

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки і менеджменту
Кафедра фінансів, обліку та підприємництва

**ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ
ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконав: студент IV курсу
спеціальності
051 «Економіка»
Освітньо-професійної програми
Економіка
Пасічник Владислав

Керівник д.е.н., проф. Осадча Т.С.

Рецензент д.е.н., проф. Тюхтенко Н.А.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Економічна сутність категорії “трудові ресурси” підприємства	6
1.2. Показники руху трудових ресурсів підприємства та їх динаміка	13
1.3. Оцінка ефективного використання трудових ресурсів підприємства	19
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПП “АКПІ”	23
2.1. Господарські засади функціонування ПП «Акпі»	23
2.2. Організація праці на ПП «Акпі»	29
2.3. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ПП «Акпі»	33
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ	38
3.1. Організаційні заходи з удосконалення управління трудовими ресурсами	38
3.2. Розробка програми впровадження механізму стимулювання трудових ресурсів на підприємстві	47
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

ВСТУП

Актуальність дипломної роботи полягає в необхідності обґрунтування напрямку ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві, завдяки вивченню питань ефективного управління персоналом, оскільки вони є невичерпним резервом підвищення ефективності діяльності підприємства, важливим стратегічним потенціалом, а також впливають на його конкурентоспроможність та визначають напрямки подальшого розвитку.

Ступінь розробки наукової проблеми: питання, присвячені теоретичним і практичним аспектам ефективності управління трудовими ресурсами, знайшли своє відображення в роботах таких визначних вчених як Андрєєва Г.І., Азаренкова Г.М., Бойчук І.М., Бажал Ю. М., Бутинець Ф.Ф., Бандурка О.М., Бовтрук А.П., Храмов В.О., Богиня Д. П. та багатьох інших вітчизняних та зарубіжних вчених.

Мета і завдання дослідження. Мета даної роботи полягає в дослідженні теоретичних та методологічних основ трудових ресурсів, як економічної категорії, підприємства, загальної характеристики підприємства та розрахунок і визначення показників фінансового стану ПП «Акпі».

Згідно мети в роботі були вирішені наступні **завдання**:

- 1) досліджено економічну категорію “трудові ресурси”, необхідність та значення оцінки персоналу;
- 2) визначено показники, що допомагають оцінити значення ефективності управління людьми в діяльності підприємства;
- 3) досліджено характеристику підприємства, статистичну звітність та аналіз фінансового стану ПП «Акпі»;
- 4) проведено оцінку фінансового стану ПП «Акпі»;
- 5) розроблено напрями ефективного використання трудових ресурсів ПП «Акпі»;
- 6) проведено обґрунтування пропозицій щодо потреби в

запропонованих заходах;

7) досліджено ефективність використання розроблених заходів для удосконалення використання трудових ресурсів ПП «Акпі».

Об'єкт дослідження - процес виробничої діяльності підприємства ПП «Акпі» за 2017-2019 рр.

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та практичні підходи аналізу ефективного використання трудових ресурсів підприємства.

У роботі використано такі **методи дослідження**: діалектичний метод – для вивчення сутності теоретичних економічних понять; метод аналізу – для вивчення сутності фінансово-економічної діяльності підприємства всебічно і детально; метод порівняння – для співставлення економічних показників; статистичний метод – для здійснення аналізу використання трудових ресурсів підприємства; розрахунково-аналітичний метод – для дослідження фінансової звітності; якісний і кількісний аналіз і синтез – для дослідження показників діяльності на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів наукового дослідження, що містяться у дипломній роботі, полягає у можливості їх наступного використання у діяльності підприємства за сучасних умов господарювання.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні положення і результати досліджень, що містяться у дипломній роботі, оприлюднені автором на IV міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти» від 16-18 жовтня 2019 року на базі Херсонського державного університету. Основні результати досліджень та теоретичні положення дипломної роботи надруковано у збірнику наукових праць V Усеукраїнської науково-практичної конференції на тему «Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах», яка проходила 26-27 березня 2020 на базі Херсонського державного університету.

Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність категорії “трудові ресурси” підприємства

Люди є найвагомішою частиною продуктивних сил та визначальним джерелом розвитку для економіки, їх мотивування діяльності, освіта, досконалість та підготовка. Є непомірна залежність конкурентоздатності економіки країни, її рівня достатку населення від якості трудового потенціалу робітників підприємства чи організації. Трудова ресурси забезпечують рух матеріальних і нематеріальних елементів виробництва.

Найголовнішим ресурсом усякого підприємства є трудові ресурси, від їх якості та ефективного використання чого, дуже сильно залежить результат діяльності всього підприємства і його конкурентоздатність.

Трудова ресурси - це частина працездатного населення, що володіє фізичними та інтелектуальними здібностями й знаннями, що необхідні для здійснення корисної діяльності [1]. Трудова ресурси підприємства являють собою сукупність робітників різного професійно-кваліфікованого рівня, що зайняті на підприємстві, та входять до його облікового складу. В облікову чисельність штатних робітників включають усіх найманих працівників, що укладають письмово трудовий договір і виконують постійну, тимчасову або сезонну роботу один день і більше [2].

Основним критерієм віднесення населення до категорії трудових ресурсів є працездатний вік. Поняття «працездатний вік» визначається чинним законодавством, де жінки у віці від 16 до 60 років, чоловіки від 16 до 65 років включно вважаються працездатними. Нижня межа працездатного віку передбачає набуття певного рівня фізичного і психічного розвитку, а верхня - підтверджує позицію суспільства щодо призначення соціальної допомоги за віком. Згідно з баченням перспектив реалізації пенсійної

реформи, верхня межа може бути збільшена до 65 років. Для деяких видів робіт, що характеризуються складними умовами праці або вимагають працівників якостей, які значно втрачаються з віком (наприклад, військова справа, спорт, балет), пенсійний вік становить 5-10 років раніше. Такі люди належать до привілейованих пенсіонерів. Часто вони працюють далі і фактично залишаються в людських ресурсах, змінюючи тип діяльності.

Часто термін «трудові ресурси» ототожнюють з такими поняттями як «робоча сила» і «трудовий потенціал». Тому виникає необхідність «розмежування» визначень цих термінів. В науковій думці існує величезна кількість трактувань сутності терміну «трудові ресурси» (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1.

Трактування терміну «трудові ресурси» різними авторами

Автор	Визначення
Богиня Д. П. [3]	Основна продуктивна сила суспільства, найактивніша в економічному відношенні частка населення, що складається з трудящих міста та села і забезпечує розширене відтворення суспільного продукту.
Буряк П. Ю. [4]	Працездатна частка населення, яка має фізичний розвиток, інтелектуальні здібності, знання, які потрібні для роботи в народному господарстві.
Качан Є. П. [5]	Частина працездатного населення, яка обладує фізичними і інтелектуальними здібностями і знаннями, потрібними для здійснення корисної діяльності.
Лукашевич В. М. [6]	Головна продуктивна сила суспільства, носії (суб'єкти) взаємовідносин, що складаються у ході формування, розподілу та використання трудових запасів. Як економічна категорія - населення, що обладує фізичною та розумовою здатністю у відповідності з умовами відбитка робочої сили; як планово-облікова - населення у працездатному віці, зайняте і незайняте у суспільному створенні благ.
Махсма М. Б. [7]	Частка населення країни, що за власними інтелектуальними здібностями, фізичним розвитком і знаннями спроможна працювати в народному господарстві.
Мерзляк А. В., Михайлов Є. П., Корецький М. Х., Михайлова Г. О., [9]	Проміжна категорія між «населення» і «сукупна робоча сила». Усе працездатне населення, зайняте, незалежно від віку, у галузях суспільного господарства й особистої трудової діяльності, також особи працездатного віку, котрі могли б брати участь у праці, але зайняті в домашньому й приватному господарстві, на навчанні з відривом від виробництва, на військовій службі.
Єсінова Н. І. [11]	Працездатна частка населення, яка володіючи фізичними й розумовими здібностями, придатна виробляти матеріальні блага чи робити послуги.

Найбільш вагомою частиною продуктивних сил і визначальним джерелом підвищення економіки є трудові ресурси, їх вміння, знання, навички, освіта, підготовка, мотивування діяльності.

Будову трудових ресурсів можна проаналізувати за різними особливостями: вік, стать, освіта, спеціальність, релігія, зайнятість по галузях економіки, місцю проживання тощо [12]. Структура трудових ресурсів з економічного погляду відображена на рис. 1.1.

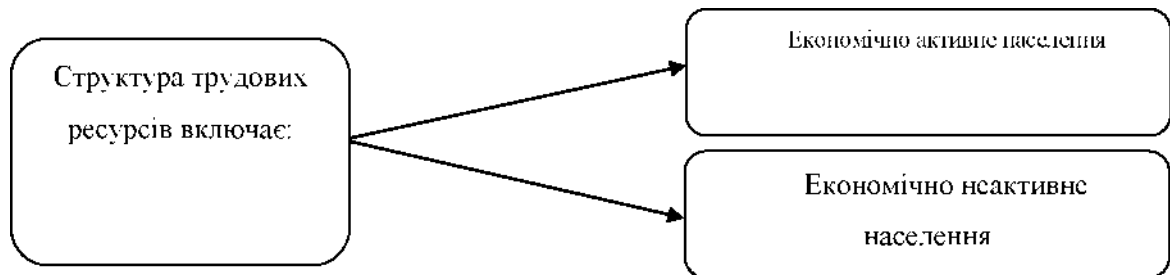


Рис. 1.1 - Структура трудових ресурсів

Економічно активне населення, або робоча сила, згідно з методологією МОП, - це населення обох статей віком від 15 до 70 років включно, що передбачає певний період часу забезпечення робочої сили на ринку праці. Кількісно економічно активне населення складається з кількості людей, зайнятих економічною діяльністю, та кількості безробітних, яким, за цим методом, є чітко визначені групи людей [28].

Економічно неактивне населення - це населення, яке з незалежних причин не бажає забезпечувати пропозицію робочої сили на ринку праці. Безперечно, до економічно неактивного населення відносять такі його категорії [13]:

- учні і студенти денної форми навчання [13];
- пенсіонери за віком та інших категорій, відповідно до національного трудового законодавства[13];
- інваліди відповідних груп (відповідно до законодавства) [13];
- працівники домашніх господарств і працюючі по догляду за дітьми, хворими тощо [13];

- непрацюючі особи, що за будь-яких причин припинили пошук роботи (вичерпали всі можливості знайти підходящу роботу, лишили надію знайти роботу) [13];

- забезпечені індивіди в котрих немає волі (бажання) працювати з метою одержання доходу [13].

Існують такі етапи відтворення трудових ресурсів: фаза формування, фаза розподілу і перерозподілу і фаза використання.

Фаза формування характеризується природним і механічним відтворенням трудових ресурсів, відновлюванням спроможності до праці реальних робітників і отриманням людьми освіти, фаху і трудової кваліфікації[14].

Фаза розподілу і перерозподілу в умовах ринкової економіки, в основному, забезпечується функціонуванням ринку праці і характеризується поділом робочої сили по ланках зайнятості, галузям економіки, різновидам робіт, підприємствам, регіонам і районам країни [14].

Фаза використання - це використання економічно активного населення на певних підприємствах і в економіці в цілому [14].

Бувають екстенсивний і інтенсивний види відтворення трудових ресурсів. Екстенсивний тип відтворення характеризується зростанням кількості трудових ресурсів без переміни їх якісних характеристик[14].

Інтенсивний тип відтворення визначає зміна якісних характеристик робочої сили. До них відносять: ріст освітнього рівня робітників, їхньої кваліфікації, фізичних і розумових спроможностей та інші [24].

Колектив підприємства є найбільш вагомим ресурсом підприємства і у зв'язку з цим він потребує особливого підходу у питаннях управління. Персонал підприємства - це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку і мають практичні навички.

Класифікацію колективу (кадрів) підприємства можна відтворити за допомогою таблиці 1.2 [15].

