

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ**

ДО ЗАХИСТУ ДОПУСКАЮ  
Завідувач кафедри економіки  
д.е.н., професор  
Гусєва О. Ю. \_\_\_\_\_  
«\_\_\_\_» червня 2021 року

**Пояснювальна записка**

**ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

на тему:

**«ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА:  
ЙОГО ВИЗНАЧЕННЯ І ОЦІНКА»**

Виконав: студент 4 курсу, групи ЕПД-41

Спеціальність 051 «Економіка»

Ворохоб Ігор Ігорович \_\_\_\_\_

Керівник: к.е.н., доцент Воскобоева О.В. \_\_\_\_\_

Рецензент д.е.н., проф. Сьомкіна Т.В. \_\_\_\_\_

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**  
Навчально-науковий інститут телекомунікацій  
Кафедра економіки

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ІТ-БІЗНЕСУ»

Ступінь вищої освіти «БАКАЛАВР»

Спеціальність 051 «Економіка»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки

Гусева О. Ю. \_\_\_\_\_

«22» лютого 2021 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Ворохобу Ігорю Ігоровичу

---

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Трудовий потенціал підприємства: його .  
визначення і оцінка»

керівник кваліфікаційної роботи к.е.н., доцент Воскобоєва О.В.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «23» грудня 2021 року № 258

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «01» червня 2021 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні основи управління трудовим потенціалом підприємства

2. Дослідження ефективності використання трудового потенціалу підприємства

3. Підвищення ефективності управління трудовим потенціалом підприємства

5. Перелік графічного матеріалу:

Таблиць – 52

Рисунків - 22

6. Дата видачі завдання 22.02.2021 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбор матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	01.02.21 - 21.02.2021	виконано
2.	Підготовка вступу і першого розділу	22.02.2021 - 15.04.2021	виконано
3.	Підготовка другого розділу	16.04.2021 - 30.04.2021	виконано
4.	Підготовка третього розділу	01.05.2021 - 20.05.2021	виконано
5.	Підготовка висновків та пропозицій	21.05.2021 - 30.05.2021	виконано
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	21.05.2021 - 30.05.2021	виконано
7.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	21.05.2021 - 30.05.2021	виконано
8.	Написання відгуку науковим керівником	31.05.2021	виконано
9.	Зовнішня рецензія	31.05.2021	виконано
10.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	31.05.2020 - 01.06.2021	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	31.05.2021 - 14.06.2021	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.2021-17.06.2021	виконано

Студент \_\_\_\_\_

Ворохоб І. І.

Керівник роботи \_\_\_\_\_

Воскобоева О.В.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	6
1.1. Трудовий потенціал підприємства: сутність та особливості формування в умовах ринкової економіки .....	6
1.2. Управління розвитком трудового потенціалу .....	17
1.3. Основні методологічні підходи щодо оцінки трудового потенціалу підприємства .....	23
Висновки до розділу 1 .....	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	30
2.1 Оцінка ринкової позиції підприємства .....	30
2.2 Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами .....	37
2.3 Аналіз ефективності використання трудового потенціалу підприємства .....	59
Висновки до розділу 2. ....	64
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	65
3.1 Розробка заходів щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства .....	65
3.2 Оптимізація чисельності робітників підприємства .....	81
Висновки до розділу 3. ....	96
ВИСНОВКИ .....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	100

## ВСТУП

Вдосконалення управління трудовим потенціалом у вітчизняній економіці припускає безперервний розвиток і накопичення людського капіталу, повне і ефективно використання робочої сили на усіх рівнях господарювання. Людський чинник виробництва, трудовий потенціал мають у сучасних умовах розвитку ринкових стосунків ключове значення для функціонування усіх підприємств, для підйому української економіки і її входження у світове господарство. За роки ринкових реформ у вітчизняній економіці накопичений певний досвід раціонального використання трудового потенціалу на різних рівнях управління. Проблема управління трудовим потенціалом тісно пов'язана з розвитком людського капіталу, ефективним використанням робочої сили і іншими напрямками вдосконалення соціально-економічних стосунків у сфері управління персоналом на рівні підприємства.

Рівень життя, результат праці і трудовий потенціал людини безпосередньо взаємозалежні: ріст одних чинників змінює показники усіх інших. Трудовий потенціал людини має свої межі, які визначаються його розумовими і фізичними здібностями, інтелектуальними і моральними якостями, а також іншими особистими характеристиками. Важливе практичне значення має вивчення стану трудового потенціалу. Воно потрібне для того, що збалансувало числа робочих місць і ресурсів праці з урахуванням змін як в складі і чисельності трудового потенціалу, так і у сфері додатка праці.

Відсутність науково обгрунтованих методів оцінки, визначення напряму розвитку і управління розвитком трудового потенціалу сучасних українських підприємств визначає актуальність вибраної теми дослідження

Велику увагу розробці проблем ефективного управління персоналом на підприємстві приділяють вітчизняні і закордонні вчені: Бендасюк О.О., Борисов А.Б., Була Н.Я., Бутко М.П., Васильченко В.С., Галаз Л.В., Галан О.Є., Ганіч Л.В., Гончар О. І., Грішнова О.А., Гриненко А.М., Дуда С.Т., Живко З.Б., Івченко Є. А., КербЛ.П., Козар В.В., Корбут К.Є., Корчевська Л.

О., Руденко Г. В., Серікова ОМ., Смачило В.В., Фостяк Н.С., Шило К. М., Югас Е. Ф. та багато інших.

Слід особливо підкреслити, що сучасна економічна наука відійшла від вузького, суто виробничого погляду на трудовий потенціал та його .

Метою даної роботи є процеси управління трудовим потенціалом підприємства та підвищення ефективності його використання.

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі завдання:

- розкрити сутність та значення трудового потенціалу підприємства;
- виявити чинники, що характеризують трудовий потенціал підприємства;
- провести аналіз критеріїв і методології оцінки трудового потенціалу підприємства;
- виявити вплив факторів на підвищення ефективності використання трудового потенціалу ;
- оцінити ринкову позицію підприємства;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства;
- обґрунтувати планові показники по труду.

Об'єктом дослідження для написання дипломної роботи виступають процеси формування та використання трудового потенціалу ПрАТ «Київметалопром» .

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти механізму діагностики ефективності управління трудовим потенціалом на основі мотивації і стимулювання праці.

Інформаційною базою дослідження в роботі стали матеріали ПрАТ «Київметалопром» . яке знаходиться за адресою: Україна, 08623, Київська обл., Васильківський р-н, селище міського типу Калинівка, вулиця Індустріальна, будинок 7. Підприємство існує з 16.12.1996 року і на даний момент є одним з підприємств Київської області, які найбільш динамічно розвиваються.

Загальний аналіз показників господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «Київметалопром» наведено у додатку А.

Підприємство є юридичною особою; має у власності відокремлене майно, може від свого імені укладати договори, набувати майнові і різні немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді. Має круглу печатку із своїм фірмовим знаком (символікою), розрахунковий та інші рахунки в гривнях та іноземній валюті в установах банків. ПрАТ «Київметалопром» спеціалізується на виробництві будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій; на здійсненні та організації експортно-імпорتنих операцій; на розробці проектів виконання будівельно-монтажних робіт і технологічних вантажно-розвантажувальних робіт вантажопідйомними кранами, на виробництві та реалізації інших видів продукції, товарів, послуг тощо.

В якості інформаційної бази дослідження також було використано законодавчі акти державних органів управління, матеріали офіційної державної статистичної, фінансової та бухгалтерської звітності, аналітичні внутрішньофірмові матеріали.

В роботі були використані методи наукового дослідження як загальнонаукові (аналізу та синтезу, дедукції та індукції), так і конкретно-наукові методи (економіко-математичного аналізу, методи планування).

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновку й бібліографічного списку. Робота містить 105 сторінок тексту, теоретичні й методичні положення ілюструються 22 рисунками, 52 таблицями й 9 додатками. Бібліографічний список містить 43 джерела.

Ключові слова: ТРУДОВІ РЕСУРСИ, ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ПЕРСОНАЛ, КАДРИ, ЧИСЕЛЬНІСТЬ РОБІТНИКІВ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ТРУДА, АНАЛІЗ, ФОНД ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ, СТИМУЛЮВАННЯ.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Трудовий потенціал підприємства: сутність та особливості формування в умовах ринкової економіки

В сучасних умовах успішний розвиток підприємств залежить від рівня забезпеченості якісним і адаптованим трудовим потенціалом, якість якого забезпечується системою управління ним. Трудовий потенціал охоплює процеси його формування, розвитку і використання, та здатний привести як до перспективного позитивного, так і негативного соціально–економічного ефекту. Саме, організаційно–економічний механізм взаємодії працівників підприємств дозволяє ефективно використовувати наявний трудовий потенціал таких працівників сприятиме досягненню основних виробничих цілей.

Формування прогресивного трудового потенціалу, що виступає в якості найважливішого ресурсу підприємства є важливою передумовою розвитку успішних підприємств у конкурентному змінному середовищі.

Поняття «трудовий потенціал» ширше поняття «трудові ресурси». В свій склад вони включають тільки працездатних людей по певних формальних ознаках. Проте «трудовий потенціал» охоплює і тих, хто ще тільки готується до ефективної трудової діяльності (діти), і тих, хто вже вийшов з сфери зайнятості (пенсіонери). Тому трудові ресурси є частиною трудового потенціалу, носіями якої є люди, трудовий потенціал яких має такий рівень, що дозволяє самостійно забезпечувати себе прибутком у сфері зайнятості. Всі ж інші категорії населення також мають певний рівень трудового потенціалу, але нижчий від мінімального рівня.



При цьому у одній частині формально непрацездатного населення цей потенціал має тенденцію швидко зростати (учнівська та студентська молодь), в інших – знижуватись (люди пенсійного віку).

Науковим вивченням трудового потенціалу займалося багато зарубіжних та вітчизняних вчених. Але як показало дослідження, єдиного трактування поняття «трудоий потенціал» досі не існує (табл. 1.1). Це пов'язано з тим, що різні вчені підходять до вивчення цього поняття з різних позицій.

Усі автори з різних позицій розкривають поняття «трудоий потенціал».

Таблиця 1.1

Трактування поняття «трудоий потенціал» різними вченими

Автор	Поняття
1	2
Бендасюк О.О., Дуда С.Т.[7]	Трудоий потенціал – наявні й майбутні трудові можливості, які характеризуються певними кількісними й якісними характеристиками: чисельність працездатного населення, його професійно-кваліфікаційний склад розглядають тощо
Борисов А.Б.[8]	Трудоий потенціал – це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства
Бутко М.П., Смачило В.В.[9]	Носіями трудового потенціалу регіону вважають все працездатне населення як працездатного віку так і поза його межами, скориговане на величину міграційних перетоків міжрегіонального та міжнаціонального характеру
Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., КербЛ.П. [10]	Розглядається трудоий потенціал людини як частину її потенціалу, як особистості, який формується на основі природних даних (здібностей), освіти, виховання та життєвого досвіду.
Галаз Л.В. [13]	Трудоий потенціал – це запаси праці, що залежать від загальної чисельності трудових ресурсів та їх структури за статтю та віком, накопичених знань, ступеня відповідності демографічної структури працівників умовам підвищення ефективності праці, соціальній мобільності населення (територіальній та професійній).

Галан О.Є. [14]	Трудовий потенціал є економічною формою особистісного фактору виробництва в його спільному русі з речовими факторами, що виражається в кінцевому результаті, який може бути отриманий при повноцінній реалізації наявних потенцій.
Ганіч Л.В. [15]	Під трудовим потенціалом розуміється потенціал робочого часу людини, що володіє сукупністю загально-професіональних та професіонально-кваліфікаційних характеристик, які, враховуючи історичні, демографічні, національні та інші особливості можуть бути використані в тій або іншій сфері суспільного виробництва.
Гончар О. І., Руденко Т. В. [17]	За визначенням авторів трудовий потенціал, приймаючи вигляд людських здібностей, будучи особливою частиною матеріального виробництва, його якісною характеристикою, характеризується наростанням матеріальних благ в процесі розвитку індивідуальності людини та охоплює лише ту її частину, в якій спостерігається наростання матеріальних благ понад рівень, що був досягнутий раніше і в процесі розвитку індивідуальності людини.
Живко З.Б., Була Н.Я., Фостяк Н.С. [21]	Пропонується структуру трудового потенціалу суспільства, яка включає в себе: трудовий потенціал особистості; трудовий потенціал колективу підприємства, організації, фірми; трудовий потенціал галузі, регіону і т. д. Дане ним трактування визначає трудовий потенціал суспільства як «сукупну суспільну здатність до праці; потенційну трудову дієздатність суспільства».
Івченко Є А., Серікова ОМ. [23]	Трудовий потенціал робітника – сукупна здатність фізичних та духовних властивостей окремого робітника досягати в заданих умовах певних результатів його виробничої діяльності, з одного боку, і здатність вдосконалюватися в процесі праці, вирішувати нові задачі, що виникають в результаті змін у виробництві, - з іншого.
Козар В.В.[25]	Під трудовим потенціалом розглядає можливість населення виділити зі свого середовища робочу силу певного рівня активності та працездатності, яка реалізовується чи може бути реалізована в національному господарстві і бути конкурентоспроможною на ринку праці

Корбут К.Є. [27]	Трудовий потенціал розглядається як інтегральна форма, що кількісно та якісно характеризує здатність суспільства в динаміці забезпечити людський фактор виробництва увідповідності з вимогами його розвитку.
Корчевська Л. О., Шило К. М.[28]	Трудовий потенціал країни з точки зору кількості й якості праці, яку здатні надавати трудові ресурси з певними якісними і кількісними характеристиками
Курило І.[29]	Трудовий потенціал – як демоекономічна категорія та інтегральна оцінка якості населення відображає його трудові можливості, ступінь і якісну специфіку їх реалізації
Птащенко О. В. [33]	Трудовий потенціал – це виробнича здатність підприємства (групи, індивіда), що визначається особистісними (фізичними, інтелектуальними та духовними) здібностями індивідів (індивіда) з врахуванням взаємозв'язків, що склалися з матеріально-технічними, інноваційними, соціокультурними та іншими складовими економічного потенціалу підприємства.
Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І.[38]	Трудовий потенціал– персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик. Трудовий потенціал оцінює рівень використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і сукупності працівників у цілому, що є необхідним для активізації людського фактору і забезпечує якісну збалансованість у розвитку особистого й уречевленого факторів виробництва
Щербак В.Г. [42]	Вважає, що кожна людина в певній мірі володіє трудовим потенціалом, який визначається як «міра компетенцій та можливостей, що сформувалися в процесі соціалізації та навчання особистості та реалізованих в трудовій діяльності».
Югас Е. Ф. [43]	Під трудовим потенціалом робітника розуміє «сукупність якостей людини, що визначають можливість та границі її участі в трудовій діяльності».

