

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА  
КАФЕДРА ФІНАНСІВ, ОБЛІКУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**Основні напрямки підвищення ефективності використання  
трудових ресурсів підприємства**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: студентка 451 групи  
Спеціальності 076 Підприємництво,  
торгівля та біржова діяльність  
Освітньо-професійної програми  
Підприємництво, торгівля та біржова  
діяльність  
Кір'янова Дарія Олегівна

Керівник доцентка, докторка економічних  
наук Петренко Вікторія Сергіївна  
(наук. ступінь, вчене звання, П.І.Б.)  
Рецензент директор ПП «Собрі» Соболь  
Андрій Миколайович  
(посада, П.І.Б.)

Херсон – 2021

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи аналізу ефективності використання трудових ресурсів</b> .....	5
1.1. Економічна сутність, завдання і поняття трудових ресурсів.....	5
1.2. Значення і показники ефективного використання трудових ресурсів для підприємства.....	12
1.3. Основні напрямки аналізу ефективності використання трудових ресурсів.....	18
<b>РОЗДІЛ 2. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства</b> .....	25
2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства.....	25
2.2. Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та оцінка ефективності використання їх використання.....	31
2.3. Заходи щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів.....	36
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	39
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	42

## ВСТУП

Найважливішим завданням будь-якої організації є виявлення і подальше ефективне використання ресурсів. Якщо розглядати даний процес з точки зору його постійного посилення і оптимізації, то слід зазначити, що ключова роль у ньому належить управлінню персоналом і його функцій: планування, організації, мотивації і контролю.

Актуальність даної роботи полягає в тому, що на сучасному етапі розвитку економічних відносин найбільш гостро стоїть питання вдосконалення організаційно-економічної системи підприємства. Важливу роль в забезпеченні ефективного функціонування структури, що об'єднує організаційні та виробничо-господарські елементи підприємства, грають трудові ресурси. Будучи ключовим фактором виробництва, трудові ресурси забезпечують баланс виробничої системи підприємства, яка складається з підрозділів, які здійснюють безпосередньо виробничий процес і сприяють його здійсненню.

Ступінь вивченості теми дослідження. Вивченню проблем, пов'язаних з удосконаленням управління персоналом, форм і методів побудови кадрових систем організації, практичною реалізацією теоретичних положень кадрової політики підприємств присвятили свої роботи багато вітчизняні вчені. Серед них можна виділити праці: Антосенкова Є.Г., Бобкова В.Н., Колосової Р.П., Роїка В.Д., Сафонова А.Л., Генкина Б.М., Мелікьяна Г.Г., Никифорової А.А., Костіна Л.А., Разумова А.А., Воркунова С.А., Перевощикова Ю.С. та ін.

Метою даної випускної кваліфікаційної роботи є теоретичне та практичне обґрунтування аналізу ефективності використання трудових ресурсів. Для досягнення поставленої мети необхідне рішення ряду завдань:

- розглянути сутність, завдання і поняття трудових ресурсів;

- розкрити значення і показники ефективного використання трудових ресурсів для підприємства;
- вивчити напрямки аналізу ефективності використання трудових ресурсів;
- проаналізувати ефективність використання трудових ресурсів, на прикладі комерційної організації.

Об'єктом дослідження виступають трудові ресурси комерційної організації.

Предметом дослідження є процес аналізу ефективності використання трудових ресурсів.

Теоретичною основою дослідження стали праці вітчизняних і закордонних дослідників в області аналізу ефективності використання трудових ресурсів та інших суміжних наук. Також були використані нормативно-правові документи, наукові статті та монографії, навчальна література, матеріали мережі Інтернет.

Методологічну основу дослідження становлять системний метод до вивчення проблем управління, комплексний економічний аналіз, математичне моделювання. В основу дослідження лягли вітчизняні та закордонні теоретичні та методологічні розробки в галузі економічних досліджень в даній сфері. Базою аналітичної роботи послужили матеріали про діяльність обраного об'єктом дослідження підприємства.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ

#### 1.1. Економічна сутність, завдання та поняття трудових ресурсів

Діяльність будь-якої організації, незалежно від розміру бізнесу, організаційно-правової форми або виду діяльності, на протязі всього життєвого циклу нерозривно пов'язана з людьми, які працюють в ній. Залежно від розмірів підприємства, окремі її співробітники можуть об'єднуватися в структурні підрозділи, чия робота є складовою частиною роботи фірми. Від складності роботи співробітників, від продуктивності праці кожного з них, залежить на пряму результат роботи підприємства.

Категорія трудові ресурси як складова частина ресурсної системи держави була введена в науковий обіг С.Г. Струмлініним в 1922 р, який визначав її як основний фонд, що живить всяке народне господарство, як живу робочу силу країни або народу.

Поява категорії трудові ресурси не можна назвати випадковим. У період становлення радянської влади командно-адміністративна система розглядала складову живого праці в виробництві як один з природних ресурсів в кількісному вираженні. На думку А.І. Рофе, категорія трудові ресурси була затребувана в СРСР як інструмент статистики для централізованого управління людськими ресурсами [34].

З плином часу, з переходом на нові умови господарювання трудові ресурси наділяються все більш широким змістом. Але до сих пір в наукових колах немає однозначної думки про значення трудових ресурсів для економіки країни, галузі, регіону, підприємства. В основі

проблеми лежить неоднозначність характеристик цієї категорії. Тому доцільно розглянути поняття трудові ресурси з позиції його внутрішнього змісту і дати визначення, що відображає роль і значення трудових ресурсів в розвитку економіки підприємства.

На думку Ю.П. Кокіній і П.Е. Шлендера трудові ресурси займають проміжне місце між населенням і сукупної робочої силою [23]. Автори визначають трудові ресурси тільки як кількісну категорію, відсічену від іншого населення віковим цензом та ознаками працездатності.

В.М. Маслова характеризує трудові ресурси як трудову частину населення, яка володіє фізичними та інтелектуальними можливостями для створення нових продуктів у вигляді матеріальних благ і послуг [26]. Таке трактування близька до визначення категорії робочої сили К. Маркса, згідно з якою людина задіює її тільки при необхідності створення нового продукту або інший споживчої вартості [27]. Помилка класика в частині тотожності робочої сили і праці призводить сучасних авторів до помилкових висновків.

Критичний розгляд теорії додаткової вартості К. Маркса говорить про помилковість ототожнення робочої сили і праці. Припускаючи, що робоча сила оплачується по її вартості, К. Маркс зазначає, що зростання додаткової вартості можливий тільки в двох випадках: по-перше, шляхом розширення часових меж робочого дня; по-друге, шляхом збільшення частки робочого часу, витраченого на додаткову працю, що в свою чергу передбачає підвищення продуктивності або інтенсивності праці, оскільки заробітну плату необхідно зберегти на рівні реальної вартості робочої сили [27]. З чого випливає протиріччя, при якому заробітна плата як ціна праці прирівнюється до «вартості робочої сили».

Іншими словами, «праця» і «робоча сила», на думку К. Маркса, тотожні. З цим неможливо погодитися, тому що робоча сила є невід'ємна частина працівника, яка не може бути товаром, оскільки товар, будучи

предметом торгу, при передачі від продавця до покупця привласнює останньому право власності на предмет покупки. А в зв'язку з заборонаю на работоргівлю в сучасному цивілізованому суспільстві слід висновок, що працівник може продати не свою робочу силу, а праця як доцільну діяльність, спрямовану на створення нової вартості. Ціною праці виступатиме частина новоствореної вартості, що забезпечує відтворення праці.

Суспільний розвиток трансформує економічні відносини. У свою чергу трудові ресурси, що брали участь в активному процесі виробництва, на різних етапах економічного розвитку постійно змінюються за кількісними та якісними характеристиками. І чим далі розвиваються економічні відносини, тим істотніше змінюється якісне наповнення поняття трудові ресурси. Це багато в чому пов'язано з їх вирішальною роллю в забезпеченні ефективності роботи і стійкості підприємства на ринку як основного елемента економіки держави. Від рівня освіти, професійної підготовки трудових ресурсів, мотивації та стимулювання їх праці у вирішальній мірі залежить успіх підприємства.

Ю.П. Кокіна та П.Е. Шлендер в своїх працях зазначають про можливість людини працювати, В.М. Маслова стверджує про наявність здатності людини до праці. Але ні перша, ні друга формулювання не розглядають працю як творчий процес.

Аналізуючи поняття, Г.В. Щокін пише, що «робоча сила являє собою сукупність фізичних і духовних здібностей до праці, а трудові ресурси сукупність носіїв робочої сили і відносин, що виникають в процесі їх відтворення (формування, розподілу, використання)» [57, с. 42-43]. З чого можна зробити висновок, що трудові ресурси категорія економічна і підлягає розгляду не менш ретельному, ніж інші виробничі ресурси.

Трудові ресурси як один з факторів виробництва, на думку В.Г.

Самойловича, знаходять своє відображення у виробничій функції [40]. Автор характеризує категорію трудові ресурси як елемент, що підлягає оцінці за кількісними та якісними показниками, що відповідає сучасним уявленням про особливе і ключовому ресурсі виробничої системи, наділену не тільки здатністю до праці, а й бажанням працювати, усвідомлено реалізуючи свої знання, вміння та навички. Іншими словами, трудові ресурси являють собою економічно активне населення, що має робочою силою і використовує її у виробничій діяльності.

У зв'язку з цим необхідно звернути увагу на те, що згідно з наказом Про затвердження Методологічних положень щодо класифікації та аналізу економічної активності населення, затвердженого постановою Державного комітету служби статистики України №12 від 19.01.2011, поряд з економічно активним населенням виділяють категорію економічно неактивного населення [ 29].

