$

де D_1, D_2 – кількість днів непрацездатності через хвороби чи травматизм на 100 працюючих відповідно до і після проведення заходів.

2. Зростання продуктивності праці:

$$\Delta W = \frac{\Delta D \times Z_6}{P_n} \times 100\% ,$$

де Z_6 – вартість виробленої продукції за зміну на одного працівника промислово – виробничого персоналу;

P_n – вартість річної товарної продукції підприємства.

$$\Delta W = \frac{876 \times 2232}{1066499,6} \times 100\% = 1,83 \%$$

3. Річна економія зарплати за рахунок зростання продуктивності праці при зменшенні рівня захворюваності і травматизму:

$$E_3 = \frac{\Delta W \times Z_p}{100} \times Ч_{cp}, \text{ грн.}$$

де $Ч_{cp}$ – середньорічна чисельність промислово – виробничого персоналу;

Z_p – середня заробітна плата одного працівника з відрахуваннями на соцстрахування.

4. Економія за рахунок зменшення коштів на виплату допомоги по тимчасовій непрацездатності:

$$E_{cc} = \Delta D \times P_0, \text{ грн.}$$

де P_d – середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності.

$$E_{cc} = 876 \times 550 = 481800 \text{ грн.}$$

5. Річна економія за рахунок зменшення рівня захворюваності (травматизму):

$$E_{pз(m)} = E + E_{cc} \text{ грн.}$$

$$E_{pз(m)} = 6244667,1 + 481800 = 1106267,1 \text{ грн.}$$

В результаті розрахунків та аналізу діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» можна зробити наступні висновки:

1. На підприємстві створена і ефективно функціонує система управління охороною праці, до служби з охорони праці на підприємстві входить 3 фахових спеціалісти;

2. За період з 2017 по 2019 роки витрати на працезохоронні заходи збільшились на 20,48% у 2018 році та на 37,14% у 2019 році. Нещасних випадків на підприємстві за три звітні роки виявлено не було;

3. У структурі відділів підприємства, облаштування робочих місць і умов праці відповідає вимогам норм і виду виконуваної роботи.

В даному розділі випускної роботи було розглянуто організаційно-економічні основи діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин». Досліджено проблеми та перспективи розвитку машинобудування, а саме обсяги реалізованої продукції машинобудування в Україні та Полтавській області.

Також було розглянуто організаційно-правові основи функціонування підприємства, а саме був проведений аналіз обсягу реалізованої продукції, робіт, послуг за видами економічної діяльності підприємства і детально було

розглянуто організаційну структуру управління ПрАТ «Кредмаш».

Проведений аналіз основних економічних та фінансових показників підприємства, в результаті якого виявлено, що за 2017-2019 роки на підприємстві підвищились економічні та дещо погіршилися фінансові результати діяльності. Також при підвищенні ефективності використання матеріальних та грошових ресурсів на підприємстві не підвищилась ефективність використання персоналу. Отже, для підприємства є актуальним розроблення такої системи оцінювання персоналу, яка б сприяла підвищенню ефективності праці та ефективному використанню витрат на персонал.

Було також проаналізовано стан охорони праці, в результаті якого було виявлено, що на підприємстві проводиться цілий ряд технічних, санітарно-гігієнічних та правових заходів, спрямованих на підвищення безпеки праці.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Аналіз та оцінка ефективності праці персоналу підприємства

Аналіз ефективності діяльності персоналу підприємства включає розрахунок та порівняння змін у часі наступних показників: чисельність та структура персоналу, продуктивність праці, трудомісткість продукції (робіт, послуг, фонд оплати праці та його використання, середня заробітна плата).

Від забезпечення підприємства персоналом у необхідній кількості залежать об'єм і своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання устаткування, машин, механізмів і, як наслідок, – обсяг виробленої та реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), її якість і собівартість, прибуток підприємства і ряд інших економічних показників.

Результати аналізу забезпеченості підприємства персоналом та ефективності його використання представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1–Склад та структура персоналу ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» у 2017-2019 рр. за категоріями

Показник	2017 рік		2018 рік		2019 рік		Темп приросту чисельності,%	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	<u>2019</u> 2017	<u>2019</u> 2018
Середньооблікова чисельність штатних працівників всього, у тому числі:	2038	100	2073	100	1964	100	-3,63	-5,26
- робітників	1966	96,5	1994	96,2	1885	96	-4,12	-5,47
- адміністративно-управлінського персоналу	72	3,5	79	3,8	79	4	1,09	1

При зменшенні середньооблікової чисельності працівників за 2017-2019 рр на 3,63% кількість керівників, фахівців та службовців зросла на 1,09%, а їх питома вага в структурі персоналу з 3,5% у 2017 р. зросла до 4% у 2019 р., і це відбувалось поступово (рис. 3.1).

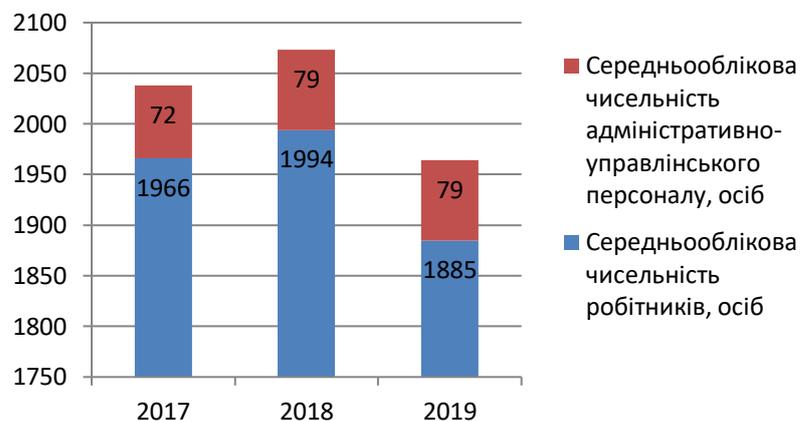


Рисунок 3.1 – Склад персоналу ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» у 2017-2019 рр.

Крім того, підприємство має в своєму складі велику кількість фахівців середньої кваліфікації, а більша кількість висококваліфікованих – близькі до досягнення пенсійного віку, що пов'язано з відтоком молодшої робочої сили за кордон [70].

Аналіз ефективності праці персоналу на підприємстві передбачає визначення не лише динаміки складу і структури персоналу, але й руху персоналу та ефективності організації роботи з персоналом. Результатом ефективного професійного відбору, адаптації та використання персоналу є стабільний трудовий колектив.

Результати аналізу руху персоналу підприємства представлені в табл. 3.2.

За результатами аналізу руху робочої сили на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017-2019 рр. виявлено поступове зменшення чисельності персоналу. Середньооблікова чисельність штатних працівників у 2018 році порівняно з 2017 роком збільшилась на 35 осіб, а у 2019 році порівняно з 2018

роком зменшилась на 109 осіб. Прийом працівників за аналізовані роки має різну динаміку. У 2018 році (423 особи) порівняно з 2017 роком (535 осіб) було прийнято на 112 працівників менше. А в 2019 році (350 осіб) порівняно з 2018 роком (423 особи), кількість прийнятих працівників зменшилась на 73 особи.

Таблиця 3.2 – Аналіз руху персоналу ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017-2019 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018
1. Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	2038	2073	1964	-35	-109
2. Прийнято штатних працівників, осіб	535	423	350	-112	-73
3. Вибуло штатних працівників, осіб	437	405	459	-32	54
у тому числі з причин:	5	2	5	-3	3
а) змін в організації виробництва і праці реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників)					
б) плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.)	201	209	454	8	245
4. Кількість штатних працівників, які знаходяться в списковому складі постійно, осіб	2072	2092	1155	20	-937
5. Коефіцієнт обороту працівників по прийому	0,26	0,20	0,18	-0,06	-0,02
6. Коефіцієнт обороту працівників по вибуттю	0,21	0,19	0,23	-0,02	0,04
7. Коефіцієнт загального обороту працівників	0,477	0,399	0,412	-0,078	0,013
8. Коефіцієнт плинності працівників	0,099	0,10	0,23	0,01	0,13
9. Коефіцієнт змінюваності працівників	0,26	0,20	0,41	-0,06	0,21
10. Коефіцієнт постійності працівників	0,76	0,80	0,60	0,04	-0,21

Вибуття штатних працівників, за аналізований період, має тенденцію до зменшення. Вибуття через зміну в організації виробництва і праці, реорганізацію, скорочення чисельності або штату працівників було у 2017 році 5 осіб, у 2018 р-2 особи, у 2019 р – 5 осіб.

Плинність кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни) збільшувалась. У 2019 році порівняно з 2018 роком кількість вибулих працівників збільшилась аж на 245 осіб, а в 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшилась лише на 8 осіб.

Кількість штатних працівників які знаходилися в обліковому складі постійно, збільшилась у 2018 році порівняно з 2017 роком на 20 осіб. В 2019 році порівняно з 2018 роком зменшилась на 937 осіб. Коефіцієнт обороту працівників по прийому зменшився на 0,02.

Коефіцієнт обороту працівників по вибуттю за 2017-2019 рр. збільшився на 0,04. Коефіцієнт загального обороту працівників у 2019 році на 0,013 більше, ніж у 2018 р. та на 0,078 менше, ніж у 2017 р. Коефіцієнт плинності працівників має тенденцію до збільшення. В 2019 році порівняно з 2018 роком його значення збільшилось на 0,13, а у 2018 році в порівнянні з 2017 роком - на 0,01. Коефіцієнт постійності працівників у 2019 році в порівнянні з 2018 роком зменшився на 0,21, а у 2018 році в порівнянні з 2017 роком відбулося його зростання на 0,04.

Таким чином, рух кадрів на підприємстві за 2017-2019 рр. збільшив свою інтенсивність (рис. 3.2 – 3.3).