Таблиця 1.2

Класифікація персоналу підприємства

Ознака	Види
1. За характером участі в господарській діяльності	Виробничий персонал - включає всіх працівників основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, заводоуправління, складів, охорони - тобто всіх працівників, що займаються виробництвом товарів або їх безпосереднім обслуговуванням.
	Невиробничий персонал - включає працівників структур, які нехай і перебувають на балансі підприємства, але не пов'язані з процесами промислового створення благ: житлово-комунальне господарство, дитячі садки та ясла, амбулаторії, навчальні заклади тощо.
2. По відношенню до виробництва	Основні робітники - безпосередньо беруть участь у процесі виробництва благ.
	Допоміжні робітники - здійснюють функції обслуговування основного виробництва.
3. За статтю	Чоловіки
	Жінки
4. За характером виконуваних функцій	Керівники
	Спеціалісти
	Службовці
	Робітники

Керівники - це висококваліфіковані працівники, які займають посади керівників підприємства та їх структурних підрозділів, а також їхніх заступників. До них відносять директорів, начальників, завідувачів, керуючих, головних спеціалістів підприємства (головний агроном, головний інженер, головний бухгалтер, головний економіст тощо) [9, 12].

Спеціалісти - працівники спеціальної інженерної, технічної, економічної та іншої роботи: агрономи, інженери, економісти, бухгалтери, оцінювачі, юридичні консультанти, соціологи тощо [15].

До службовців відносяться працівники, які виконують суворо технічні функції з документації, обліку та контролю комерційних послуг, та господарського обслуговування [6].

Робітники - це категорія працівників, які безпосередньо беруть участь у виробництві сільськогосподарської продукції, виконанні робіт і наданні послуг з виробництва. Всі працівники поділяються на основні, які безпосередньо беруть участь у здійсненні технологічних операцій на виробництві, і допоміжні, які виконують різні допоміжні операції для

підтримки основного виробництва. Крім того, робітники включають двірники, прибиральники, охоронці, кур'єри, гардеробники [17].

Всі працівники для аналітичних цілей можна розділити на тих, хто безпосередньо бере участь у процесі виготовлення продукції, а допоміжні - ті, хто виконує функції з обслуговування основного виробництва. Поступово з розвитком виробництва, його механізацією і автоматизацією зникають чіткі межі між основним і допоміжним робітниками, зростає роль останніх (зокрема, наладчики, механіки) [34].

Величезним напрямком у класифікації персоналу підприємства є його поділ на спеціальності та їх професії.

Професія - це вид трудової діяльності, виконання якої вимагає відповідного набору спеціальних знань і практичних навичок [16].

Спеціальність - це більш-менш вузька різноманітність роботи в межах професії [11].

Відповідно до всього вищесказаного, можна навести приклад, що професія того ж токаря може охоплювати спеціальність токаря-карусельника, токаря-револьверника, токаря розточувальника тощо.

Професійний склад персоналу який працює на підприємстві залежить від специфіки діяльності самого підприємства, його характеру продукції чи тих послуг, які воно надає, від його рівня технічного розвитку тощо. Кожна галузь має свої лише їй властиві спеціальності та професії. Заразом існують загальні види професій робітників та службовців. Таким чином, наприклад, у деревообробній галузі налічується близько 200 професій та спеціальностей, а з них лише невелика частка є специфічними для цієї галузі.

Класифікація працівників за кваліфікаційним рівнем базується на їхніх можливостях виконувати роботи відповідної складності [13].

Кваліфікація - сукупність спеціальних знань і практичних навичок, що визначають ступінь готовності працівника до виконання професійних функцій відповідної складності [15].

Ступінь кваліфікації керівників, фахівців та службовців

характеризується рівнем освіти, практикою роботи на тому чи іншому місці. Виділяють спеціалістів найвищої кваліфікації (працівники з науковими ступенями та званнями), спеціалістів вищої кваліфікації (працівники з вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом), спеціалістів середньої кваліфікації (працівники із середньою спеціальною освітою та певним практичним досвідом), спеціалістів-практики (працівники, що займають відповідні посади, наприклад, інженерно-економічні, але без спеціальної освіти).

З точки зору кваліфікації працівників поділяють на чотири групи: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані й некваліфіковані. Вони виконують різну складність роботи і мають неоднакову професійну підготовку [5].

1. Висококваліфіковані робітники - це працівники, які виконують особливо складну і відповідальну роботу. Це працівники, які тривалий час пройшли підготовку (більше 2-3 років стажування), мають глибокі знання за фахом, мають великий практичний досвід, періодично проходять стажування (наприклад, обслуговуючі працівники, з монтажу та ремонту електронного обладнання та іншого особливо складного устаткування, виготовлення інструменту тощо) [35].

2. Кваліфіковані робітники - працівники, які здійснюють високої кваліфікації (складні) функції. Це працівники, які одержали необхідну підготовку (не менше 1-2 років) і мають вагомий навик роботи (наприклад, слюсарі, токарі, столяри, електрики, оператори електронно-обчислювальних машин та інші) [25].

3. Низько-кваліфіковані працівники - працівники, для підготовки котрих вдалось декілька тижнів і які здійснюють неважкі роботи (копіювальники, контролери, ліфтери та інші)[35].

4. Некваліфіковані робітники - це працівники, які виконують просту некваліфіковану або допоміжну роботу. Виконання такої роботи не вимагає спеціальної підготовки (наприклад, завантаження і розвантаження матеріалів,

виробів, прибирання виробничих, службових приміщень, територій тощо) [9].

Показники, що характеризують склад, обсяг та рух персоналу у часі зображено на рис. 1.2.

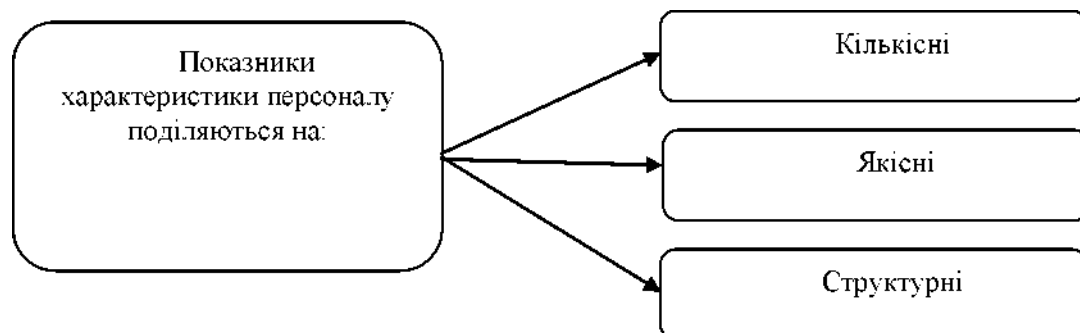


Рис. 1.2 - Структура трудових ресурсів

До кількісних показників характеристики чисельності персоналу підприємства відноситься: облікова чисельність працівників - бере усіх постійних, тимчасових і сезонних працівників, яких було прийнято на роботу строком на один і більше днів незалежно від того, знаходяться вони на роботі, перебувають у відпустках, відрядженнях, на лікарняному листку тощо; явочна чисельність працівників - залучає всіх робітників, котрі з'явилися на робочі місця у конкретний термін; середньооблікова чисельність працівників за певний період визначається як сума середньомісячної кількості працівників, поділена на кількість місяців у розрахунковому періоді. До якісних характеристик персоналу відносять показники, що характеризують структуру людських ресурсів організації [17].

1.2. Показники руху трудових ресурсів підприємства та їх динаміка

Робоча сила на підприємствах, безпосередньо організаціях, так само як і трудові ресурси у цілому, знаходяться у русі. Тому в один і той же час з дослідженням кількості та складу робітників статистичні дані відображають зміни кількості робітників та вивчає рух їх кількості на усякому підприємстві, в об'єднанні чи галузі. Для дослідження плинності робочої

сили на відокремлених підрозділах статистика праці користується системою абсолютних ознак, які призначені для того, щоб відобразити суцільну динаміку кількості співробітників сталість, плинність кадрів, обіг робочої сили, змінюваність, оборотність робочих місць на підприємстві.

Рух робочої сили - це процес який являє собою поповнення, звільнення та динаміку облікової чисельності робітників. До прийнятих на роботу осіб належать особи, зареєстровані на підприємстві (або в організації) за дорученням власника підприємства, установи, організації або органу, яким він доручив наймати.

До списку звільнених осіб припадають усі працівники, які покинули роботу на цьому підприємстві, незважаючи на причини їх звільнення.

До списку прийнятих осіб та тих кого звільнено не належать робітники, які перебираються в межах одного підприємства; також тих, хто займається діяльністю за особливими угодами з урядовими організаціями, також ті, хто наймаються на роботу за умовою на неповний робочий день; ті робітники, які роблять за угодами цивільного характеру, за умови, що ці робітники включені до реєстрів інших підприємств (чи організацій) та мають запис у робочій книжці.

Зміна на підприємстві робочого місця працівниками зазвичай супроводжуються, зазвичай як правило, зміною організації, місця роботи в структурному підрозділі, чи професії працівника, або посади, категорії чи кваліфікації працівника. Динаміка персоналу має місце бути обумовлено зміною змісту трудових процесів на робочому місці, як наслідок змін у техніці, технології, поділу праці тощо.

Нижче наведено типи руху кадрів, що переміщуються: рух внутрішнього виробництва; плинність кадрів, або як ще його називають, зовнішній рух.

Переміщення персоналу всередині або за межами організації - це зміна робочим територіального розміщення або характеру його робочого місця для постійної роботи. Динаміка персоналу різниться від зміни робочих місць в

межах однієї організації роботи тому, що під час зміни робітник може бути зайнятий цілеспрямовано на двох або більше робочих місцях з ціллю більш повного навантаження, зменшення монотонності робіт тощо.

Під рухом персоналу всередині підприємства необхідно розуміти перехід працівника з одного робочого місця на інший для постійної роботи. Остання обставина відрізняє рух персоналу від зміни робочих місць в рамках організації роботи, коли під час зміни працівник може постійно займатися на двох і більше робочих місцях з метою більш повного навантаження, зниження монотонності роботи і т.д. [18].

Існують наступні фактори при русі кадрів, такі як: особистий фактор (через сімейні обставини); виробничий фактор (скорочення штату на підприємстві внаслідок звільнення кадрів); соціальний фактор (перетин межі пенсійного віку); біологічний фактор (погіршення здоров'я); державний фактор (військова служба).

Внутрішньовиробничий кадровий рух може призвести до послаблень впливу деяких мотивів для звільнення з організації за особистою волею, наприклад незадоволенням заробітною платнею, організацією та умовами праці на підприємстві, соціально-психологічним кліматом в колективі. Взагалі, цей рух персоналу відіграє певну роль у відновленні робочої сили у фазі її формування, покращення будови загального робітника, перегрупування робітників залежно від вимог виробництва, вирішення проблем між інтересами робітників та перспективами їх виконанню на попередньому робочому місці, адаптація кадрів до економічних змін в будові організації тощо.

До негативних чинників відносять: прямі збитки виробництва, пов'язані з неукомплектованістю робочих місць, зменшенням продуктивності робітників, які звільняються, і нового робітника, скрута у формуванні суцільних норм поведінки, з формуванням обоюдних очікувань та побажань; зруйнована неформальна будова; важкість керівництва отаким нестабільним колективом; зменшуються розходи на вчення робітника бо

(оскільки ефект від навчання виникає або за межами підприємства, що вкладається в навчання, або взагалі не відбувається, якщо працівник змінює професію).

До позитивних чинників можна віднести: ефективність праці може зростати, оскільки новіша робота відповідає інтересам і здібностям працівника; монотонність праці може зменшуватися; соціально-психологічний клімат може поліпшитися внаслідок змін у робочій силі.

Причини звільнення за родом можна розділити на три гурти: сімейні обставини; пов'язані з поганими умовами праці та життям; пов'язані з недодержанням трудової дисципліни. Вони щільно пов'язані з чинниками, під якими вони розуміють: сенс і організацію праці; система моральних і матеріальних стимулів; організація виробництва та управління; стиль керівництва, відносини в команді; система професійного просування.

Основними причинами звільнення є: низька заробітна плата для деяких працівників через погану організацію роботи; відсутність ритму виробництва, систематична робота в загробному житті і вихідні дні; невідповідність виконуваної роботи, кваліфікації та основної професії, невизначеність перспектив професійного зростання; складні та шкідливі умови праці, погані відносини в колективі та відносини з адміністрацією; невдоволення професією. Для характеристики інтенсивності руху персоналу підприємства використовуються наступні відносні показники табл. 1.3.

Значення абсолютних показників плинності кадрів на підприємствах не планується, через те їх аналіз відбувається через порівняння показників звітного періоду з аналогічними показниками попередніх періодів. Значуща інтерпретація ступенів і значень руху усякого з умовних показників руху колективу повинна відбуватися в контексті існуючих тенденцій і характеристик виробничо-господарської роботи підприємства [19, 30].