З точки зору відтворення трудових ресурсів (на етапі їх формування з зовнішніх джерел), таку категорію можна назвати ресурсної, тобто накопичуваної для використання в майбутньому часі. При використанні ресурсної складової праці з'являється можливість в умовах Українського законодавства задовольняти відкладений попит підприємства на трудові ресурси шляхом залучення економічно неактивного населення на ринку праці.

Таким чином, двокомпонентна структура трудових ресурсів являє: фактичну, задіяну у виробництві частина населення (кадри, а в їх сукупності персонал) і потенційну, у вигляді резервної частини населення, яка претендує на працевлаштування. Іншими словами, кадри, персонал і робоча сила є складовою частиною трудових ресурсів, що відображають їх кількісні характеристики. Більш повне уявлення про досліджуваному об'єкті може дати його класифікація за загальними ознаками, представлена в таблиці 1.1.



Таблиця 1.1.

## Класифікація трудових ресурсів

Ознаки	Характеристики трудових ресурсів	
Економічна активність	економічно активні	
	економічно неактивні	
Ставлення до економічним суб'єктам	Задіяні в економічному процесі (фактичні)	
	Чи не задіяні в економічному процесі (потенційні)	
працездатність	Працездатне населення в рамках працездатного віку	
	Працездатне населення за рамками працездатного віку	
	Працездатне населення з частковими обмеженнями по станом здоров'я	
Рівень освіти	Наявність загальної освіти	
	Наявність спеціальної освіти	вища
		середнє
		початкову
Рівень професійної підготовки	наявність професії	
	наявність спеціальності	
	наявність кваліфікації	висококваліфіковані
		кваліфіковані
		низькокваліфіковані
некваліфіковані		

Класифікація трудових ресурсів за основними ознаками дозволяє зробити висновок про існування тісного взаємозв'язку між рівнями концентрації трудових ресурсів, як в країні, регіоні, галузі, так і на підприємстві. З цього випливає, що трудові ресурси суспільства є базою для формування трудових ресурсів конкретного підприємства. Таким чином, необхідно розглядати трудові ресурси як сукупність понять працю (або трудовий процес) - доцільна діяльність з виробництва необхідних людині благ в рамках підприємства - і ресурси (від франц. Ressource - допоміжний засіб) як запас цієї праці на підприємстві та ринку праці. Склад класифікаційних ознак неоднозначний у різних авторів і залежить не від галузевої приналежності підприємства, а від авторської точки зору на значення і роль персоналу в економіці підприємства.

Розглядаючи персонал за ознакою участі у виробничій діяльності, І.М. Іванов ділить його на дві групи: промислово-виробничий і

непромисловий персонал [20, с. 101]. Він наділяє найактивнішою роллю промислово-виробничий персонал і ділить його на робочих, керівників, фахівців і службовців.

Е.Л. Кантор і його співавтори додають до цього списку учнів, молодший обслуговуючий персонал, працівників пожежної та охоронної служби підприємства [59, с. 44].

В.Р. Веснін класифікує персонал відповідно до видів діяльності, виконуваних функцій і категоріями посад на підставі статистичної структури [13, с. 61]. Спірними ці визначення здаються тому, що в них ігнорується змістовна сторона характеристик персоналу. Представлені характеристики персоналу не відображають повною мірою ролі і значення трудових ресурсів в рамках виробничої діяльності підприємства. Хоча збільшення виробничо-економічних показників, кількості і якості продукції, що випускається, зростання конкурентоспроможності, ринку збуту багато в чому залежить від рівня кваліфікації задіяних на підприємстві кадрів, а також від організації їх праці, чіткого розподілу функціональних обов'язків і відповідальності за результат. Іншими словами,

Поділ праці в рамках підприємства дозволяє не тільки ефективно використовувати трудовий потенціал, розмежовуючи його діяльність при виконанні складних виробничих функцій, але і удосконалювати склад і структуру виробничих підрозділів, враховуючи спеціалізацію і кваліфікацію кадрів з максимальною ефективністю для досягнення поставлених перед підприємством цілей, що відповідає вимогам приведення виробничої системи у відповідність зі стратегічними планами підприємства. Сучасна організаційно-економічна система підприємства включає в себе виробничі підрозділи, ділянки підготовчих робіт, інженерно-технічні, адміністративні органи управління, має на меті забезпечення злагодженої і безперебійної роботи за рахунок чіткого

поділу праці за такими видами: технологічне, функціональне, професійно-кваліфікаційне.

Розглядаючи персонал крізь призму поділу праці всередині підприємства Л.І. Трусова, В.В. Богданов, В.А. Щепочкін відзначають наявність різних ролей трудового персоналу. Так, наприклад, при технологічному поділі праці формується склад і структура виробничих підрозділів, а також відбувається закріплення за відповідними виконавцями окремих процесів, стадій, переділів, фаз і операцій. Професійно-виробниче поділ праці дозволяє ділити працюють по групах різних професій, спеціальностей і складності праці. Функціональний розподіл праці групує окремих працівників і різні категорії персоналу з урахуванням їх участі в виробничому процесі [44, с. 82]. В.Г. Самойлович також в основу класифікації персоналу закладає принцип поділу праці [40].

Процес поділу праці на прості елементи надає явно позитивний ефект, що виражається в підвищенні продуктивності праці, зниженні тимчасових, виробничих витрат. У той же час не можна погодитися з тим, що поділ праці може бути безперервним і нескінченним процесом. При спрощення виробничого процесу складні різноманітні операції трансформуються в одноманітні монотонні дії, які призводять персонал до швидкої стомлюваності. Виникає необхідність в додатковому часі для відпочинку, підприємство змушене збільшувати витрати на профілактику здоров'я персоналу. У зв'язку з цим, соціальний аспект виробничої діяльності, що вимагає підтримки високої працездатності персоналу, обґрунтовує оптимізацію розмежування праці, змушує займатися пошуком нових методів організації праці із застосуванням більш складних машин і обладнання, що не використовують фізичну працю, а також стимулювання творчого процесу.

За рахунок диференціації складу учасників з урахуванням рівня

спеціалізації і матеріально-технічної оснащеності виробничого процесу досягається максимальна точність у розподілі трудових ресурсів відповідно до потреб основних і допоміжних підрозділів підприємства. При наявності критеріїв за кількісним і якісним складом трудових ресурсів підприємство може формулювати обґрунтований запит на ринок праці з метою залучення нового персоналу зі складу економічно неактивного населення.

Таким чином, трудові ресурси як фактор виробництва підприємства включають в себе фактичний персонал, що володіє необхідними кількісними і якісними характеристиками, що бере участь в процесі реалізації планів підприємства; як складова частина трудових ресурсів країни містять і потенційний персонал (резервну частину) з категорії економічно неактивного населення, що має здатності до праці і готовий реалізувати їх в економічній діяльності підприємства.

Отже, можна сказати, що основними завданнями аналізу трудових ресурсів є:

«Вивчення показників чисельності робочої сили, її руху, складу, структури і кваліфікаційного рівня робітників, використання робочого часу, трудомісткості продукції, а також визначення впливу зміни чисельності робітників на обсяг випуску продукції; аналіз показників продуктивності праці, їх динаміки, визначення впливу окремих факторів на зміну продуктивності праці, розрахунок впливу зміни продуктивності праці на обсяг випуску продукції, виявлення резервів підвищення продуктивності праці» [41, с. 73].

У зв'язку з цим необхідно зробити наступне зауваження щодо потенційної частини трудових ресурсів підприємства. Треба розуміти, що не кожен потенціал може бути реалізований повністю, один реалізується частково, а інший - взагалі не реалізується. Тому відтворювальний процес на кожному етапі його здійснення

(формування, розподілу і використання) має істотне значення як для кількісних, так і для якісних показників трудових ресурсів.

Трудові ресурси, задіяні в реалізації програм, пов'язаних з інтеграцією інноваційних змін і модернізацією виробництва, в значній мірі визначають шляхи подальшого розвитку підприємства і грають важливу роль в підвищенні його конкурентоспроможності.

## **1.2. Значення і показники ефективного використання трудових ресурсів для підприємства**

Трудові ресурси - це «продуктивна сила підприємства, включаючи населення працездатного віку, яке має фізичний і інтелектуальний потенціал для виробництва товарів і послуг. необхідні для реалізації трудової діяльності фізичних інтелектуальних якостей людини залежить від віку, в якому подають певні критерії, що дозволяє виділити трудові ресурси.» [17, с. 97] Створення виробництва залежить від людей, які працюють в компанії (підприємстві). Правильна організація виробництва, оптимальні принципи грають звичайно важливу роль, але все-таки успіх компанії залежить від виробництва конкретних людей, їх знань, кваліфікації, здатність вирішувати проблеми і т. д.

Трудові відносини - найскладніша проблема бізнесу, особливо коли в колективі підприємства знаходиться велика кількість людей. Трудові відносини включають в себе широке коло проблем, пов'язані з організацією трудового процесу, навчання та найму, відбору оптимальної системи заробітної плати, створенням партнерства в компанії [38, с. 24].

Зазвичай робочий персонал компанії складається з виробничого персоналу і персоналу, зайнятого в невиробничій сфері. Виробничий персонал - працівники, зайняті в сфері виробництва і послуг - це основна

частина робочої сили підприємства. Під співробітниками підприємства розуміється сукупність працівників різних професійних груп або кваліфікаційних груп, зайняті на підприємстві у відповідному їм до штатного розкладу та працюючих власників організацій, які беруть на підприємстві (компанії) заробітну плату.

Необхідно розрізняти поняття персонал, кадри, трудовий потенціал, робоча сила, людські ресурси. Кадри - це кваліфікований склад працівників підприємства. Поняття персонал включає в себе весь особовий склад працівників, які працюють на заводі, а саме людей, найнятих в поєднанні з іншими підприємствами; особи, які здійснюють роботу в рамках цивільно-правового характеру.