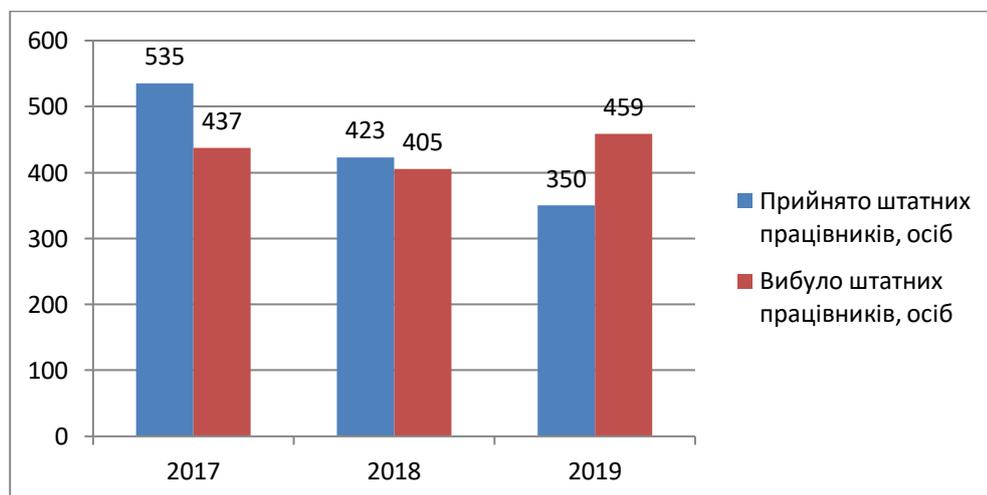


Рисунок 3.2 Рух робочої сили на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» у 2017-2019 рр.

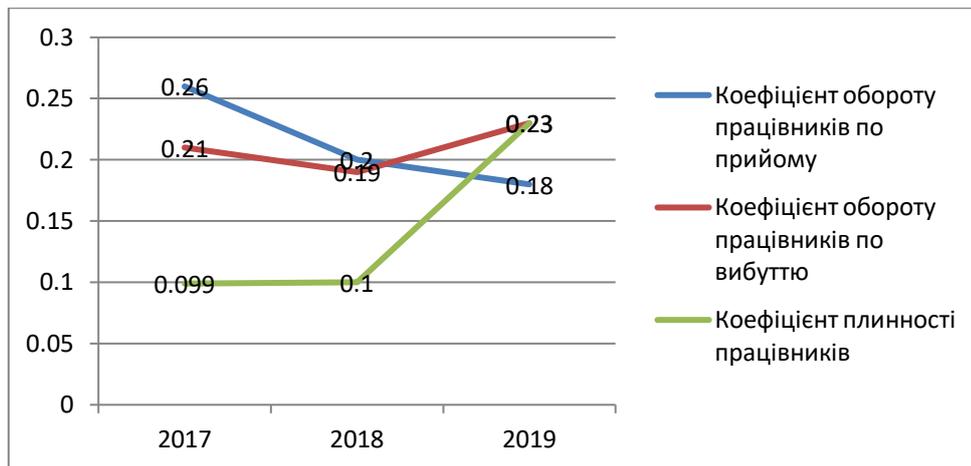


Рисунок 3.3 – Показники руху робочої сили на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» у 2017-2019рр.

Плинність кадрів у 2019 р. становила 23%, що перевищує оптимальний показник 15%, отже на підприємстві спостерігається віддік персоналу.

Загальний оборт робочої сили по підприємству у 2019 році був на рівні 41%, що також є негативним фактором зниження ефективності діяльності підприємства.

При плануванні кадрів на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за основну мету бере максимальне забезпечення виробничих підрозділів та виробничих процесів робітниками та фахівцями високої кваліфікації. У 2018 році пройшли підготовку і перепідготовку -174 осіб (у 2017 році - 176 осіб), у 2019 році 165 осіб.

Підвищили кваліфікацію у 2019 р.:

- кваліфікаційні розряди робітників – 111 осіб (у 2017 році - 66 осіб).
- кваліфікацію керівників, фахівців та технічних службовців – 19 осіб (у 2017 році - 29 осіб)

При проведенні оцінки ефективності праці на підприємстві одним з найбільш важливих етапів є аналіз співвідношення між темпами зростання середньої заробітної плати й темпами зростання продуктивності праці.

Оцінку проведено за допомогою узагальнюючих трудових показників (табл. 3.3). За даним таблиці видно, що зростання продуктивності праці – у 2019

р. порівняно з 2017 р. на 12,69%% не випереджає рівень середньої заробітної плати одного працівника, який зріс за цей період на 21,12%.

Таблиця 3.3 – Узагальнюючі трудові показники ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Темп приросту, %	
				2019 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.
1. Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	885115,7	1066499,6	961259,2	8,60	-9,87
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	894583	1074933	970004	8,43	-9,76
3. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	2038	2073	1964	-3,63	-5,26
4. Фонд оплати праці, тис. грн.	219052,8	284846,1	255713,5	16,74	-10,23
5. Чистий прибуток, тис. грн.	95769	64883	29765	-68,92	-54,13
6. Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	107,5	137,4	130,2	21,12	-5,24
7. Середньорічний виробіток (продуктивність праці) одного працівника, тис. грн. /особу.	434,31	513,75	489,44	12,69	-4,73

При збільшенні обсягів виробництва продукції за 3 роки на 8,6%, середньооблікова чисельність персоналу зменшилась на 3,63%. За 2018-2019 роки при зменшенні рівня оплати праці на 5,24% продуктивність праці зменшилась на 4,73%, що також не забезпечує зростання ефективності праці на підприємстві.

Темп зростання середньої заробітної плати у 2019 році щодо 2017 року:

$$K_{з.п.} = \frac{130,2}{107,5} = 1,211$$

Темп зростання продуктивності праці за аналогічний період:

$$K_{п.п.} = \frac{489,44}{434,31} = 1,127$$

Коефіцієнт співвідношення зросту продуктивності й заробітної плати:

$$K_c = \frac{1,127}{1,211} = 0,931$$

Отже, темп зростання продуктивності праці не випереджає темп зростання середньої заробітної плати, що в цілому не задовольняє умови розширеного виробництва і має негативний вплив на ефективність праці персоналу (рис. 3.4).

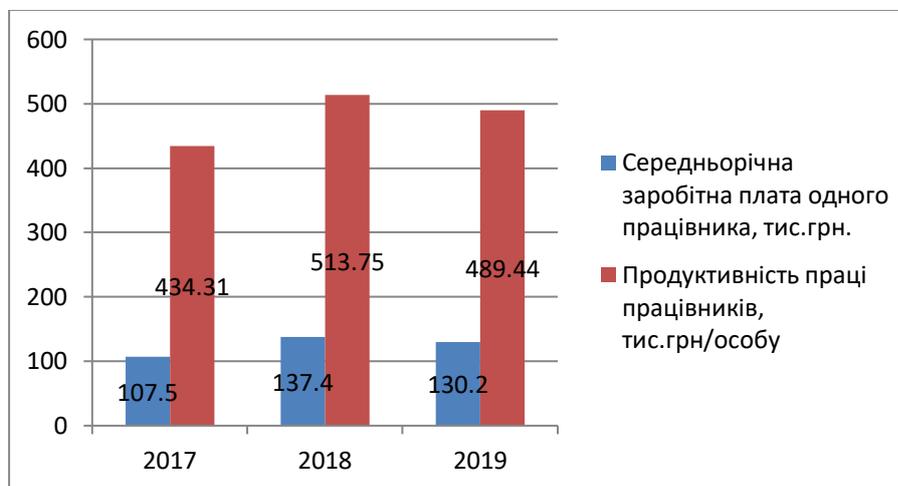


Рисунок 3.4 – Показники середньої заробітної плати та продуктивності праці працівників ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017-2019 рр.

Наступним критерієм оцінювання ефективності праці на підприємстві є ефективність витрат на персонал, тобто використання коштів на оплату праці та розвиток працівників (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Динаміка показників ефективності витрат на персонал ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017-2019рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Темп приросту, %	
				2019 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	894583	1074933	970004	8,43	-9,76
2. Фонд оплати праці, тис. грн.	219052,8	284846,1	255713,5	16,74	-10,23
3. Чистий прибуток, тис. грн.	95769	64883	29765	-68,92	-54,13
4. Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	107,5	137,4	130,2	21,12	-5,24
5. Зарплатовіддача, грн./грн.	4,08	3,77	3,79	-7,1	0,53
6. Рентабельність витрат на заробітну плату працівників, грн./грн.	0,44	0,23	0,12	-72,72	-47,82

Економічно виправданим може бути збільшення витрат на утримання персоналу задля максимізації його економічної та фінансової віддачі. На підприємстві знизилася зарплатовіддача на 7,1% у 2019 р. порівняно з 2017 р. та збільшилася усього на 0,53% порівняно з 2018 р. Показник рентабельності витрат на заробітну плату працівників знизився за 2017-2019 рр в цілому на 72,72%, та за 2018-2019 рр. на 47,82% (рис. 3.5).

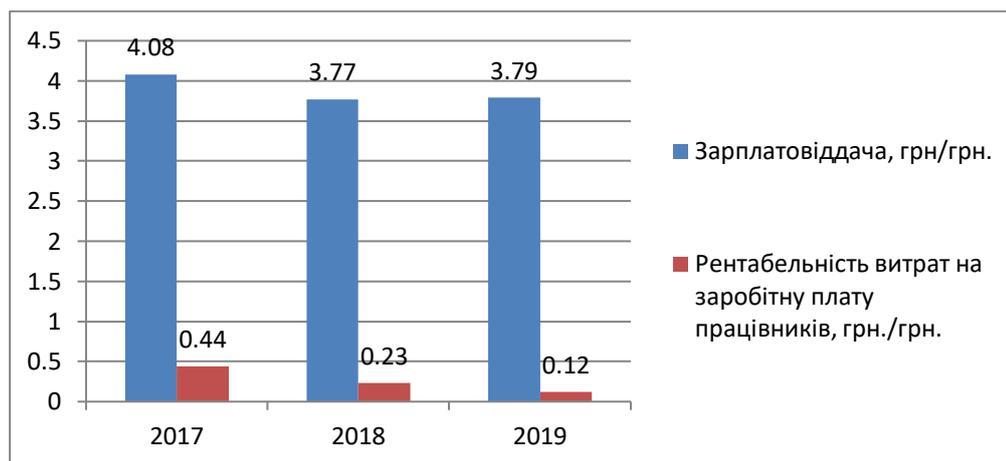


Рисунок 3.5 – Показники зарплатовіддачі та рентабельності витрат на заробітну плату працівників ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017-2019 рр.