Таблиця 1.3

Характеристика показників руху персоналу

Показник	Сутність
Коефіцієнт обороту по прийому	характеризує питому вагу прийнятих на підприємство працівників протягом досліджуваного періоду у середньообліковій чисельності
Коефіцієнт обороту по вибуттю	характеризує питому вагу працівників, що звільнилися з підприємства за всіма причинами у середньообліковій чисельності персоналу
Коефіцієнт необхідного обороту персоналу	характеризує питому вагу звільнених працівників за причинами, що обумовлені законодавством та не залежать від адміністрації підприємства у середньообліковій чисельності
Коефіцієнт сталості кадрів	характеризує питому вагу працівників у середньообліковій чисельності, що на момент дослідження відпрацювали рівно один рік на підприємстві
Коефіцієнт стабільності кадрів	характеризує питому вагу працівників у середньообліковій чисельності персоналу, що на даному підприємстві на момент дослідження мають стаж роботи у п'ять і більше років
Коефіцієнт заміщення персоналу	характеризує відносний приріст персоналу за рахунок його зовнішнього руху
Коефіцієнт оновлення персоналу	характеризує питому вагу працівників у складі середньооблікової чисельності, яких у зв'язку з виробничою необхідністю після звільнення потрібно буде замінити новими
Коефіцієнт загального обороту персоналу	характеризує питому вагу працівників, що піддалися руху, тобто яких було прийнято і звільнено протягом досліджуваного періоду, в середньообліковій чисельності
Коефіцієнт внутрішньовиробничого обороту персоналу	характеризує питому вагу працівників, що прийняли участь у внутрішньовиробничому русі персоналу
Коефіцієнт приросту персоналу	характеризує питому вагу відносного приросту персоналу у середньообліковій чисельності працівників за рахунок зовнішнього руху персоналу
Коефіцієнт змінюваності персоналу	характеризує питому вагу працівників у середньообліковій чисельності персоналу, яких протягом досліджуваного періоду було фактично замінено новими працівниками
Коефіцієнт використання облікової чисельності	характеризує рівень використання облікового складу персоналу підприємства, тобто питому вагу працівників у обліковому складі, що вийшли на роботу
Коефіцієнт продуктивного використання	характеризує рівень продуктивного використання облікового складу персоналу підприємства, тобто питому вагу працівників у обліковому складі, що відпрацювали нормативний робочий час
Коефіцієнт продуктивного використання явочної	характеризує рівень використання явочного складу персоналу підприємства, тобто питому вагу тих працівників, що вийшли на роботу і відпрацювали нормативний час
Повний період змінюваності персоналу	характеризує кількість років, яка буде потрібною для повного відновлення персоналу на підприємстві при збереженні досягнутого рівня вибуття
Рівень стабільності кадрів	характеризує питому вагу працівників у середньообліковій чисельності персоналу, які залишилися на підприємстві

Відтак після розрахунку показників руху колективу для усякого інтервалу аналізованого періоду відбувається аналіз динаміки отриманих даних, здійснюються висновки та обґрунтовуються рекомендації щодо зменшення поганих процесів зайвого вивільнення робітників. Своєчасне введення рекомендованих заходів буде допомагати підняттю рівня продуктивності праці і, як наслідок, зменшенню собівартості продукції, збільшенню прибутковості та підняттю рівня рентабельності продукції [10].

1.2 Оцінка ефективного використання трудових ресурсів підприємства

Ефективність у широкому сенсі - це валова ефективність корисної людської роботи. Вона показує співвідношення отриманого корисного результату та об'єму ресурсів, затраченої на неї. Можна сказати, що продуктивність праці показує співвідношення кількості вироблених матеріальних чи нематеріальних товарів і об'єму затраченої на неї праці. Тобто, приріст ефективності праці значитиме зростання обсягу товарів, що виробляються при рівних або нижчих витратах на робочу силу [11].

Будь-яка економічна діяльність має бути ефективною, адже від цього залежить процес її реалізації та прибуток, що виступає кінцевим результатом будь-якої діяльності. Виходячи з тим, що праця є базою діяльності, раціональним є розбір поняття ефективності праці [12].

У широкому сенсі ефективність - це загальна продуктивність людської діяльності, яка відображає співвідношення отриманого результату до витрат, понесених для отримання такого результату. Відповідно, продуктивність праці - це відношення обсягу вироблених матеріальних і нематеріальних товарів до суми, витраченої на цю роботу [18].

Поняття ефективності торкається не тільки економічних, але й суспільних процесів. Більше того, приріст економічної ефективності є раціональним тільки тоді, коли воно допомагає покращанню не лише економічних, а й соціальних наслідків. Відповідно, ефективність праці рахує

такі соціально-психологічні аспекти, як: корисність наслідку праці; цінність трудових затрат для підприємства і суспільства; духовне задоволення від процесу трудової роботи [19].

Аналіз та оцінка роботи кожного співробітника є основою поточної кадрової політики та стратегічної програми покращення управління всіма категоріями персоналу. Структурно-діагностична модель управління персоналом, що характеризує механізм взаємодії трьох основних виробничих об'єктів: людей, факторів і організацій, може бути використана для визначення змісту основних видів трудової діяльності та найбільш важливих кінцевих результатів. У цій моделі зміст і ефективність персоналу компанії можна оцінити на основі аналізу даних робочих місць, підбору персоналу, навчання, дотримання трудової дисципліни, продуктивності праці, планування кар'єри, нарахування заробітної плати тощо [23].

У більшості випадків для вартості ефективності праці використовують показники продуктивності праці та рентабельності, що виступають як узагальнююча міра ефективності використання трудових, капітальних та речових ресурсів у процесі виготовлення продукції. Застосування цих показників дасть можливість розглянути ефективність праці на підприємстві, але їх використання не відображає всіх аспектів ефективності праці [22].

На рівень продуктивності праці впливають: рівень екстенсивного використання праці (показує ступінь її продуктивного використання і її тривалість протягом робочого дня при незмінності інших характеристик); інтенсивність праці (характеризує ступінь її напруженості й визначається кількістю фізичної та розумової енергії людини, витраченої за одиницю часу); техніко-технологічний стан виробництва [12].

Залежно від одиниці виміру обсягу виробництва існують такі методи обчислення продуктивності праці [20]: натуральний, вартісний, трудовий.

При натуральному методі розрахунку продуктивності праці обсяг виготовленої підприємством продукції обчислюють у натуральних вимірниках (в одиницях ваги, об'єму, кількості, довжини). Такий метод

встановлює залежність між обсягом виробництва та трудовими витратами, виключає вплив змін в організаційній структурі, якості продукції, дозволяє зіставити затрати праці на однакові вироби в різних цехах підприємства [14].

При вартісному методі розрахунку продуктивності праці обсяг виготовленої підприємством продукції обчислюють у вартісних вимірниках. Вони є універсальними, оскільки дозволяють порівнювати продуктивність праці при виробництві не зіставних благ. Перевагами вартісного методу є можливість застосування за умов багатомініклатурного виробництва з широким асортиментом виготовлюваної продукції, можливість визначення і характеристики динаміки і рівня продуктивності за асортиментом виготовленої продукції по підприємству з обчисленням темпів зростання за будь-які проміжки часу [20]. Недоліком вартісного методу є те, що необгрунтоване завищення ціни продукції товаровиробниками призводить до фіктивного зростання продуктивності їх праці [34].

Трудовий метод вимірювання продуктивності праці використовується в умовах випуску на підприємстві різноманітної незавершеної продукції. Як співмірник використовуються нормо-години, тобто кількість праці в людино-годинах, яка потрібна за нормами для виготовлення одиниці продукції. Вказаний показник вільний від впливу ціноутворюючих факторів. Застосування цього методу потребує добре поставленого нормування праці. При науково-обгрунтованих нормах цей метод точно характеризує динаміку продуктивності праці [25].

Для оцінки та аналізу ефективності праці доцільно використовувати комплексну систему показників ефективності праці, що буде містити значну кількість показників, наведених вище. Ефективність праці залежить насамперед від трудових ресурсів, що є в розпорядженні підприємства. В офіційних джерелах пропонують використовувати наступний алгоритм аналізу стану та ефективності праці [22, 23]: аналіз чисельності, складу та руху робочої сили; аналіз використання фонду робочого часу; аналіз продуктивності праці; визначення резервів підвищення ефективності

використання трудових ресурсів.

Для більш повної оцінки ефективності праці, зазначену методику доцільно доповнити наступними аспектами: заробітна плата, аналіз якої необхідний у поєднанні з продуктивністю та чисельністю робітників; мотивація праці та система матеріальної відповідальності; аналіз інших показників, що відображають ефективність праці: рентабельність праці та її інтенсивність.

Особлива увага приділяється вивченню повноти використання трудових ресурсів, яку можна оцінити за кількістю днів і годин, відпрацьованих працівником за звітний період, а також по інтенсивності використання робочого часу. Аналіз здійснюється за такими напрямками: аналіз фонду робочого часу та аналіз загальних показників використання робочого часу (середня кількість працюючих днів на одного працівника на рік і середній робочий час). Аналіз визначає відхилення фактичних показників від запланованих або подібних показників минулих періодів і встановлює конкретні причини можливих відхилень. Такий аналіз необхідно проводити для кожної категорії працівників, кожної одиниці та для підприємства в цілому за звітний період і в динаміці [16].

Вартість фонду робочого часу залежить від кількості працівників, кількості робочих днів, що відпрацьовуються одним працівником у середньому за звітний період, та середньої тривалості робочого дня.

Отже в результаті в даному розділі було з'ясовано, що такий термін, як “трудоі ресурси” включає рівень освіти, підготовку, мотивацію, інтелектуальні та фізичні здібності, професійні навички. Трудові ресурси є головним ресурсом усякого підприємства, від якості та ефективності використання якого, зазвичай, багато в чому залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПП «АКПІ»

2.1. Господарські засади функціонування ПП «Акпі»

ПП «Акпі» - високоякісне деревообробне підприємство, що розпочало своє існування у 2001 році. Робота підприємства базується на безвідходній переробці дуба. Основним продуктом діяльності є пиляний дубовий шпон (ламель), що використовується в паркетній промисловості.

Основна спеціалізація - повний цикл переробки деревини. Налічує 250 працівників. В основі діяльності індивідуальний підхід до клієнта, бережне ставлення до матеріалу, використання передових технологій.

Якісна політика компанії ґрунтується на пильній увазі до деталей. Компанія принципово ставить високі стандарти на виробництві, чи то до матеріалів, чи операцій, чи персоналу, що допомагає забезпечити найкращу якість та сервіс своїм клієнтам [24].

Сучасні технології та високоякісне обладнання дає змогу притримуватися усіх необхідних норм. Відповідна волога матеріалу забезпечується 21 сушильною камерою власного виробництва та виготовлених спеціально під власні вимоги та згідно власних креслень та зауважень. Контроль - лише ваговим методом, що забезпечує надійність результату[24].

Оскільки для виробництва паливних гранул використовуються власні ресурси компанії, об'єми гранул є стабільними і забезпечують гарантію клієнтам у плануванні кількості об'ємів покупок[24].

Для виробництва паливних гранул застосовується обладнання європейських виробників, котре налагоджено і налаштовано до власних потреб виробництва[24].

В роботі компанія застосовує при оцінці стандарт ланцюга постачання для підприємств, що постачають і виготовляють FSC сертифіковану

продукцію FSC-STD-40-004, V2.1 та стандарт для оцінки підприємством FSC контрольованої деревини FSC-STD-40-005, V3-1[24].

В свою чергу, апарат управління ПП «АКПІ» складається з підрозділів: адміністрація, технічний; управління персоналом; технологічних систем; економічний, фінансовий; охорона; забезпечення.

Вагоме значення для підвищення ефективності фінансової діяльності має розміщення і групування активів підприємства. Аналіз основних фондів підприємства дозволяє визначити стан, структуру та динаміку основних і оборотних активів підприємства, основні групи основних та оборотних активів підприємства, необхідних для забезпечення технологічного процесу, основні методи планування потужності підприємства та потреби в основних і оборотних активах.

ПП «Акпі» зображено на рис. 2.1.