Трудовий потенціал - це так звані конкретні робочі, ефективність яких, як відомо, в процесі праці. Відмінність між поняттями «трудовий потенціал» і «робоча сила» в тому, що трудовий потенціал - це робоча сила, яка має свої індивідуальні особливості якості. Трудовий потенціал організації не є постійним, він постійно змінюється. Склад і кількісні співвідношення окремих категорій і груп працівників організації описує структуру кадрів. Залежно від участі у виробничому процесі весь персонал підприємства поділяється на дві категорії: промислово-виробничий (ППП) і непромисловий.

Також в науці й економіці, управління використовується поняття «трудовий потенціал» організацій, окремих співробітників. «Потенціал» - це джерело можливостей, ресурсів, резервів, які можуть бути активовані, і використовуються для вирішення проблем або досягнення окремих цілей [31, с. 24].

Трудовий потенціал є узагальненою характеристикою заходів і якості сукупних можливостей до праці, їх динамізм в якості постійного, процесу, що розвивається, що характеризують можливості або здібностей у відповідних сферах життя. Трудовий потенціал окремого

працівника є основою формування трудового потенціалу вищих структурних рівнів організації, виробництва в цілому.

Термін «трудоий потенціал працівника» включає в себе комбінацію фізичних і інтелектуальних якостей людини, а також можливість визначення меж своєї участі у трудовій діяльності, здатності для досягнення в певних умовах значущі результати; а також для прогресу і поліпшення в процесі праці. Трудовим потенціалом людини називають частину його особистості, людський потенціал, широкий і всеосяжний, на обсяг і глибину якого впливає різні фактори, таких як навички, освіту, навколишнє середовище та інші. В умовах ринкових відносин розширення використання якісного трудових ресурсів підприємства стає необхідною умовою для завоювання більш стабільною і лідируючої позиції на ринку.

Основні характеристики персоналу компанії є розмір і структура. Кількість персоналу в підприємстві залежить від складності, характеру, трудомісткості виробництва і процесів управління, ступінь механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ці фактори визначають його стандартні значення. Найбільш об'єктивно персонал описується числом співробітників, які в даний момент працюють на підприємстві.

Структурою персоналу називають сукупність різних груп працівників і об'єднаних за ознаками і категоріям. Залежно від участі у виробничому процесі розрізняють: промисловий персонал - робочі, безпосередньо пов'язані з виробництвом і невиробничий персонал - працівники, які безпосередньо не пов'язані з виробництвом.

Залежно від характеру трудових функцій промислового персоналу ділиться на категорії, «а саме:

- 1) робочими називають працівники, безпосередньо бере участь у створенні будь-яких цінностей або в наданні промислових і транспортних послуг;

2) фахівцями називають працівниками, реалізують юридичні, технічні, організаційні, адміністративні та інші функції. До них також належить: економісти, юристи, інженери, а також бухгалтери та ін .;

3) службовцями називають працівниками, які здійснюють фінансово-розрахункові функції, підготовку і оформлення документів, господарське обслуговування і інші функції. До них відносяться секретарі, табельщики, касири, експедитори та ін .;

4) співробітники (технічні виконавці) - працівники, зайняті у фінансовій та бухгалтерській сфері, підготовка документації, комунальні послуги та інші функції. До них відносяться секретарі, кабельники, касири та інші,

5) керівники, які здійснюють функції управління організацією.»  
[22, с. 57]

Розумне розподіл працівників підприємства по підрозділах, розподіл на робочі місця відповідно до системи розподілу праці співробітництва, з одного боку, здібностями, психофізіологічними здібностями працівників, відповідної виконаної роботи, з іншого боку, через підбір і розташування співробітників підприємства. У той же час прагнення до утворення активних трудових колективів і створення умов для професійного зростання кожного співробітника. Вибір і розподіл працівників на основі принципів відповідності, перспективи та обороту [32, с. 39-40].

Принцип відповідності характеризує відповідність професійних індивідуальних якостей претендента вимогам замещаемой посади.

Принцип перспективності ґрунтується на обліку наступних чинників:

1) для різних категорій посад повинен бути встановлений віковий ценз; 2) необхідно встановлювати критерії тривалості періоду роботи співробітника водної посади ина одному робочому місці; 3) для різних



категорій посад повинен бути встановлений графіксистематического і своєчасного підвищення кваліфікації.

Принцип змінюваності є принципом, в якому повинні краще використовувати персонал, сприяти руху всередині праці, щоб позбутися від застою кадрів, пов'язаний з тривалим перебуванням на тих же позиціях, часто несе в собі негативний вплив на бізнес.

Вихідні дані для вибору і розподілу працівників є: кадрова політика компанії; Правила по відбору і розподілу кадрів; Положенням про оплату праці і стимулювання; Сертифікація працівника; трудові договори; посадові обов'язки; штатний розклад; Трудовий кодекс та інші нормативні акти [8, с. 17].

Основним завданням підбору і розподілу персоналу є оптимальне розміщення персоналу в залежності від поставленого завдання. При вирішенні такого завдання слід враховувати придатність працівника до певного виду робіт, а також потрібно сформулювати вимоги до конкретної роботи і взяти до уваги особисті якості співробітників. Для підбору і розподілу управлінських кадрів потрібно розглянути наступні показники: рівень кваліфікації; ділова хватка; продуктивність; якість їх роботи; стиль і методи роботи; аналітичні навички; здібності до навчання; участь в інноваційній діяльності; дисципліна; психологічна сумісність.

Мета складання балансу робочої сили підприємства полягає в тому, щоб в першу чергу визначити додаткову потребу в робочій силі за категоріями працюючих. Складання балансу передбачає зіставлення наявних трудових ресурсів в розрізі категорій з необхідною їх величиною (потребою).

При розрахунку наявних трудових ресурсів виходять з:

- 1) наявності на початок аналізованого періоду;
- 2) знову прийнято на роботу протягом аналізованого періоду;

- 3) звільнено протягом аналізованого періоду;
- 4) наявність на кінець періоду.

Для розрахунку потреби в трудових ресурсах на підприємстві застосовуються такі методи розрахунку:

- 1) за складністю виробничої програми;
- 2) по експлуатаційним вимогам;
- 3) за стандартами обслуговування;
- 4) за стандартом числа працівників;
- 5) відповідно до стандартів типових структур управління.

За способом складності виробничої програми, розраховується потреби в працівниках головного і допоміжного виробництва. Також цей спосіб міг би бути використаний тільки для стандартних видів робіт. Ми можемо сказати, що він використовується для визначення потреби в працівниках на роботах з формою відрядної оплати [56, с. 47].

Доцільне застосування персоналу підприємства - обов'язкова умова для забезпечення безперебійності виробничого процесу і вдале виконання поставлених завдань. Для цілей аналізу весь персонал слід розбити на промисловий і непромисловий персонал. Для промислового виробничого персоналу (ППП) відносяться особи, що працюють на трудових операціях, пов'язані з основною діяльністю, і невиробничих персоналом є співробітники установ культури, громадського харчування, медицини і так далі.

Кваліфікація працівників також залежить від віку, стажу, освіти і так далі. Таким чином, при аналізі перевіряють наступні критерії в працездатному віці, досвід роботи і освіта [32].

### **1.3. Основні напрямки аналізу ефективності використання трудових ресурсів**

Трудові ресурси євляються невід'ємною складовою частиною економіки будь-якого типу. Управління трудовими ресурсами в свою чергу є комплексною системою взаємодіючих елементів, що знаходяться в ієрархічеській зв'язку один з одним. Це сукупність цілеспрямованих дій в області підбору, розстановки, навчання, оцінки діяльності, використання ідвіження ресурсів праці на республікансьькому, територіальньому іконкретно-економічньому рівні. «Для ефективної роботи внових умовах зараз все частіше стали турбуватися працівники високої кваліфікації, які володіють знаннями за технологією, економіці, організації виробництва, здатні не просто виконувати розпорядження, а самостійно проявляти ініціативу і приймати рішення.» [61, с. 39] Реалізація трудових ресурсів охоплює різноманіття суспільних відносин: соціальних, економічних, політичних,

Управління ж трудовими ресурсами здійснюється декількома методами:

- 1) вибір визначальних чинників;
- 2) вплив на одну із складових частин управління (метод вибору ведучого ланки);
- 3) визначення імовірнісних розрахунків для прогнозування розвитку [20, с. 35].

У сучасних умовах істотно зросли не тільки можливості виробництва, але і суспільні потреби. У свою чергу взаємодія законів суспільного виробництва стала різноманітніше і складніше. Зросли також вимоги до підвищення ролі системи управління трудовими ресурсами і активізації його направляючої і координуючої функції в розвитку всієї економічньої системи.

З метою дієвого та ефективного використання в процесі управління трудовими ресурсами економічних законів необхідно науково проаналізувати рушійні і регулюють сили суспільного

виробництва, вивчити їх дію, напрям і вплив на сучасну господарську діяльність.

Закономірний характер того чи іншого економічного процесу проявляється насамперед у його повторенні і стійкості. Пізнання закону виявляє необхідність і можливість досягнення певного економічного результату. А це вимагає створення відповідних умов для реалізації закону.

Економічні закони - це істотні, стійкі об'єктивні взаємозалежності і причинно-наслідкові зв'язки в економічних процесах і явищах.