Показник витрат заробітної плати є одним з найважливіших трудових показників, який відображується в собівартості продукції і формує, поряд з іншими витратами, ціну продукції. Витрати на заробітну плату складаються на підприємстві під впливом низки факторів: складності виконуваних робіт, кваліфікації персоналу, рівня продуктивності праці та трудомісткості продукції, прийнятої системи стимулювання та мотивації праці, встановлених умов оплати праці.

Щодо системи оцінювання персоналу на підприємстві, то вона передбачає лише проведення періодичної атестації працівників адміністративно-управлінського апарату та атестацію робочих місць робітників за умовами праці.

також проводиться епізодичне оцінювання робітників, які бажають підвищити кваліфікаційний розряд за результатами та якістю праці.

На ПрАТ «Кредмаш» керівництво повинно усвідомити, що оцінювання персоналу полягає у визначенні того, настільки кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає вимогам його виробничих завдань та робочого місця (посади)

Оцінювання персоналу є процедурою, яку проводять з метою виявлення ступеня відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його праці нормативним вимогам, поставленим цілям і компетенціям.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу виявлено, що в системі оцінювання ефективності праці персоналу на підприємстві в даний час є певні недоліки, які негативно впливають на мотивацію праці персоналу та ефективність використання витрат на персонал. На підприємстві необхідно застосування системного періодичного оцінювання усіх категорій працівників із використанням адаптованого до умов виробництва та управління комплексу методів.

3.2. Напрями удосконалення методів оцінювання ефективності праці персоналу підприємства

Для створення в організації ефективної системи оцінювання діяльності персоналу та його ефективності праці необхідно дотримуватися ряду правил, серед яких найбільш важливими є:

- зацікавленість і підтримка вищого керівництва;
- наявність висококваліфікованих працівників, які відповідають за використання системи оцінки персоналу;
- ретельна підготовка документів, які регламентують роботу системи оцінювання персоналу;

– своєчасне інформування персоналу про цілі і зміст системи оцінювання персоналу та встановлення чіткого зв'язку у роботі системи оцінювання працівників із системою оплати праці.

Виявляючи ступінь невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання роботи очікуваним, керівники можуть розробити конкретні управлінські рішення, а також заходи, спрямовані на поліпшення як загальних, так і індивідуальних результатів праці. Результати оцінки персоналу доцільно використовувати при плануванні, доборі і формуванні персоналу, мотивації і стимулюванні працівників, підготовці і перепідготовці кадрів, управлінні кар'єрою, формуванні кадрового резерву та формуванні корпоративної культури організації.

Оцінка працівника на підприємстві в тому чи іншому вигляді здійснюється на кожному етапі роботи з персоналом. Сучасність підходів до оцінки персоналу визначається можливістю розширення меж застосування діагностичних досліджень стосовно різних аспектів діяльності працівника на підприємстві, а також збільшення їх результативності.

Такий традиційний метод, як «атестація» працівників, вже декілька років не відповідає вимогам сьогодення. Для того, щоб стати успішним у сучасному світі, підприємство має застосовувати інноваційні засоби і методи управління, орієнтовані на постановку цілей і визначення персональної відповідальності співробітників. Технологія управління по цілям, підкріплена грамотними матеріальними стимулами, допомагає мотивувати персонал на нові досягнення і креативне самовдосконалення.

У сучасних умовах підприємства вимушені впроваджувати інноваційні засоби і методи мотивування персоналу, орієнтовані на постановку цілей і визначення персональної відповідальності працівників. Технологія мотивації, яка базується на системі ключових показників результативності, отримала достатнє поширення у провідних транснаціональних компаніях Західної Європи та США і є відносно новою для українського простору. Дана система дозволяє класифікувати й оцінювати співробітників за їх місцем і важливістю на

підприємстві. За допомогою системи KPI (KeyPerformanceIndicators) можна не тільки контролювати і оцінювати ефективність виконуваних дій, але й побудувати ефективну систему оплати праці.

Отже, за результатами поведених досліджень, можна сформулювати основні напрями удосконалення методів оцінювання ефективності діяльності персоналу для підприємства (рис. 3.6).

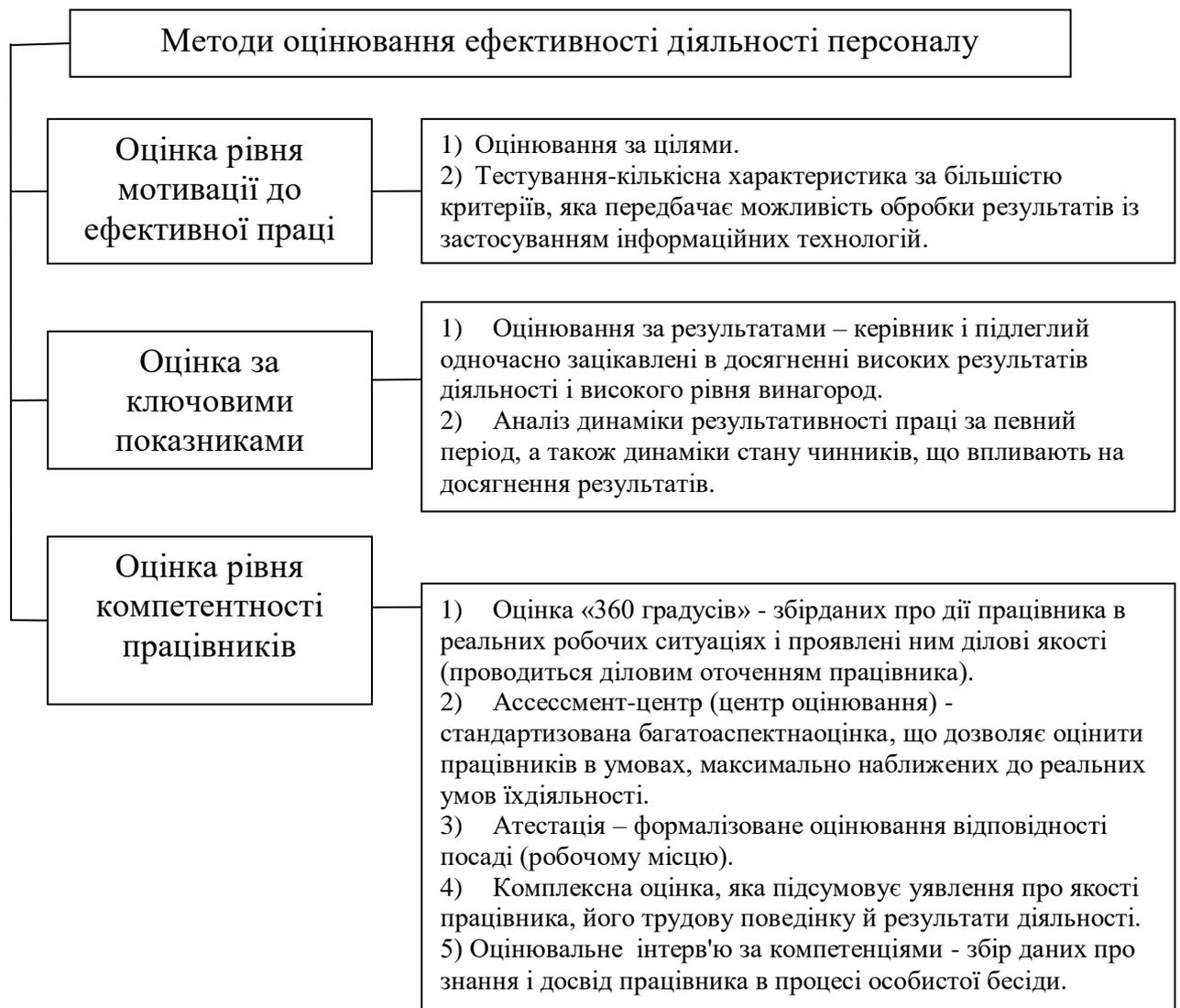


Рисунок 3.6 – Удосконалення методів оцінювання ефективності діяльності персоналу ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»

Серед усіх запропонованих методів здійснення оцінювання ефективності діяльності персоналу для ПрАТ «Кредмаш» можна особливо виділити систему КРІ(KeyPerformanceIndicators). Метод оцінки за ключовими показниками ефективності діяльності (КРІ) базується на оцінці критеріїв успішності виконання виробничих та посадових завдань працівником.

Показники ефективності кожного окремого працівника пов'язані із показниками ефективності роботи його підрозділу та вимірюються в кількісному (час, кількість виготовленої продукції, обсяг прибутку, відсоток браку, тощо), або якісному виразі (рівень компетентності, якість обслуговування, якість продукції, відсутність скарг)).

КРІ формуються для кожного працівника щорічно, в кінці встановленого терміну отримані результати порівнюються із запланованими ключовими показниками ефективності діяльності та визначається розмір грошового заохочення для працівника.

Запропоновані методи можуть використовуватись у комплексі чи окремо. При цьому важливим фактором успіху у їх застосуванні є узагальнення раціональних висновків та прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності праці на основі мотивації. Застосування системи оцінювання персоналу без відповідної мотивації працівників призведе до формалізації такої оцінки.

Таким чином, створення системи оцінювання ефективності діяльності персоналу є невід'ємною умовою успішного управління ефективністю праці на підприємстві.

Удосконалення системи оцінювання ефективності діяльності персоналу для ПрАТ «Кредмаш» повинна стати інструментом оцінювання якості усієї системи управління персоналом і чинником підвищення результативності діяльності підприємства в цілому.