Результати наукових досліджень більшості вчених показали, що для сучасного етапу розвитку підприємств характерне різке посилення ролі людського фактору та управління людськими ресурсами.

Наукову увагу до питання управління людськими ресурсами приділяли ще в давнину такі мислителі, як Аристотель, Платон, Сократ. Але проблеми ефективного управління трудовим потенціалом розглядалися в складі таких

категорій як «мотивація» та «оплата людської праці».

Наукові школи управління почали формуватися в кінці ХІХ–го – початку ХХ–го століття.

Винятковими можна вважати наукові вчення Роберта Оуена, що виділяв працівників як «живі машини», а підтримання їх необхідного життєвогорівня є настільки важливим, як і догляд за механічним обладнанням.

Засновник наукової школи управління Ф. Тейлор, вказував на застосування ефективних принципів управління людьми. Протягом багаторічних спостережень науково обґрунтував необхідність відбору і поділу працівників на відповідні професії [37].

Продовжує теорію Ф. Тейлора наукові дослідження Г. Ганта, який обґрунтував систему оплати дострокового виконання виробничих завдань, що надало можливість забезпечити зростання продуктивності праці майже вдвічі [21].

Наукові вчення послідовника Ф. Тейлора Г.Емерсона, будувались на визначенні професії менеджера з управління трудовими ресурсами. Згідно з положенням цієї теорії сформульовано перелік вимог, яким повинен відповідати такий спеціаліст [1].

Аналіз наукових підходів до управління трудовим потенціалом в період ХХ–го ст. характеризувався подальшою концентрацією виробництва, що сприяло необхідності виділення функціонального кадрового управління. Так, наукові вчення Г. Форда були націлені на вирішення проблем плинності кадрів, організовано так званий «психологічний відділ». Одночасно було сформовано «теорію підсвідомого» науковцем З.Фрейдом, що припускала ірраціональну поведінку людини, в тому числі і в сфері трудових відносин.

Е. Мейо було сформовано модель залежності продуктивності праці від соціальних факторів, а саме визначено залежність від взаємовідносин між членами колективу, яка в свою чергу формує поведінку працівників та рівень продуктивності їх праці [4].

Основний вклад у розвиток теорії людських відносин внесли вчені Ф.

Герцберг, А. Маслоу, Д. М. Грегор. В кінці ХХ–го сторіччя Д. М. Грегор сформулював теорії «Х» та «У» в системі управління трудовим потенціалом.

Так, відповідно теорії «Х», працівників визначають як таких, які не прагнуть до високопродуктивної праці та уникають відповідальності.

Теорія «У» передбачає світогляд працівників таким для яких праця є природною та бажаною відповідно як і відпочинок. При такій системі управління трудовим потенціалом контроль їх діяльності не є необхідним адже система є відповідальною. Застосування вчення теорії «У», на практиці передбачає стимулювання працівників шляхом виокремлення самостійності у праці делегування повноваження, забезпечуючи цим самим можливість задоволення первинних потреб [31].

Пізніше професор Каліфорнійського університету В. Оучи дав новий поштовх розвитку цих підходів та сформулював теорію «Z». Відповідно до неї, ефективна система управління трудовим потенціалом може формуватися тоді, коли керівництво організації буде сприймати його як одну велику сім'ю. Менеджери, які дотримуються теорії «Z», вважають необхідним формування у працівників почуття приналежності до бізнесу, прийняття рішень та завдань колективу. Застосування контролю є недоцільним, а можливість задоволення потреб всіх рівнів є необхідною. За результатами аналізу визначено, що певні підходи із теорії «Z» хоча і застосовуються в деяких американських, британських, французьких компаніях, однак вони характерні для японських фірм[2].

Щодо розвитку вітчизняних наукових досліджень щодо управління трудовим потенціалом, то увагу цій проблемі приділяв у своїх працях І. Франко, який характеризував проблеми людини та її роль в системі господарювання. М. І. Туган–Барановський та В. Вернадський досліджували сукупність та різновиди людських потреб [11].

М. Вітке сформував тезу про необхідність виділення окремої науки – управління людьми, а також визначено принципи і особливості притаманні лідеру та керівнику в процесі управління трудовим потенціалом [12].

Вітчизняний науковець Ф. Дунаєвський акцентував увагу на проблемах підбору виконавців, його підготовці та стимулюванні. Він застосував поняття «адміністративної ємкості», під яким розумів здатність керівника безпосередньо працювати із певною кількістю осіб. [11].

Щодо сучасних досліджень, то цікавими є дослідження М.Й. Маліка. Він зауважив, що ефективна система управління це повна єдність процесуального і результативного відношення до праці. Цей факт він пояснює тим, що зміст життя людини полягає не просто в задоволенні окремих потреб чи досягненні деяких результатів, а власне у виробничій діяльності, у функціонуванні суспільства і людини як члена суспільства [30].

О. В. Потьомкіна в основу системи управління трудовим потенціалом окрім складових – матеріального добробуту і влади – покладає психологічний комфорт працівника [32]. У своїй роботі Л. П. Червінська зазначила, що в системі управління трудовим потенціалом важливе значення має зосередження основної уваги на психологічних аспектах мотиваційного механізму людини. У зв'язку з докорінним суспільно–економічними і соціально–психологічними перетвореннями новий мотиваційний механізм повинен враховувати зміни в особистісному факторі [39].

Виходячи із результатів проведеного дослідження можна виділити основні завдання формування системи управління трудовим потенціалом (рис.1.2).

забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами;
створення необхідних умов для ефективного використання знань;
удосконалювання системи оплати праці і мотивації;
формування і збереження корпоративної культури;
удосконалювання методів стимулювання праці.

Рис. 1.1. Завдання формування системи управління трудовим потенціалом (складено на основі [10,13,17,27,33]).

Трудовий потенціал і механізм його формування та управління характеризується кількісними і якісними факторами, тобто може розглядатись як соціально-економічна, так і обліково-статична категорія (рис. 1.1).

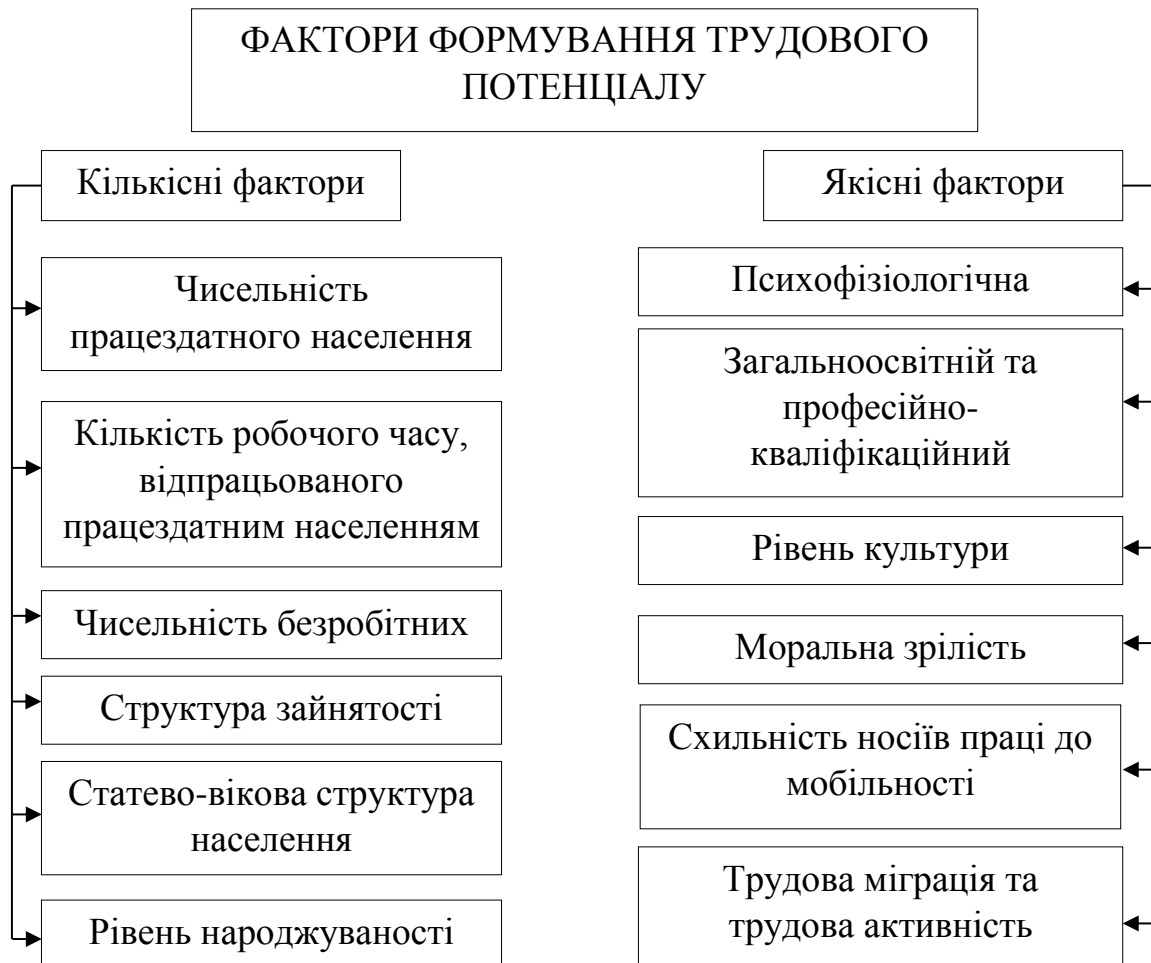


Рис. 1.2. Фактори, що визначають формування трудового потенціалу (складено на основі [10,15,22,30,43]).

Структура трудового потенціалу підприємства являє собою співвідношення різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних та інших характеристик груп працівників і відносин між ними.

Як складне структурне соціально-економічне утворення, трудовий потенціал організації містить такі компоненти: кадровий, професійний, кваліфікаційний, організаційний. Цей поділ має умовний, а не абсолютний характер і призначений чіткіше визначити ступінь цілеспрямованого впливу

на ту чи іншу групу факторів, що формує кожну зі складових трудового потенціалу організації (рис.1.3).

### Складові трудового потенціалу



Рис.1.3. Складові трудового потенціалу (складено на основі [10,22,43]).

Глибока структуризація трудового потенціалу дає змогу розглядати його як параметр, що обумовлюється безупинними змінами в складі самих працівників і технологічному засобі виробництва, показати співвідношення джерел екстенсивного й інтенсивного зростання трудового потенціалу. Усе це дає основу розроблення моделі трудового потенціалу у формі результуючої взаємодії більшого числа факторів, приведених до загальної основи.

У загальній структурі трудового потенціалу підприємства залежно від критерію аналізу можна відокремити його видові прояви (рис.1.4).



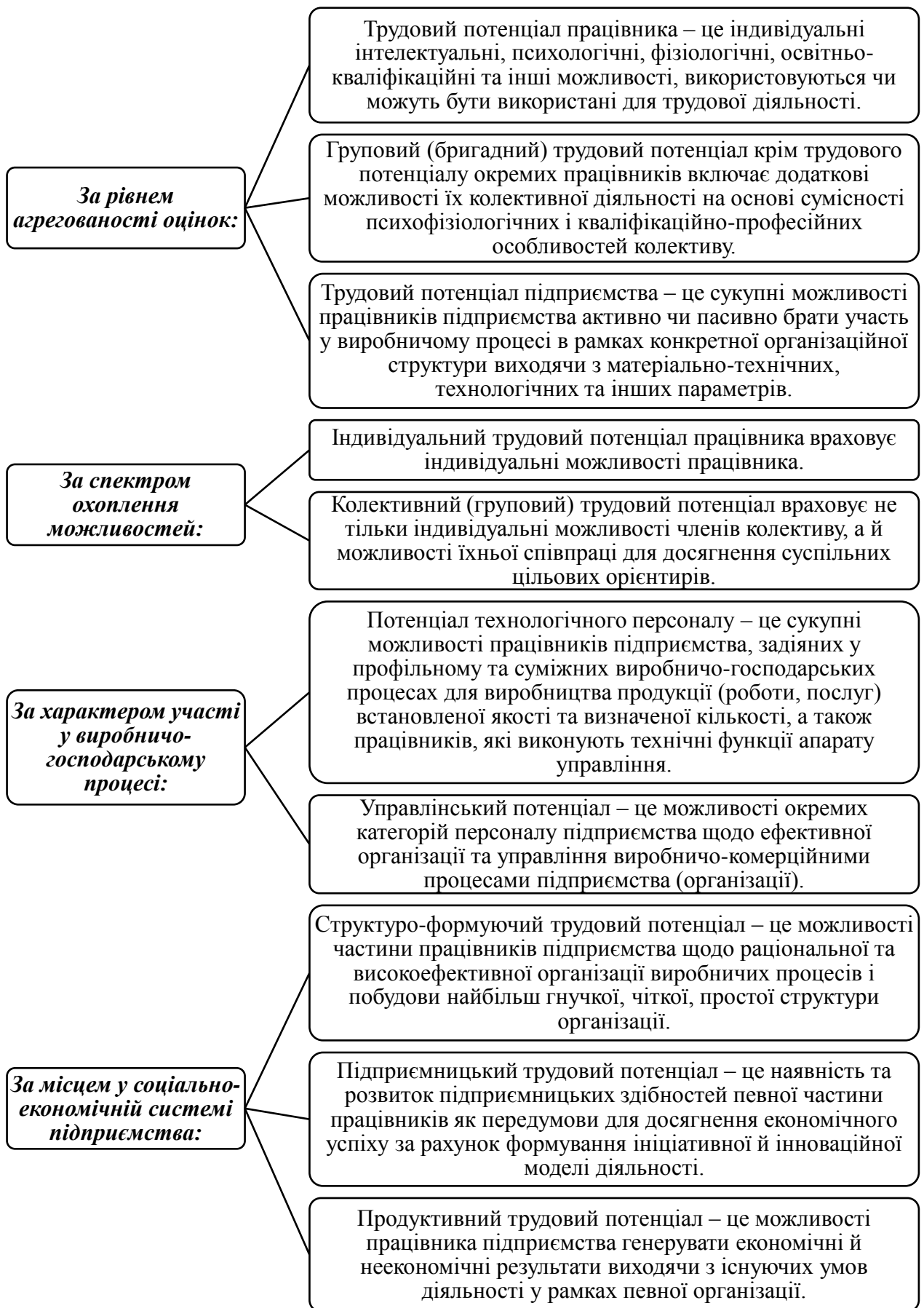


Рис. 1.4. Види трудового потенціалу.