В економічному законі розкриваються дві сторони виробничих відносин: єдність всіх їх складових частин і взаємодія їх один з одним. Адже закон - це не просто стійкий зв'язок, а зв'язок, що виконує певну функцію забезпечення загальної спрямованості до досягнення мети, цілісності і узгодженості. Закони виступають найважливішим фактором формування і впорядкованості, оптимального розвитку економіки. Разом з тим, значимість і регулююча роль окремих законів різна, так як різна значимість і самих виробничих, суспільних відносин за їх видами в загальній економічній структурі. Одні закони є головними по своїй ролі і функціональним значенням, а інші - другорядними і менш істотними [43, с. 66].

Використання економічних законів в управлінні і визначенні напрямків аналізу ефективності використання трудових ресурсів, облік основних закономірностей формування і використання сукупного праці в сучасному суспільному виробництві передбачає чітке розмежування прямих і зворотних причинно-наслідкових зв'язків. Зворотні є результатом прояву закону і в свою чергу впливають на причину, що викликала результат. Прямі зв'язку найбільш істотні і стійкі. Вони висловлюють загальну залежність між двома або кількома явищами, процесами, коли певні зміни в одному процесі викликають адекватні

зміни в іншому [54, с. 132].

Закон знаходить вираз як визначальна тенденція розвитку всієї сукупності економічних процесів в тимчасовому обчисленні. Бо в самій економічній системі і в зовнішній до неї середовищі постійно з'являється і одночасно взаємодіє цілий ряд процесів, які виступають в ролі причини, яка викликає різні зміни в конкретних формах суспільних відносин.

З огляду на історичний фактор дії економічних законів, необхідно відзначити посилення або ослаблення взаємодії між причиною і наслідком у певні періоди. Вплив окремих законів також змінюється. Тому в ході розвитку економічних процесів, що представляють собою причини, проявляється кілька кількісних характеристик зміни конкретних економічних форм, які виступають як наслідок. Одна та сама причина може одночасно викликати кілька самостійних подій (результатів), т. Е. Від одного і того ж явища може виходити кілька причинно-наслідкових зв'язків. Разом з тим, один і той же наслідок може бути результатом дії кількох причин.

У свою чергу зворотні зв'язки вторинні. Вони проявляються, коли результат (наслідок дії причини) досягнуто. Зворотні зв'язку менш міцні і можуть бути посилені, ослаблені або обмежені в залежності від характеру їх впливу на економіку за допомогою дії інших законів.

Розподіл законів на прямі (первинні) і зворотні (вторинні) конкретно, а тому і завжди відносно. У процесі формування і використання трудових ресурсів на стадії їх споживання в суспільному виробництві діють первинні закони: закон економії часу, закон розподілу доходів учасників виробництва. А до вторинних законів відносяться залежності, що виражають стійкі зв'язки меду зацікавленістю в результатах діяльності і рівнем продуктивності праці. Іншими словами, економічні закони проявляються як панівна

тенденція розвитку.

Взаємозв'язок між економічними явищами і процесами рідко буває функціональної і виступає в чистому вигляді. Отже, зміна економічних умов не викликає строго визначених змін в суміжних з ними процесах. Тут спостерігається певний часовий лаг (проміжок), поки здійсниться опосередкована взаємодія ряду процесів і їх впливу на той чи інший результат.

Під впливом економічної діяльності та умов її здійснення змінюється економічний зміст багатьох конкретних форм виробничих, суспільних відносин, таких, як зарплата, прибуток, кредит, що в свою чергу посилює регулюючу і стимулюючу функцію зворотного зв'язку.

В цілому в сучасних умовах формування ринкової системи виділяються три види закономірностей:

- причина і наслідок можуть бути точно виміряні, мають кількісну характеристику;
- одні компоненти мають кількісну характеристику, інші-тільки якісну;
- обидва компоненти мають тільки якісну характеристику.

Іншими словами, основні закономірності суспільного виробництва перетворюються у відповідності з трансформацією всієї економічної системи. Цей же підхід необхідно застосувати і при вивченні основних закономірностей, що регулюють формування і використання трудових ресурсів. Закономірності, що регулюють весь відтворювальний процес, що відноситься до формування, розподілу, обміну та використання трудових ресурсів, в дориночний період визначалися таким чином:

- закон повного відшкодування витрат праці, який проявлявся в формі діючої в суспільстві системи організації зарплати;
- закон потреби у праці, який проявлявся через діяльність фондів суспільного споживання;

- закон зміни праці, який діяв в цілому за допомогою правових норм, що регулюють рух трудових ресурсів відповідно до переважно громадськими, виробничими потребами і в значній мірі під впливом особистих мотивів;
- поділ і кооперація праці, що забезпечує розміщення працівників в першу чергу з урахуванням виробничої необхідності.

Об'єктивне дію цих законів в ринковій економіці здійснюється в абсолютно іншій формі прояви [48, с. 76]:

- закон повного відшкодування витрат праці проявляється як закон ціни та вартості товару «ресурси праці»;
- закон узвишся потреб у праці проявляється через діяльність суб'єктів ринку трудових ресурсів в сфері забезпечення соціальних гарантій і захисту найманих працівників;
- закон зміни праці проявляється у формі посилення соціальної та трудової мобільності найманих працівників;
- поділ і кооперація праці проявляється у формі ротації кадрів в системі управління трудовими ресурсами на рівні господарського суб'єкта.

Поряд з цими законами, в ринковій економіці діє і специфічний закон попиту і пропозиції, чий вплив на процеси формування і використання трудових ресурсів виявляється на всіх рівнях управління економікою. Це основний регулятор ринкових відносин, орбіта впливу якого охоплює рух всіх видів товарів. Що ж стосується трудових ресурсів, то цей закон є пріоритетним у сфері їх використання і розміщення по галузях, секторах і регіонах. Закон попиту і пропозиції на ринку трудових ресурсів забезпечує реалізацію всього комплексу відносин по їх залученню до ринкову систему, придбання товарної форми, реалізації, як об'єкта купівлі-продажу, використання в якості ресурсу і, нарешті, забезпечення зарплатою, тобто обміну на вартість

життєвих засобів.

Поряд з законом попиту і пропозиції, в ринковій економіці діє і закон вартості, який виражає зв'язок між рівнем витрат і рівнем споживання. Так, об'єктивно складається в економіці рівень суспільно необхідних витрат на виробництво товару є базовим показником ціни його реалізації, за допомогою якої забезпечується еквівалентність товарообміну. У свою чергу рівень еквівалентного обміну, який через рух цін визначається на базі суспільно необхідних витрат, викликає зворотний вплив на товаровиробників, стимулюючи економію витрат і випуск конкурентоспроможної продукції. Цей же механізм дії закону вартості проявляється і у відношенні товару «Трудові ресурси», як конкретна ціна покупки виступають як наслідок закону і одночасно як першопричина, стимулююча або гальмує цей процес. Виражена в законі вартості необхідність зближення ціни з рівнем суспільно необхідних витрат не носить абсолютного характеру, вона визначає лише головні тенденції зміни співвідношення цін.

Використання законів може бути активним і пасивним. Пасивне означає пристосування існуючих умов до прояву закону. Активне використання законів направлено на кількісну або якісну зміну кінцевих результатів шляхом цілеспрямованого впливу на процеси, що протікають в економіці. Активне використання законів направлено на посилення або ослаблення зворотних зв'язків, що викликаються дією законів. Активне використання законів означає, що пряма або зворотна зв'язок, тобто вплив на економіку одного закону, буде посилена або, навпаки, ослаблена за допомогою іншого закону, т. К. Все закони певною мірою залежні один від одного.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Техніко-економічна характеристика МКП «ВУВКГ м. Херсона»

Міське комунальне підприємство "Виробниче управління водопровідно господарства міста Херсона" (МКП «ВУВКГ м. Херсона») — «провідне комунальне підприємство, яке забезпечує безперервну роботу складного комплексу інженерних мереж та споруд із метою надання херсонцям якісних послуг водопостачання та водовідведення.» [48]

Підприємство має історію, яка вже налічує 131 рік від початку його створення, вперше 23 грудня 1886 р. було надано воду в Богоугодному закладу Губернського земства по міському водопроводу.

На сьогодні МКП «ВУВКГ м. Херсона» — «це колектив чисельністю 929 осіб, які забезпечують повний технологічний цикл надання води та відводу стоків, починаючи від забору води 157 артезіанськими свердловинами, подачею 6 насосними станціями водопроводу другого підйому та 66 підвищувальними станціями третього підйому по 929 км мереж у житлові будинки та квартири 300 000 херсонців, у 6657 підприємств та організацій, та завершуючи відведенням стоків по 297 км мереж на 17 насосних станцій каналізації та міські очисні споруди площею 83 га, звідки очищена в пісколовках, аеротенках, відстійниках та у каскаді біологічних ставків вода, після лабораторних досліджень рівня очищення, потрапляє у р. Вирьовчину. Для енергозабезпечення цих споруд підприємство обслуговує 38 трансформаторних підстанцій та 110 км кабельних ліній електропередач.» [48]

Основним видом діяльності є: «Забір, очищення та постачання

ВОДИ».

Додаткові види діяльності компанії: роздрібна торгівля санітарно-технічним обладнанням, діяльність в галузі архітектури, інженерно-технічне проектування в промисловості і будівництві, монтаж інженерного устаткування будівель і споруд;

Посада керівника компанії - директор.

МКП «ВУВКГ м. Херсона» знаходиться на загальному режимі оподаткування.

Організаційна структура МКП «ВУВКГ м. Херсона» представлена на рис. 2.1.