Результати оцінювання повинні враховуватись у процесі переміщень персоналу (ротації, вивільнення, прочування, управління кар'єрою). Важливо дотримуватись відповідності результатів оцінювання (отриманих

оцінок) підвищенню чи пониженню працівників на посаді, присвоєння кваліфікаційного розряду, категорії, а також врахувати потреби працівників у розвитку і отриманні винагороди, їх інтересів, здібностей і потенційних та реальних можливостей.

Методи і завдання оцінювання персоналу мають бути доступними і зрозумілими працівникам як виробничого, так і управлінського складу.

Кінцевою метою використання оцінок повинно бути укомплектування підприємства конкурентоспроможним персоналом та підвищення ефективності праці.

3.3. Розроблення заходів щодо підвищення ефективності праці на підприємстві

Реалізація заходів з удосконалення управління ефективністю праці персоналу повинна передбачати:

- врахування безпосереднього цілеспрямованого впливу на працівника як носія здатності до праці з метою забезпечення досягнення кращого результату;
- акцентування заходів з організації праці на можливостях, потребах та інтересах працівників;
- розроблення заходів з удосконалення системи мотивації праці.

Одним із головних факторів, що забезпечує підвищення продуктивності та ефективності праці, стає оптимізація системи мотивації праці персоналу. Саме орієнтація на людський фактор дозволяє підвищити ефективність праці. Використання ефективної мотиваційної моделі на підприємстві забезпечує зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці та в повній реалізації свого творчого потенціалу.

Удосконалення системи мотивації праці на ПрАТ «Кредмаш» має охоплювати ряд послідовно виконуваних етапів.

1. Вибір форм і систем заробітної плати є початковим етапом при формуванні системи мотивації праці персоналу.

2. Побудова системи додаткової мотивації є необхідною для окремих аспектів трудової активності працівників. Ця система використовує різні форми – преміювання за поточні результати господарської діяльності, доплати і надбавки, різні одноразові заохочення за результати праці, преміальні виплати за підсумками роботи за рік та ін.

Система додаткової мотивації повинна бути узгодженою із стратегічним планом розвитку підприємства та передбачати стимулювання персоналу за ті аспекти трудової діяльності, які сприяють подальшому розвитку підприємства. Оцінка сучасної системи мотивації персоналу надає можливість привести ті чинники, які є незадовільними для більшості промислових підприємств України, а саме: санітарно-технічні умови праці; незадоволення працею підлеглих, колег; можливість самореалізації (з боку працівників адміністративного апарату); рівень заробітної плати (з боку виробничого персоналу). Ці проблеми та потреби персоналу спонукають до визначення та знаходження різних інструментів для вдосконалення систем мотивації праці.

Щоб забезпечити залученість працівників та підвищити мотивацію і, що є ще більш важливим, надати змогу персоналу перетворити залученість на продуктивність, підприємству слід використовувати нові інноваційні методи мотивування, враховуючи зарубіжний досвід.

Головне завдання, щостоїть перед керівництвом ПрАТ «Кредмаш» у системі стимулювання – створення таких умов, при яких працівники будуть мотивовані на досягнення значних особистих цілей та цілей підприємства. Працівники повинні мати можливість навчатися за рахунок підприємства, відвідувати різні тренінги, які дають можливість використовувати свої знання і навички не тільки на роботі, але й в повсякденному житті.

Ще одним фактором мотивування є стимулювання працівників різних категорій частиною прибутку, отриманого за рахунок росту продуктивності праці й досягнення економії витрат. Перехід на вільний графік роботи сприяє взаємозамінності співробітників. Ще одним сучасним способом удосконалення мотивації є мотивація вільним часом, або модульна система компенсації вільним

часом. Особливість її в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються наданням вільного часу, а не грошовими надбавками. Ця форма мотивації ще не одержала поширення в практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про доцільність її часткового впровадження. Використання гнучких форм зайнятості (гнучкий графік роботи, скорочений робочий день, надання вихідних, збільшення відпустки, тощо) надає можливість працівникам раціонально розподіляти свій час роботи й відпочинку.

На ПрАТ «Кредмаш» повинен відбуватися процес розвитку персоналу з метою підвищення його ефективності діяльності та використання за відповідних умов (рис. 3.7).

Заходи щодо розвитку персоналу необхідно планувати відповідно до загальної стратегії розвитку ПрАТ «Кредмаш» через виявлення невідповідностей між професійними знаннями та навичками персоналу для досягнення стратегічної мети, професійної компетенції. Заходи розвитку визначають учасників програм навчання, зміст, спрямованість, терміни проведення програм навчання.



Рисунок 3.7 – Умови забезпечення підвищення ефективності праці за рахунок розвитку персоналу ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»

Враховуючи важливість підвищення продуктивності праці працівників підприємства, керівники структурних підрозділів мають впроваджувати заходи щодо управління ефективністю праці, що передбачають реалізацію наступних етапів (рис. 3.8).

Важливим інструментом підвищення ефективності праці на підприємстві є формування організаційної культури. Впровадження новітніх управлінських технологій без застосування організаційно-культурних підходів, які базуються на психологічних та соціально-економічних механізмах управління поведінкою працівників є значно ускладненим.



Рисунок 3.8 – Послідовність розроблення та впровадження заходів щодо

управління ефективністю праці персоналу ПрАТ «Кременчуцький завод
дорожніх машин»

Таким чином, можна запропонувати розробку плану заходів щодо підвищення ефективності діяльності персоналу крізь призму ефективності праці (рис. 3.9).



Рисунок 3.9 – Основні заходи щодо забезпечення підвищення ефективності праці персоналу ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»

Отже, у результаті аналізу ефективності праці було з'ясовано, що на ПрАТ «Кредмаш» існують певні резерви підвищення продуктивності праці. Запровадження запропонованих заходів та використання резервів може сприяти для подальшому розвитку підприємства, вдосконаленню організаційно-економічного механізму ефективності праці. Використовуючи дані рекомендації

керівництво матиме змогу підвищити рівень продуктивності праці персоналу, більш ефективно використовувати виробничі потужності, в результаті чого підвищиться прибутковість підприємства та покращиться фінансовий стан. При здійсненні планування трудових показників повинні бути враховані дані рекомендації, що дозволить підвищити ефективність використання персоналу підприємства.

Використання нових більш прогресивних форм навчання сприятимуть покращенню розвитку працівників. Зокрема, коучинг дасть можливість самостійно навчатись і розвиватись. Працівник зможе самостійно знайти рішення проблеми, яка виникла. Наставництво допоможе перейняти набуті знання та вміння від професіонала до новачка. Тренінги сформуєть належні компетентності для вирішення професійних завдань, оцінювати та аналізувати інформацію. Консультування надасть інформацію та рекомендації для подальшої роботи.

Значну роль у розвитку персоналу відіграє мотивація праці. Науковці рекомендують підвищувати грошову винагороду лише тим працівникам, які підвищують рівень професійної компетентності, оволоділи новими навичками. Потрібно враховувати потреби працівника і використовувати відповідні засоби мотивації. Система мотивації має бути достатньо гнучкою та враховувати ризики. Процес мотивації може бути успішним тільки тоді, коли підприємство і його працівники змогли адаптуватися до економічних змін.

Враховуючи ризики соціально-психологічного клімату, опір працівників, які не готові приймати рішення та брати на себе відповідальність, недостатність власних фінансових резервів для професійного розвитку доцільно передбачити відповідну систему бонусів, привілеїв та пільг.

Для того, щоб досягти успіху відтворення і ефективного використання персоналу ПрАТ «Кредмаш» механізм мотивації має бути направлений на досягнення кінцевої мети управління і не послаблюватись під час прийняття працівника на посаду (робоче місце). Мотиваційний механізм і стимули мають

бути достатньо гнучкими і направлені на кожного працівника, службовця, менеджера. Його гнучкість має забезпечуватись рядом способів:

- Пошук перспективних студентів, що проходять практику на підприємстві;
- Активізувати підготовку працівників затребуваних професій та приймати участь в їх перепідготовці;
- вести співробітництво з державною службою зайнятості; взаємодіяти з підприємствами, які можуть здійснювати лізинг персоналу.

У результаті впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності праці на підприємстві очікується підвищення обсягів чистого доходу від реалізації продукції, що повинно сприяти зростанню прибутків підприємства.

Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів щодо підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві представлено в табл. 3.5.

За даними таблиці спостерігаємо планове зростання обсягів реалізованої продукції підприємства на 35%.

Обсяг реалізованої продукції у плановому періоді становитиме:

$$O_{пл} = 962135,6 * 1,35 = 1298883 \text{ тис. грн.}$$

Отже, за рахунок впровадження заходів щодо управління системою організації оплати праці на ПрАТ «Кредмаш» очікується підвищення обсягів реалізованої продукції на 336747,4 тис. грн. при незмінній чисельності персоналу.

Запропоновані заходи щодо підвищення ефективності праці персоналу ПрАТ «Кредмаш» повинні сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому за рахунок зростання рівня продуктивності праці та її результативності на основі підвищення рівня мотивації персоналу до професійного та кар'єрного розвитку і зростання.