Вихідною структурно-формуючою одиницею аналізу трудового потенціалу є трудовий потенціал працівника (індивідуальний потенціал). Саме він утворює основу формування трудових потенціалів вищих структурних рівнів.

Для розгляду особистостей поняття «трудоий потенціал» працівника звернемося до визначення «робочої сили», даного К. Марксом: «...сукупність фізичних і духовних здібностей, якими володіє організм, жива особистість людини, і які пускаються ним у хід всякий раз, коли він робить які-небудь споживані вартості»[26]. Дане визначення відноситься переважно до індивідуальної робочої сили, оскільки йдеться в ньому про «організм і живу особистість людини».

З цього визначення випливають два важливі висновки. По-перше, до моменту зайнятості людини працею говорити про її робочу силу можна лише умовно як про фізичну і духовну працездатність взагалі, як про можливий потенційний трудовий внесок. По-друге, результат використання індивідуальної робочої сили – це реальний трудовий внесок працівника, він виражається в конкретному продукті, а також у визначеному рівні продуктивності й ефективності праці, досягнутому даним працівником.

Таким чином, робочу силу індивіда відповідно до її джерела (властивості організму, соціальної особистості) і готовності до використання у виробничій діяльності можна розглядати як трудовий потенціал (ресурс) особистості – джерело робочої сили. Перетворитися в робочу силу, бути використаним як робоча сила – це призначення, об'єктивна мета «трудоого потенціалу особистості». З теоретичного і практичного погляду важливість цього факту полягає в тім, щоб розглядати робочу силу не тільки як щось задалегідь дане, а й як постійний резерв підвищення продуктивності й ефективності праці.

Трудовий потенціал працівника є змінною величиною, він безупинно змінюється. Працездатність людини й акумульовані (нагромаджені) у процесі трудової діяльності творчі здібності працівника (досвід) підвищуються в міру

розвитку й удосконалення знань і навичок, зміцнення здоров'я, поліпшення умов праці і життєдіяльності. Але вони можуть і знижуватися, якщо, зокрема, погіршується стан здоров'я працівника, посилюється режим праці і т. п. Коли йдеться про управління персоналом, необхідно пам'ятати, що потенціал характеризується не ступенем підготовленості працівника в даний момент до обіймання тієї чи іншої посади, а його можливостями в довгостроковій перспективі – з урахуванням віку, практичного досвіду, ділових якостей, рівня мотивації.

Трудовий потенціал працівника містить:

1. Психофізіологічний потенціал – здатності і схильності людини, стан її здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи і т. п.

2. Кваліфікаційний потенціал – обсяг, глибину і різнобічність загальних і спеціальних знань, трудових навичок і умінь, що обумовлює здатність працівника до праці визначеного змісту і складності.

3. Соціальний потенціал – рівень цивільної свідомості і соціальної зрілості, ступінь засвоєння працівником норм ставлення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби і запити в сфері праці, виходячи з ієрархії потреб людини.

Отже підсумовуючі вище зазначене доцільно зауважити, що основою для формування трудового потенціалу на сучасному етапі є використання триєдиного підходу, з використанням сучасних методів та принципів, які є векторами розвитку підприємства в цілому.

## 1.2

Розвиток трудового потенціалу є важливішим з основних напрямків ефективного функціонування будь-якого підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Управління трудовим потенціалом повинне забезпечувати раціональне використання потенціалу кожного співробітника підприємства. Значущість працівників зумовлена наявністю сукупності

професійних знань, умінь та навичок, саме наявністю професійних компетенцій.

Управління розвитком трудового потенціалу характеризується індексом людського розвитку (Human Development Index) [5].

Індекс людського розвитку (ІЛР) є інтегральним показником стану соціально-економічного розвитку країни. Це основний показник, запропонований Програмою розвитку ООН, за яким у світі оцінюються досягнення країни. Він був розроблений у 1990 р. пакистанським економістом Махбубом ель Хаком і сьогодні вдало застосовується ООН у щорічному звіті з розвитку людського потенціалу. Елементами індексу людського розвитку є рівень здоров'я, освіти та рівень доходу, а саме (рис. 1.5):

- очікувана тривалість життя при народженні;
- доступність освіти (рівень писемності, грамотності дорослого населення та загальне охоплення населення початковою, середньою та вищою освітою);
- забезпечення гідних умови життя для кожної людини (показник ВВП на душу населення, виражений через паритет купівельної спроможності).



Рис. 1.5. Елементи індексу людського розвитку (Human Development Index)

Індекс людського розвитку (ІЛР) розраховується як середнє арифметичне трьох показників за формулою:

$$I_{HDI} = \frac{I_{life} + I_{educ} + I_{inc}}{3} \quad (1.1)$$

де  $I_{HDI}$  – індекс людського розвитку;

$I_{life}$  – індекс тривалості життя;

$I_{educ}$  – індекс рівня освіченості;

$I_{inc}$  – індекс скоригованого реального ВВП на душу населення [1].

Максимальне значення ІЛР – 1, мінімальне – 0.

Якщо проаналізувати окремі складові індексу, стає зрозумілим, що найвище значення з усіх має індекс освіти, а за іншими показниками (особливо це стосується очікуваної тривалості життя при народженні) Україна значно поступається країнам с аналогічним рівнем розвитку(рис.1.6) [3].

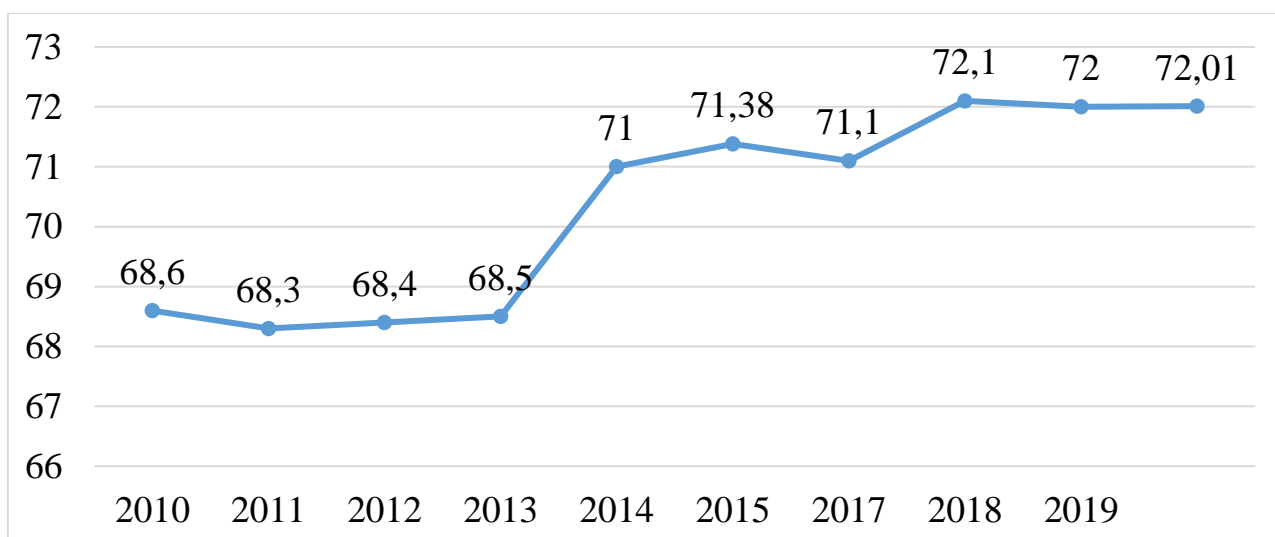


Рис.1.6. Середня тривалість життя в Україні.

Таким чином, із 2010 по 2019 р. очікувана тривалість життя при народженні в Україні збільшилася на 2,3 роки, середня кількість років навчання збільшилася на 2,2 роки, останнім часом рівень життя населення в Україні, що визначається валовим національним доходом (ВНД) на душу населення (рис.1.7). В 2019 році він зріс близько 65% у 2018–2019 рр.

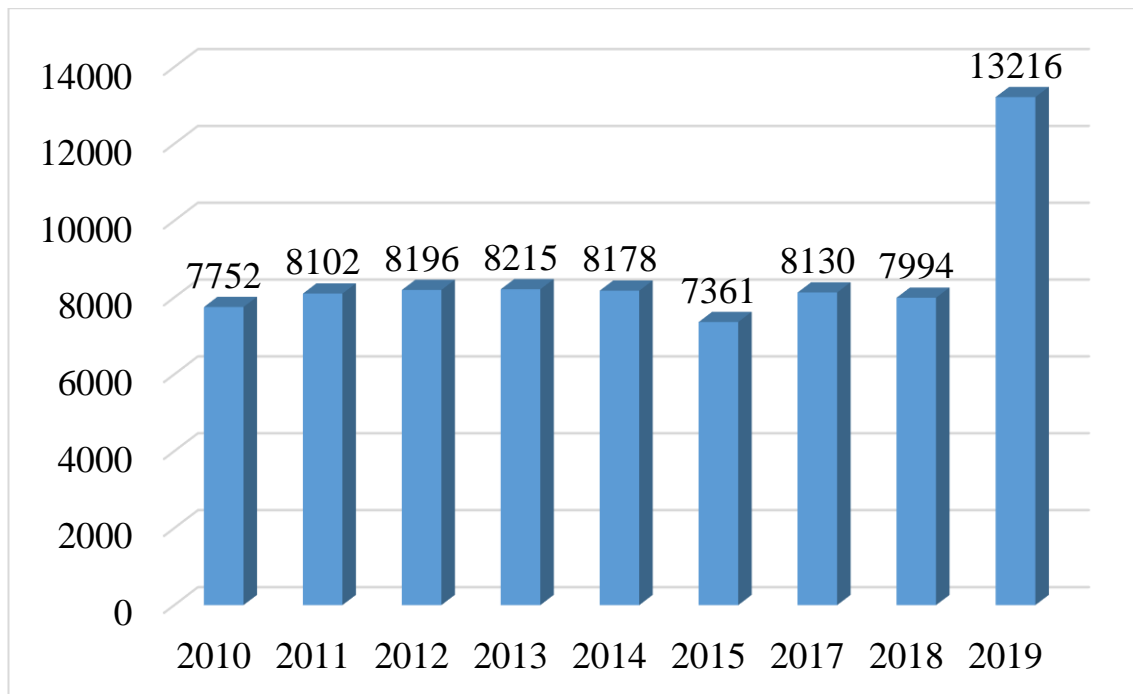


Рис.1.7. ВВП на душу населення України [3].

Наступною складовою індексу людського розвитку є індекс освіченості, який відображає не тільки рівень грамотності дорослого населення, а й рівень професійного навчання. Основною складовою індексу освіти є середня та очікувана тривалість навчання (рис.1.8).

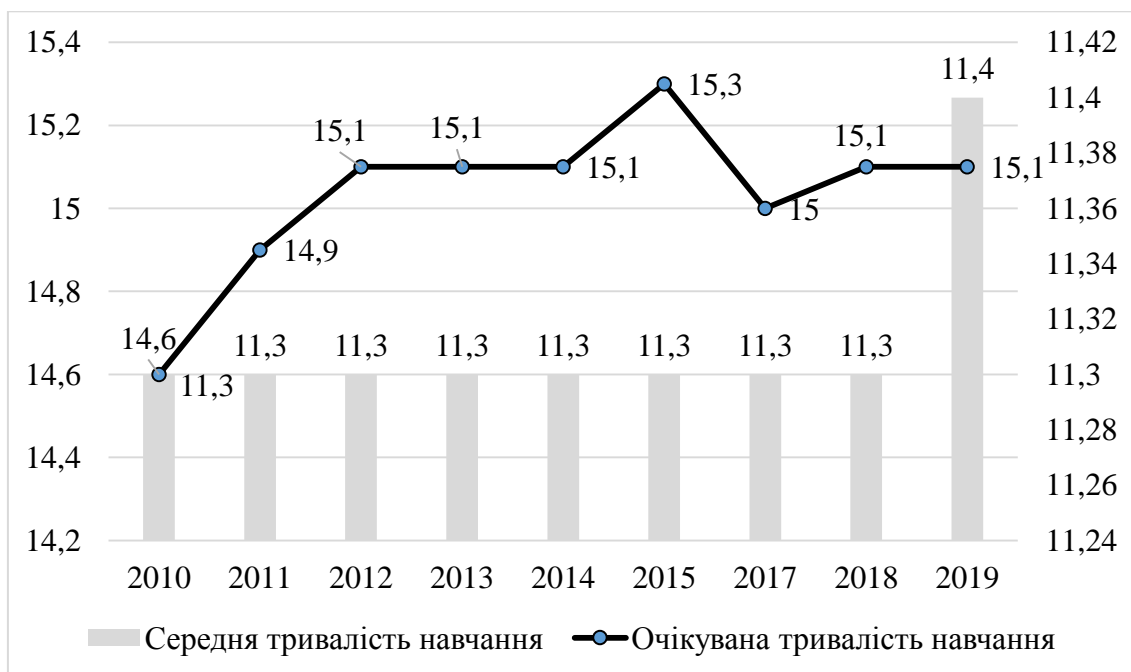


Рис.1.8. Середня та очікувана тривалість навчання в Україні [3].

Професійне навчання працівника розглядається як застосування його компетенцій. При цьому під компетенцією розуміється особливий інформаційний ресурс, що містить досвід, знання і навички про спосіб організації й управління ресурсами і бізнес-процесами для досягнення поставлених цілей, носієм якого є працівники [5]. Це дає змогу встановити прямий зв'язок знань, умінь і навичок, які застосовує працівник, із конкретними результатами його діяльності. Працівник, таким чином, розуміє шлях досягнення успіху та усвідомлює свою відповідальність. Навчити працівника управляти власними знаннями, навичками, вміннями, досвідом є основною метою управління трудовим потенціалом. Працівник підприємства має прагнути самонавчатися, саморозвиватися, самовдосконалюватися. Наявність компетенцій у працівника (його професіоналізм) можна визначити, здійснивши характеристику проявів його поведінки із застосуванням наявних знань, умінь та навичок, досвіду, інтуїції, особистих характеристик тощо.

Щоб підвищити стійкість розвитку трудового потенціалу зокрема та підприємства у цілому, необхідно дотримуватися певних програм із його стратегічного розвитку:

- гарантування гідного рівня оплати праці, що забезпечить відтворення та розвиток людського потенціалу кожного працівника підприємства;
- забезпечення дотримання прав людини у трудових відносинах, недопущення дискримінації працівників;
- створення безпечних та сприятливих умов трудової діяльності з урахуванням новітніх вимог.

Управління розвитком трудового потенціалу як система може ефективно функціонувати лише за умов безперервного навчання та професійного розвитку кожного працівника на підприємстві.

Таким чином, індекс тривалості життя, індекс освіченості та індекс скоригованого реального ВВП на душу населення грають дуже важливу роль в формуванні індексу людського розвитку(рис.1.9).