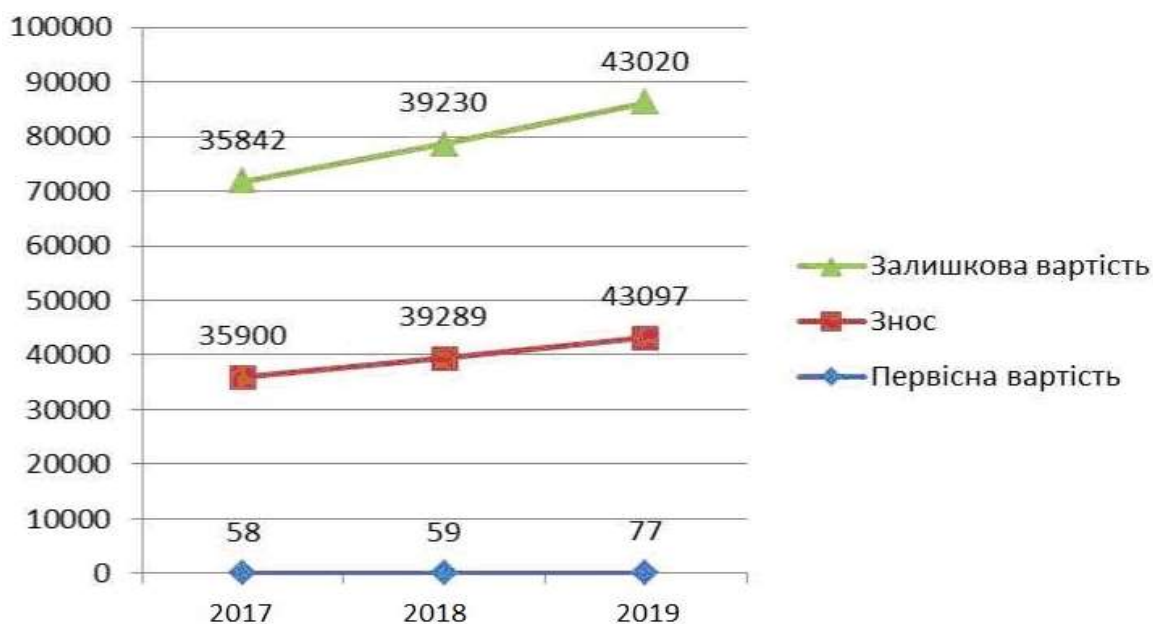


Рис. 2.1 - Вартість основних засобів ПП «Акпі»

З рис. 2.1 можна зробити висновок, що усі дані показники збільшуються з кожним роком, але різними темпами. Варто зауважити, що сума зносу збільшується значно швидше, ніж первісна вартість основних засобів.

Для характеристики забезпечення підприємства основними засобами

проаналізуємо табл. 2.1. :

Таблиця 2.1.

Показники стану та ефективності використання основних засобів

Показник	Формула розрахунку	Характеристика	Роки			Відхилення: +,- 2019 р. до:	
			2017	2018	2019	2017	2018
Фондомісткість	$\Phi_k/V_{п}$	Характеризує забезпеченість підприємства ОЗ	0,576	0,564	0,64	0,064	0,077
Фондоозброєність	$\Phi_k/Ч$	Показує величину ОЗ на працівника	14,19	12,36	24,20	10,00	11,844
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	Φ_3/M	Відображає питому вагу залишкової вартості ОЗ у балансі	0,572	0,309	0,269	-0,303	-0,04
Коефіцієнт зносу ОЗ	$З_о/\Phi_k$	Показує ступінь зносу ОЗ	2,58	3,234	1,746	-0,834	-1,488
Коефіцієнт придатності основних засобів	$1-K_3$	Відображає частину ОЗ придатну до експлуатації	1,580	-2,234	0,746	0,834	1,488
Фондовіддача	$V_{п}/\Phi_k$	Відображає суму виробленої продукції на одну гривню основних засобів	1,735	1,775	1,562	-0,174	-0,213
Рентабельність ОЗв	$П_б/\Phi_k*100\%$	Визначає ступінь використання ОЗ	29,20	44,28	80,66	0,515	0,364

Проаналізувавши отримані результати, можна зробити висновок, що аналізоване підприємство забезпечене основними засобами, до того ж фондомісткість з кожним роком зростає. У порівнянні з 2018 роком, у 2019 році показник фондоозброєності зріс майже вдвічі (з 12,36 до 24,20). Це є позитивною тенденцією. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства показав негативну тенденцію до скорочення. Цей коефіцієнт повинен становити не менше 0,5; такій нормі відповідав лише у 2017 році.

Коефіцієнт зносу основних засобів на критичному рівні, але його значення зменшується, і в даному випадку це є позитивна тенденція так як його нормативне значення $< 0,5$. Частка основних засобів, що придатна для експлуатації в процесі господарської діяльності взагалі є від'ємною, але має тенденцію до зменшення. Фондовіддача поступово зменшується, це свідчить про зниження ефективності використання основних фондів та є негативним

явищем на підприємстві.

Стрімкими темпами зростає рівень рентабельності основних засобів, це вказує на ефективне використання активів, що приймають участь у процесі формування доходу (рис. 2.2).

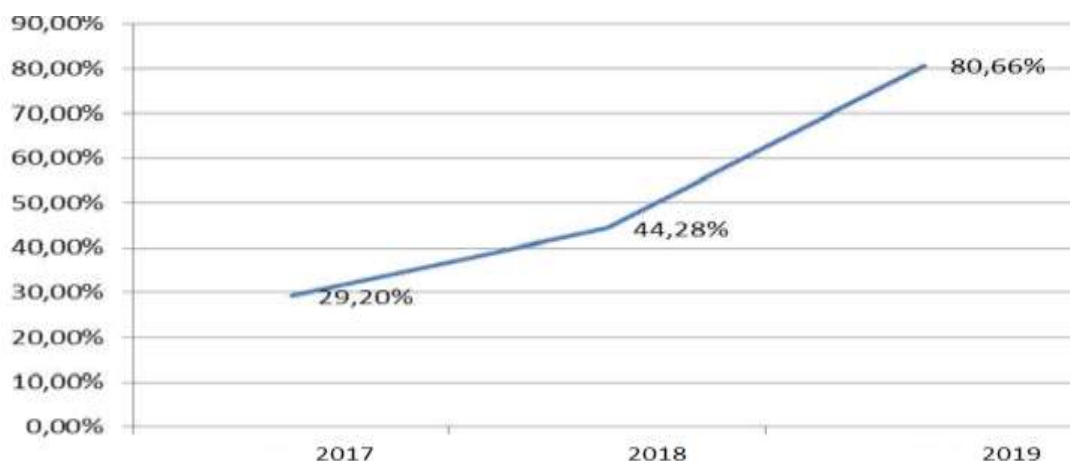


Рис. 2.2 - Рентабельність основних засобів ПП «Акпі»

Для аналізу майнового стану потрібно проаналізуємо табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Аналіз майнового стану ПП «Акпі»

Показник	Розрахунок	Роки			Відхилення: +,- 2019 р. до:	
		2017	2018	2019	2017	2018
Коефіцієнт зносу	Сума зносу ОЗ /Первісну вартість ОЗ на початок періоду	0,721	0,764	0,636	-0,085	-0,128
Коефіцієнт оновлення ОЗ	Вартість введених ОЗ за звітний рік/ Загальну вартість ОВЗ на кінець року	1,122	1,145	0,492	-0,629	-0,653
Коефіцієнт вибуття ОЗ	Вартість ОЗ які вибули/Вартість ОВЗ на початок періоду	2,301	2,824	3,547	1,247	0,347
Загальний коефіцієнт надходження	Вартість ОЗ, що надійшли за звітний період / Вартість ОЗ на	0,313	0,270	0,179	-0,134	-0,091
Коефіцієнт приросту основних засобів	(Вартість введених в експлуатація ОЗ - Вартість ОЗ, що вибули)/ Вартість ОЗ на кінець періоду	-1,459	-2,088	-1,254	0,205	0,835

Результати розрахунків наведені у табл. 2.2. відображені на рис. 2.3. 3

нього зрозуміло, що коефіцієнт зносу значно зменшився у 2019 році порівняно з попереднім роком. Однак, його значення досі є вищим нормативного. Коефіцієнт оновлення також значно зменшився, що є негативним фактом, але його значення досі в межах норми. Щодо коефіцієнту вибуття, то простежується його позитивне стрімке зростання, що характеризує інтенсивне вибуття основних засобів, які морально застарілі, зношені або непридатні.

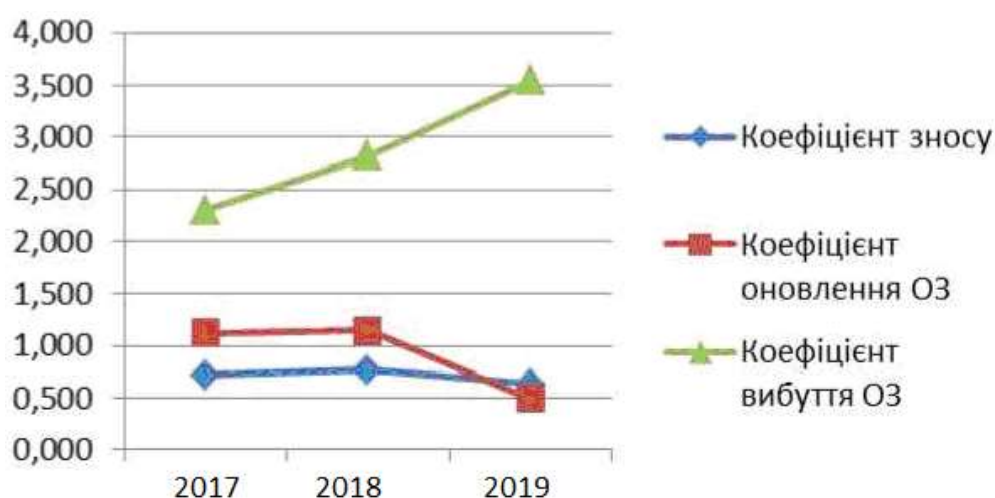


Рис. 2.3. Показники майнового стану ПП «Акпі»

Також буде доцільним розглянути показники ділової активності ПП «Акпі» табл. 2.3.

Зменшення коефіцієнтів оборотності оборотних засобів та оборотності запасів свідчать про уповільнення оборотності, так як у 2017 році запаси здійснили 14,835 оборотів за рік, а у 2019 році 6,845 оборотів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості має тенденцію до зменшення. Це може означати, що дебітори виплачують заборгованості рідше або збільшують суми своїх заборгованостей.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшується значно швидшими темпами, ніж дебіторської. Це свідчить про те, що підприємство має нові зобов'язання або збільшує їх суму.

Показники ділової активності ПП «Акпі»

Показник	Формула для розрахунку	Рядки з балансу	Рік		
			2017	2018	2019
Коефіцієнт ділової активності (оборотності оборотних засобів)	Чд / Середня вартість оборотних засобів	р. 2000/р. (р.1300-р.1010)	3,014	2,040	1,994
Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість / Середньорічна вартість запасів	р. 2050/р. 1101	14,835	6,712	6,845
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чиста виручка від реалізації товарів і послуг / Середня £ дебіторської заборгованості	р. 2000/р. 1125	19,535	13,953	14,825
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Чиста виручка від реалізації товарів і послуг / Середня сума кред. заборгованості за товари і послуги.0	р. 2000/р. 1615	28,026	5,834	8,949
Коефіцієнт тривалості одного обороту	Кількість календарних днів звітного періоду / Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	365(6)/Коз	121,082	178,904	183,019
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості	Кількість календарних днів звітного періоду / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	365(6)/Кодз	18,685	26,160	24,620
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості	Кількість календарних днів звітного періоду / Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	365(6)/Коз	13,023	62,561	40,786

Коефіцієнт тривалості одного обороту показує, що тривалість обороту за аналізований період збільшилася від 121 до 183 днів.

2.2. Організація праці на ПП «Акпі»

Для здорових підприємств з великими обсягами виробництва система організації праці особливо важлива. Складність такого процесу обумовлена розміром компанії та підвищеними вимогами до працівників. Неможливо заперечувати той факт, що відповідальна та грамотна організація праці на підприємстві є порукою його благополучного і стабільного існування. Організація праці на підприємстві - означає, що в першу чергу потрібно раціонально розташувати робітників, та зайняти їх виконанням єдиного завдання. Правильна та раціональна організація роботи в першу чергу визначає встановлення кількості пропорцій між окремими видами праці з врахуванням їх якісних відмінностей.

Організація праці полягає у виробництві найкращої взаємодії працюючих людей, засобів та речей праці оснований на відповідній організації робочої системи з урахуванням продуктивності та потреб людей. Організація праці цілеспрямована на будування найсприятливіших умов праці, сприянню високого рівня працездатності робітників, підняття звабливості їх праці та здобуток повного використання засобів виробництва.