Таблиця 3.5 – Економічна ефективність впровадження заходів щодо підвищення ефективності праці персоналу на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»

Напрями	Заходи щодо впровадження	Очікувані результати
Модернізація виробництва, застосування інноваційних технологій виробництва та управління	Впровадження проектно-конструкторських розробок та раціоналізаторських пропозицій працівників, розроблення плану ресурсозбереження	Підвищення рівня продуктивності праці персоналу на 10%
Удосконалення методів відбору, розвитку та оцінювання персоналу	Здійснення процедур оцінювання працівників під час прийняття на роботу та періодичного оцінювання за результатами діяльності, діловими якостями і компетенціями методом комплексної оцінки (поєднання методу «360градусів», тестування та асеммент-центру (центрів оцінювання) через оціночні інтерв'ю	Одержання об'єктивних характеристик працівників, раціональне розміщення та використання трудового потенціалу кожного працівника, ефективно та цільове призначення на посаду чи підвищення за результатами оцінювання – підвищення продуктивності праці на 10%
Удосконалення методів мотивації праці	Розроблення систем стимулювання з вибором оптимальних критеріїв оцінювання ефективності праці з використанням системи ключових показників ефективності (КПІ)	Посилення вмотивованості працівників у підвищенні результатів діяльності, цільове призначення та використання стимулюючих виплат – підвищення рівня продуктивності праці персоналу на 5%
Поліпшення умов праці та соціально-психологічного клімату в колективі	Проведення соціологічних опитувань працівників щодо задоволеністю умовами праці та соціально-психологічного клімату, психологічне тестування	Підвищення рівня задоволеності працею – підвищення рівня продуктивності праці персоналу на 5%
Оптимізація витрат на утримання і розвиток персоналу	Виділення коштів на розширення діючої програми «Кадри» за рахунок збільшення набору груп на професійне навчання на замовлення підприємств (впровадження тренінгів та коучингових програм для управлінського персоналу, закріплення наставників за молодими працівниками та тими, хто бажає підвищити кваліфікацію)	Підвищення рівня продуктивності праці персоналу за рахунок підвищення професійної майстерності та компетентості на 5%
Сумарна ефективність – підвищення обсягу реалізованої продукції за рахунок підвищення рівня продуктивності праці		35%

У даному розділі випускної роботи розглянуто підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Проведено аналіз та здійснена оцінка ефективності праці персоналу підприємства.

Протягом 2017-2019 років рівень продуктивності праці на підприємстві знизився, також спостерігалось зниження ефективності використання коштів на оплату праці персоналу. Отже, для ПрАТ «Кредмаш» необхідно розроблення заходів щодо підвищення ефективності праці та використання персоналу.

Запропоновані напрями удосконалення методів оцінювання результативності праці персоналу підприємства, зокрема застосування комплексного регулярного оцінювання результативності діяльності працівників та застосування системи ключових показників ефективності.

Виконано розроблення заходів щодо підвищення ефективності праці на підприємств.

Комплексне застосування наданих пропозицій дозволить досягти більш стратегічної мети – покращити використання людських ресурсів підприємства та підвищення їх конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті виконання даної випускної кваліфікаційної роботи бакалавра була досягнута її мета – розроблення напрямів підвищення ефективності праці на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» для покращення ефективності його діяльності в сучасних умовах господарювання.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літературних джерел та додатків.

У першому розділі випускної кваліфікаційної роботи досліджені теоретичні основи оцінювання діяльності персоналу як основної складової системи його управління. Визначили сутність, завдання та напрями оцінювання ефективності праці підприємства. Розглянули методичні підходи до оцінювання діяльності праці підприємства. Проаналізували показники оцінки ефективності праці підприємства. Вивчення методів та показників оцінювання ефективності праці підприємства є актуальним, оскільки пов'язане з оцінкою ефективності діяльності підприємства в цілому та обумовлено інтересом до вирішення проблеми підвищення ефективності праці, яке є визначальним фактором конкурентоспроможності підприємства. На даний момент не існує єдиного підходу до оцінювання ефективності праці, оскільки процес трудової діяльності тісно пов'язаний з виробничим процесом і його кінцевим результатом в практиці господарської діяльності. Тому аналіз та оцінка ефективності праці повинна стати процесом формування взаємодії сукупності фізичних, психологічних, особистісних і професійно-кваліфікаційних якостей працівників підприємства, які є тим трудовим потенціалом, що забезпечує ефективну роботу підприємства.

У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи була розглянута загальна характеристика діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» та основні економічні показники, їх взаємозв'язок та взаємозалежність.

Підприємство «Кременчуцький завод дорожніх машин» є одним з провідних виробників асфальтозмішувальних установок і запасних частин до

них. Ця компанія визнана та має авторитет, як компанія-виробник з високим рівнем виробництва та соціальною відповідальністю бізнесу.

Наступним етапом дослідження, був аналіз економічних та фінансових показників діяльності підприємства. В цілому за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що «Кременчуцький завод дорожніх машин» протягом 2017-2019 років погіршив як результативність, так і економічну та фінансову ефективність діяльності, у т.ч. й ефективність використання трудових ресурсів. Було досліджено юридичний статус, мету та види діяльності підприємства, організаційно-виробничу структуру функціонування підприємства. З метою збереження позитивних тенденцій необхідно планомірно розроблення й реалізація програм підвищення ефективності праці на підприємстві.

Було проведено аналіз стану охорони праці на підприємстві.

Продуктивна праця у сфері виробництва – основа підвищення ефективності економіки зростання добробуту населення, розвитку кожної людини. Тому важливо створити необхідні умови для такої праці – технічні, економічні, організаційні, соціальні та оптимальні взаємовідносини між учасниками виробничого процесу – власниками засобів виробництва (роботодавцями) і власниками робочої сили (найманими працівниками), які регулюються чинним законодавством і забезпечуються трудовим правом України.

Світовий досвід свідчить про те, що найбільшого розвитку в економічних реформах та темпах економічного зростання досягли країни, галузі, підприємства, які розробляли та реалізовували програми управління ефективністю використання персоналу та діяльності працівників, а також проводили роботу з удосконалення системи планування й аналізу трудових показників та формування ефективних систем оцінювання праці.

Концепція розвитку ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» повинна передбачати приріст обсягів діяльності в основному за рахунок зростання ефективності діяльності персоналу.

Створення системи оцінки ефективності керування персоналом є невід'ємною умовою успішного керування трудовими ресурсами підприємства, що у свою чергу забезпечує його ефективну економічну діяльність.

Кінцевою метою використання результатів оцінювання повинно бути укомплектування підприємства висококваліфікованим персоналом та підвищення ефективності його роботи.

Впровадження заходів щодо підвищення ефективності праці, у тому числі й шляхом удосконалення системи її оцінювання, сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства та вдосконаленню організації процесу управління персоналом.

У третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи було проведено аналіз ефективності діяльності персоналу підприємства, який показав, що протягом 2017-2019 років темпи зростання продуктивності праці не випереджають темпи зростання витрат на оплату праці персоналу. Отже ефективність діяльності працівників на підприємстві знижується.

Таким чином, для підприємства необхідно розробити заходи щодо зростання результативності та ефективності праці персоналу за рахунок зростання, ефективності використання фонду робочого часу, зміцнення дисципліни праці, покращення умов праці, підвищення рівня мотивації працівників, а також оптимізації складу та структури витрат на заробітну плату., а також запровадити ефективну систему оцінювання діяльності персоналу.

Враховуючи важливість підвищення продуктивності праці працівників підприємства, керівники мають впроваджувати програми управління продуктивністю.

В результаті були запропоновані напрями підвищення ефективності праці ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин». Використання нових більш прогресивних форм навчання сприятимуть покращенню розвитку трудових ресурсів. Важливим інструментом підвищення продуктивності праці на підприємстві є формування організаційної культури. Значну роль у розвитку

трудоу ресурсів відіграє мотивація праці у вигляді винагороди – заробітної плати.

Серед напрямів удосконалення системи оцінювання ефективності діяльності персоналу ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» важливе місце займають:

- оцінка рівня мотивації персоналу до ефективної праці;
- оцінка рівня компетентності працівників;
- оцінка за ключовими показниками ефективності (результативності) – КРІ.

Серед усіх запропонованих методів здійснення оцінювання ефективності діяльності персоналу для ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» можна особливо виділити систему КРІ (Key Performance Indicators). Метод оцінки за ключовими показниками ефективності діяльності (КРІ) заснований на оцінці критеріїв успішності виконання робочих завдань працівником підприємства.

Впровадження системи КРІ на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» може проходити в декілька етапів. Оцінка результатів праці робітників враховує кількісні та якісні параметри робіт, що виконуються, а також їхню ритмічність. Рекомендовані бальні оцінки результатів діяльності працівників підприємства.

Отже, створення системи оцінки ефективності діяльності персоналу на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» на основі КРІ може стати запорукою підвищення ефективності праці та раціонального використання людських ресурсів підприємства.

Розроблені пропозиції можуть бути використані керівництвом підприємства з метою здійснення ефективного управління персоналом та результативністю діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. (з останніми змінами та доповненнями від 22.12.2010 р.). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення 15.04.2021).
2. Закон України «Про зайнятість населення». URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/5067-17> (дата звернення 15.04.2021).
3. Закон України «Про охорону праці». URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення 15.04.2021).
4. Кодекс законів про працю України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення 15.04.2021).
5. Нормативно-правова база управління персоналом. URL: [http:// life-prog.ru/ukr/1_4538_normativno-pravova-baza-upravlinnya-personalom.html](http://life-prog.ru/ukr/1_4538_normativno-pravova-baza-upravlinnya-personalom.html)
6. Биба В.В. Міняйленко І.В., Теницька Н.Б. Аналіз підприємницької діяльності: навч. посіб. для студентів спец. 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» першого рівня вищої освіти усіх форм навчання. Полтава: ПолтНТУ. 2019. 182 с.
7. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підруч. К.: Кондор, 2016. 378 с.
8. Васюта В.Б. Мотивування персоналу: навч. посіб. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2020. 140 с.
9. Григор'єва О.В. Конкурентоспроможність персоналу українських підприємств в умовах євроінтеграції / О.В. Григор'єва, В.Б. Васюта // Економіка та управління підприємствами регіонів України в контексті європейської інтеграції : кол. монографія / за заг. ред. В.Я. Чевганової. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – С. 77-93.
10. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 304 с.
11. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підруч. К. Знання, 2016. 390 с.