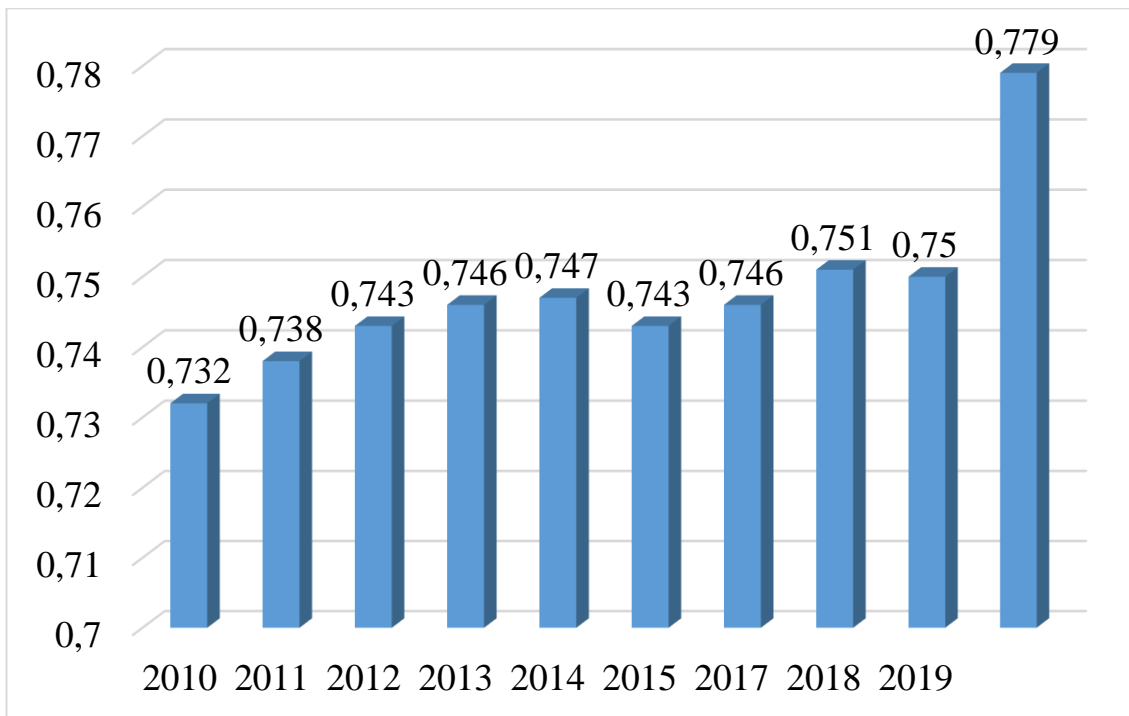


Рис.1.9. Індекс людського розвитку України [3].

Так, Україна у 2019 році індекс людського розвитку склав 0,779, що нижче ніж у 2018р. За 2017 р. значення індекс людського розвитку України становить 0,751, що є нижчим за середнє значення країн групи з високим індексом людського розвитку, який становив 0,757, та нижчим за середнє значення країн Європи та Центральної Азії, що становить 0,771.

Отже, розрахунок індексу людського розвитку підприємства дає можливість об'єктивно оцінити рівень та умови розвитку його трудового потенціалу, а також розробити соціально-економічну стратегію діяльності підприємства, що є головною перевагою в конкурентоспроможності. Підприємство повинно сприяти розвитку кожного працівника, оскільки він забезпечує розвиток підприємства.



### **1.3. Основні методологічні підходи щодо оцінки трудового потенціалу підприємства**

Оцінка трудового потенціалу підприємства має відбуватися на основі економічних оцінок здібностей людей створювати певний дохід. Більший дохід і найбільшу цінність для підприємства приносить підвищення індивідуальної продуктивності праці працівника і триваліший період його діяльності.

Оцінка трудового потенціалу підприємства проводиться на основі моделей корисності за допомогою яких можна оцінити економічні наслідки зміни трудової поведінки співробітника. Основу трудового потенціалу складають сукупні здібності працівників підприємства, що необхідні для координації дії, метою яких є забезпечення конкурентних переваг підприємства на визначених ринках чи їх сегментах. Визначаючи величину трудового потенціалу підприємства, слід враховувати термін його використання. Він вимірюється проміжком реалізації конкретного бізнес-проекту або максимально можливим часом роботи.

Оцінку трудового потенціалу підприємства слід розділити на дві основні складові: оцінка трудового потенціалу технологічного персоналу та оцінка трудового потенціалу управлінського персоналу. Саме ці дві групи працівників відтворюють реальні господарські зв'язки, що виникають у процесі функціонування соціально-економічних систем.

Система факторів, що відображає нагромаджений світовий досвід оцінки менеджерів підприємства, свідчить про необхідність урахування широкого спектру чинників, що обумовлюють якість управління.

Оскільки підприємства являють собою сукупність взаємодіючих один з одним співробітників, то на трудовий потенціал технологічного персоналу впливають такі фактори як:

1. Показники чисельності персоналу;
2. Особово-кваліфікаційні показники;

3. Продуктивність праці;
4. Рентабельність продукції, робіт чи послуг;
5. Чинник часу.

При оцінці стану і ефективності трудового потенціалу на підприємстві використовують показники, які зазначені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Показники стану і ефективності використання трудового потенціалу на підприємстві

Показники	Формули для розрахунку	Умовні позначення
1	2	3
<b>1. Показники стану трудового потенціалу</b>		
1.1 Середньооблікова чисельність	$Ч_{ссп} = Ч_{поч} + \frac{Ч_{пр} * Д_{відпр}}{Дк} - \frac{Ч_{зв} * (Дк - Д_{відпр})}{Дк}$	<p>Чпоч – чисельність робітників на початок періоду, осіб.  Чпр – чисельність прийнятих робітників, осіб.  Двідпр – кількість відпрацьованих днів, днів.  Дк – кількість календарних днів, днів.  Чзв – чисельність робітників у звітному періоді, осіб.  Чвиб – кількість вибувших працівників, осіб.  Чмин – чисельність робітників у минулому році, осіб.  Чк – чисельність робітників на кінець періоду, осіб.  Чзвіл – чисельність звільнених робітників, осіб.</p>
1.2 Коефіцієнт плинності кадрів	$К_{пл} = Ч_{виб} / Ч_{ссп}$ $К_{пл} = (Ч_{пр} - Ч_{виб}) / Ч_{поч}$	
1.3 Коефіцієнт обороту по прийому	$К_{пр} = Ч_{пр} / Чк$	
1.4 Коефіцієнт обороту по вибуттю	$К_{зв} = Ч_{звіл} / Чн$	
1.5 Коефіцієнт загального обороту	$К_{заг} = К_{пр} + К_{виб}$	
1.6 Коефіцієнт постійності кадрів	$К_{нос} = Чк / Ч_{ссп}$	
1.7 Коефіцієнт співвідношення основного і допоміжного персоналу	$К_{осн-доп} = Ч_{оп} / Ч_{допп}$	
1.8 Коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих і кваліфікованих працівників	$К_{квал} = Ч_{сспкв} / Ч_{сспр}$	

## Продовження таблиці 1.2.

1	2	3
1.9 Зміна робочих місць	$\Delta Q_{рм} = Q_{рмк} - Q_{рмпоч}$	Тзв, Тмин – товарообіг у звітному і минулому періоді відповідно, тис. грн. Кпр – коефіцієнт приросту. Квиб – коефіцієнт вибуття. Чоп – чисельність основного персоналу, осіб. Чдопп – чисельність
1.10 Коефіцієнт еластичності робітників в залежності від товарообігу	$K_{ел} = \frac{(Ч_{зв} - Ч_{мин})/Ч_{мин}}{(Врч_{зв} - Врч_{мин})/Врч_{мин}}$	
2. Показники ефективності використання трудового потенціалу		
2.1 Продуктивність праці	$ПП = Врч/Чссп$	Врч – виручка від реалізації підприємства, тис. грн..
2.2 Трудомісткість товарів	$ТМ = 1/ПП$	ПП – продуктивність праці, тис.грн./особ.
2.3 Індекс продуктивності праці	$Іnn = (100 \pm \Delta ZПП)/100$	$\Delta ZПП$ – темп росту продуктивності праці, %.
2.4 Індекс трудомісткості	$Іmm = (100 \pm \Delta ZТМ)/100$	$\Delta ZТМ$ – темп росту трудомісткості праці, %.
2.5 Приріст продуктивності праці за рахунок впливу економічної	$\Delta Znn = (\Delta Ч * 100) / (Чб - \Delta Ч)$	

Витратна методика трудового потенціалу підприємства чи окремого працівника прирівнює розмір трудового потенціалу підприємства до суми минулих витрат на його підготовку, поточне утримання та майбутній розвиток.

Для оцінки розміру трудового потенціалу підприємства пропонується взяти такі показники:

1. Продуктивність праці промислово-виробничого персоналу:

$$ПП_{вир.п.} = (Врч - Вмат - ВЕ - АМВ) / Чсер_{вир.п.} \quad (1.1)$$

де  $V_{рч}$  – чиста виручка від реалізації, тис. грн..

$V_{мат}$  – матеріальні витрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією певного обсягу продукції тис. грн..

$BE$  – вартість енергоносіїв, які було використано у процесі виробництва та реалізації продукції, тис. грн..

$Ч_{сер_{вир}}$  – середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб.

2. Коефіцієнт змінності робочої сили ( $K_{зм_{рс}}$ ):

$$K_{зм_{рс}} = \Phi_{д} / D_{н}, \quad (1.2)$$

де  $\Phi_{д}$  – кількість людино-днів, фактично відпрацьованих працівниками в усіх змінах (чи за планом) протягом аналізованого періоду.

2. Коефіцієнт змінності роботи робочого місця ( $K_{зм_{рм}}$ ):

$$K_{зм_{рм}} = \frac{BV * [1 + V_{м} * (1 - AM_{р}) - AM_{р}] - LB}{t_{ам} * \Phi_{ч} * П_{год} * П_{розв}} \quad (1.3)$$

де  $BV$  – балансова вартість обладнання, розміщеного на робочому місці, тис. грн..

$V_{м}$  – частка витрат на модернізацію обладнання розміщеного на робочому місці, за весь строк служби у його загальній балансовій вартості;

$AM_{р}$  – частка амортизаційних відрахувань на реновацію обладнання;

$LB$  – ліквідаційна вартість обладнання, тис. грн.;

$t_{ам}$  – тривалість амортизаційного терміну, роки;

$\Phi_{ч}$  – середньообліковий ефективний фонд часу роботи обладнання;

$П_{год}$  – продуктивність робочого місця у розрахунку на одну годину, виробів;

$П_{розв}$  – частка прибутку, яка спрямовується на розвиток підприємства.

4. Коефіцієнт віддачі повної заробітної плати ( $K_{в_{зп}}$ ):

$$K_{взп} = V_{рч} / (\Phi_{зп} + \Phi_{мс}), \quad (1.4)$$

де  $V_{рч}$  – чиста виручка від реалізації, тис. грн.;

$\Phi_{зп}$  – фонд заробітної плати промислово-виробничого персоналу, тис. грн.;

$\Phi_{мс}$  – фонд матеріального стимулювання персоналу підприємства, тис. грн..

За методикою оціни потенціалу на основі одиниці живої праці:

1. Визначається одиниця живої праці одного робітника через встановлення її фондового аналога у вартісному виразі.
2. Визначається трудовий потенціал технологічного персоналу.
3. Управлінський потенціал (Пупр) у вартісному виразі виявляється на основі частки витрат на адміністративно-управлінський апарат у загальній структурі витрат підприємства.
4. Загальний трудовий потенціал:

$$P_{труд} = P_{труд\ тех.} + P_{труд\ упр} \quad (1.5)$$

де  $P_{труд\ тех.}$  – вартість технологічного персоналу.

Досить поширено використовується коефіцієнтна методика оцінки трудового потенціалу підприємства.

Всі показники згідно з методикою інтегруються у групи:

1. Показники професійної компетентності.
3. Показники творчої активності.
4. Показники кількості, якості та оперативності виконаних робіт.
5. Показники трудової дисципліни.
6. Показники колективної роботи тощо.

Після розрахунку коефіцієнтів професійної компетенції та виконання робіт розраховуються інтегральні коефіцієнти по цим напрямкам.

Інтегральні коефіцієнти розраховуються таким чином:

$$I_{\text{проф}} = \sqrt[m]{a_1 * a_2 * \dots * a_m} \quad (1.6)$$

$$I_{\text{ТВ ак}} = \sqrt[m]{b_1 * b_2 * \dots * b_m} \quad (1.7)$$

де  $I_{\text{проф}}$  – інтегральний коефіцієнт компетентності;

$I_{\text{ТВ ак}}$  – інтегральний коефіцієнт творчої активності;

$m$  – кількість обраних коефіцієнтів для розрахунку;

$a$  – значення коефіцієнтів, які визначають професіональну компетентність;

$b$  – значення коефіцієнтів, які визначають виконання робіт або творчу активність робітника.

Після визначення інтегральних коефіцієнтів кожен з них змінюється з урахуванням вагомості  $(d_i, d_j)$  складової конкретного робітника у залежності від специфіки його роботи або роботи підприємства.

Сукупний трудовий потенціал робітника визначається як сума інтегральних коефіцієнтів з урахуванням значимості коефіцієнтів:

$$P_{\text{труд}} = I_{\text{проф}} * d_i + I_{\text{роб}} * d_j \quad (1.8)$$

Результативна методика базується на постулаті щодо корисності праці персоналу підприємства. Як ефект роботи працівників підприємства беруть кількість чи вартість виготовленої продукції.

Для оцінки розміру трудового потенціалу підприємства пропонуємо використовувати затратну методику та коефіцієнтну методику, так як наші дані в повному обсязі дозволяють це зробити.

Методика оцінки потенціалу на основі одиниці живої праці є трудомісткою у процесі оцінки трудового потенціалу, оскільки потрібно розрахувати трудовий потенціал кожного працівника, а це потребує багато часу.

Для вирішення проблемних питань оцінки та управління трудовим потенціалом підприємства можна рекомендувати такий алгоритм:

1. Розподіл працівників підприємства за професійними, кваліфікаційними, статево-віковими та іншими категоріями. Сегментація працівників підприємства проводиться виходячи з мети аналізу та схожості реакції представників груп на типові управлінські рішення. Кінцевим результатом даного кроку є створення мінімальних трудових сегментів підприємства. Це дає змогу уникнути зайвих витрат на дослідження трудового потенціалу кожного окремого працівника та спростити процедуру визначення інтегрального показника.