ПП «Акпі» у своїй виробничій діяльності керується основними положеннями, які регулюють організацію праці. До таких законів належить «Кодекс законів про працю України», Закон України «Про зайнятість населення», Закон України «Про охорону праці».

Після прийому на роботу в ПП «Акпі» з працівниками та студентами, які проходять стажування або стажування на базі підприємства, відповідальна особа, призначена відповідно до наказу директора підприємства, проводить навчання з безпеки. Після проведення інструктажу кожен співробітник і студент повинен підписатись в журналі "Про проведення навчання з техніки безпеки".

Усім працівникам, які навчаються в навчальних закладах без відриву

від виробництва, створюються необхідні умови для поєднання роботи і навчання відповідно до чинного законодавства.

Щорічно виділяються кошти для виконання заходів стосовно покращання умов і охорони праці, з профілактики виробничого травматизму і професійних захворювань, поліпшення умов праці, санітарно-побутового забезпечення, медичного та лікувально-профілактичного обслуговування працівників. Проводиться двоступінчастий контроль, День охорони праці.

Як і на будь-якому підприємстві у ПП «Акпі» проводиться обов'язкове страхування працівників від нещасних випадків на виробництві та профзахворювань.

Відповідно до Закону "Про стягнення та реєстрацію єдиного внеску до загальнообов'язкового державного соціального страхування" № 2464-УІ від 01.01.2019 р. Єдиним внеском до загальнообов'язкового державного соціального страхування є консолідований страховий внесок, який збирається в системі обов'язкового та регулярного державного соціального страхування з метою забезпечення захисту у випадках, передбачених законодавством, права застрахованих осіб та членів їх сімей на отримання страхових платежів (послуг) за активну форму та обов'язкове державне соціальне страхування. Розмір єдиного внеску для кожної категорії платників і частка його розподілу за видами обов'язкового державного соціального страхування встановлюється з урахуванням того, що вони повинні забезпечити застрахованих осіб страховими виплатами та соціальними послугами, передбаченими законодавством про обов'язкове державне соціальне страхування. ; фінансування заходів, спрямованих на попередження страхових випадків; створення резерву для страхових виплат та надання соціальних послуг застрахованим особам; покриття адміністративних витрат із забезпеченням функціонування системи обов'язкового державного соціального страхування. Страхування від нещасних випадків є самостійною формою обов'язкового державного соціального страхування, яка забезпечує соціальний захист, захист життя і

здоров'я громадян у процесі їх роботи[24,34].

За робітниками зберігається середня заробітна плата на час простою у разі зупинки несправного устаткування органом державного нагляду технічної інспекції праці, якщо немає можливості забезпечити робітників іншою роботою на час вимушеного простою.

У разі загибелі робітника внаслідок неблагополучного інциденту на виробництві загиблого, виплачується одноразове відшкодування сім'ї у встановленому чинним законодавством розмірі.

Працівникам, котрі втратили працездатність внаслідок нещасливого випадку на підприємстві або одержали професійні захворювання (з вини Наймача), платиться одноразова компенсація у встановленому чинним законодавством розмірі.

Особам, які постраждали від каліцтва на виробництві, отримали профзахворювання в санаторіях-профілакторіях забезпечується оздоровлення за путівками, придбаних за кошти підприємства.

На підставах вищевикладеного можемо сказати, що соціальна політика підприємства є засобом поліпшення відносин у колективі, допомагає зменшенню числа конфліктів, дає змогу залучати нових робітників за рахунок гарного іміджу підприємства.

Протягом останніх років ПП «Акпі» не зазнало професійних захворювань. Аварія сталася в 2019 році, але вона не була пов'язана з виробництвом. Є захворювання з тимчасовою непрацездатністю, такі як крип, ОРЗ, бронхіт, ангіна тощо. В подібному інциденті робітникам узгоджено з законодавством виплачуються лікарняні.

Для запобігання нещасним випадкам використовуються заходи організаційного, технічного, санітарно-гігієнічного та психофізіологічного характеру.

До організаційних причин відносяться: неякісна підготовка з питань охорони праці або взагалі їх відсутність; відсутність контролю, порушення правил експлуатації основних засобів; Недотримання правил пожежної

безпеки [24].

З технічних причин - несправність електрообладнання та електропроводки, відсутність технічного обслуговування на підприємстві[24].

До санітарно-гігієнічних причин відносять - нераціональне освітлення робочих місць, на задовільні мікрокліматичні умови праці, порушення правил особистої гігієни [24].

На підприємстві працюють різні категорії працівників, серед яких можна виділити молодь, жінок та інші групи, що представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Категорії працівників ПП «Акпі» за 2019 рік

Категорії працівників	Кількість	%, від середньоспискової чисельності
Всього працівників	250	100%
з них:		
Молодь у віці до 35 років	179	72%
Працівники, які оформили пенсію	47	18%
Працівники, які досягли пенсійного	24	10%
Дипломовані фахівці	167	100%
з них:		
- з повною вищою освітою	99	59%
- з базовою вищою освітою	68	41%

Отже, підприємство має широкий спектр можливостей впливати на співробітників шляхом формування управління людськими ресурсами. Підприємство “АКПІ” використовує такі елементи будови структури, як залучення працівників, його задіяння і управління мотивацією праці, кожна з яких, у свою чергу, складається з більш конкретних компонентів. Обґрунтоване відображення в управлінні роботою обраних засобів впливу впливає на валентність і справедливість оплати праці.

2.3. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів

ПП «Акпі»

Головною фазою аналізу використання трудових ресурсів підприємства - це оцінка забезпеченості підприємства і його виробничих підрозділів трудовими ресурсами та руху робочої сили [12].

Основними об'єктами цього етапу є: склад і структура персоналу, забезпечення підприємствами робітників, адміністративно-управлінський персонал, фахівців (освітній рівень, кваліфікація, професійний персонал), рух робочої сили підприємства [33].

Забезпеченість організації працівниками вивчається шляхом зіставлення чисельності працівників за звітний і попередні періоди. При аналізі використовується таблиця 2.5.

Таблиця 2.5.

Склад середньооблікової чисельності ПП «Акпі»

Показник	2017	2018	2019
середньооблікова чисельність, чол. всього	241	237	250
У тому числі:			
основний вид діяльності	226	215	232
з них:			
- Керівники	5	5	5
- Фахівці	12	10	6
- Технічні службовці	34	31	32
- Робітники	175	169	189
не основний вид діяльності	15	22	18

За даними табл. 2.5 можна спостерігати тенденцію до зростання робочих основного виду діяльності, але також спостерігається тенденція до зниження фахівців.

При аналізі вивчається склад працюючих за окремим категоріям і групам як в абсолютному, так і у відносному вираженні. Для цього будується таблиця структури середньооблікової чисельності працівників ПП «Акпі»

Дані табл. 2.6. відображають, що в організації найбільшу питому вагу в загальній чисельності працівників мають робочі. Питома вага в загальній чисельності збільшилась в 2019 порівняно з 2018. Також слід зазначити що питома вага керівників не змінюється. У цілому відхилення у структурі ПП «Акпі» у порівнянні з минулим періодом незначне.

Таблиця 2.6.

Структура середньооблікової чисельності працівників ПП «Акпі»

Категорії персоналу	2017		2018		2019		Зміна питомої ваги в порівнянні,%	
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	з 2017 роком	з 2018 роком
Всього	241	100	237	100	250	100	3,73	5,5
у тому числі основний вид діяльності	226	93,8	215	90,7	232	92,8	2,7	7,9
з них								
- Керівники	5	2,1	5	2,1	5	2	0,0	0,0
- Фахівці	12	5,0	10	4,2	6	2,4	-50,0	-40,0
- Технічних службовців	34	14,1	31	13,1	32	12,8	-5,9	3,2
- Робочі	175	72,6	169	71,3	189	75,6	8,0	11,8
не основна діяльність	15	6,2	22	9,3	18	7,2	20,0	-18,2

Далі можна проаналізувати плинність кадрів на підприємстві. Визначимо відношення прийнятих працівників та звільнених працівників до звільнених. Для цього побудовано таблицю 2.7.

Слід звернути увагу на показники сталості кадрів, він на досить високому рівні і має тенденцію до зростання судячи з показників, які наведені в таблиці 2.7, якщо подивитися на 2017 рік, то ми бачимо що він є піковим, але потім через досить значну частку звільнень у 2018 році, через не визначенні причини цей показник трохи знизився, але потім у 2019 році цей показник покращується, порівнюючи з попереднім періодом. Отже можемо сказати, що на підприємстві все досить гарно та все влаштовує працівників,

що засвідчує показник плинності кадрів, тобто підприємство веде досить гарну кадрову політику.

Таблиця 2.7.

Плинність кадрів ПП «Акпі»

Найменування показника	2017	2018	2019	Відхилення 2019 року від	
				2017	2018
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	241	237	250	9	13
Кількість прийнятих працівників за рік, чол.	18	12	23	5	11
Кількість вибулих працівників за рік, чол.	7	9	8	1	-1
У, зокрема, звільнення за порушення трудової дисципліни, за власним бажанням через незадоволення роботою, скорочення штатів	2	4	1	-1	-3
Загальне число прийнятих і звільнених працівників, чол.	25	21	31	6	10
Коефіцієнт з прийому працівників ($\text{Ч}_\text{п}/\text{Ч} * 100$),%	7,5	5,1	9,2	1,7	4,1
Коефіцієнт щодо звільнення працівників ($\text{Ч}_\text{з}/\text{Ч} * 100$),%	2,9	3,8	3,2	0,3	-0,6
Коефіцієнт плинності кадрів ($\text{Ч}_\text{пл}/\text{Ч} * 100$),%	10,4	8,9	12,4	2,0	3,5
Коефіцієнт загального обороту робочої сили ($\text{К}_\text{п} + \text{К}_\text{з}$),%	13,3	12,7	15,6	2,3	2,9
Коефіцієнт сталості кадрів, %	86,7	87,3	84,4	-2,3	-2,9

За даними табл. 2.7 видно, що на ПП «Акпі» не має місце активний рух робочої сили. Спостерігаються не дуже різкі коливання в динаміці коефіцієнту плинності кадрів. Коефіцієнт загального обороту має тенденцію до зростання в порівнянні з 2017 роком, найвищого піку він набрав в 2018 році і трохи знизився в 2019 році.

Використання робочого часу за категоріями робітників оцінюється за допомогою двох показників: середня кількість днів, відпрацьованих робітником (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Використання трудових ресурсів підприємства

Найменування показника	Умовні позначення	2017	2018	2019	Відхилення 2019	
					від 2017 року, %	від 2018 року, %
Облікова чисельність робітників	Ч	241	237	250	3,7	5,5
Час, відпрацьований усіма працівниками, год.	T ₁	421437	492960	499675	18,6	1,4
У тому числі надурочно відпрацьований час, годин	T _с	1142	1176	1056	-7,5	-10,2
Відпрацьовано люд.-днів усіма робітниками	Дн	62901	61620	63250	0,6	2,6
Час, відпрацьований одним робочим, ч.	$T_{рч} = T_1 / Ч$	1748,7	2080	1998,7	14,3	-3,9
Кількість днів, відпрацьованих одним робітником	$Д = Дн / Ч$	261	260	253	-3,1	-2,7
Непродуктивні витрати робочого часу, годин	T _{нз}	192	184	195	1,6	6,0
Середня тривалість робочого дня, ч.	$T = T_i / Дн$	6,7	8	7,9	17,9	-1,3

Згідно з таблицею 2.8, можна зробити висновок, що середня тривалість робочого дня в 2019 році була вищою, ніж у 2017 році, на 17,9%, але менше ніж у 2018 році на 1,3%, що по факту 0,1 год. Вказана зміна зумовлена збільшенням кількості робочих годин на одного працівника у 2019 році порівняно з 2017 роком на 14,3%, що становило 250 годин. Збільшення середнього робочого дня не свідчить про покращення використання робочого часу; це свідчить про збільшення середнього часу, витраченого працівниками на роботу, а не на збільшення фактичних робочих годин. За даними таблиці 2.8., непродуктивні втрати робочого часу мають тенденцію до зростання 6%, що матиме негативні наслідки.