12. Данюк В.М., Кулаковська Л.П. Кадрове діловодство: навч. посібник. К. : Каравела, 2020. 240 с.
13. Економіка підприємства: підручник [за заг. ред. О.С. Іванілова]. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 728 с.
14. Економіка підприємства: підручник [під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В.]. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 620 с.
15. Економіка підприємства: підручник [під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В.]. К.: Видавничий дім «Кондор», 2020. 620 с.
16. Економіка праці й соціально-трудові відносини: навч. посіб. [за ред. д-ра екон. наук, проф. І. Б. Скворцова]. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2016. 265 с.
17. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. [за наук. ред. О. І. Зайченко]. – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232 с.
18. Іваницька С.Б., Галайда Т.О. Економіка праці й соціально-трудові відносини: навч. посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2019, 200 с.
19. Кіндрацька Г.І., Загородній А., Кулиняк Ю.І. Аналіз господарської діяльності: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 320 с.
20. Комарницький І.М., Комарницька Г.О. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Хмельницький: ФОП Цюпак А. А., 2016. 424 с.
21. Кравець І.М. Управління трудовим потенціалом: навч. посіб. Хмельницький: Цюпак А. А., 2015. 424 с.
22. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник/ Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
23. Мальська М.П., Білоус С.В. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. К. : SBA-print, 2020. 190 с.
24. Менеджмент: навчальний посібник [Н.С. Краснокутська, О.М. Нашекіна, О.В. Замула та ін.]. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231с.

25. Основи охорон праці: підручник. [М.С. Одарченко, А.М. Одарченко, В.І. Степанов, Я.М. Черненко]. Харків: Х. ь- Издат, 2017. 334 с.
26. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навч. посібник. К.: Вид-во Ліра-К. 2015. 338 с.
27. Посилкіна, Ю.С. Братішко, Г.В. Кубасова. Економіка праці та соціально-трудова відносини: практикум для студентів економічних спеціальностей. Х.: НФаУ. 2018. 186 с.
28. Склярук Т.В., Панас Я.В. Економіка праці: навч. посіб. НМР Львівської політехніки, 2017. 228 с.
29. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник [Т.І. Балановська, М.В. Михайліченко, А.В. Троян]. К.: Видавничий центр НУБіП України, 2020. 466 с.
30. Теницька Н.Б., Мінняйленко І.В., Биба В.В. Аналіз трудових показників: навчальний посібник для студентів напряму підготовки 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці» усіх форм навчання. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 109 с.
31. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» [Л.Є. Довгань, Л.Л. Ведута, Г.А. Мохонько] ; КПШ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 4,8 Мбайт). Київ: КПШ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с.
32. Ivanytska S.B., Ivanytska I.O., Galayda T.O., Tenytska N.B. Stress Management and its Application in Problems Solution for Managers' Professional Burnout at Machine-building Companies in Ukraine. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. Vol. 7, no 4.8. P. 831-836; DOI: 10.14419/ijet.v7i4.8.28132.
33. Ramesh Kumar M., Ivanytska S.B., Halaida T.O. The features for formation of favorable socio-psychological climate in the labor collective. *Економіка і регіон*. 2020. №1(76). С. 92-98; DOI 10.26906/EiR.2020.1(76).1922.

34. Бабкін Д.О., Малежикова А.О. Управління продуктивністю праці на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. № 1. С. 14-17. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/piprp_2014_1_5.pdf (дата звернення 15.04.2021).

35. Васюта В.Б., Чечіль Т.В. Сучасна система трудових показників на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. №12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення 15.04.2021).

36. Васюта В.Б., Теницька Н.Б. Дослідження системи трудових показників підприємства в сучасних умовах. *Economics, management, law: realities and perspectives: Collection of scientific articles*. Paris, France: Les Editions L' Originale. 2016. – P. 124-127. URL: http://conf.at.ua/29.04.2016_francija.pdf (дата звернення 15.04.2021).

37. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О., Мантур-Чубата О.С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19. Ч.1. С. 39–43.

38. Галайда Т.О. Управління продуктивністю праці персоналу компанії в умовах дистанційної зайнятості. *The VIII th International scientific and practical conference “Modern problems in science”*, November 09-12, 2020. Prague, 2020. P. 93-95.

39. Галайда Т.О., Горошко Д.В. Грейдування в моделях мотивації праці персоналу торговельних мереж. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 50. С. 92-97. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk> DOI: <https://doi.org/10.32843/infract50-15>. (дата звернення 15.04.2021).

40. Галайда Т.О., Дяченко Ю.О. Застосування стрес-менеджменту в моделях мотивації праці торговельного персоналу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6 (74). С. 34-40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-30> (дата звернення 15.04.2021).

41. Галайда Т.О., Кривошей Д.С. Формування соціально-психологічного клімату в компанії як чинник ефективного управління мотивацією персоналу,

Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 54. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk> (дата звернення 15.04.2021).

42. Галайда Т.О., Чувакова Т.Л. Застосування європейського досвіду реалізації кадрової політики підприємств харчової промисловості України. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2016. Т. 21. Вип. 4 (46). С. 95-98.

43. Гірман А.П., Хоменко О.С. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю праці. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №17. С. 253-259. URL: <http://global-national.in.ua/issue-17-2017> (дата звернення 15.04.2021).

44. Гончаренко Н.Г. Управління кадровою політикою підприємств як дієвий засіб забезпечення їх ефективного розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. С. 121-125.

45. Горшкова О.О. Комплексний грейдинг як сучасний підхід до управління персоналом підприємства. *Електронна збірка наукових праць «ЕКОНОМІКА»*. Х.: НТУ «ХП»., 2019. №1 (3). С. 119-125. URL. <http://economics.hpi.kh.ua/index.php/journal/article/view/65> (дата звернення 15.04.2021).

46. Григорєва О.В., Галайда Т.О., Іскрук А.В. Формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014 . №11 . С. 10-15. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/> (дата звернення 15.04.2021).

47. Гришова І.Ю. Сучасне формування системи управління персоналом як конкурентної переваги національної економіки. *Економічний форум*. 2016. № 1. – С. 340–346.

48. Гуцаленко Л.В., Костюк А.О. Система грейдування – управлінський механізм мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2019. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7379> (дата звернення 15.04.2021).

49. Давидова І.О. Оцінка трудового потенціалу машинобудівних підприємств та інноваційної складової його діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. Т. 1. № 3. С. 55–58.

50. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. №. 9. С. 37-41.

51. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 15.04.2021).

52. Дикань О.В., Бобітко Я.І., Войтюк О.О. Удосконалення управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5 (16). С. 144-147.

53. Догадіна В.Ю. Сучасні методи оцінки праці персоналу підприємств сфери послуг. *Соціальна економіка*. 2016. № 1. С. 135–141.

54. Ефективність роботи персоналу та КРІ. Звільнити відпочиваючих на роботі. URL: <https://hr-security.ua/ua/effektivnost-raboty-i-personala-i-kpi-uvolit-otdyihayuschih-na-rabote> (дата звернення 15.04.2021).

55. Долга Г.В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. *Інтелект XXI*. 2018. №21. С. 71-75.

56. Зудова А.Ю. Котелевська А.В. Фориування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 341-344. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/68.pdf> (дата звернення 15.04.2021).

57. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Дяченко Ю.О. Проблеми виявлення та подолання негативного впливу чинників демотивації персоналу на результативність праці. *Економіка та суспільство*. 2018. №19. С. 409-415. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-62> (дата звернення 15.04.2021).

58. Кожем'якіна С.М. Причини низького рівня продуктивності праці в Україні. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 2. С. 8–11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2016_2_3

59. Костенко Т.О. Основні напрями використання інноваційних чинників для підвищення продуктивності праці. *Економічний нобелівський вісник*. 2014. №1 (7). С 254-261.

60. Кучинський В.А. Сучасні підходи до ефективного управління поведінкою персоналу для підвищення продуктивності праці. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки): зб. наук. пр.* – Харків : НТУ «ХПІ», 2017. № 46 (1267). С. 166-169.

61. Кучинський В.А. Складові ефективного управління підприємством і його персоналом в умовах інноваційного розвитку. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки): зб. наук. пр.* – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – № 20 (1296). – С. 121-124.

62. Кушнерик, О. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. №12, С. 125-129. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21> (дата звернення 15.04.2021).

63. Левандовська Н.І. Науково-методичні підходи до підвищення ефективності праці персоналу підприємств. *Ефективна економіка*. 2017. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5879> (дата звернення 15.04.2021).

64. Лебедєва, І.Ю. Томашевська В.О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 75–81.

65. Лисак В.Ю., Комарніцька О.М. Методичні підходи до оцінки трудового потенціалу підприємства. *Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтелект XXI*. – 2017. № 1. С. 150–156.

66. Макарович В.К., Бідзіля І.І. Продуктивність праці як квінтесенція ефективності трудової діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економічна*. 2014.. Вип. 2 (43). С. 58-62.

67. Міронова Ю.В., Лисак Н.В., Пітик О.В. Ефективність праці як важлива категорія концепції ощадливого виробництва в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 1. С. 78–82.

68. Морщенок Т.С., Луц І.Л. Продуктивність праці: економічна сутність та фактори її підвищення на підприємстві. *Вісник Запорізького національного*

університету. *Економічні науки*. 2014. – № 2. С. 63-71. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vznu_eco_2014_2_9.pdf (дата звернення 15.04.2021).

69. Неопіфанова Л.С. Удосконалення управління ефективністю праці на підприємстві. *Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету*. 2015. № 4. С. 143-147.

70. Осіпова А.Ю. Показники ефективності використання персоналу підприємств та їх моніторинг. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2015. Випуск 730–731. С. 84–88.

71. Офіційний сайт ПрАТ «Кредмаш URL: <https://kredmash.com/ua> (дата звернення 31.05.2021).

72. Петрашак О.О. Соціально-економічні важелі підвищення продуктивності праці в системі чинників її зростання в сучасних умовах. *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 27. С. 403-411 URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvbdfa_2014_27_62.pdf (дата звернення 15.04.2021).

73. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №10. С. 425-456.

74. Пігуль Н.Г., Пігуль Є.І. Сучасний стан та перспективи розвитку машинобудівного комплексу України. *Економіка та суспільство*. 2018. № 15. С. 444–449.

75. Погорелова Т. О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ": зб. наук. пр. Економічні науки*. 2016. № 27 (1199). С. 17-21.