2. Створення системи факторів, які зумовлюють не тільки інтенсивність праці, а й її результативність у розрізі окремих трудових сегментів підприємства. Далі визначаються внутрішні фактори кожної групи, а також загальні корпоративні чинники впливу. Кінцевим результатом цього кроку є визначення факторів впливу на розмір трудового потенціалу окремих сегментів підприємства.

3. Комплексний опис та оцінка результатів діяльності підприємства з проведенням факторного аналізу їх розміру.

4. Оцінювання трудового потенціалу певних сегментних груп працівників підприємства.

5. Аналіз розміру та фактичних залежностей трудового потенціалу груп працівників, а також розроблення по кожному з виявлених істотних чинників системи заходів щодо управління ними.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1 Оцінка ринкової позиції підприємства

Для визначення ринкової позиції на ринку ПрАТ «Київметалопром» необхідно провести аналіз конкурентного середовища. Для здійснення даного вибору були побудовані матриці, які наглядно показують конкурентну позицію підприємства на ринку.

По-перше, було визначено позицію та умовну долю ринку ПрАТ «Київметалопром» на українському ринку металопродукції (рис. 2.1).

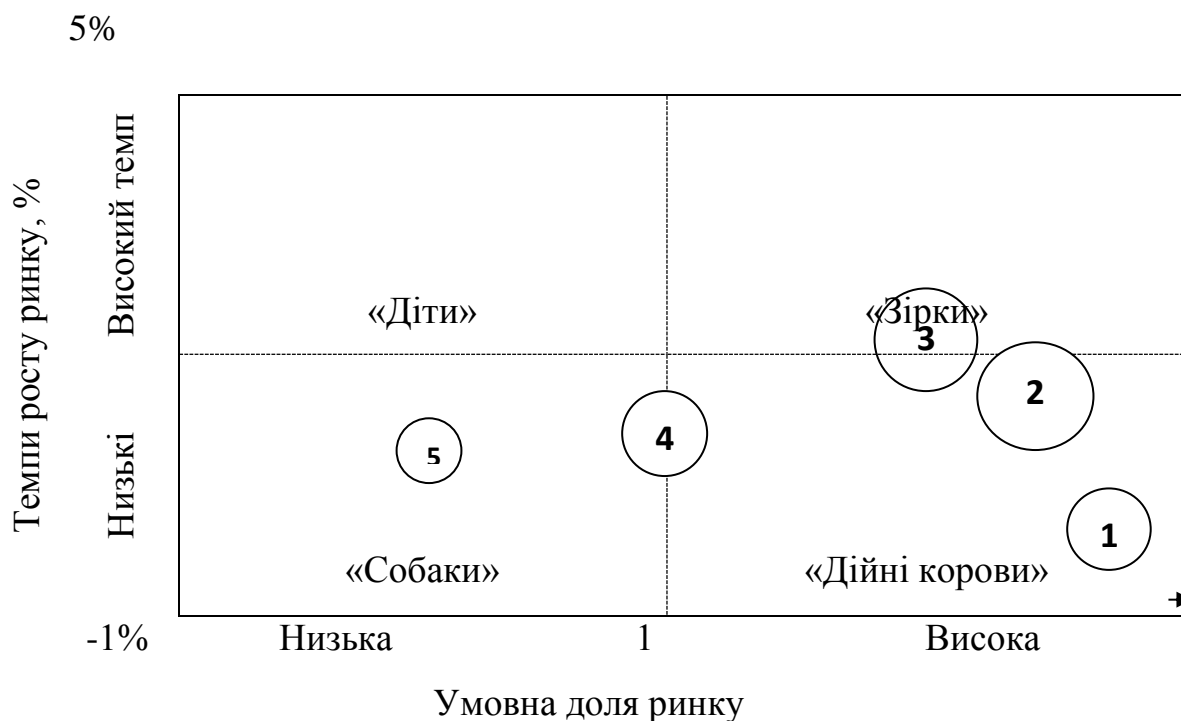


Рис. 2.1 Матриця BCG

\*Примітка. 1. ПрАТ «Київметалопром». 2. ПАТ «Запоріжсталь». 3. ПАТ «ДНПРОСПЕЦСТАЛЬ». 4. ПАТ «ДМК». 5. ПрАТ «Арселорміттал»

Для підприємства ПрАТ «Київметалопром» характерні такі показники: темпи росту ринку – 0,5%; умовна доля ринку 10,35% . Таким чином



підприємство ПрАТ «Київметалопром» знаходиться у другому квадранті, який називається «Дійні корови». У виборі стратегії згідно матриці BCG для підприємства ПрАТ «Київметалопром» характерно: невисокі прибутки, висока доля на ринку. Як стратегічні альтернативи можуть бути запропоновані такі стратегії: довгострокова підтримка існуючого положення й виявлення фінансової підтримки СБО, що розвиваються. Для визначення привабливості та конкурентоспроможності бізнесу побудуємо таблицю з показниками, які їх визначають (Рис. 2.2).

Привабливість бізнесу	Висока	Подвоїти обсяг виробництва або згорнути бізнес	Підсилювати конкурентні переваги	Лідер виду бізнесу
	Середня	Продовжувати бізнес з обережністю або частково згортати бізнес	Продовжувати бізнес з обережністю	Зростання
	Низька	Згортати бізнес	Частково згортати бізнес	Генератор готівки
		Слабка	Середня	Сильна
		Конкурентоспроможність бізнесу		

Рис. 2.2 Матриця Shell/DPM

Так як підприємство потрапило у квадрант «Продовжувати бізнес з обережністю або частково згортати бізнес», то для підприємства буде вигідним залишатись в даній галузі, поки воно буде отримувати прибутки, тому що його позиція є досить слабкою у достатньо привабливій галузі. Для визначення привабливості та конкурентоспроможності бізнесу побудуємо матрицю з показниками, які їх визначають (Рис. 2.3).

Для позиції «Той що програв (1)» характерні середня привабливість ринку і низький рівень відносних переваг на ринку. Підприємство, потрапивши сюди, може спробувати віднайти можливості поліпшення становища там, де ринковий ризик є низьким, розвивати сектори бізнесу з низьким внутрішнім ризиком, намагатися перетворювати окремі сильні сторони бізнесу в прибуток, а якщо це неможливо, просто залишити несприятливий сектор бізнесу.

Довгострокова привабливість галузі	Висока	Питання	Переможець	Переможець (1)
	Середня	Той, що програв (1)	Середній бізнес	Переможець (3)
	Низька	Той, що програв (3)	Той, що програв (2)	Створення прибутку
		Слабка	Середня	Сильна
		Позиція в конкуренції		

Рис. 2.3 Матриця McKinsey

Для того щоб більш точно визначитись з рекомендованою стратегією для ПрАТ «Київметалопром» доцільно скористатися методом „довірчих інтервалів” (метод SPACE). При обґрунтуванні стратегічного вибору за даною методикою необхідно:

- 1) визначити критичні фактори (критерії) оцінки підприємства за



конкурентних переваг і інтенсифікацію використання маркетингових прийомів, спрямованих на відвоювання ринку. Загальний аналіз показників господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «Київметалопром» наведено у Додатку А. Підприємство є юридичною особою; має у власності відокремлене майно, може від свого імені укладати договори, набувати майнові і різні немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді. Має круглу печатку із своїм фірмовим знаком (символікою), розрахунковий та інші рахунки в гривнях та іноземній валюті в установах банків. ПрАТ «Київметалопром» спеціалізується на виготовленні та ремонті вантажопідйомних механізмів; на здійсненні та організації експортно-імпортних операцій; на розробці проектів виконання будівельно-монтажних робіт і технологічних вантажно-розвантажувальних робіт вантажопідйомними кранами, на виробництві та реалізації інших видів продукції, товарів, послуг тощо.

Останнім часом обсяг виробленої продукції скорочується, так у 2020 році він на 8,7 % менше ніж у попередньому 2019 році. Скорочення чистої виручки від реалізації за цей же період складає 11,1 %. При цьому, скорочення поточних витрат – 1,2 %, що свідчить про дегресивну залежність між ціма показниками. Показники прибутку теж мають тенденцію до скорочення. Так, прибуток від операційної діяльності скоротився на 32 % при скороченні рентабельності на 4,45 %. Прибуток від звичайної діяльності - на 16,2% при скороченні рівня рентабельності на 2,74%.

Для проведення рейтингової оцінки була побудована а збалансованої системи показників для продуктивності праці робітників підприємства (таблю2.1).

Таблиця 2.1

## Збалансована система показників продуктивності ПрАТ «Київметалопром»

Стратегічні цілі	Показник	Формула розрахунку	Значення
1	2	3	4
<b>Фінанси</b>			
1. Збільшення виручки чистої від реалізації товарів, робіт, послуг	Виручка від реалізації	$ЧВр=Ур*Цп$	17%
2. Залучення інвестицій	Період окупності	$Кo=П/Затр$	4%
3. Підвищення прибутку від фінансової діяльності	Прибуток від фінансової діяльності	$Рвк=ЧП/ВК* 100$	8%
<b>Маркетинг</b>			
1. Закріплення позицій на ринку	Частка ринку	$ДР= V p(п)/У p(p)$	5%
2. Підвищення якості продукції	Оцінка якості	$Яп=ГІі(п)/Пі(к)$	3%
3. Підвищення довіри кредитних установ	Коефіцієнт проміжної ліквідності	$Кпл=ДЛА/ЗКк$	10%
<b>Внутрішні бізнес-процеси</b>			
1. Забезпеченість в ресурсах	Фондооснащеність	$Фoc=Oфср/Чсс$	5%
2. Підвищення ефективності використання обладнання	Коефіцієнт інтегрального завантаження обладнання	$Кінт=У вир/У вир(мах)$	4%
3. Збільшення обсягу виробництва продукції	Виробнича потужність	$ВП=Ун*Бф*Oоб$	6%
4. Забезпечення потреби в оборотних коштах	Вартість власних оборотних коштів	$ВOак=ВOап+змВOа$	5%
5. Зниження виробничих витрат	Витратомісткість	$Вм=Витр/Увир$	7%
6. Зниження собівартості продукції	Рентабельність виробництва	$Рвир=ЧП/Св* 100$	6%

Продовження таблиці 2.1			
1	2	3	4
Персонал (навчання та ріст)			
1. Підвищення кваліфікації персоналу	Кваліфікація персоналу	$K_k = Ч_{во} / Ч_{сс}$	5%
2. Утримання ключового персоналу	Плинність кадрів	$K_p = Ч_{виб} / Ч_{сс}$	2%
3. Удосконалення системи мотивації праці	Частка премій в заробітній платі	$M_t = Пр / ЗП$	4%
4. Підвищення кількості виробничого персоналу	Кількість робітників виробництва	$Ч_{вир} = ФЗП / ЗП_{сер.}$	2%

На основі побудованої системи проведено рейтингову оцінку ефективності використання трудового потенціалу підприємства ( Додаток Є).

Таким чином, можна дійти наступного висновку: кількісна оцінка фінансового, торгового, кадрового, управлінського, маркетингового та матеріально-технічного потенціалу дозволяють виявити сильні і слабкі сторони кожного підприємства в конкурентній боротьбі. Так, за даними додатку Є ПрАТ «Київметалопром» опинилося на 3 місці серед шести представлених підприємств. Це означає, що дане підприємство на сьогодні у своїй діяльності має певні труднощі, які можливо виправити завдяки внутрішньому управлінню потенціалом підприємства. А саме, звернути увагу на кадровий та матеріально-технічний потенціал. Як висновок, можна сказати, що серед переліку підприємств-виробників металопродукції на українському ринку, які були проаналізовані, досліджуване підприємство ПрАТ «Київметалопром» має середні конкурентні позиції. Побудова матриці БКГ показала, що підприємство знаходиться у квадранті «дойних корів» і відстає від своїх конкурентів. Матриця Shell/DPM вказала на факт, що підприємству слід обережно вести свій бізнес. Це також значить про неможливість здійснення різких кроків у плані змін стратегічного напрямку дії, за відсутності додатково наявних і значних інвестицій. Тому, на наш погляд,

підприємству слід обрати стратегію оптимальних витрат, рівномірно розвиваючи як і диференціацію продукції, так і працювати у напрямку зниження витрат. Це допоможе поступово, але впевнено повернути собі втрачені конкурентні позиції на ринку.

## **2.2 Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами**

Аналіз трудових показників на підприємстві є одним із засобів удосконалення практики планування і керівництва у сфері праці. Він припускає вивчення рівня та динаміки будь-якого окремого показника в тісному зв'язку і взаємозалежності від зміни рівня і динаміки всіх інших. Аналізу господарської діяльності належить важлива роль в удосконаленні організації оплати праці, забезпеченні її прямої залежності від кількості і якості, кінцевих виробничих результатів. У процесі аналізу виявляються резерви підвищення ефективності та вдосконалення оплати праці, введення прогресивних форм матеріального стимулювання, забезпечуються систематичний контроль за мірою праці і споживання. При аналізі стану забезпеченості підприємств трудовими ресурсами вирішують завдання:

- оцінюють трудовий потенціал підприємства та його підрозділів;
- визначають ступінь відповідності загальноосвітнього і кваліфікаційного складу трудового потенціалу та його структури до сучасного науково-технічного рівня виробництва і його організації;
- встановлюють ступінь обґрунтованості завдань з підвищення продуктивності праці та зниження трудомісткості продукції;
- виявляють резерви підвищення продуктивності праці

Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами проводиться за певними напрямками (рис. 2.5)

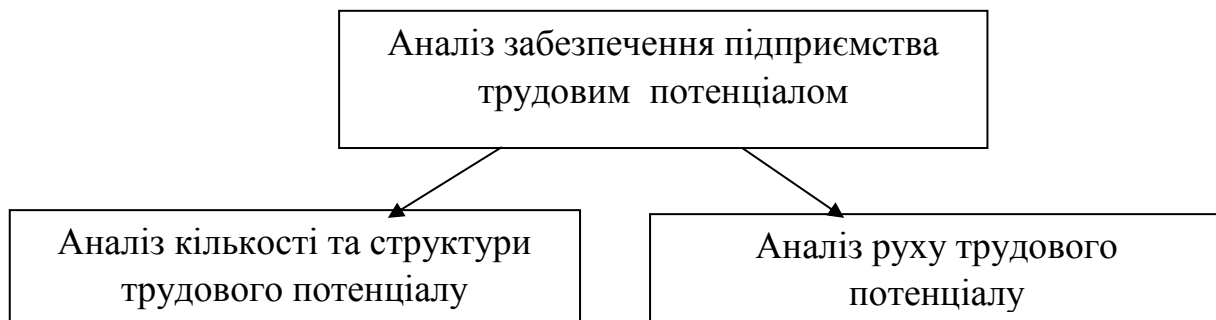


Рис. 2.5 Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

Аналіз кількості та структури працівників з оцінки їх відповідності трудомісткості виробничої програми та визначення відхилень фактичної кількості до розрахункової чи до минулого періоду. Найважливіші характеристики зміни кількості та структури трудових ресурсів:

- відносне скорочення приросту кількості працюючих відповідно до зростання обсягу виробництва та фінансових результатів господарської діяльності;
- підвищення частки робітників у складі промислово-виробничого персоналу як передумови зростання продуктивності його праці.