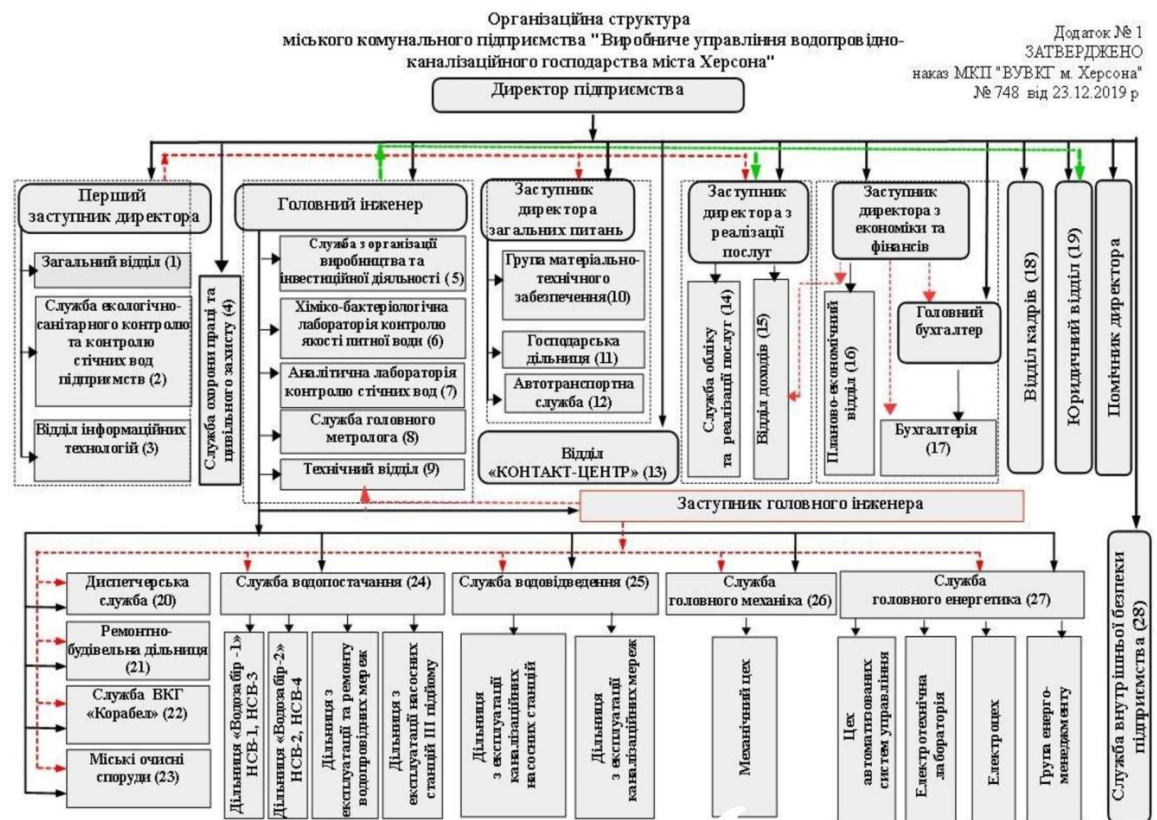


Рис. 2.1. – Схема організаційної структури управління МКП «ВУВКГ м. Херсона»

Для того, щоб всі подальші нововведення і програми оптимізації були обґрунтовані і не привели до зниження економічної безпеки компанії, необхідно провести дослідження фінансової діяльності МКП

«ВУВКГ м. Херсона». Аналіз фінансової діяльності буде складатися з ряду етапів: аналіз фінансового стану, аналіз фінансової стійкості, аналіз показників платоспроможності та ліквідності. Основною інформаційною базою для аналізу послужила фінансова документація підприємства розміщена на його сайті [water.kherson.ua](http://water.kherson.ua). Аналіз складу та розміщення активів проводиться за такою формою (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

## Аналіз складу і розміщення активів господарюючого суб'єкта

Активи	2017		2018		2019		зміни	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Основні засоби	5510	87.46	5010	88.36	4300	66.667	-1210	0.899
Оборотні кошти	790	12.54	660	11.64	2150	33.333	1360	-0.899
Валюта балансу	6300	100	5670	100	6450	100	150	-

З даних таблиці 2.1 можна зробити наступний висновок: активи фірми зросли за два роки на 150 тис. грн., А саме з 6300 тис. грн. до 6450 тис.грн. або на 2.381%. Кошти в активах розміщені таким чином: нематеріальні активи становлять 0,1% оборотні кошти 33.333%.

Наступним етапом аналізу є вивчення динаміки і структури джерел фінансових ресурсів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

## Аналіз динаміки і структури джерел фінансових результатів

Пасиви	2017		2018		2019		зміни	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Статутний капітал	10	0.159	10	0.176	10	0.155	0	- 0.0036
Резервний фонд	730	11.587	615	10.847	510	7.907	-220	-3.68
поточні резерви	2717	43.127	2822	49.771	2960	45.891	243	2.764
Разом:	3457	54.873	3447	60.794	3480	53.953	23	-0.92
Короткострокові зобов'язання	2843	45,13	2223	39,21	2970	46,05	127	0,92
Валюта балансу	6300	100	5670	100	6450	100	150	+2,38
Чисті активи	3457	54.873	3447	60.794	3480	53.953	23	-0.92

З даних таблиці можна зробити висновок про те, що сума всіх фінансових ресурсів за аналізований період - рік збільшилася на 150 тис.

грн., А саме - з 6300 тис. грн. до 6450 тис. грн. або на 2,38%. Так само як і збільшення власних коштів підприємства, які за аналізований період збільшилися на 23 тис. грн. - з 3457 тис. грн. до 3480 тис. грн. або на 0.67%. Залучені фінансові кошти зросли за аналізований періодную 127 тис. грн. - з 2843 тис. грн. до 2223 тис. грн. або на 4.45%.

Аналіз фінансової стійкості проводиться за наступними напрямками: аналіз фінансової стійкості, оцінка динаміки і структури оборотних активів, аналіз дебіторської і кредиторської заборгованості. Привизначенні фінансової стійкості розраховують відносні показники. По-перше, коефіцієнт автономії. Цей показник характеризує незалежність фінансового стану від позикових коштів.

Таким чином, підприємство є фінансово нестійкою і за звітний рік коефіцієнт знизився на 3.639%.

Під платоспроможністю розуміють спосіб організації розплачуватися за своїми зобов'язаннями. Платоспроможність визначається за коефіцієнтами ліквідності. Основою для їх розрахунку є бухгалтерський баланс.

Таблиця 2.3.

#### Угрупування активів за ступенем ліквідності

Показники	Сума, тис. грн.			Структура, %		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Найбільш ліквідні активи (A1)	130	137	850	2.063	2.416	13.178
Швидко реалізовані активи (A2)	517	387	796	8.206	6.825	12.341
Повільно реалізовані активи (A3)	143	136	504	2.27	2.399	7.814
Важкореалізовані активи (A4)	5510	5010	4300	87.46	88.36	66.667
Баланс	6300	5670	6450	100	100	100

Угрупування активів підприємства показала, що в структурі майна за 2019 рік переважають важкореалізовані активи (A4).

Таблиця 2.4.

## Угруповання пасів за терміном виконання зобов'язань

Показники	Сума, тис. грн.			Структура, %		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Найбільш термінові зобов'язання (П1)	2843	2223	2970	45.127	39.206	46.047
Власний капітал підприємства (П4)	3457	3447	3480	54.873	60.794	53.953
Баланс	6300	5670	6450	100	100	100

У структурі пасивів за 2019 рік переважають власний капітал підприємства (П4). У структурі пасивів видно, що відсутні пасиви групи П2, оскільки підприємство не залучає короткострокові кредити і позики.

Умова абсолютної ліквідності балансу:  $A1 > = П1$ ,  $A2 > = П2$ ,  $A3 > = П3$ ,  $A4 < = П4$

Таблиця 2.5

## Аналіз ліквідності балансу підприємства

2017	2018	2019
$A1 < = П1$	$A1 < = П1$	$A1 < = П1$
$A2 > П2$	$A2 > П2$	$A2 > П2$
$A3 > П3$	$A3 > П3$	$A3 > П3$
$A4 > П4$	$A4 > П4$	$A4 > П4$

Баланс організації в аналізованому періоді не є абсолютно ліквідним.

Власні оборотні кошти складають більше -12.713% в структурі майна. Запаси в повному обсязі забезпечені чистим оборотним капіталом.

Оборотність дебіторської заборгованості збільшилася, що впливає на зниження тривалості операційного циклу. Підприємство не залежить у великій мірі від позикових джерел. Далі вивчається динаміка і структура власних оборотних коштів і кредиторська заборгованість.

Таблиця 2.6.

## Розрахунок фінансових коефіцієнтів платоспроможності

Показник	2017	2018	2019
Загальний показник ліквідності	0.152	0.167	0.471
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.0457	0.0616	0.286
Коефіцієнт термінової ліквідності	0.228	0.236	0.554
Коефіцієнт поточної ліквідності	0.278	0.297	0.724
Коефіцієнт маневреності капіталу	- 0.594	- 0.453	- 0.236
Частка оборотних коштів в активах	0.125	0.116	0.333
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	- 14.664	- 12.023	- 1.673
Рівень чистого оборотного капіталу	-0.326	-0.276	-0.127
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними засобами	-14.664	-12.023	-1.673
Індекс сталості активу	1.594	1.453	1.236
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0	5.463	3.58
Коефіцієнт ліквідності дебіторської заборгованості	0.654	0.586	0.37

Дані таблиці показують, що за два роки власні оборотні кошти зросли на 1233 тис. грн. від - 2053 до - 820 тис. грн. Цей приріст був обумовлений дією наступних факторів:

Зниження зворотному частини статутного капіталу на 1210 тис. грн. (з - 5500 до -4290 тис. грн.) Що збільшило суму власних коштів на 1210 тис. грн.

Зниженням суми коштів (прибутку) спрямованих на поповнення резервного фонду на -220 тис. грн. (Зі 730 до 615 тис. грн.) Що знизило власні оборотні кошти на -220 тис. грн.