Тепер розрахуємо продуктивність праці (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Показники продуктивності праці за 2018-2019 роки ПП «Акпі»

№	Показники	Одиниця виміру	Фактично за 2017 рік	Фактично за 2018 рік	Фактично за 2019 рік	Абсолютне відхилення	Абсолютне відхилення	%	%
1.	Продуктивність праці одного роб. за рік	тис. грн.	916,0	1329,6	1815,8	486,2	899,8	36,6	98,2
	- день	тис. грн.	3,7	5,4	7,2	1,9	3,6	34,9	97,4
	- година	тис. грн.	0,55	0,67	0,92	0,2	0,4	36,6	67,4
2.	Середня кількість робочих днів, відпрацьованих одним робітником	днів	250	248	251	3,0	1,0	1,2	0,4
3.	Тривалість робочого дня	годин	6,7	8	7,9	-0,1	1,2	-1,3	17,9

Отже проаналізувавши таблицю 2.9., можемо побачити, що продуктивність праці одного робітника за рік у 2019 році зросла на 36,6% відносно 2018 року і на 98,2% відносно 2017 року, що є дуже гарним показником. Також на продуктивність праці, досить значно вплинула середня кількість робочих днів та тривалість робочого дня у 2019 році порівняно з 2018 роком та 2017 роком.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ

3.1 Організаційні заходи з удосконалення управління трудовими ресурсами

Стимулювання праці є дуже важливою основою мотивації трудової активності будь-якого персоналу, що несе в собі будь-яке матеріальне та нематеріальне навантаження на персонал, що в свою чергу дозволяє реалізовувати працівникові себе як індивіда і працівника водночас.

Відсутність або слабка мотивація персоналу призводить до серйозних часових витрат, фінансових проблем, які можуть викликати зниження конкурентоспроможності, а іноді й банкрутства компанії. Класична школа менеджменту вчить, що необхідними умовами для забезпечення успіху компанії є добре сформована постановка цілей компанії, чітке її представлення кожному працівнику, мотивація персоналу на основі оцінки внеску кожного співробітника досягнення цілей. Тільки знаючи, що спонукає людину до роботи, які мотиви лежать в основі її роботи, можна розробити ефективну систему форм і методів управління своєю поведінкою. Отже, ефективність мотивації персоналу компанії безпосередньо залежить від її успішного існування [38].

Мотивація працівників відбувається відповідно до потреб підприємства чи організації і працівників у ній залежно від необхідності, яка є обумовленою навколишнім середовищем.

Основна задача підприємства чи організації в цьому напрямку роботи - це побудування дієвої мотиваційної системи, котра зобов'язана орієнтуватися на пріоритет стратегічних задач підприємства, таких як формування та зміцнення стратегічного потенціалу товариства за допомогою додаткових інвестиційних ресурсів, розвиток стратегічних маркетингових досліджень, впровадження програм підвищення кваліфікації кадрів та професійного навчання персоналу підприємства.

Концепція «стимулюючої праці» в соціологічній літературі використовується як у широкому, так і в вузькому сенсі. У широкому значенні цього терміна вона охоплює всі, що використовуються в управлінні, методи мотивації, впливу, винагороди, зокрема адміністративні, економічні (матеріальні), соціальні та регуляторні. Адміністративні методи стимулювання праці впливають на індивіда, групу за допомогою наказів, завдань тощо. Саме такі методи, коли необхідний суб'єкт управління трудовою поведінкою, результат досягається за рахунок того, що для суб'єкта роботи збитки від можливих санкцій за невиконання перевищують вартість завдання [37].

Економічне, матеріальне стимулювання праці визначає внесення в хід мотивування вартісних важелів притягнення персоналу до праці, тобто здійснити безпосередній економічний вплив на мотивацію праці, забезпечення власної і колективної зацікавленості суб'єктів праці в матеріальному заохоченні. Тут застосовуються як прямі (зарплата, премії, доходи від прибутку та ін.), так і опосередковані (ціни, податки, кредити) важелі регулювання трудової поведінки[37].

Мотивація праці є однією з проблем, чиї рішення завжди приділяли велику увагу світовій практиці. Вітчизняна теорія і практика мотивації праці, як правило, зводяться до заробітної плати на основі фіксованих ставок і офіційних зарплат і неефективні. Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах, особливо великих, необхідно використовувати досвід, накопичений вже світовою практикою [39].

З розмаїття моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості промислово розвинених країн можна виділити найбільш характерні такі як: японські, американські, французькі, англійські, німецькі, шведські моделі. [39].

Японська модель характеризується зростанням продуктивності праці у зв'язку зі зростанням рівня життя, у тому числі за рівнем заробітної плати. Для заохочення підприємницької діяльності держава не вживає серйозних

заходів щодо контролю за розшаруванням майна суспільства. Існування такої моделі можливе лише при високому розвитку всіх членів суспільства національної свідомості, пріоритетах інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення йти до певної матеріальної жертви. для добробуту країни [39].

Система стимулювання праці порівняно з іншими промислово розвиненими країнами Японії є досить гнучким. Традиційно вона ґрунтується на трьох факторах: професійні навички, вік і стаж роботи. Розмір заробітної плати працівника, інженера, керівника нижньої та середньої секцій залежно від цих факторів здійснюється за тарифною сіткою, яка визначає заробітну плату (умовно постійну частину зарплати працівника), як розмір платежів у трьох секціях: для віку, для досвіду роботи, для кваліфікації та кваліфікації, що характеризуються категорією та класом [40].

Більшість японських компаній у політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують у собі елементи традиційного (вікового та нового) ціноутворення працівників. У синтезованій системі заробітна плата визначається чотирма показниками - віком, стажем, професійним рівнем і продуктивністю праці. Вік і старшинство служать основою для традиційного особистого тарифу, а професійний рівень і продуктивність є основою для визначення вартості тарифної ставки за трудовою діяльністю, яка називається "ставка за кваліфікацією". Таким чином, використання ставки заробітної плати виключає можливість автоматичного збільшення заробітної плати за межами зв'язку з кваліфікацією і трудовим вкладом працівника, тим самим збільшуючи мотивацію до роботи, яка в цьому випадку безпосередньо залежить від результатів роботи. Наприклад, в середньому 36% від загальної місячної заробітної плати заробляються працівниками Hitachi у вигляді основних платежів, 27% - у вигляді додаткових виплат за заслугами, 29% - у вигляді додаткових платежів, пов'язаних з виконаними. робота, 7% - як різноманітна допомога [41].

Американська модель трудової мотивації базується на всебічній підприємницькій діяльності, що заохочується і збагачується найактивнішою частиною населення. Модель базується на соціокультурних особливостях нації - масовій орієнтації на досягнення особистого успіху один одного, а також високого рівня економічного благополуччя. В основі системи мотивації праці в США лежить винагорода праці. Найбільш поширеними були різні модифікації погодинної системи оплати праці зі стандартизованими завданнями, доповненими різними формами бонусів [39].

В даний час однією з найбільш поширених форм заробітної плати в Сполучених Штатах, як для основних, так і для допоміжних працівників, є виплата компенсації, яка поєднує в собі елементи рекрутингу і погодинних систем. У цьому випадку щоденний заробіток працівника визначається як добуток погодинної ставки на кількість годин роботи. У разі невиконання працівником щоденної норми в натурі, робота продовжується до норми. Ця система оплати праці не передбачає виплати премії, оскільки, на думку американських економістів, ці суми вже закладені у високій тарифній ставці працівника і заробітній платі працівника. Відмінною особливістю цієї системи є простота заробітку і планування заробітної плати. Однак більшість фірм у Сполучених Штатах та інших країнах, як правило, використовують системи, які поєднують винагороду з бонусами [39].

У Сполучених Штатах існують особливі привілеї у вищому рівні оплати праці. Для кар'єрних службовців у Сполучених Штатах існує 22 види матеріальних стимулів, а для політичних призначень - 11 видів. Рівень оплати праці вищих керівників залежить від їхньої кваліфікації, результатів роботи, обов'язків і відповідальності, а також від заробітної плати в приватному секторі в подібній позиції. Для топ-менеджерів вони становлять 10-50% від основної зарплати, іноді виплачуються 100%. Для топ-менеджерів встановлюються дві президентські нагороди, які складають відповідно 35% і 20% їхньої річної зарплати. [42].

Близько 61% американських компаній використовують грошові

платежі за свої завдання або PayforPerformance. При використанні такої гнучкої форми оплати праці, винагорода працівника залежить від індивідуальних та групових результатів. Така система мотивації найбільш ефективна. У компаніях, які використовують цю систему оплати праці, продуктивність праці збільшилася на 5-49%, а доходи працівників - на 3-29%, тобто співробітники працюють більш ефективно, щоб отримати більш високий дохід [43].

Така система винагороди використовується автомобільною компанією Лінкольна: зарплата виплачується за виконану роботу, а додаткову щорічну винагороду, яка складає в середньому 97% від зарплати, - за якість виконаної роботи, творчість і кваліфікацію. Завдяки впровадженню такої системи оплати праці, компанія практично не має обороту персоналу, а продуктивність в 3 рази більше, ніж на аналогічних підприємствах [39].

Показниками, за які виплачуються премії, є економічні показники, якісні показники, оцінки працівників. Наприклад, у компанії UnitedAШmesIns починаючи з 2000 року розмір бонусів менеджерів залежить від задоволеності роботою звичайних працівників. Тепер у США вони хочуть запровадити нагороди вчителів залежно від успіху своїх учнів. Спеціальні індивідуальні призи нагороджуються за лояльність компанії, за знання навичок і навичок. [39].

Компанія «Хешх» використовує систему оплати праці «оплата проти ризику». Щоб отримати бонуси за свою роботу, працівники відмовляються від певного відсотка від їхньої заробітної плати, але в ефективній роботі вони отримують вдвічі більшу суму, яку вони відмовилися платити [43].

Гнучкість системи оплати праці передбачає періодичну атестацію працівників, на підставі якої здійснюється рівень оплати праці працівників на наступний період. Зарплата переглядається, як правило, на першому році роботи кожні три місяці, після року роботи - один раз на півроку або рік [39].

Деякі американські компанії застосовують нову систему оплати праці, в якій зростання заробітної плати залежить не тільки від обсягу виробництва,

а й від зростання кваліфікації та кількості професійних професій. Після закінчення курсу з однієї спеціальності роботодавцю присвоюється певна кількість балів. Він може отримати надбавку до зарплати, набравши відповідну кількість балів. При визначенні розміру заробітної плати основними факторами є кількість освоєних «одиниць кваліфікації», рівень кваліфікації для кожного з них, кваліфікація за освоєними спеціальностями [44].

Основними перевагами, визначеними в процесі запровадження оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, є: підвищення трудової мобільності всередині підприємства, підвищення задоволеності роботою, усунення проміжних рівнів управління, зменшення загальної кількості персоналу, переважно за рахунок робітників і майстрів. Водночас, внутрішні виробничі відносини значно покращуються, а якість робіт покращується. На думку 72% опитаних керівників і працівників, в результаті впровадження таких систем на підприємствах, рівень розвитку збільшується, витрати і витрати на робочу силу скорочуються для виробництва одиниці продукції [39].

Близько 30% промислових компаній у Великобританії використовують бонусну систему за кількістю виходів на роботу. Ефективність такого роду мотивації підтверджується досвідом автомобілебудівних компаній GeneralMotors, де зменшення кількості невипущених виробів вдвічі (з 12% до 6%) працівники отримують щотижневу премію в розмірі 50% від денної ставки [45].

На підприємствах Німеччини, наприклад, в компанії “ВаБГ”, за рахунок великої мережі об'єктів соціальної інфраструктури, персонал забезпечується медичним страхуванням, послугами харчування, можливістю відвідувати курси, бібліотеки, займатися спортом, екскурсії та різноманітні культурні програми, виставки [31].

Система нематеріального і матеріального стимулювання праці передбачає комплекс заходів, спрямованих на підвищення трудової активності робітників і, як наслідок, підвищення ефективності праці, її

якості. Але в той же час працівник повинен знати, які вимоги пред'являються йому, яку винагороду він отримає в їх стійкій прихильності, які санкції підуть у разі їх порушення. Тому система стимулів повинна базуватися на певній базі (нормативний рівень трудової діяльності) [40].

Матеріальні стимули впроваджуються за допомогою ряду каналів: системи оплати праці, системи диференційованого обліку видів і продуктивності праці, системи реалізації грошей, отриманих за роботу (розвиток сфери зайнятості отриманого трудового доходу). До додаткових стимулів, практично також матеріальних, відносять світову практику (про це свідчить політика фірм у країнах з розвинутою ринковою економікою): оплата компанією транспортних витрат, субсидії на харчування, допомога у виплаті витрат на освіту, оплата витрат на охорону здоров'я компанії, поїздки туристичного характеру на вихідні та у святкові дні, витрати роботодавця на страхування життя працівників та їх утриманців, страхування від нещасного випадку тощо [10].