Водночас важливе значення має аналіз забезпеченості підприємства кваліфікованими кадрами та надлишку чи нестачі робітників у провідних виробничих підрозділах за професіями та спеціальностями. Періодичний аналіз професійного складу робітників є важливим фактором для поліпшення технічного прогресу і дає змогу виявити нестачу чи надлишок робочої сили тієї чи іншої професії, спеціальності та вжити оперативних заходів щодо поліпшення професійного складу кадрів. Важлива умова успішної роботи підприємства – постійний склад кадрів. Склад працюючих постійно змінюється, що характеризується коефіцієнтами обороту. Для їх аналізу використовуються облікові дані. Найдоцільніший аналіз показників руху трудових ресурсів у динаміці років, що свідчить про вжиті підприємством заходи і про їх ефективність [3]. Для аналізу трудових ресурсів використовується інформація звітних форм 2-ПВ «Звіт із праці», 1-п «Звіт



підприємства з продукції», 6-ПВ «Чисельність окремих категорій працівників підприємства і підготовка кадрів», а також дані планово-нормативної, облікової та оперативної інформації зі звітів підрозділів підприємства, інші оперативні дані [1]. Достатня забезпеченість підприємств необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції і підвищення ефективності виробництва.

На підприємстві працює 698 чоловік. Організаційна структура відділу збуту виглядає наступним чином (Додаток Ж). Для сімей багатьох з яких заробітна плата на ПрАТ «Київметалопром» є єдиним джерелом доходів. Згідно з даними наведеними у штатному розкладі за 2020 рік порівняно з 2019, чисельність працівників на підприємстві неухильно зростає, що в першу чергу пояснюється постійним зростанням обсягів виробництва і продажів продукції, що випускається. Ефективне використання потенціалу працівників включає:

- Планування та вдосконалення роботи з персоналом;
- Підтримку і розвиток здібностей і кваліфікації працівників.
- 

Таблиця 2.2

Характеристика керівного складу ПрАТ «Київметалопром»  
на 01. 01. 2020 р

Професія, посада	Облікова посада	Базовий посадовий оклад
1	2	3
Директор	1	25810
Заст. директора з економіки	1	24830
Заст. директора з виробництва	1	24830
Заст. директора з кадрів	1	23745
Головний інженер	6	22945
Головний спеціаліст з маркетингу	2	22715

Продовження таблиці 2.2		
1	2	3
Головний фахівець з якості	7	22715
Головний бухгалтер	1	23945
Провідний інженер з ТБ	5	22445
Начальник відділу кадрів	1	22410
Головний спеціаліст з автоматизації систем управління	5	23715
Заст. директора із соціальних питань	1	23500

Станом на 01.01.2020 у складі ПрАТ «Київметалопром» налічується 698 працівника: робітників - 390 осіб, керівників - 86 осіб, спеціалістів - 135 осіб, службовців - 87. Основним завданням кадрової служби на підприємстві є:

- Проведення активної кадрової політики;
- Забезпечення умов для ініціативної і творчої діяльності працівників з урахуванням їх індивідуальних особливостей і професійних навичок;
- Розробка разом з фінансово-економічною службою матеріальних і соціальних стимулів;
- Тісна взаємодія з профспілковим комітетом у питаннях медичного обслуговування, організацією громадського харчування, розвитку фізкультури і спорту, соціальний захист окремих критеріїв працюючих.

На даний час на підприємстві робиться наголос на залученні молодих фахівців. Для організації цієї роботи в ПрАТ «Київметалопром» існує посада заступника генерального директора з кадрів. За даними штатного розкладу на 2020 рік у складі підприємства працює 10 молодих працівників у віці до 33 років, що складає 38,4% від загальної кількості працівників. Середній вік працюючих становить 35,5 років (табл.2.3).

## Кадровий склад ПрАТ «Київметалопром» станом на 31. 12. 2020р

Показник	Категорії	Рівні
1	2	3
за якісним складом	чоловіки	73%
	жінки	27%
за віковими групами	до 30 років	21%
	від 31 до 40 років	20%
	від 41 до 50 років	34%
	від 51 до 55 років	15%
	старше 55 років	10%
за рівнем освіти	вища	30%
	середня професійна	60%
	середня загальна	10%
за професійною категорією	керівники	13%
	спеціалісти	17%
	робітники	70%

Всі керівники мають вищу освіту, багато хто з них починали працювати на робочих посадах, пройшли всі щаблі росту і зараз очолюють всі основні служби. Широко розвинуте на підприємстві планування кар'єри та інших форм розвитку і реалізації здібностей працівників, наприклад, 10 керівників 1 та 2 рангу професійно підготовлені в колективі. Демографічна політика підприємства спрямована на «омолодження» колективу і особливо кадрового складу керівників і спеціалістів.

На підприємстві проводиться планомірна робота з кадрами, з резервом для висування, яка будується на таких організаційних формах, як підготовка кандидатів на висунення за індивідуальними планами, навчання на курсах і стажування на відповідних посадах. Питома вага молодих працівників на

керівних посадах становить більше 12%. Аналіз впливу трудових факторів на господарську діяльність будь-якого підприємства починається з вивчення забезпеченості підприємства працівниками за кількістю, структурою, кваліфікацією та культурно-освітнім рівнем і характеристикою руху робочої сили. Отож дослідимо на ПрАТ «Київметалопром» склад працюючого персоналу.

Таблиця 2.4

Кадровий склад ПрАТ «Київметалопром»							
№ п/п	Категорія персоналу	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	(+: -)	
						осіб	частка в %
1	Адміністративно- управлінський персонал	90	13,04	90	12,89	0	-0,15
2	Виробничий персонал	400	57,97	408	58,45	8	0,48
3	Допоміжний персонал	200	29,00	200	28,65	0	-0,35
Разом		690	100	698	100	8	0

Згідно отриманих даних можна зробити висновок, що у звітному році керівництво підприємства найняло на працю ще 8 чоловік до виробничого персоналу. Аналіз якості освіти працюючих на підприємстві наведено у таблиці 2.5.

Згідно отриманих даних можна зробити висновок про те, що у звітному році підприємство найняло на працю більше людей з вищою, середньою спеціальною, але звільнило з неповною середньою освітою. Це говорить про те, що на сьогоднішній день більш зацікавлено у людях з більш якісною освітою, це пов'язано з ростом вимог до навичок, досвіду та кваліфікацією працівників.

Таблиця 2.5

Характеристика рівня освіти персоналу ПрАТ «Київметалопром»							
№ п/п	Вид освіти	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
		осіб	частка,	осіб	частка,	осіб	(+;-)
			%		%		частка,
			%		%		%
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Вище	614	88,98	627	89,83	3	0,85
2	Середнє спеціальне	50	7,25	55	7,88	5	0,63
3	Загальне середнє	22	3,19	12	1,71	0	-1,48
4	Неповне середнє	4	0,58	4	0,57	0	-0,01
Разом:		690	100	698	100	-35	0

Для того щоб знати, які працівники виконують свої завдання вірно та якісно, а які ні, потрібно провести загальну оцінку персоналу ПрАТ «Київметалопром». Існують два підходу щодо оцінки персоналу підприємства, це традиційний та нетрадиційний. Вони ефективні у організаціях з ієрархічної структурою, в умовах досить стабільного зовнішнього середовища. Але незадоволеність багатьох підприємств традиційними методами оцінки спонукало щодо пошуку новітніх підходів для оцінки персоналу, які більшою мірою відповідають сьогоднішній ситуації. Спочатку нами були розглянуті традиційні методи оцінки трудових ресурсів на основі роботи персоналу ПрАТ «Київметалопром». Одним із традиційних методів оцінки персоналу є метод тестування. Також поширеним способом оцінки персоналу на підприємстві є метод анкетування. За даними анкетування робітники попадають до інтервалу (10-20 балів). Тобто підприємство, з яким вони працюють незадовільно характеризують їхню професійну компетентність, відповідальність та навички праці, але вони прагнуть до покращення своїх показників. Умови анкетування, критерії оцінки та анкета представлена у

таблиці 2.6 (додаток І). За обробленими результатами за даною анкетною не один з працівників досліджуваного підприємства не увійшов до категорії «незадовільно». Робітники розподіляються на 2 групи: 1) в інтервалі 21-30 балів - 70 осіб; 2) в інтервалі 31-40 балів - 33 особи. Таким чином їх можна розділити на три групи за рівнем розвитку трудового потенціалу підприємства на високий, середній та низький, результати представимо у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз працівників ПрАТ «Київметалопром» (за даними анкетування)

Групи	Осіб	Характеристика трудових ресурсів
1	2	3
Високий	528	Високий професіоналізм, достатній опит праці у даній сфері, оперативність і інноваційність мислення, висока професійна мобільність, талант до ведення переговорів, творчий підхід до праці
Середній	170	Комуникабельність, своєчасність поставок товарів, успішно займаються розширенням зон обслуговування, але недостатньо навичок для укладення договорів
Низький	0	Недостатньо досвіду праці, безвідповідальність, не мають навичок ведення переговорів, але непогано справляються з проведенням рекламних акцій і прагнуть до активної творчої діяльності.

Підсумовуючи анкетні дані та отриманий результат можна говорити про те, що більша частка трудового персоналу досліджуваного підприємства має середній рівень розвитку, тому необхідно розвивати та удосконалювати рівень розвитку персоналу, це можливо досягти за рахунок спеціальних курсів, семінарів, бізнес-тренінгів або підвищення кваліфікації, ну і найголовнішим за допомогою мотивуючої системи на підприємстві. Виходячи з результатів анкетування та ситуації скорочення кадрів на ПрАТ «Київметалопром» також можна зробити висновок. Що керівництво підприємства дуже чітко уявляє обсяги скорочення кадрів та веде грамотну політику управління, для того, щоб вона проводилася ефективніше їм необхідно звернути увагу на персонал, який

за результатами анкетування попав в групу, яка недостатньо добре оцінює письменність, компетентність і професіоналізм робочих навичок.

Наступним традиційним методом оцінки персоналу є метод за допомогою використання кількісної (коефіцієнтної) методики, для цього розрахуємо коефіцієнт посадового досвіду, коефіцієнт освіти та коефіцієнт підвищення кваліфікації, узагальнимо результат інтегральним коефіцієнтом компетентності кадрів на підприємстві. Представимо формули розрахунку даних коефіцієнтів.

$$\text{Коеф.пос.дос.} = n*m/60; \quad (2.1)$$

де, Коеф.пос.дос. – коефіцієнт посадового досвіду;  
n – кількість відпрацьованого часу людиною на даній посаді;  
m – кількість місяців з урахуванням відпустки (=11);  
60 – умовна одиниця, кількість днів.

$$\text{Коеф.осв.} = n*m/60; \quad (2.2)$$

де, Коеф.осв. – коефіцієнт освіти працівника;  
n – кількість відпрацьованого часу людиною за спеціальністю;  
m – кількість місяців з урахуванням відпустки (=11);  
60 – умовна показник, кількість днів.

$$\text{Коеф.підв.квал.} = n/0,5*5; \quad (2.3)$$

де, Коеф.підв.квал. – коефіцієнт підвищення кваліфікації працівника;  
n – тривалість курсів з підвищення кваліфікації у місяцях;  
5 – норма підвищення кваліфікації у часі – 5 років;  
0,5 – умовний нормативний показник при даному розрахунку.

$$I_k \text{ проф.} = \sqrt[m]{a_1 * a_2 * \dots * a_m}; \quad (2.4)$$

де,  $I_k \text{ проф.}$  - інтегральний коефіцієнт компетентності кадрів;

$a$  – значення коефіцієнтів, які визначають професіональну компетентність;

Спрогнозуємо чисельність працівників на основі кореляційно-регресійного аналізу:

1 етап. Визначення сукупності факторів (x), які впливають на результативний показник (Y), але не пов'язані з ними функціональною залежністю (Табл.2.8).

Таблиця 2.8

Вихідна інформація для кореляційно-регресійного аналізу

	Період	Чисельність	Фонд основної заробітної плати	Основні фонди	Чиста виручка
		Y	x1	x2	x3
1	2	3	4	5	6
1	2019	686,00	44080,00	59525,00	72946,11
2	2019	690,00	44237,00	60728,00	47573,55
3	2019	692,00	44456,00	62948,00	120519,66
4	2019	692,00	44680,00	65317,00	76117,68



Продовження таблиці 2.8					
1	2	3	4	5	6
5	2020	696,00	44780,00	65837,00	42283,20
6	2020	698,00	45237,00	66542,00	67653,12
7	2020	698,00	45941,00	67305,00	107117,44
8	2020	700,00	5116,00	67841,00	64834,24

2 етап. Визначення важливості побудування багатofакторних кореляційних моделей на основі матриці парних коефіцієнтів кореляції (Табл.2.9).

Таблиця 2.9

Матриця парних коефіцієнтів кореляції

	Стовбець 1	Стовбець 2	Стовбець 3	Стовбець 4
Стовбець 1	1			
Стовбець 2	0,908970027	1		
Стовбець 3	0,99429452	0,90435632	1	
Стовбець 4	0,171035287	0,30305693	0,095625646	1

Для визначення доцільності побудови багатofакторних кореляційних моделей необхідно проаналізувати матрицю парних коефіцієнтів. У результаті її аналізу можна зробити висновок, що такі фактори як фонд основної заробітної плати, основні фонди та чисту виручку можна включити у багатofакторну модуль тільки у тому випадку, якщо коефіцієнти кореляції між ними менше, ніж коефіцієнти кореляції кожного з них з результативним показником (чисельність). 3 етап. Визначення у відібраних моделях зв'язків між досліджуваним показником чисельністю та факторами, що впливають (Рис.2.6, Рис.2.7, Рис.2.8).