76. Пустова В.В., Гриб С.В. Проблеми підвищення ефективності трудової мотивації та шляхи їх вирішення. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 21. С. 158–164. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/21-2018> (дата звернення 15.04.2021).

77. Сакун Л.М. Сучасні проблеми розвитку машинобудівних підприємств України та шляхи їх подолання. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 32.С. 201-

207. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/31.pdf (дата звернення 15.04.2021).

78. Сакун Л.М., Веденіна Ю.Ю., Ващенко Д.В. Застосування менторінгу для стимулювання працівників підприємств. *Економічний форум*, 2020. 1(3), 84-88. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-13> (дата звернення 15.04.2021).

79. Слютенко, А. Особливості мотивації працівників виробничих підприємств. *Електронна збірка наукових праць «Е-КОНОМІКА»*. Х.: НТУ «ХП». 2020. № (1(3)). URL: <http://economics.hpi.kh.ua/index.php/journal/article/view/58> (дата звернення 15.04.2021).

80. Соколова Л. В., Стойка О. В. Сучасний стан машинобудування України та тенденції його розвитку за умов незбалансованої економіки. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7378> DOI: [10.32702/2307-2105-2019.11.5](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.5) (дата звернення 15.04.2021).

81. Стукало А. Методичні засади розрахунку продуктивності праці у взаємозалежності від середньої заробітної плати вартісним методом. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Економіка і управління*. 2014. Вип. 30. С. 127-134. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Znpdetut_eiu_2014_30_15.pdf (дата звернення 15.04.2021).

82. Сукач О.О. Аналіз впливу факторів ефективності праці на підприємстві. *Наука й економіка*. 2014. №3 (35). С. 282-288.

83. Танасієнко Т. Методика вимірювання соціальних факторів і резервів підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Україна: аспекти праці*. 2014. №7. С. 40-43. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uap_2014_7_8.pdf (дата звернення 15.04.2021).

84. Ткаченко А.М., Бакута А.В. Управління трудовим потенціалом підприємства та підвищення ефективності його використання. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1 (32). С. 99–102.

85. Ходикіна І.В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2015. № 2 (2). С. 115-120.

86. Циганова О.С., Бурлан С.А., Каткова Н.В. Оцінювання результативності діяльності підприємств машинобудування України. *Проблеми економіки*. 2020. №1. С. 197–206.

87. Шахно А.Ю., Лашкун Г.А., Голобородько Б.Ю. Основні напрями підвищення ефективності праці трудових ресурсів підприємства. *Економічний аналіз*. 2014. №3. Т.15. – С. 237-245.

88. Юсипчук Л.А. Дослідження продуктивності праці на промисловому підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 9 (1). С. 177–181.

89. Юсипчук Л.А. Підвищення продуктивності праці за рахунок участі працівників в прибутках підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 13 (1). С. 177–181.

90. Юсипчук Л.А., Семенов А.Г. Організаційні резерви підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Молодий вчений*. 2016. № 12 (39). С. 898–901.

91. Юсипчук Л.А., Семенов А.Г. Підвищення продуктивності праці за рахунок застосування системи індикаторів в управлінні персоналом підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 4. С. 69–74.

92. Янченко Н.В. Підвищення ефективності оцінки результатів діяльності персоналу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С.169-173.

93. Ярославський А.О. Економічна ефективність діяльності підприємства. *Науковий вісник ужгородського національного університету*. 2018. № 20. С. 174-177.

94. Яшкіна Н.В. Грейдинг як сучасний метод оцінювання ефективності праці персоналу. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С. 413-419. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/61.pdf (дата звернення 15.04.2021).

ГЛОСАРІЙ

1. **Аналіз господарської діяльності [the analysis of economic activity]** — комплексне вивчення результатів практичної роботи підприємств (фірм) за певний період, оцінка ефективності діяльності з метою виявлення резервів та визначення шляхів діяльності й надання необхідної інформації для оперативного керівництва різними ланками діяльності, одержання передбачених планом (бізнес-планом) показників.

2. **Аналіз фінансового стану [the analysis of a financial condition]** — комплекс дій щодо вивчення й аналізу результатів фінансово-господарської діяльності організацій, підприємств, фірм з метою визначення ступеня ефективності використання основних фондів і оборотних коштів для реалізації програм (статутних завдань) організацій, установ, виявлення можливих недоліків, порушень, невикористаних резервів підвищення результативності діяльності

3. **Бухгалтерська звітність [the accounting reporting]** — система узагальнених підсумкових показників бухгалтерського обліку, яка відображає рівень розвитку та господарсько-фінансовий стан підприємства або організації.

4. **Використання персоналу [logging on to staff]** — комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для найбільш ефективної реалізації творчого та фізичного трудового потенціалу працівників.

5. **Виробіток [yield]** — це кількість виробленої продукції за одиницю часу або кількість продукції, яка припадає на одного середньооблікового працівника або робітника за рік, квартал, місяць.

6. **Виробнича структура підприємства [production structure of the enterprise]** — сукупність виробничих ланок, їхня кількість розміри, співвідношення між ними за кількістю працівників, використовуваних виробничих фондів.

7. **Витрати виробництва[production costs]** — витрати різних видів економічних ресурсів, безпосередньо пов'язані з виробництвом економічних благ (сировина, праця, основні засоби, послуги, фінансові ресурси).

8. **Дохід [income]** — гроші або матеріальні цінності, одержувані державою, юридичною та фізичною особою внаслідок якої-небудь діяльності (виробничої, комерційної, посередницької і т. ін.) за певний період часу.

9. **Економічна ефективність праці [the economic efficiency of labor]** — визначається сумою зниження матеріальних витрат на одиницю продукції, отриманої в результаті вдосконалення організації праці, технології виробництва й обслуговування техніки.

10. **Економічні показники [economic indicators]** — це джерела доходів та їх використання, майно домогосподарства, зайнятість членів домогосподарства.

11. **Ефект [effect]** — результативність економічної діяльності, реалізації економічних програм та заходів, що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту(результату) до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату.

12. **Ефективність праці [efficiency of labor]** — співвідношення між результативністю праці і величиною витрат (у тому числі ступенем раціонального використання ресурсів).

13. **Ефективність діяльності підприємства [the effectiveness of the company]** — комплексна оцінка кінцевих результатів використання необоротних і оборотних активів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів за певний період часу.

14. **Ефективність праці [labor efficiency]** — це її результативність або успішність. Вона показує співвідношення обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці (співвідношення отриманого виробничого результату і сукупності екстенсивних та інтенсивних затрат живої і уречевленої праці).

15. **Заохочувальні та компенсаційні виплати [incentive and compensation payments]** — це винагорода за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами положеннями, компенсаційні та інші грошові й матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які здійснюються понад встановлені зазначеними актами норми.

16. **Заробітна плата [salary]** — це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу.

17. **Інтенсивність праці [labor intensity]** — характеризує міру її напруженості та визначається кількістю фізичної та розумової енергії людини, витраченої за одиницю часу. Підвищення інтенсивності праці має свої межі, а саме фізіологічні та психічні можливості людського організму. Нормальна інтенсивність праці означає таку витрату життєвої енергії людини протягом робочого часу, яку можна повністю поновити до початку наступного робочого дня при реально доступній для цієї людини якості харчування, медичного обслуговування, використання вільного часу тощо.

18. **Кадри [frames]** — частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності.

19. **Кадри підприємства [personnel of the enterprise]** — частина робочої сили, що постійно закріплена за підприємством, тобто постійна частина персоналу.

20. **Кадрова політика [personal policy]** — це система поглядів, принципів, моделей та цілей, уявлень, які визначають напрямок та зміст роботи з персоналом, загальні та специфічні вимоги до нього.

21. **Кваліфікація [qualification]** — це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності.

22. **Керівники [managers]** — це працівники, що здійснюють функції загального управління підприємствами та їх структурними підрозділами.

23. **Кодекс законів про працю [the labour code]** — єдиний законодавчий акт, що містить у систематизованому вигляді норми, які регулюють трудові відносини робітників і службовців на території країни.

24. **Коефіцієнт ефективності роботи [coefficient of efficiency of work]** — показник, що відображає величину додатково доданої вартості, що отримує компанія від використання управлінців певної категорії, кваліфікації і т. п., у грошовому вимірі.

25. **Матеріальні активи [tangible assets]** — активи, які можна побачити або доторкнутися до них, мають матеріальну форму. До довготермінових матеріальних активів часто відносять нерухоме майно та основні виробничі засоби.

26. **Мотивація [motivation]** — сукупність мотивів, що визначають основні параметри трудової діяльності.

27. **Номінальна заробітна плата [nominal wage]** — сума грошей, отримана працівником за певний період часу без обліку їхньої купівельної спроможності.

28. **Номінальний фонд робочого часу [nominal fund of working time]** — це кількість робочих днів, які максимально можна використати протягом планового періоду. Він визначається як різниця між календарним фондом і кількістю вихідних та святкових днів.

29. **Оплата праці [pay]** — це будь-який заробіток, обчислений, як правило, у грошовому виразі, що його за трудовим договором власник або вповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу або надані послуги.

30. **Організаційна ефективність [organizational effectiveness]** — це її здатність існувати і досягати поставлених цілей із найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат.

31. **Організаційна структура управління [organizational structure of management]** — це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що

знаходяться між собою у стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток, як єдиного цілого.

32. **Основна заробітна плата [basic wage]** — винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки).

33. **Охорона праці [occupational health]** — це здійснення комплексу заходів технічного характеру (огороження небезпечних місць на виробництві, впровадження безпечної техніки, зміна технологій з метою ліквідації небезпечних для життя і здоров'я людини робіт) і санітарно-гігієнічних заходів (раціональне освітлення, створення сприятливого мікроклімату у виробничих приміщеннях тощо), які забезпечують нормальні умови праці.