Нематеріальні стимули ґрунтуються на моральних цінностях людини, усвідомленні працівником його роботи як боргу перед суспільством, цінності та корисності цієї роботи. До цієї категорії відносяться також мотиваційні мотиви, пов'язані з творчим насиченням і змістом праці, його відносно сприятливі умови, відносини в робочій команді, відносини між працівником і його керівником, можливість професійного розвитку, самовдосконалення і самовираження [5].

Сам факт приєднання до працівника у трудових відносинах означає, що він повинен виконувати певний спектр обов'язків за заздалегідь визначену винагороду. У цій ситуації немає місця для стимулювання. Ось сфера контрольованої діяльності, в якій працюють мотиви, пов'язані зі страхом покарання за невиконання вимог. Такі покарання, пов'язані з втратою матеріальних благ, можуть бути не менше двох: часткова оплата передбаченої винагороди або розрив трудових відносин [41].

Однак межа між контрольованою та мотивованою поведінкою є

умовною та мобільною, оскільки працівник з сильною мотивацією роботи має самодисципліну, звичку вірно виконувати вимоги та розглядати їх як власні норми поведінки [40].

В організаціях стимулювання праці виражається в соціальному захисті персоналу:

1. Особистий план піднесення для працівників, що вводить тренінги, семінари та інші засоби піднесення.

2. Перегляд заробітної плати узгоджено з особистими наслідками роботи, щорічний бонус за підрахунками роботи.

3. Страхування від негарних інцидентів, добровільне медичне страхування, страхування виїжджаючих за кордон, дитяча медична страховка.

4. Перспектива професійного розвитку на підприємствах.

Основні завдання мотивації праці - формування у кожного співробітника розуміння сутності та значення мотивації в процесі праці; підготовка персоналу та управлінського персоналу для психологічних основ спілкування в компанії; формування кожного керівника демократичних підходів до управління персоналом з використанням сучасних методів мотивації [20].

Ефективне управління мотивацією праці передбачає виконання як загальних управлінських функцій: планування, організація, стимулювання, координація, облік і контроль, а також конкретні управлінські функції, такі як аналіз існуючої системи мотивації праці персоналу, формування стратегії, цілей і принципів. організаційної політики у сфері мотивації та стимулювання персоналу, планування змісту та структури системи мотивації праці, розвитку форм мотивації та стимулювання праці, управління матеріальною та нематеріальною винагородою, систем і людських ресурсів, мотивації і стимулювання персоналу, підтримання і моніторингу системи мотивації і стимулювання зайнятості персоналу [32].

Особливо актуальним для управління мотивацією персоналу є

вирішення проблем координації, узгодження потреб, мотивів і цілей працівників і підприємства в цілому, виявлення і вирішення виникаючих суперечностей між цілями і потребами працівників і підприємств. А це, у свою чергу, вимагає постійного самовдосконалення, систематичного підвищення кваліфікаційного рівня, відповідальності, рішучості, ініціативності, творчої діяльності в умовах жорсткого регулювання робочого часу. Важливо також підкреслити, що для того, щоб система мотивації була ефективною, необхідно постійно стежити за виконанням заходів мотивації праці [45].

Ефективність процесу мотивації на підприємстві повинна визначатися ступенем досягнення економічних і соціальних цілей як підприємства, так і працівників, що досягається, у свою чергу, оптимальним балансом економічних і соціальних інтересів зацікавлених сторін [24].

Таким чином ключові мотиви професійного розвитку персоналу на підприємстві можна представити у вигляді табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Класифікація мотивів до праці персоналу за видом

Мотивація	Уникнення невдач	Досягнення успіху
Зовнішня	<ul style="list-style-type: none"> воля за кошти підприємства компенсувати витрати на вчення; перспектива мандрувати під час навчання. 	<ul style="list-style-type: none"> воля заробляти гарну заробітну плату; воля здобувати матеріальні жалювання; жадання до володіння майном; підняття статусу, авторитету.
Внутрішня	<ul style="list-style-type: none"> використовувати можливості професійного розвитку; жадання до стабільної зайнятості; перспектива кар'єрного просування. 	<ul style="list-style-type: none"> отримання більш цікавої роботи; розширення змістовності роботи; покращення умов праці; розширення соціальних контактів; отримання конкурентних переваг через потребу у нових знаннях; отримання високої (керівної) посади; самоствердження, затребуваність.

Розглянемо можливість використання таких інструментів, як мотиваційний профіль [4], який визначається шляхом виявлення ставлення працівників до мотиваційних факторів, серед яких матеріальним фактором є лише один з дванадцяти. Перелік дванадцяти факторів мотивації представлений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Фактори мотивації працівників організації

№	Мотиваційний фактор	Ступінь задоволеності
1	Висока заробітна плата та матеріальне заохочення	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2	Комфортні фізичні умови праці	Потреба мати задовільні умови праці та комфортне зовнішнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви її виконання
4	Соціальні контакти: на рівні легкого спілкування з широким колом людей	Потреба спілкуватися з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей	Потреба формувати та підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег
6	Визнання заслуг	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку як особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

3.2 Розробка програми впровадження механізму стимулювання трудових ресурсів на підприємстві

У системі управління персоналом компанії з точки зору змін і актуалізації людського потенціалу велике значення має приділятися лояльності персоналу. Лояльність персоналу виникає тоді, коли загальні цілі та інтереси організації не зникають, коли вони перетворюють групу людей в організацію в команду, коли мотивуючим фактором є не тільки рівень заробітної плати, а й аспект задоволеності персоналу робочий процес.

Будь-яка компанія, яка хоче вижити в довгостроковій перспективі,

повинна піклуватися про лояльність свого персоналу. Така необхідність обумовлена, по-перше, тим, що така якість працівників є умовою формування в них високої професійної мотивації, що, у свою чергу, відбивається на всіх аспектах діяльності. Тільки віддані працівники своєї організації, які прагнуть до її цілей, готові віддати свої здібності без рівноваги, всі свої сили для досягнення перемоги над конкурентами. Здатність правильно керувати лояльністю персоналу стає важливим фактором успіху всього підприємства в руках сучасного керівника [1, 5].

Для управління лояльністю персоналу, система пропонується, яка забезпечує послідовну оцінку існуючого рівня лояльності, формування, розвиток програм по підвищенню лояльності співробітників, контроль за виконання програм, що працюють на промисловому підприємстві, орієнтовані на довгострокову перспективу.

Ця система управління лояльністю на підприємстві створить високий рівень єдності трудового колективу, а також достатнє взаємне знання керівників і підлеглих з усіх важливих питань, пов'язаних із забезпеченням безперервності технологічного процесу промислового підприємства.

Нами запропоновано етапи формування лояльності персоналу характерні для промислових підприємств (табл. 3.3).

Для оцінки існуючого статусу рівнів лояльності персоналу та визначення "сфери ризику" персоналу пропонується провести анонімне опитування персоналу підприємства за допомогою методу "Smart Satisfaction Monitoring" (SSM), адаптованого для промислових підприємств. Анкета «Моніторинг розумного задоволення» надасть точну та достовірну інформацію про рівень задоволеності та лояльності персоналу у 6 ключових факторах: взаємини з колективом та адміністрацією; зміст і характер діяльності; оклад та пільги; навчання і розвиток; зміни та інновації; цінності та культура компанії.

Таблиця 3.3

Етапи формування лояльності персоналу підприємства

Етап	Характеристика
Етап 1. Визначення потенційної лояльності співробітника на етапі підбору	Цей етап передбачає, що навіть в співбесіді необхідно спробувати відрізнити від загальної маси претендентів потенційно лояльних кандидатів. Значна потенційна лояльність для кандидатів на керівні посади. Дуже важливо, щоб ці посади брали ініціативу, конструктивні, байдужі працівники, тому що вони повинні бути лояльними і заохочувати інших бути лояльними. Важливо визначити структуру мотивації майбутнього працівника та оцінити, чи здатна компанія реалізувати свої очікування. Якщо ні, то краще відмовитися від найму на роботу, оскільки такий працівник навряд чи буде лояльним.
Етап 2. Формування корпоративної культури підприємства	Місія підприємства (користь, яку підприємство приносить і вважає себе найвищим сенсом), бачення (розвиток підприємства), цінності (те, що компанія вважає важливими в ході реалізації його мета)
Етап 3. Визначення цілей і формату системи управління лояльністю персоналу	Цілі розвитку такої системи можуть бути різними: успіх і процвітання компанії на ринку і підтримка лідерських позицій, зниження обороту персоналу, підвищення рівня задоволеності персоналу, збереження комерційної інформації, відповідальність лояльного персоналу за результат. Лояльний персонал використовує всі свої можливості, знання і силу для досягнення найвищого результату в межах підприємства. Збереження конфіденційної інформації, толерантність до витрат і труднощі в організаційній діяльності.
Етап 4. Вибір об'єкта дослідження	При виборі об'єкта дослідження визначається, яка частина персоналу підприємства буде проводити дослідження і в яких умовах. Чи буде це весь персонал підприємства або його окремий підрозділ.
Етап 5. Визначення типу лояльності.	Необхідно визначити тип лояльності, що переважає на підприємстві, впливати на персонал за допомогою специфічних для цього типу методів. Це можна визначити з даних, отриманих під час дослідження, наприклад, на спеціальній анкеті, яка б диференціювала питання заяв, які відповідають кожному типу лояльності. За емоційну вірність: "Я відчуваю прив'язаність до ...; я не відчуваю прив'язаності до ..."; Продовження (врегулювання) типу лояльності може збігатися з парою - "Я вигідно ... я не вигідно ..."; для нормативного типу - "я відчуваю зобов'язання по відношенню до ...; я не відчуваю себе зобов'язаним ...".
Етап 6. Розробка і впровадження програми формування та розвитку лояльності персоналу або її вдосконалення з урахуванням виявленого типу	Розробка програми формування та розвитку лояльності персоналу до підприємства включає: систему організаційних, кадрових та соціально-психологічних заходів, спрямованих на підвищення рівня задоволеності персоналу роботою та мотивацією праці.

Під час опитування учасники повинні будуть оцінити ступінь значущості кожного фактора у своїй роботі та ступінь задоволеності нею. Рівень лояльності персоналу підприємств оцінюється окремо. Результати дозволяють групувати оцінені фактори на чотири категорії: Зона «Не вирішальні фактори»; Зона «Найліпший баланс»; Зона «Потенційний ризик»;

Зона «Швидких дій».

Результатом оцінки рівня лояльності персоналу є виявлення «вузьких місць», так званих «районів ризику» (районів, в яких персонал відчуває дискомфорт). Це можуть бути організаційні проблеми, і тоді вони будуть вказані різними співробітниками підприємства або будь-якої служби, а також особистими проблемами окремого працівника. У першому випадку, методи фокус-груп та мозкового штурму (для всебічного опису ситуації та пошуку шляхів її сприятливого рішення) можуть бути використані у другому випадку найбільш ефективним є використання наставницької та коучинг-технології.

Беручи до уваги виявлені види лояльності персоналу, ми розробили програми підвищення рівня лояльності персоналу на ТОВ «Акпі»: афективні (емоційні), розрахункові та нормативні. Ці програми дадуть можливість підвищити емоційний рівень підприємства і вирішити проблему з присутністю співробітників в стані тривоги і стресу, знизити плинність кадрів, підвищити рівень лояльності працівників.

Програма підвищення афективної (емоційної) лояльності персоналу підприємства.

Основні цілі програми: побудова високого рівня лояльності колективу (від 0,6 і вище); побудова лояльності персоналу до рангу провідних цінностей компанії; здобуток високого рівня довіри та визнання адміністрації; досягнення зони комфортності праці.

Складові програми: емоційна люб'язність до колективу; емоційна люб'язність до роботи; емоційна люб'язність до підприємства.

Методи впровадження програми: економічні; соціально-психологічні, спрямовані на задоволення матеріальних і нематеріальних, основних потреб, необхідність інформаційної безпеки (ступінь, в якій люди інформовані про важливі для них питання), необхідність залучення, залучення, самореалізації (табл. 3.4).

Запропоновані методи, за допомогою яких можна підвищити рівень афективної (емоційної) лояльності персоналу підприємства, засновані на

існуючих методах підвищення афективної лояльності, представлених у табл.

3.4.