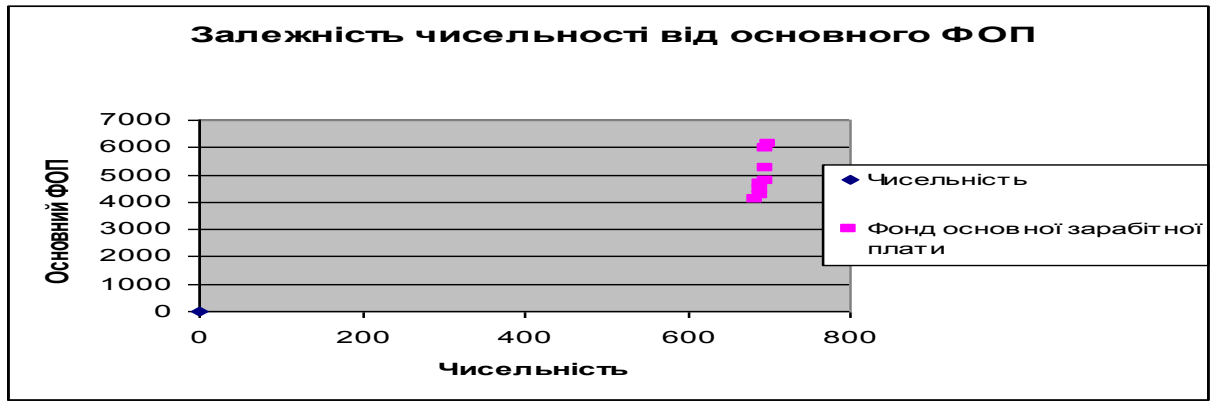


Рис.2.6. Залежність чисельності від основного ФОП



Рис.2.7. Залежність чисельності від вартості основних фондів



Рис.2.8. Залежність чисельності від чистої виручки

4 етап. Визначення форми міри тісноти та спрямування зв'язку.

Визначення тісноти зв'язку (визначення коефіцієнтів кореляції та формування висновку щодо тісноти зв'язку) (Табл. 2.10)

Таблиця 2.10

Визначення тісноти зв'язку між чисельністю та факторами, що впливають

Результат	Фактори	Коеф.кореляції	Висновок щодо ступеню зв'язку
Чисельність	Фонд основної заробітної плати	0,91	сильна
Чисельність	Основні фонди	0,99	сильна
Чисельність	Чиста виручка	0,17	слаба

Виходячи з даних таблиці 2.10 можна зробити висновок, що між такими показниками як чисельність та ФОП, чисельність та вартість основних фондів існує сильний зв'язок. Відповідно ми виключаємо з подальшого дослідження залежність між чисельністю та чистою виручкою, оскільки подальше дослідження є недоцільним.

5 етап. Побудова економетричну модель (Табл.2.11-2.16).

Таблиця 2.11

Результат обчислюваної функції ЛІНІЙН()-залежності чисельності від основного фонду заробітної плати

Показники	a1	a0	Визначення
Коефіцієнт рівняння регресії	0,006	665,700	Вільний член
Стандартна помилка для коефіцієнту	0,001	5,334	Стандартна помилка для a0
Коефіцієнт детермінації	0,827	2,147	Стандартна помилка для У
Розраховане значення критерію Фішера	28,726	6,000	Ступінь свободи
Регістраційна сума квадратів $Y=665,7+0,006*X18$	132,355	27,645	Остаточна сума квадратів

Таблиця 2.12

Результат обчислюваної функції ЛІНІЙН()-залежності чисельності від  
основних фондів

Показники	a1	a0	Визначення
Коефіцієнт рівняння регресії	0,001	599,260	Вільний член
Стандартна помилка для коефіцієнту	0,000	12,626	Стандартна помилка для a0
Коефіцієнт детермінації	0,904	1,601	Стандартна помилка для У
Розраховане значення критерію Фішера	56,413	6,000	Ступінь свободи
Регістраційна сума квадратів	144,619	15,381	Остаточна сума квадратів
$y=599,26+0,001 \cdot X1$			

Таблиця 2.13

Результат обчислюваної функції ЛІНІЙН()-залежності чисельності від  
множини факторів

Показники	a2	a1	a0	Визначення
Коефіцієнт рівняння регресії	0,001	0,002	617,00	Вільний член
Стандартна помилка для коефіцієнту	0,000	0,002	19,65	Стандартна помилка для a0
Коефіцієнт детермінації	0,924	1,558	45,23	Стандартна помилка для У
Розраховане значення критерію Фішера	30,468	5,000	22,47	Ступінь свободи
Регістраційна сума квадратів	147,867	12,133	59,37	Остаточна сума квадратів
$y=617+0,002 \cdot x1+0,001 \cdot x2$				

Таблиця 2.14

Дослідження отриманих коефіцієнтів залежності чисельності  
робітників від основного фонду оплати праці

Назва коефіцієнта	значення		ВИСНОВОК
	фактичне	табличне	
Коефіцієнт детермінації	0,827219854	7,88996545	зв'язок сильний
Критерії Фішера	28,7262121	5,98737758	зв'язок не випадковий
t критерії для a0	124,794478	2,44691185	зв'язок не випадковий
t критерії для a1	5,359683955	2,44691185	зв'язок не випадковий

Таблиця 2.15

Дослідження отриманих коефіцієнтів залежності чисельності від вартості основних фондів			
Назва коефіцієнта	значення		ВИСНОВОК
	фактичне	табличне	
Коефіцієнт детермінації	0,903866495	7,88996545	зв'язок сильний
Критерії Фішера	56,41320308	5,987377584	зв'язок не випадковий
t критерії для a0	47,46077329	2,446911846	зв'язок не випадковий
t критерії для a1	7,510872325	2,446911846	зв'язок не випадковий

Таблиця 2.16

Дослідження отриманих коефіцієнтів залежності чисельності от множини факторів			
Назва коефіцієнта	значення		ВИСНОВОК
	фактичне	табличне	
1	2	3	4
Коефіцієнт детермінації	0,92	7,36	зв'язок сильний

Продовження таблиці 2.16			
1	2	3	4
Критерії Фішера	30,47	6,61	зв'язок не випадковий
t критерії для a0	31,40	2,57	зв'язок не випадковий
t критерії для a1	1,16	2,57	зв'язок не випадковий
t критерій для a2	2,53	2,57	зв'язок не випадковий

На підставі запропонованих методів побудовано таблицю «Планування чисельності робітників на плановий період».

6 етап. Проведення експертизи економітричної моделі (Табл.2.17, табл.2.18)

Таблиця 2.17

Результати екстраполяції даних залежності чисельності робітників від основного ФОП					
№ п/п	Фактич. значення	Фактич. значення	Знач. у розрах. по рівнянню регресії	значення Тренда	Знач У з функції Тенденція
	У	Х			
1	686,00	44080,00	689,07	687,33	689,07
2	690,00	44237,00	689,97	689,24	689,97
3	692,00	44456,00	691,22	691,14	691,22
4	692,00	44680,00	692,51	693,05	692,51
5	696,00	44780,00	693,08	694,95	693,08
6	698,00	45237,00	695,70	696,86	695,70
7	698,00	45941,00	699,73	698,76	699,73
8	700,00	56116,00	700,73	700,67	700,73

Таблиця 2.18

Результати екстраполяції даних залежності чисельності від основних фондів					
№ п/п	Фактич. значення	Фактич. значення	Знач. у розрах. за рівнянням регресії	значення Тренда	Знач У за функцією Тенденція
	У	Х			
1	686,00	59525,00	686,69	687,33	686,7
2	690,00	60728,00	688,45	689,24	688,5
3	692,00	62948,00	691,71	691,14	691,7
4	692,00	65317,00	695,19	693,05	695,2
5	696,00	65837,00	695,96	694,95	696,0
6	698,00	66542,00	696,99	696,86	697,0
7	698,00	67305,00	698,11	698,76	698,1
8	700,00	67841,00	698,90	700,67	698,9

Таблиця 2.19

Результати екстраполяції даних чисельності від множини факторів						
№ п/п	Фактич. значення	Фактич. значення	Фактич. значення	Знач. у за рівняння м регресії	значення Тренда	Знач У за функцією Тенденція
	У	Х	Х1			
1	686,00	4080,00	59525,00	687,12	687,33	689,1
2	690,00	4237,00	60728,00	688,68	689,24	690,0
3	692,00	4456,00	62948,00	691,43	691,14	691,2
4	692,00	4680,00	65317,00	694,34	693,05	692,5
5	696,00	4780,00	65837,00	695,08	694,95	693,1
6	698,00	5237,00	66542,00	696,70	696,86	695,7
7	698,00	5941,00	67305,00	698,87	698,76	699,7
8	700,00	6116,00	67841,00	699,77	700,67	700,7

Побудуємо графіки отриманих результатів екстраполяції.

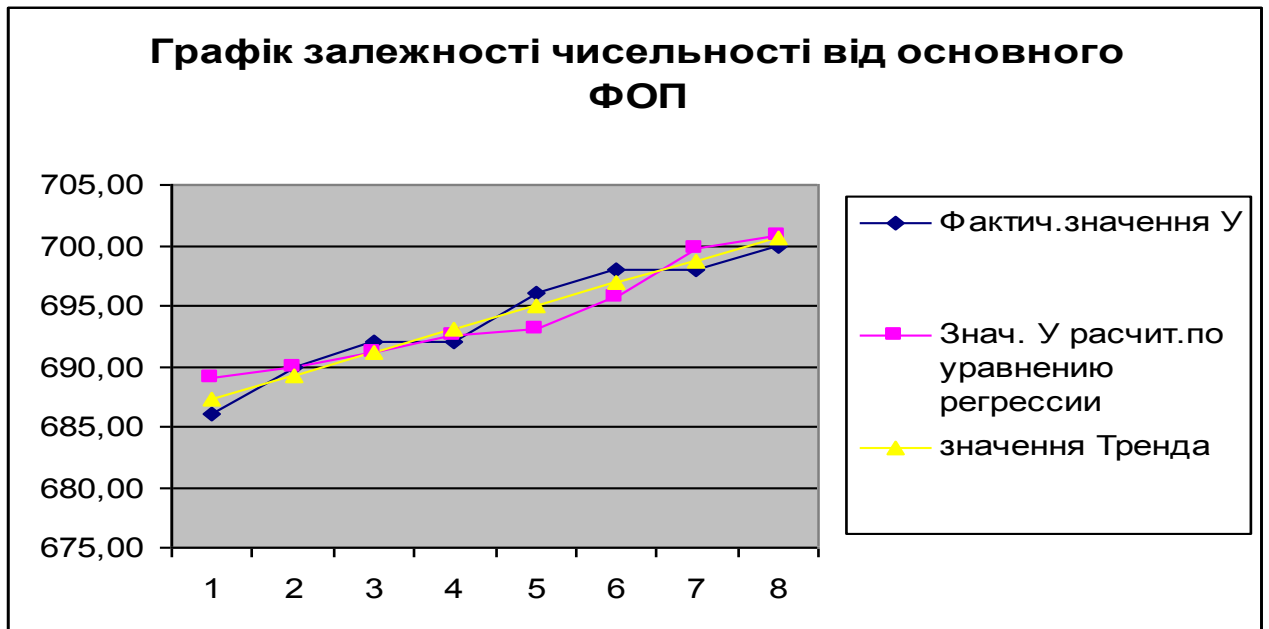


Рис.2.9 Графік залежності чисельності від основного ФОП

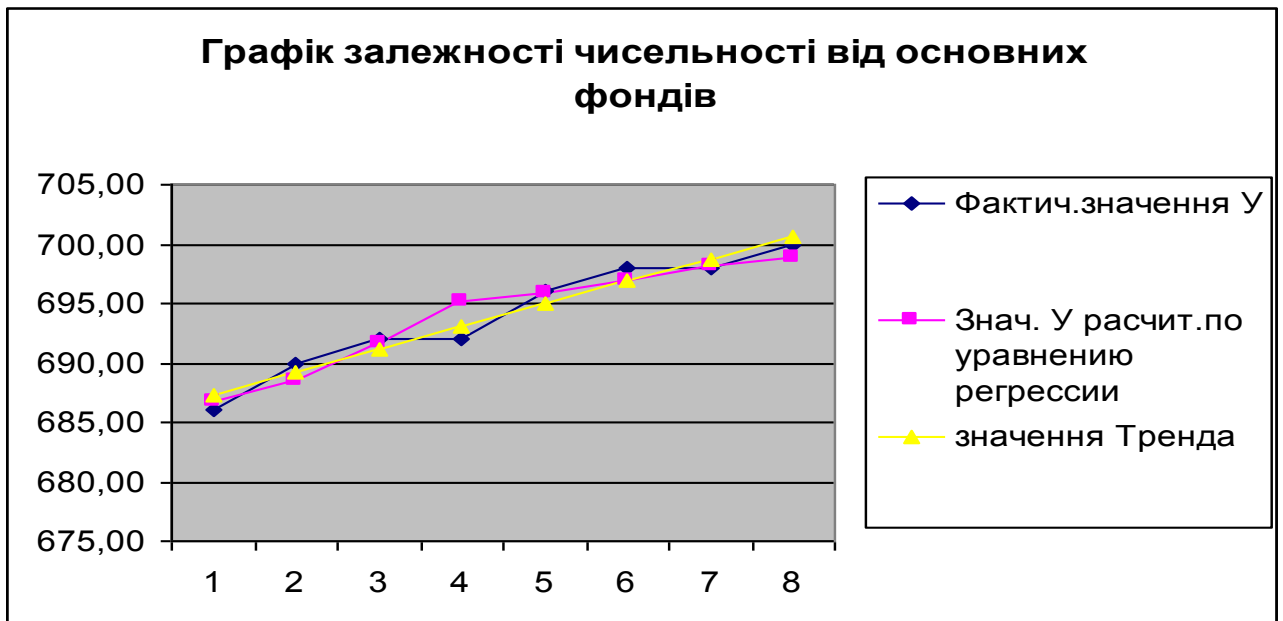
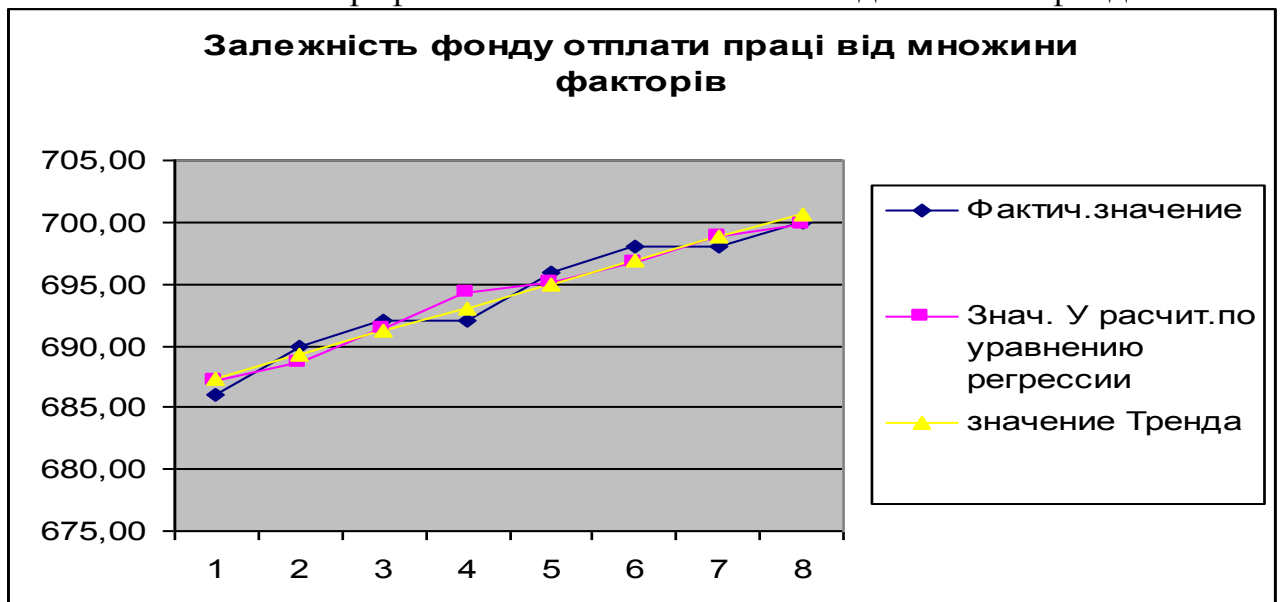


Рис. 2.10 Графік залежності чисельності від основних фондів





Досліджуваний показник - чисельність персоналу знаходиться у тісній залежності з факторами: основний ФОП та вартість основних фондів, у той же час зв'язок між чисельністю та основними фондами слаба. Це доводить отриманий коефіцієнт кореляції між чисельністю персоналу та основним ФОП 0,91, а між чисельністю та основними фондами 0,99, у той же час коефіцієнт кореляції між чисельністю та чистою виручкою склав 0,17. Побудував багатофакторну модель, ми прийшли до висновку, що всі запропоновані моделі можуть бути використані у подальшому дослідженні - прогнозуванні ( $y=665,70+0,006*X1$ ;  $y=599,26+0,001*X2$ ), це підтверджують отримані дані щодо зв'язку по всім моделям, де критерій Фішера та значення  $t$  мають не випадковий зв'язок.