34. **Оцінка ефективності управління персоналом [evaluation of personnel management]** – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на визначення витрат: вигоди, пов'язаної з виконанням заходів і планів кадрової діяльності для порівняння їх результатів з підсумками роботи та цілями підприємства у минулому, а також підсумками інших підприємств.

35. **Оцінка персоналу [assessment of personnel]** – це аналіз роботи співробітників організації. Оцінка діяльності персоналу передбачає дослідження ефективності виконання працівниками покладених на них функціональних обов'язків та виявлення їх трудових ресурсів. Система оцінки персоналу включає в себе комплекс таких процедур як підбір, адаптація, атестація, мотивація персоналу.

36. **Оцінювання персоналу [staff assessment]** — це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

37. **Підприємництво [the enterprise]** — це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

38. **Персонал підприємства [personnel]** — це постійний склад працівників, які отримали необхідну професійну підготовку або мають практичний досвід і виконують різноманітні виробничо-господарські функції.

39. **Положення [position]** – це правовий акт, що визначає основні правила організації та діяльності державних органів, їх структурних підрозділів, а також підпорядкованих установ, організацій, підприємств.

40. **Прибуток [profit]** — це частина виручки, що залишається після відшкодування всіх витрат на виробничу і комерційну діяльність підприємства.

41. **Продуктивність [productivity]** — показник ефективності виробництва, що характеризує випуск продукції в розрахунку на одиницю використаних ресурсів, інших факторів виробництва.

42. **Продуктивність праці [productivity of work]** — показник ефективності використання ресурсів праці. Вимірюється кількістю продукції в натуральному, або грошовому вираженні, виробленої одним працівником за певний час (годину, день, місяць, рік).

43. **Працівник [employee]** — особа, що виконує роботу на підприємстві, в організації, установі.

44. **Праця [labor]** — свідомо цілеспрямована створююча діяльність; прикладання людиною розумових та фізичних зусиль для одержання корисного результату в задоволенні своїх матеріальних та духовних потреб; процес перетворення ресурсів природи в цінності й блага, що здійснюється і керується людиною під дією як зовнішніх стимулів (економічних та адміністративних), так і внутрішніх спонукань.

45. **Продуктивна праця [productive work]** — праця в сфері матеріального виробництва, яка безпосередньо спрямована на створення матеріальних благ і є основою життя суспільства. До галузей, де застосовується переважно продуктивна праця належать промисловість, сільське господарство, будівництво, транспорт, видавнича діяльність, добування сировини та її переробка тощо.

46. **Продуктивна сила праці [productive power of labor]** — це середній розрахунковий обсяг роботи, яку може виконати один працівник за певну кількість часу в конкретних сприятливих умовах.

47. **Промислово-виробничий персонал [industrial productive staff]** — працівники, зайняті в основних і допоміжних підрозділах підприємства, заводських лабораторіях, дослідних та конструкторських підрозділах, а також в управлінні підприємством.

48. **Преміальна система [bonus system]** — форма організації нарахування премій працівникам підприємства.

49. **Прибуток [profit]** — це грошове вираження між вартістю реалізованої продукції і витратами на її виробництво, він є узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності підприємств, метою їхньої діяльності.

50. **Продуктивність праці [productivity]** — показник, який характеризує ефективність виробництва продукції (виконання робіт, надання послуг) і представляє собою відношення кількості вироблених матеріальних благ до кількості затрачених на їх виробництво трудових ресурсів (кількості працівників).

51. **Психофізіологічний стан працівників [psychophysiological state of workers]** — вік, стан здоров'я, особисті якості людини є майже вирішальним у досягненні високої продуктивності та залежить від задоволення основних потреб працівників.

52. **Рентабельність [profitability]** — це якісний, вартісний показник, що характеризує рівень віддачі витрат або ступень використання ресурсів, що є в наявності, в процесі виробництва і реалізації продукції.

53. **Рентабельність праці (рентабельність витрат на персонал) [labor efficiency]** — важливий показник ефективності праці, що визначається як співвідношення прибутку від даного виду трудової діяльності та відповідних витрат праці.

54. Резерви зростання продуктивності праці [reserves productivity growth] — це такі можливості підвищення, які вже виявлені, але з різних причин поки що не використані. Резерви використовуються і знову виникають під впливом науково-технічного прогресу. Кількісно резерви можна визначити як різницю між максимально можливим і реально досягнутим рівнем продуктивності праці в конкретний момент часу.

55. Резерви робочого часу [reserves of work] — джерела більш ефективного використання фонду робочого часу протягом робочого дня, місяця або року за рахунок скорочення простоїв, невиходів на роботу, запобігання втрат робочого часу протягом зміни тощо.

56. Результативність праці [the impact of labor] — це виробництво товарів і послуг такої якості та конкурентоспроможності, які перевищують відповідні показники в оцінці продуктивності праці.

57. Робітники [working] — це категорія персоналу, яка безпосередньо зайнята у процесі створення матеріальних цінностей, виконання робіт та надання послуг.

58. Робочий день [workday] — це встановлене число робочих годин за добу, незалежно від того, на який час вони припадають – день чи ніч.

59. Робоче місце [workplace] — це первинна ланка виробництва, зона прикладання праці одного або кількох (якщо робоче місце колективне) виконавців, визначена на основі трудових й інших діючих норм і оснащена необхідними засобами для трудової діяльності.

60. Рентабельність виробництва [profitability of production] — це поняття, що характеризує економічну ефективність виробництва, за якої підприємство за рахунок грошової виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) повністю відшкодовує витрати на її виробництво й одержує прибуток .

61. Робітники [workers] — це персонал, безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей, а також зайнятий ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін.

62. **Статут підприємства [charter company]** — це офіційно зареєстрований документ, який визначає форму власності підприємства, сферу його діяльності, спосіб управління та контролю, порядок утворення майна підприємства й розподілу прибутку, порядок реорганізації підприємства та інші положення, які регламентують діяльність юридичної особи.

63. **Службовці [officials]** — це працівники, які готують і оформлюють документацію, здійснюють господарське обслуговування: працівники архівів, секретарі, діловоди та ін.

64. **Середня заробітна плата [averagesalary]** — середньоарифметична заробітна плата певної категорії працівників, вона враховує різні види виплат, що здійснюються працівникам .

65. **Середньооблікова чисельність працівників [average number of employees]** — визначається на основі облікової чисельності працівників. У розрахунок приймається спискова чисельність персоналу за всі календарні дні, при цьому чисельність у вихідні та святкові дні приймається рівною кількості працівників у попередні дні.

66. **Середньоспискова чисельність працівників [average number of employees]** — включає всіх працівників підприємства, які працюють за наймом (у тому числі постійних, тимчасових, сезонних і надомних): як реально працюючих, так і перебувають у різних відпустки, а також за непрацюючих причини неявок.

67. **Система заробітної плати [wage system]** — це сукупність певних елементів, за допомогою яких встановлюється порядок і правила нарахування заробітної плати, відповідно до міри (норми праці), міри оплати у межах і понад норму (узгодженої між працівником та роботодавцем) та фактично досягнутих результатів праці.

68. **Система стимулювання [system of stimulation]** — розробляється в основному роботодавцем сукупність взаємопов'язаних стимулів, що орієнтують працівників на досягнення його цілей.

69. **Собівартість [cost]** — виражені в грошовій формі поточні витрати на виробництво та реалізацію продукції (робіт, послуг).

70. **Спеціалісти [specialists]** — працівники, які займаються інженерно-технічними, економічними та іншими спеціальними роботами.

71. **Структура персоналу підприємства [structure of the personnel of the enterprise]** — характеризується співвідношенням різноманітних категорій і груп працівників в їх загальній чисельності, а також може розглядатися за такими ознаками, як вік, освіта, стать, стаж роботи.

72. **Соціальна ефективність [social efficiency]** — це задоволення соціальних цілей та потреб суспільства шляхом здійснення державою управлінської діяльності.

73. **Технічні службовці [technical staff]** — це працівники, що здійснюють підготовку і оформлення документації, господарське обслуговування, облік і контроль.

74. **Трудовий потенціал [labour potential]** — це персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик.

75. **Трудові показники [labour indicators]** — це сукупність якісних і кількісних вимірників ступеня ефективності використання живої праці в процесі виробництва. В умовах ринку їхня роль і значення суттєво підвищились.

76. **Трудомісткість [complexity]** — це показник, який характеризує затрати часу на одиницю продукції (обернена величина виробітку). Розрізняють технологічну трудомісткість, трудомісткість обслуговування виробництва, виробничу трудомісткість, трудомісткість управління виробництвом, повну трудомісткість.

77. **Умови праці [working conditions]** — це сукупність факторів виробничого середовища, що впливають на здоров'я та працездатність людини в процесі праці. Вивчення умов праці на конкретному підприємстві проводиться передусім для їх покращання, а якщо це неможливо, — для компенсації працівникам шкідливого впливу умов праці на їхнє здоров'я у грошовій або іншій формі.

78. **Управління [management]** — систематичний, цілеспрямований вплив на систему, її компоненти, або процеси, з метою підвищення ефективності їх функціонування.

79. **Управління персоналом [personnel management]** (*менеджмент персоналу*) — систематично-організаційний процес відтворювання і ефективного використання персоналу.

80. **Управління підприємством [enterprise management]** — це постійний і системний вплив на діяльність його структурних підрозділів для забезпечення узгодженої роботи і досягнення кінцевого позитивного результату.

81. **Фактори зростання продуктивності праці [factors productivity growth]** — це вся сукупність рушійних сил і причин, що призводять до збільшення продуктивності праці.

82. **Фонд оплати праці [payroll]** — це кошти організацій, витрачені на заробітну плату, премії та додаткові заохочення працівникам за конкретний період часу.

83. **Фондовіддача [return on capital]** — вартісний показник, що характеризує випуск продукції до основних фондів.

84. **Фондоозброєність праці [capital-labor ratio]** — вартісний показник, що характеризує вартість основних засобів, що припадають на одного працюючого.

85. **Чистий дохід [net profit]** — це прибуток підприємства, тобто різниця між валовим доходом і сумою витрат фірми.