Збільшення сум коштів в поточних резервах на 243 тис. Грн. що знизило власні оборотні кошти на 243 тис. грн.

Рентабельність оборотних активів зросла, що свідчить про ефективну роботу підприємства. Показники оборотності активів і запасів мають тенденцію до зростання, що свідчить про поліпшення

ефективності роботи підприємства в поточному році.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що підприємство знаходиться на нижньому допустимому рівні фінансової забезпеченості, хоч і має позитивні тенденції в 2019 році. Так, компанія може собі дозволити інновації та нововведення, лише за умови, що вони будуть гарантовано фінансово успішними і економічно ефективними.

## **2.2. Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та оцінка ефективності використання їх використання**

Ефективність використання кадрів на підприємстві нерозривно пов'язане з розробкою і реалізацією політики управління персоналом, яка включає в себе планування, найм і розміщення трудових ресурсів, навчання, підготовку і перепідготовку співробітників компанії, кар'єрний ріст і організацію комфортних умов праці та її оплати, забезпечення формальних і неформальних зв'язків і нормального соціально-психологічного клімату в колективі.

У досліджуваній організації працює 929 чоловік. З них 42 осіб перебувають у групі адміністративно-управлінського персоналу, 639 осіб є робочими основного виробництва, 83 осіб - робочі допоміжного виробництва. Структура чисельності персоналу представлена на гістограмі 2.2.

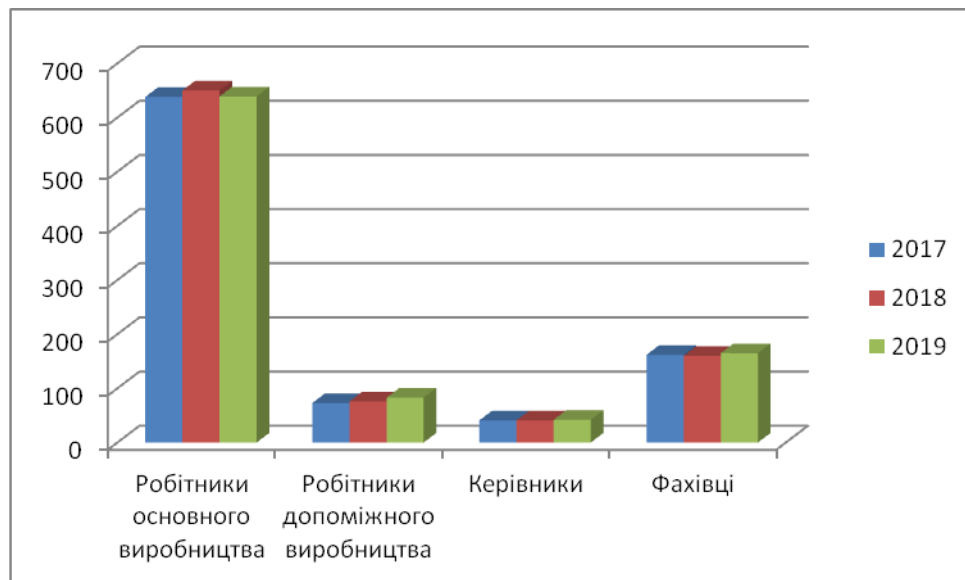


Рис. 2.2. Структура і динаміка чисельності персоналу МКП «ВУВКГ м. Херсона», чол.

Як видно з представленої діаграми, середньооблікова чисельність персоналу компанії зросла до 2019 року на 2 людини, що пов'язано переважно з ростом обсягу робіт. Основний ріст відбувся в категорії «робочі основного виробництва», а чисельність робітників категорії «робочі допоміжного виробництва» за три роки збільшилася на 1 людину. Кількісний склад адміністративного персоналу залишився колишнім.

Аналіз руху і наявності працівників проведено в таблиці 2.7.

З наведеної таблиці видно, що в присутня невелика плинність кадрів. Далі нам буде цікаво розглянути професійний рівень керівників, фахівців і службовців. Склад співробітників компанії за освітою характеризується високим рівень освіти, - у працівників керівного складу є одне або два вищих освіт. Серед фахівців з вищою освітою - 109 осіб: головний бухгалтер, бухгалтер, начальник дільниці, головний механік, майстер, фахівці відділів (кадровий і майже весь економічний відділ). Решта фахівці мають або незакінчену вищу, або середню спеціальну освіту. За досліджуваний нами період професійний рівень



значно зріс: чи не стало фахівців, що мають тільки середню освіту, збільшилась кількість працівників, які отримали вищу освіту.

Таблиця 2.7.

#### Аналіз руху і плинності працівників підприємства

показники	року		темп зростання, %
	2018	2019	
1) середньооблікова чисельність працюючих на початок року, чол.	914	927	100,0
- прийнято за все, чол.	20	6	85,7
- вибуло за все, в т.ч.	7	4	57,1
2) середньооблікова чисельність працюючих на кінець року, чол.	927	929	102,9
3) коефіцієнт обороту з прийому	0,10	0,09	83,3
4) коефіцієнт обороту з вибуття	0,10	0,06	57,1
5) коефіцієнт плинності	0,03	0,04	150,0
6) загальний коефіцієнт обороту	0,21	0,14	70,2

З усього вищесказаного можна зробити висновок про те, що в організації присутня невелика плинність кадрів, в основному в категорії «робочі основного виробництва», проте в компанії спостерігається стабільне зростання професійного рівня.

Також буде не зайвим вивчення рівня ефективності використання персоналу організації на основі порівняння темпів зростання заробітної плати і продуктивності праці. Побудуємо таблицю 2.8.

Таблиця 2.8.

#### Порівняльний аналіз темпів зростання зарплати з темпами зростання продуктивності праці

показники	2018 р	2019 р	Динаміка за 2019/2018
Середньооблікова чисельність, чол	927	929	102,9
Середній виробіток, тис. грн.	131,09	140,71	130,9
Фонд зарплати, тис. грн.	18751,6	19758	123,8
Середньорічна зарплата, тис. грн.	128,7	139,4	120,3

З представлених даних по таблиці 2.14. можна зробити висновок про те, що темп зростання продуктивності праці визначив зростання

заробітної плати (130,9%: 120,3%), що сприятливо позначається на діяльності. В умовах стабільного зростання продуктивності праці створюються передумови для підвищення рівня оплати праці. Виключно за таких умов створюються можливості для нарощування темпів розширеного виробництва.

Повноту використання персоналу МКП «ВУВКГ м. Херсона» оцінимо за кількістю відпрацьованих днів і годин одним працівником за аналізований період часу, а також за рівнем використання фонду робочого часу. Даний аналіз проведемо по основному виробництву підприємства, представленим в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Використання персоналу МКП «ВУВКГ м. Херсона»

показник	2018 рік	2019		Відхилення 2019р.	
		план	факт	від 2018 р	від плану
середньорічна чисельність робітників (ЧР)	927	930	929	1	-1
Відпрацьовано за рік одним робочим:					
днів (Д)	220	221	220	0	-1
годин (Ч)	1749	1 765	1742	-7	-23
Середня тривалість робочого дня (П), ч	7,95	7,98	7,92	-0,03	-0,06
Фонд робочого часу, ч	78705	82888	80150	1445	-2738
У тому числі надурочно відпрацьований час, ч	456	-	421	-35	421

За даними таблиці можна зробити наступний висновок: у персоналу МКП «ВУВКГ м. Херсона» фактичний фонд робочого часу менше планового на 2738 год.

Як видно з наведених даних таблиці, наявні трудові ресурси МКП «ВУВКГ м. Херсона» використовує недостатньо повно. В середньому одним робочим відпрацьовано по 220 днів замість 221, у зв'язку з чим цілоденні втрати робочого часу склали на одного робітника 1 день, а на всіх - 46 днів, або 367 ч (46 x 7,98).

Таблиця 2.10

Аналіз середньорічного виробітку МКП «ВУВКГ м. Херсона» за даними за 2018-2019 р.р.

показник	факт	факт	Відхилення	Темп зростання, %
	2018	2019		
Обсяг виробництва, тис. грн.	135776	102582	33194	132,4
Середньооблікова чисельність: промислово-виробничого персоналу (ППП)	927	929	2	102,9
робітників (ЧР)	46	45	1	102,2
Питома вага робітників у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу (Уд),%	0,66	0,66	0	99,3
Відпрацьовано днів одним робочим за рік (Д)	215	220	-5	100,5
Середня тривалість робочого дня (П), ч	7,98	7,92	-0,06	100,8
Загальна кількість відпрацьованого часу:	120099	118483,2	1615,8	104,2
усіма робітниками за рік (Т), чол.	78922	78408	514	103,5
в т.ч в тому числі одним робочим, чол. - год	1715,7	1742,4	-26,7	101,2
Середньорічне виробництво, тис. грн.:				
одного працюючого (ГВ)	1130,5	1508,6	-378,1	128,6
одного робітника (ГВ)	1720,4	2279,6	-559,2	129,5
Середньоденна вироблення робочого (ДВ), тис. грн.	8,0	10,4	-2,4	128,9
Середньогодинна вироблення робочого (ЧВ), грн.	1002,7	1308,3	-305,6	127,9

Проведений аналіз дає нам наступну інформацію: помітно збільшення чисельності на 2 працівника, проте, спостерігається падіння вироблення (на 378,1 тис.грн.), Що не компенсується високим рівнем непродуктивних витрат в обсязі 95. Наслідком цього стало невиправдане підвищення інтенсифікації праці.

Перераховані вище висновки свідчать про необхідність розробки ряду комплексних заходів, спрямованих на поліпшення ефективності використання трудових ресурсів МКП «ВУВКГ м. Херсона».