Таблиця 3.4

Методи підвищення афективної лояльності персоналу

Методи підвищення рівня лояльності персоналу	Тип лояльності Афективна (емоційна)
Цілеспрямовані на задоволення матеріальних і нематеріальних потреб	1. Відбиваються на родинні вигоди (гнучкий графік для сімейних справ); 2. Самовдосконалення, яке допомагає колегам почувати себе переконаними в їх здібності працювати; 3. Стратегія довгострокової зайнятості; 4. Ефективні взаємини в колективі, система наставництва; 5. Комфортабельна обстановка на робочому місці і підходяща атмосфера в колективі; 6. повага і щира зацікавленість. 7. Привітання зі святковими днями та вручення дарунків
Вирішення потреби в інформаційній безпеці (в якій мірі люди знають про важливі для них питання)	1. Внутрішньо-організаційні ЗМІ 2. Забезпечення підтримки корпоративних рішень шляхом їх популяризації
Спрямовані на задоволення потреб взаємодії, залучення, самореалізації	1. Зв'язок зусиль працівника і кінцевого результату формує у свідомості працівника єдність його власних цілей і цілей організації; 2. Програми участі в управлінні, у прийнятті рішень; 3. Вдячність; 4. Законодавча винагорода (наприклад, перехідний атрибут кращого працівника, почесна рада); 5. Методи організаційного проектування: планування кар'єри, гнучкість у роботі, групи довіри у структуруванні роботи та вирішення тактичних завдань, моделювання роботи для максимального задоволення співробітників, зменшення ієрархії та відмінностей у статусі

Ключовою умовою для отримання довгострокової програми лояльності є наявність досвіду роботи на підприємстві не менше одного року. Вона враховує не тільки формальні результати роботи, але й те, що називається лояльністю до компанії, тобто спочатку не лояльний працівник, не має шансів потрапити в цю програму. Кожен, хто вже є в програмі і демонструє нелояльне поведінку, виключається з програми.

Ця програма сприяє задоволенню потреб персоналу в залученні, залученні, самореалізації, впливає на згуртованість учасників навчання, а також розкриває таємниці ефективної взаємодії в майбутньому, розподіляє ролі між учасниками. Крім того, така підготовка виявляє індивідуальні особливості, цінність кожного індивіда в роботі над загальним результатом, а також формується керівництво, відповідальність за прийняття рішень і за власні дії.

ВИСНОВКИ

Трудові ресурси є головним ресурсом усякого підприємства, від якості та ефективності використання якого, зазвичай, багато в чому залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоспроможність.

Для дослідження теми «Економічне обґрунтування напрямів ефективного використання трудових ресурсів» було обрано приватне підприємство «Акпі» високоякісне деревообробне підприємство. Є виробником екологічно чистого твердого біопалива - паливних гранул, котрі виготовляються із дубової тирси, що залишається в результаті виробництва основного продукту ламелі. Сьогодні фірма Акпі широко відома серед європейських виробників дерев'яних покриттів для підлоги. Всі ці позиції допомагають втримувати лідируючу позицію не тільки на Українському, а і на Європейському ринках.

Аналіз основних фондів підприємства показує, що такі показники, як: залишкова вартість, знос та первісна вартість збільшуються з кожним роком, але різними темпами. Варто зауважити, що сума зносу збільшується значно швидше, ніж первісна вартість основних засобів.

Показники стану та ефективності використання основних засобів показали, що аналізоване підприємство забезпечене основними засобами, до того ж фондомісткість з кожним роком зростає. У порівнянні з 2018 роком, у 2019 році показник фондоозброєності зріс майже вдвічі, що є позитивною тенденцією. Стрімкими темпами зростає рівень рентабельності основних засобів, це вказує на ефективне використання активів, що приймають участь у процесі формування доходу.

Забезпеченість організації працівниками вивчається шляхом зіставлення чисельності працівників за звітний і попередні періоди, що показує тенденцію до збільшення чисельності працівників на підприємстві. На підприємстві спостерігаються не дуже різкі коливання в динаміці коефіцієнту плинності кадрів, але цей коефіцієнт у 2019 році становить 1,6%, що не вписується в межі природної плинності, яка становить 3-5%, і в свою

чергу це не сприяє своєчасному оновленню колективу, що призведе до старіння кадрів, та вимагає особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби.

Також проаналізувавши продуктивність праці одного робітника за рік можемо побачити, що у 2019 році вона зросла на 36,6% відносно 2018 року і на 98,2% відносно 2017 року, що є дуже гарним показником, який свідчить про те, що підприємство має гарну стратегію стимулювання кадрів.

Провівши дослідження ми з'ясували, що основним методом стимулювання працівників на нашому підприємстві є заробітна плата та преміювання.

Ми реалізували сучасний, комплексний підхід: враховуємо що регламентуємо вимоги держави, використовуємо інструменти управління по цілях (КПЕ), надаємо співробітникам різні доплати.

Проаналізувавши фінансові результати діяльності ПП «Акпі» за 2019 р. та 2018 р. можна зробити висновок, що дохід від реалізації продукції в 2019 р. збільшиться, внаслідок цього зміниться собівартість продукції, та при цьому підприємство зможе зменшити чистий збиток - до -8739 тис. грн.

Отже можна зробити висновок, що витрати на ПП «Акпі» в наслідок введення запропонованої нами бонусної системи преміювання нормалізуються. Згідно такої системи кожен працівник знає що йому потрібно зробити, щоб отримати премію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Качан Є.П. Економіка праці та соціально-трудові відносини [Текст]: Навчальний посібник / Є.П. Качан - Тернопіль : ТДЕУ, 2009. - 373 с.
2. Кіндрацька Г.І. Економічний аналіз: теорія і практика : підручник / Г.І. Кіндрацька, М.С. Білик, А.Г. Загородній. - Львів : "Магнолія 2006", 2009. - 440 с.
3. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / Богиня Д. П. - К. : Знання - Прес, 2011. - 314 с.
4. Буряк П. Ю. Економіка праці і соціально-трудові відносини : навч. посіб. / Буряк П. Ю. - К. : ЦУЛ, 2012. - 440 с.
5. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / Є. П. Качан, О. П. Дяків, В. М. Островерхов та ін. ; за ред. Є. П. Качана. - К. : Знання, 2010. - 407 с.
6. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / Лукашевич В. М. - Львів : Новий світ-2000, 2010 - 248 с.
7. Махсма М. Б. Економіка праці та соціально-трудові відносини / Махсма М. Б. —К.: «Атіка», 2011. - 304 с
8. Мерзляк А.В. , Михайлов Є.П. , Корецький М.Х. , Михайлова Г.О. Е 45 «Економіка праці і соціально-трудові відносини»: Навч. Посібник /Під ред. проф. Є.П.Михайлова. - Київ: Центр навчальної літератури, 2010. - 240 с.
9. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. / Єсінова Н. І. - К. : Кондор, 2009. - 432 с.
10. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій / Т. В. Давидюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. - 2013. - № 1(47). - С. 30-35.
11. Гринькова В.М., Ястремська О.М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства: Наук. вид. / В.М. Гринькова, О.М.

Ястремська. — Х.: ХНЕУ, 2011. — 192 с.

12. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов — К.: Центр учбової літератури, 2012. — 728 с.

13. Богиня Д.П. Основи економіки праці : навч. посібн. / Д.П. Богиня, О.А. Грیشкова.- Вид. 3-тє, [стер.]. - К. : Вид-во "Знання" - Прес, 2009.- 166с

14. Богиня, Д. П. Ефективність праці в ринковій економіці [Текст] / Д. П. Богиня, А. Ф. Шевченко // Україна: аспекти праці. - 2010. - № 4. - С. 3-6.

15. Колот, А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку [Текст] : монографія / А. М. Колот. -К. : КНЕУ, 2010. - 251с.

16. Акулов, М. Г. Економіка праці і соціально трудові відносини [Текст] : [навч. посіб.] / М. Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін. - К. : Центр учбової літератури, 2012. - 328 с.

17. Гончаров, В. М. Концептуальні проблеми ефективності праці в Україні [Текст] / В. М. Гончаров // Вісник економічної науки України. - 2013. - № 2. - С. 33-37.

18. Череп, А. В. Методичні підходи до використання трудових ресурсів у відповідності з потенційними можливостями підприємства [Текст] / А. В. Череп, Л. В. Шитікова // Бізнес-Інформ. - 2013. - №10. - С. 253-257.

19. Фінансово-економічні результати діяльності підприємства: собівартість, прибуток: навч. посіб. / П.В. Круш, О.В. Клименко, В.І. Подвігіна. К.: НТУУ «КПІ», 2012. - 488 с.

20. Захарова О.В. Особливості оцінки руху персоналу підприємства // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Спец. вип. Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т. - Т. 1. - К.: КНЕУ, 2012. - С.439-452.

21. Балабанюк Ж.М. Аналіз показників руху персоналу організації / Ж.М. Балабанюк // Економіка будівництва і міського господарства. - 2011. - Том 7. - №2. - С. 123-132.

22. Богдан Ю.М. Аналіз використання кадрового потенціалу

підприємства / Ю.М. Богдан // Економічний вісник Донбасу. - 2011. - № 1 (23). - С. 181-185.

23. Семенов А.Г. Аналіз формування та використання кадрового потенціалу / А.Г. Семенов, А.І. Шарко // Вісник економічної науки України. - 2010. - №1. - С. 93-97.

24. Фінанси підприємств : навчальний посібник / М. М. Бердар. - 2-ге вид., перероб. і допов. - К.: 2012. - 464 с.

25. Діагностика в системі управління : навч. посіб. / К. А. Приб, Н. І. Патица. - К.: «Центр учбової літератури», 2018.-432 с.

26. Кодекс законів про працю України (Затверджується Законом №332-УШ (322а-08) від 10.12.71 ВВР, 1971, додаток до №50, ст.375). Остання версія - від 11.10.2018.

27. Винагородський М. Д. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посіб. / М. Д. Винагородський, А. М. Винагородська, О. М. Шканова - К. : Центр учбової літератури, 2019. - 488 с.

28. Соціологія праці: Підручник. — К.: Либідь, 2014. — 440 с.

29. Волгин Н.А. Японский опыт решения экономических и социальнотрудовых проблем /Н.А. Волгин. - М.: Экономика, 2012. - 256 с.

30. Матрусова Т.Н. Япония: материальное стимулирование в фирмах. - М.: Наука, 2010. - 78 с

31. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. - 2012. - № 2. - С. 83-88.

32. Дряхлов Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н.И. Дряхлов, Е.А. Куприянов /Социологические исследования. - 2011. - №12. - С. 1-12.

33. Дядечко Л.П. Мотивація персоналу в системі ефективного функціонування транснаціональних корпорацій / Л.П. Дядечко, К.С. Хрипунова // Економічні науки. - 2010. - №3. - С. 5-6.

34. Рисін И. Е., Трещевский Ю. И. Економіка участі / И. Е. Рисін,

Ю.И. Трещевский - К.: Знання, 2010. - 310 с.

35. Шугаев А.А. Социальные программы на предприятиях Германии // Проблемы теории и практики управления. - 2014. - № 3. - С. 96-101.

36. Клочков А. Р. Мотивація персоналу на стратегію компанії. Управління персоналом / А. Клочков // Економіст. - 2010. - № 9. - С. 32-36.

37. Застосування мотиваційного моніторингу на промисловому підприємстві / О. В. Шляга // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2018. - Вип. 2. - С. 38-46.

38. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2014. — 492 с.

39. Кендюхов О. Ефективність мотивації інноваційної активності персоналу машинобудівного підприємства / О. Кендюхов, А. Кривчиков // Управлінські інновації. - 2012, №2.

40. Економіка підприємства: Навч. посіб./ За ред. А.В.Шегди. - К.: Знання - Прес, 2012, с. 103 - 127.

41. Управління персоналом: навч. посібник / В.М. Гончаров, О.В. Додонов, І.А. Кириченко, Є.В. Гончаров, О.І. Кірнос, І.В. Точонов. - Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2013. - 148 с.

42. Економіка і підприємництво, менеджмент / [С.М. Рогач, Т.А. Гуцул, В.А. Ткачук та ін.]. - К.: ЦП «Компринт», 2017. - 714 с.

43. Економіка торгівлі: Підручник. — 2-ге вид., випр. і доп. — К.: Знання, 2011. — 603 с.

44. Економіка підприємства: навчальний посібник / Л.О. Болтянська, Л.О. Андреева, О.І. Лисак. - Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2017. - 668 с.

45. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под. ред. П. В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М НГАЭиУ; Новосибирск, 2013. — 312 с.