### 2.3. Заходи щодо підвищення ефективності використання

## **трудоуресурсів**

Керівництву МКП «ВУВКГ м. Херсона» пропонується провести наступні заходи:

Для скорочення втрат робочого часу необхідно розробити і впровадити ефективну систему матеріального і морального стимулювання за відпрацювання планового фонду робочого часу, на основі впровадження різного виду доплат і штрафів, використовуючи преміальні фонди.

Для підвищення обсягів і якості виконуваних робіт і підвищення ефективності використання людського капіталу на підприємстві впровадити систему підвищення кваліфікації кадрів.

Для поліпшення загального соціально-психологічного клімату в колективі запропонувати проведення спільних зборів.

Вивчений рівень невиробничих втрат робочого часу співробітників МКП «ВУВКГ м. Херсона» показав, що першорядною причиною цього є вирівнююча система оплати праці, що залежить від кваліфікації працівників, а також низька трудова дисципліна. Таким чином, необхідно використовувати оплату праці як базовий засіб стимулювання сумлінної праці. Індивідуальний заріботок співробітників повинен визначатися їх особистого трудового внеску, результатами виробничої діяльності, якістю праці, - і все це без будь-яких встановлених рамок.

Для цього в досліджуваному підприємстві пропонується введення системи підвищувальних і понижувальних коефіцієнтів, які будуть враховувати різні умови виконання роботи. Такий захід дозволить більш ефективно розподіляти види доплат до основного окладу, і буде стимулювати працівників до підвищення трудової і технічної дисципліни.

Варто зауважити, що розробку системи стимулювання праці персоналу МКП «ВУВКГ м. Херсона» важливо доручити економічного та технічного відділу, спеціаліста з кадрів необхідно спільно з начальниками ділянок визначити потребу в навчанні робітників основного виробництва. Для цього потрібно, щоб начальники ділянок на підставі виробничих завдань підготували пропозицію по підготовці і навчанню персоналу, а після склали графік підготовки і підвищення кваліфікації робітників для недопущення простоїв і зниження продуктивності самої компанії. Генеральному директору необхідно затвердити нову програму і укласти договір з кращим центром підготовки та підвищення кваліфікації за необхідною спеціальністю. Відповідно, фінансовій службі потрібно буде забезпечити фінансування і облік витрат.

У таблиці 2.11 представимо підвищуючі і знижуючі коефіцієнти, розроблені з урахуванням інтересів підприємства для категорій працівників.

*Таблиця 2.11.*

Підвищують і знижуючі коефіцієнти

Найменування показників	коефіцієнти
підвищують показники	
Перевиконання виробничого завдання	0,3
Відсутність шлюбу при виробництві	0,1
Надання практичної допомоги молодим робочим	0,1
Освоєння нової техніки і нових технологічних процесів	0,3
Економія сировини і матеріалів	0,2
Прояв ініціативи у виконанні спільних завдань підрозділи і отриманої роботи, високий професіоналізм та ефективність праці	0,2 - 0,5
Збільшення прибутку	0,3
понижуючі коефіцієнти	
Несвоєчасне виконання обов'язків, передбачених посадовими інструкціями (невиконання планових завдань)	0,2
Порушення правил безпеки	0,2 - 0,4
Порушення виробничої та трудової дисципліни	0,5
Неефективне використання обладнання, інструментів	0,1

Незабезпечення збереження матеріальних цінностей	0,2
Інші порушення, що негативно позначаються на результатах роботи підрозділу	0,15

Представлена нами модель оцінки показує взаємозв'язок особистого внеску співробітників і їх відповідальності до роботи, що безпосередньо відбивається на їх заробітну плату, тому що виконання тієї чи іншої роботи включає їх певну градацію співвідношень в оплаті праці.

Далі, пропонуємо вивчити розраховані показники оплати праці, до і після впровадження запропонованих заходів на прикладі категорії «працівники служби експлуатації» (з групи «працівники основного виробництва»). У таблицях 3.2. - 3.6. представлені основні дані.

*Таблиця 2.12*

Розрахунок середньомісячного фонду оплати праці на прикладі  
працівників служби експлуатації

Перелік робіт	Кількість продукції, робіт, послуг, од., шт.		Час на виробництво одиниці продукції, робіт, послуг, годину		Відрядна розцінка за од. продукції, робіт, послуг, грн.	Фонд оплати праці, грн.	
	Факт 2019р.	План 2016р.	Факт 2019р.	План 2016р.		Факт 2019р.	План 2016р.
Керівник служби експлуатації	144	152	0,62	0,59	133,85	19 274,4	20 345,2
Сантехнік	144	152	0,81	0,74	157,64	22 700,2	23 961,3
контролер	144	152	0,89	0,85	162,16	23 351,0	24 648,3
Разом	-	-	-	-	-	65 325,6	68 954,8

Отже, ми бачимо, що ФОП для співробітників по планової середньомісячної вироблення на 2016 рік складе 68,9 тис. Грн., А за фактом на 2019 рік цей показник був на позначці 65,3 тис. Грн. Різниця в 3,6 тис. грн. обумовлена невиконанням плану за обсягом виконаних робіт.

## ВИСНОВКИ

В результаті теоретичного, аналітичного та практичного дослідження за даною випускною кваліфікаційною роботою були зроблені наступні висновки:

Трудові ресурси - це продуктивна сила підприємства, включаючи населення працездатного віку, яка має фізичний та інтелектуальний потенціал для виробництва товарів і послуг. Необхідні для реалізації трудової діяльності фізичних інтелектуальних якостей людини залежить від віку, в якому подають певні критерії, що дозволяє виділити трудові ресурси. Створення виробництва залежить від людей, які працюють в компанії (підприємстві). Правильна організація виробництва, оптимальні принципи грають звичайно важливу роль, але все-таки успіх компанії залежить від виробництва конкретних людей, їх знань, кваліфікації, здатність вирішувати проблеми.

Трудові ресурси як фактор економічна категорія включають в себе фактичний персонал, що володіє необхідними кількісними і якісними характеристиками, що бере участь в процесі реалізації планів підприємства; як складова частина трудових ресурсів країни містять і потенційний персонал (резервну частину) з категорії економічно неактивного населення, що має здатності до праці і готовий реалізувати їх в економічній діяльності підприємства.

Повноту застосування трудових ресурсів потрібно оцінювати за кількістю відпрацьованих днів і кількості годин одним співробітником за звітний період часу, а також за рівнем використання фонду робочого часу. Подібний аналіз проводиться за всіма категоріями працівників, щодо кожної виробничої одиниці і всієї компанії. Для кадрових розміщень враховують такі показники як: рівень кваліфікації; досвід; якість виконаної роботи; кваліфікація; дисципліна. З огляду на

динамічність трудових ресурсів підприємства і зміни у виробництві, на підприємстві здійснюється розрахунок достатності трудових ресурсів для забезпечення виробничого процесу. Цей розрахунок базується на даних, отриманих в результаті складання балансу робочої сили підприємства, балансу робочого часу та балансу робочих місць.

Як об'єкт дослідження було взято комерційне підприємство МКП «ВУВКГ м. Херсона». Тут були проаналізовані організаційно економічні та виробничо-управлінські аспекти.

Проведений аналіз діяльності підприємства в загальному, і система продуктивності праці зокрема, дав нам такі результати:

- підприємство знаходиться на нижньому допустимому рівні фінансової забезпеченості, хоч і має позитивні тенденції в 2019 році. Так, компанія може собі дозволити інновації та нововведення, лише за умови, що вони будуть гарантовано фінансово успішними і економічно ефективними;
- на підприємстві є проблеми з плинністю кадрів, проте, темпи зростання продуктивності праці випередили темпи зростання заробітної плати, що позитивно позначається на діяльності підприємства
- незважаючи на те, що продуктивність праці зростає, темпи зростання цього показники знижені, так як на підприємстві виявлені внутрішньозмінні простої та втрати робочого,
- на підприємстві спостерігається відставання темпів зростання середньорічної заробітної плати від темпів зростання продуктивності праці.

Все вищесказане зумовило необхідність розробки низки заходів, що дозволяють поліпшити ефективність використання персоналу МКП «ВУВКГ м. Херсона». Ними стали: для скорочення втрат робочого часу необхідно розробити і впровадити ефективну систему матеріального і



морального стимулювання за відпрацювання планового фонду робочого часу, на основі впровадження різного виду доплат і штрафів, використовуючи преміальні фонди; для підвищення обсягів і якості виконуваних робіт і підвищення ефективності використання людського капіталу на підприємстві впровадити систему підвищення кваліфікації кадрів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ангелов Г.В., Черкаський А.В. Психолого–етичні аспекти сучасного управління персоналом. *Економіка харчової промисловості*. 2014. №2, с. 36–38.
2. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк : ДонНУЕТ. 2010..
3. Біловол Р.І. Стан та перспективи структурної перебудови кадрової служби вітчизняних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2017. Т. 22. вип. 1. с. 55–58.
4. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Ірпінь. 2007.
5. Буднік М.М., Медяна Л.С., Формування ефективної системи управління персоналом. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. №3(2). с. 25–30.
6. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О., Крупко В.І., Безсмертна В.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ. 2009.
7. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання. К. : Центр учбової літератури. 2009.
8. Вишня Т.В. Ефективність використання персоналу та сучасні напрями розвитку менеджменту персоналу. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2014. №9. с. 296–299.
9. Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копусяк Я. Ф., Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. №5(1). с. 113–117.

10. Гусак І. В. Кадрова служба як суб'єкт реалізації державної кадрової політики в Україні. *Менеджер*. 2014. №2. с. 38–43.
11. Загороднюк О. В. Механізм удосконалення організаційної структури та структури управління підприємством. *Сучасні питання економіки і права*. 2013. вип. 2. С. 10-15.
12. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки*, 2015. №1. с. 86–90.
13. Захарчин Г.М., Поплавська Ж.В. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. №4. с. 125–133.
14. Ihnatenko, M., Marmul, L., Petrenko, V., Karнаushenko, A. & Levaieva, L. (2020) Innovative Tools in the Methodology and Teaching of the Basic Principles of Enterprise Management. *International Journal of Management*, (11, 6), 847-854. DOI: 10.34218/IJM.11.6.2020.073
15. Іванова М.І., Варяниченко О.В. Особливості використання сучасних технологій менеджменту персоналу: теоретичний аспект. *Економіка та право*. Серія : Економіка. 2016. №2. С. 83–87.
16. Калинець К.С. Стратегії менеджменту персоналу в сучасних умовах розвитку організації. *Фінансовий простір*. 2015. №2. С. 328–332.
17. Карнаушенко А.С., Петренко В.С. Поняття краудфандингу та його роль в національній економіці. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. №1. С. 139-147. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.2.18>.
18. Карнаушенко А.С., Петренко В.С. Шляхи розвитку селенгу та лізингу у аграрних підприємствах України. *Вісник Одеського національного університету*. 2013. Т. 18. Вип. 4/2. С. 31-34.

19. Кичко І., Горбачова О., Інноваційні методи підбору та оцінки персоналу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2017. №2 с. 7–14.
20. Климчук А.О., Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. №1. С. 42–45.
21. Ковальчук Г.К. Кластерна модель управління трудовими. *Проблеми економіки*, 2015. №1. С. 356–360.
22. Кодекс законів про працю України, 1971-2018. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
23. Кропивка Ю.Г. Вплив факторів середовища на систему управління маркетингом персоналу на підприємствах і в організаціях споживчої кооперації України. *Інноваційна економіка*. 2013. №7, С. 217–219.
24. Лисак В.Ю., Ткачук В.В., Олійник О.С. Менеджмент персоналу підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. №6. С. 67–70.
25. Лихолобов Е.А. Використання технологій управління персоналом у формуванні організаційної поведінки на промисловому підприємстві. Автореф. дис. канд. екон. наук. Східноукр. нац. ун–т ім. В. Даля. 2010. 21 с.
26. Мармуль Л.О., Петренко В.С. Стратегічне позиціонування підприємств з іноземними інвестиціями в аграрній сфері економіки *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 4 (40). С. 43-48.
27. Мельникова К.В. Кадрова логістика в системі сучасного управління трудовими ресурсами. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2016. №17(3). с. 58–60.

28. Мороз В.М. Особливості функціонування кадрової системи організації у межах російської моделі управління. *Економічний форум*. 2014. №4. С. 269–276.
29. Мохненко А.С. Аналіз ефективності функціонування підприємств продовольчої сфери / А.С. Мохненко, О.М. Федорчук, О.І. Протосвіцька // Обліково-аналітичне забезпечення й оподаткування розвитку суб'єктів агробізнесу та сільських територій: колективна монографія; за ред. Л.О. Мармуль. – Херсон: Айлант, 2019. – С. 223-235.
30. Мохненко А.С. Економічна сутність конкуренції і конкурентоспроможності / А.С. Мохненко // Таврійський науковий вісник. – Херсон, 2010. – № 68. – С. 165-171.
31. Мохненко А.С. Інвестиційно-інноваційне забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємств / А.С. Мохненко, О.М. Федорчук, О.І. Протосвіцька // Розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища: управління, реалізація та перспективи: колективна монографія; за ред. Шарко М.В. – Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2019. – С. 227-243.
32. Мохненко А.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємств агропромислового сектору економіки / А.С. Мохненко // Сучасний стан та пріоритети розвитку системи обліку, оподаткування й аналізу виробничо-економічної діяльності суб'єктів господарювання агропромислового сектору економіки: монографія; за ред. Л.О. Мармуль. – Херсон: Айлант, 2018. – С. 158-167.
33. Мохненко А.С. Підвищення економічної ефективності підприємств в умовах євроінтеграційних процесів / А.С. Мохненко // Теорія, методологія і практика обліку, оподаткування й аналізу виробничо-економічної діяльності суб'єктів агробізнесу та

- сільських територій: нові реалії та перспективи в умовах інтеграційних процесів: колективна монографія; за ред. Л.О. Мармуль. – Херсон: Айлант, 2020. – С. 187-200.
34. Мохненко А.С. Стратегія розвитку регіонального газотранспортного підприємства / А.С. Мохненко, К.В. Мельникова, О.М. Федорчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". – Херсон, 2018. – № 32. – С. 91-94.
35. Мохненко А.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі застосування системного підходу / А.С. Мохненко, О.М. Федорчук, О.І. Протосвіцька / Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту – Черкаси, 2018. – № 2 (25). – С. 13-25.
36. Мохненко А.С. Формування системи забезпечення зовнішньоекономічної діяльності газотранспортного підприємства / А.С. Мохненко // Структурна модернізація економіки: прогностичні сценарії та перспективи розвитку регіону: монографія; за ред. проф. Шарко М.В. – Херсон: ПП "Вишемирський", 2018. – С. 276-284.
37. Петренко В.С., Карнаушенко А.С. Розвиток спільних аграрних підприємств України. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. Т. 22. Вип. 9 (62). 2017. С. 42- 46.
38. Петренко В.С., Карнаушенко А.С. Фінансування інноваційного молодіжного підприємництва шляхом залучення венчурних коштів. *Бізнес Інформ*. 2020. №7. С. 242–248. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-242-248>
39. Печуляк Ю.С., Генералов О.В. Світовий досвід підвищення ефективності управління трудовими ресурсами. *Економічний простір*. 2015. №100. с. 57– 65.

40. Плахотнік О. Механізм управління трудовими ресурсами підприємства в сучасних умовах господарювання. *Схід*. 2014. №5. с. 41–45.
41. Ревтюк Є.А. Концептуальні основи управління людським капіталом підприємств : монографія. Івано–Франківськ : Сімик. 2015.
42. Редьква О.З., Борисова Л.П. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. №1. с. 139–147.
43. Руснак А.В., Петренко В.С., Карнаушенко А.С. Legislative support of innovation activity in Ukraine: problems and ways to overcome them. *Ефективна економіка*. №10. 2018. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/4.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/4.pdf).
44. Руснак А.В., Петренко В.С., Карнаушенко А.С. Аналіз фундаментальних методів бюджетування з метою розроблення організаційної бюджетної політики. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 33. 2018. С. 203-208.
45. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. №1. с. 226–235.
46. Танклевська Н.С., Петренко В.С., Карнаушенко А.С. Економічна сутність та види криптовалюти у світі. *Бізнес навігатор*. 2017. Вип. 4-2 (43). С.133-138.
47. Указ президента «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» № 45/2012 від 1 лютого 2012 р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#n7>
48. Федорчук О.М., Петренко В.С., Карнаушенко А.С.

- Агропромислові кластери: проблеми, переваги та перспективи  
*Проблеми системного підходу в економіці*. Вип. 4 (78). 2020. С. 63-70.
49. Федорчук О.М., Петренко В.С., Карнаушенко А.С. Аналіз сучасного стану державної підтримки аграрних підприємств України. *Бізнес навігатор*. Вип. 2 (51). 2019. С. 93-99.
50. Чернишова Л.І., Переяслова М.А., Кадрове управління в контексті організаційної реструктуризації. *Інноваційна економіка*. 2014. №4. с. 220–224.
51. About the Competency Model. - SHRM, 2017. [Online]. Available at: <https://www.shrm.org/learningandcareer/competency-model/pages/default.aspx>
52. Achkasova, O. V., Mazhnyk, L. O., 2016. Innovations in personnel management of domestic enterprises: trends and specificity/ Інновації в управлінні персоналом вітчизняних підприємств: тенденції та особливості. *Актуальні проблеми економіки*, 2, с. 202–207.
53. Berber, N., Slavic, A., 2016. Human resource (HR) outsourcing in European compensation management in the light of CRANET research. *Acta polytechnica Hungarica*, volume 13, issue 3, p. 207–225.
54. Karnaushenko, A., Petrenko, V., Tanklevska, N., Borovik, L., & Furdak, M. (2020). Prospects of youth agricultural entrepreneurship in Ukraine. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 6(4), 90-117. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.06>
55. Mokhnenko A. Concept of sustainable development of the food sector enterprises in the competitive environment / A. Mokhnenko, O. Fedorchuk, O. Protosivitska // *Development of the innovative environmental and economic system in Ukraine: monograph*; edited by Khudolei V., Ponomarenko T. – Prague: OKTAN PRINT s.r.o., 2019. –



C. 123-141.

56. Mokhnenko A. Integration of the supply chain management and development of the marketing system / I. Perevozova, L. Horal, A. Mokhnenko, N. Hrechanyk, A. Ustenko, O. Malynka, L. Mykhailyshyn // International Journal of Supply Chain Management. – 2020. – № 9. – Issue 3. – P. 496-507.
57. Mokhnenko A. Mathematical-Logistic Model of Integrated Production Structure of Food Production / A. Mokhnenko, V. Babenko, O. Naumov, I. Perevozova, O. Fedorchuk // CEUR Workshop Proceedings, 2020, Volume 2732, P. 446-454.
58. Mokhnenko A. Software economy as a vector of management of innovative infrastructure of the region / A. Mokhnenko, O. Fedorchuk, K. Melnikova // Вісник Хмельницького національного університету. Серія "Економічні науки". – Хмельницький, 2019. – № 5. – С. 7-10.
59. Tanklevska, N., Petrenko, V., Karнаushenko, A., & Melnykova, K. (2020). World corn market: analysis, trends and prospects of its deep processing. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 6(3), 96-111. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.03.06>