На основі кількісної методики проведено аналіз оцінки персоналу ПрАТ «Київметалопром» відділу продажу, тому що від представників цього відділу залежить ефективність діяльності підприємства та отримання прибутку. Дані представимо у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

Оцінка персоналу виробничого відділу на основі кількісної методики на  
ПрАТ «Київметалопром»

Посада	Термін на посаді	Термін праці за спеціальністю	Коефіцієнт посадового досвіду	Коефіцієнт освіти	Коефіцієнт підвищення кваліфікації
Начальник виробничого відділу	4	6	0,73	1,10	0,8
Головний інженер	3	6	0,55	1,10	
Конструктор	2	5	0,37	0,92	
Фрезувальник	3	5	0,55	0,92	

Виходячи з даних таблиці можна зробити висновок, що найбільш високий коефіцієнт посадового досвіду має начальник виробничого відділу, також має високий показник коефіцієнту освіти, фрезувальник та головний

інженер мають однакі показники коефіцієнту посадового досвіду, які дорівнюють 0,55 – це невисокі показники, які обумовлені недовгим терміном перебування цих працівників на займаній посаді. Найнижчий коефіцієнт посадового досвіду має конструктор, це обумовлено тим, що вони на посаді тільки 2 роки, а за спеціальністю 5 роки, коефіцієнти освіти у всіх працівників високі, тому що термін їх праці більш 5 років, коефіцієнт підвищення кваліфікації у всіх працівників виробничого відділу однаковий, це обумовлено тим, що усі робітники даного відділу відвідують курси підвищення кваліфікації раз у 5 років тривалістю 2 місяці. На основі проаналізованих показників розраховано інтегральний показник компетентності кадрів ПрАТ «Київметалопром»:

$$\begin{aligned} I_{\text{к проф.}} &= \sqrt[3]{(0,73+0,55+0,37+0,55)*(1,10+1,10+0,92+0,92)*(0,8*4)} = \\ &= \sqrt[3]{2,20 * 4,03 * 3,2} = \sqrt[3]{28,395} = 3,05. \end{aligned}$$

За шкалою значень інтегрального показника компетентності кадрів, де 1 - це низький показник, а 3,5 – це високий, отриманий показник знаходиться на високому рівні.

Також традиційним методом оцінки працівників підприємства є метод іспиту. Проводиться контроль професійних знань і вмінь, що передбачає попередню підготовку працівника з певної дисципліни (коло питань) і виступ перед екзаменаційною комісією. Результатом даної оцінки є спеціальний екзаменаційний лист з оцінками та бізнес-план подальшого кола діяльності співробітників.

Метод експертної оцінки є найпоширенішим способом оцінки персоналу підприємства. В анкету рекомендовано десять якостей, і всі вони оцінені по десятибальній системі оцінок (таблиця 2.21).

Таблиця 2.21

## Анкета щодо оцінювання персоналу експертним методом

№	Показник	Бали
1	2	3
1	Здібність щодо оригінальних ідей	10
2	Уміння складати у колективі добрий психологічний клімат	9
3	Здібність щодо оперативного оцінювання ситуації та прийняття ефективних рішень	8
4	Прагнення до професійного росту та постійному підвищенню кваліфікації	7
5	Дисциплінованість та організованість	6
6	Ініціативність	5
7	Вміння домогтися згоди в рішеннях та діях людей	4
8	Здібність з захопленням відноситися до справи	3
9	Комунікабельність	2
10	Здібність проявляти увагу до інших схожих спеціальностей	1

Інші більш теоретичні методи оцінки персоналу, які також можуть використовуватись на досліджуваному підприємстві представлені у Додатку К. У ході ознайомлення з різними видами аналізу оцінки персоналу на підприємстві можна зробити висновок, що усі вони можуть використовуватися на ПрАТ «Київметалопром», з метою удосконалення роботи персоналу. Але найбільш ефективною та раціональною вважаємо систему анкетування на основі коефіцієнтної методики. Проведений аналіз наявного персоналу на підприємстві, оцінка якості освіти працюючих, кадрового складу, кваліфікації, відповідності вимогам на підприємстві недостатній без аналізу ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

## **2.3 Аналіз ефективності використання трудового потенціалу підприємства.**

Формування ефективного трудового потенціалу є однією з найважливіших умов росту продуктивності праці, а також якості продукції, що випускається, і послуг, що надаються [2]. Цим пояснюється актуальність і практична значущість цієї теми. Оцінка трудового потенціалу розпочинається з аналізу, який покликаний розкрити зміну трудового потенціалу під впливом тих або інших чинників, далі вивчається раціональність використання трудового потенціалу, міра відповідності потребам підприємства [3]

В процесі аналізу були виявлені наступні проблеми оцінки використання трудового потенціалу підприємства:

- у ПрАТ «Київметалопром» відсутні чіткі методики для оцінки трудового потенціалу організації;
- відсутність якого-небудь контролю за моральним кліматом в колективі і інноваційною активністю

В сучасних умовах для реалізації ефективної стратегії конкурентних переваг промислового підприємства необхідно знати стан його ресурсного потенціалу, чому сприяє всебічна діагностика можливостей підприємства, зокрема їх ресурсної складової. Встановлення діагнозу дозволяє визначити наявні та потенційні проблеми, а також розробити і застосувати заходи з їх вирішення.

Для проведення діагностики ефективності використання трудового потенціалу ПрАТ «Київметалопром» було розроблено комплексну систему показників продуктивності праці ПрАТ «Київметалопром». Це дало нам можливість дослідження і оцінки здатності підприємства підтримувати показник продуктивності праці, враховуючи багаторівневу суть трудового потенціалу. Особливість цього підходу у одночасній системності і комплексності. Системність досягається за допомогою індикаторів, що

відображують динаміку показників. Комплексність проявляється у взаємодії елементів потенціалу та змін фінансових показників діяльності підприємства.

Враховуючи те, що персонал грає найважливішу роль на підприємстві та саме від його компетентності та дій залежать інші економічні показники діяльності, проведено аналіз впливу трудових факторів на обсяг чистої виручки досліджуваного підприємства. Завдяки цьому аналізу можливо виявити негативний чи позитивний вплив показників зміни чисельності персоналу та продуктивності праці на обсяг чистої виручки від реалізації підприємства. Факторний аналіз проведено двома методами: ланцюгових підстановок та логарифмічним методом (табл.2.22 та 2.23).

Таблиця 2.22

Оцінка величини впливу факторів на результативний показник методом ланцюгових підстановок

№ підстановки	Параметри			
	Середньооблікова чисельність робітників (Чсер)	Продуктивність праці (ПП)	Результативний показник	Вплив фактору
0	690,00	459,65	317 158,50	
1	698,00	459,65	320 835,70	3 677,20
2	698,00	403,85	281 887,30	-38 948,40

Таблиця 2.23

Оцінка величини впливу факторів на виручку підприємства логарифмічним методом

Фактори	2019 рік	2020 рік	Індекс (ii)	lg ii	lg скор	Відх., +/-
1	2	3	4	5	6	7
Середньооблікова чисельність робітників (Чсер)	690,00	698,00	1,01	0,01	-0,10	3448,75
Продуктивність праці (ПП)	459,65	403,85	0,88	-0,06	1,10	-38717,75

Продовження таблиці 2.23						
1	2	3	4	5	6	7
Чиста виручка від реалізації продукції (Врч)	317 157,00	281 888,00	0,89	-0,05		
Разом:						-35269,00

Таблиця 2.24

## Вплив трудових факторів на обсяги виручки ПрАТ «Київметалопром»

Показники	Од.ви міру	2019 рік	2020 рік	Відхилення, +/-	Вплив факторів, +/-	
					Позит., "+"	Негативн., "-"
Середньооблікова чисельність робітників (Чсер)	чол.	690,00	698,00	8,00		3 677,20
Продуктивність праці (ПП)	тис.гр н.	459,65	403,85	-55,80		-38 948,40
Чиста виручка від реалізації продукції (Врч)	тис.гр н.	317 157,00	281 888,00	-35 269,00		
Загальне відхилення:						-35 271,20

Таким чином, виходячи з даних таблиць (табл.2.22-2.24) можна зробити висновок, що збільшення середньооблікової чисельності працівників та зменшення продуктивності праці негативно вплинуло на розмір виручки досліджуваного підприємства, збільшення чисельності персоналу призвело до росту розміру виручки на 3677,2 тис грн (за даними факторного аналізу на основі методу ланцюгових підстановок) та на 3448,75 тис грн (за даними факторного аналізу, проведеного логарифмічним методом), а зниження продуктивності праці на 55,8 тис грн призвело до зниження виручки на

38717,75 тис грн (за даними факторного аналізу проведеного логарифмічним методом) та на 38948,4 тис грн (за даними факторного аналізу проведеного методом ланцюгових підстановок). Загальний вплив факторів склав -35269,00 тис.грн. Це говорить про те, що керівництву ПрАТ «Київметалопром» необхідно покращувати складену ситуацію шляхом збільшення виручки, за допомогою більш ефективного роботи персоналу, підвищення заробітної платні та поліпшення маркетингової політики.

Найважливішим показником для аналізу ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві є продуктивність праці персоналу. Саме від цього показника залежить досягнення основної цілі діяльності підприємства - обсягу виручки від реалізації продукції. Проведений аналіз впливу трудових факторів на продуктивність праці на підприємстві дозволив виявити негативний чи позитивний вплив показників зміни чисельності персоналу та чистої виручки від реалізації на продуктивність праці. Дані представимо у таблиці 2.25 та 2.26. Факторний аналіз проведено двома методами: індексним методом та логарифмічним методом.

З наведених у таблиці 2.25 та 2.26 даних можна зробити висновок про те, що зменшення виручки на 35269 тис грн. та збільшення чисельності на 8 осіб негативно впливає на результативний показник –продуктивність праці, загальне відхилення складає -55,80 тис.грн.

Таблиця 2.25

Оцінка впливу факторів на продуктивність праці логарифмічним методом						
Фактори	2019 рік	2020 рік	Інде кс (ii)	lg ii	lg скор	Відхилен ня, +/-
Середньооблікова чисельність робітників	690,00	698,00	1,01	0,01	-0,09	-4,97
Чиста виручка від реалізації	317157,00	281888,00	0,89	-0,05	0,91	-50,83
Продуктивність праці	459,65	403,85	0,88	-0,06		
Разом:						-55,80

Таблиця 2.26

Оцінка впливу факторів на продуктивність праці індексним методом				
Фактори	2019 рік	2020 рік	Індекс (ii)	Відхилення, +/-
Чиста виручка від реалізації	317 157,00	281 888,00	0,89	-51,11
Середньооблікова чисельність робітників	690,00	698,00	1,01	-4,68
Продуктивність праці	459,65	403,85	0,88	
Разом:				-55,80

Більш вагомим фактором зниження продуктивності виявилось зменшення обсягу чистої виручки, у звітному році порівняно з минулим вона знизилася на 35269,00 тис. грн., чим і спричинив негативний вплив на продуктивність праці у розмірі 51,11 тис.грн.

В процесі аналізу ефективності використання трудового потенціалу ПрАТ «Київметалопром» були виявлені основні проблеми, які заважають ефективному управлінню і використанню трудового потенціалу у сучасній економіці. Тепер необхідно виявити шляхи рішення цих проблем. У досліджуваному підприємстві приділяють величезну увагу техніко-економічним і фінансовим показникам, методам їх обліку і оцінки, проте сфера контролю і оцінки персоналу полягає у більшості випадків в обліку продуктивності праці, аналізі і оцінці фонду робочого часу, аналізі відповідності кваліфікації і освітнього рівня потрібним. Попри те, що ПрАТ «Київметалопром» активно пропагує здоровий спосіб життя і введення інноваційних нововведень, ці напрями не враховуються і не аналізуються. Для вирішення цих проблем пропонуємо розробити систему оцінки за кожним показником.



## Висновки до розділу 2.

Підводячи підсумки дослідження у другому розділі, можна сказати, що серед переліку підприємств-виробників металопродукції на українському ринку, які були проаналізовані, досліджуване підприємство ПрАТ «Київметалопром» має середні конкурентні позиції. Побудова матриці БКГ показала, що підприємство знаходиться у квадранті «дойних корів» і відстає від своїх конкурентів. Матриця Shell/DPM вказала на факт, що підприємству слід обережно вести свій бізнес. Це також значить про неможливість здійснення різких кроків у плані змін стратегічного напрямку дії, за відсутності додатково наявних і значних інвестицій. Тому, на наш погляд, підприємству слід обрати стратегію оптимальних витрат, рівномірно розвиваючи як і диференціацію продукції, так і працювати у напрямку зниження витрат. Це допоможе поступово, але впевнено повернути собі втрачені конкурентні позиції на ринку.

У ході ознайомлення з різними видами аналізу оцінки трудового потенціалу на підприємстві можна зробити висновок, що усі вони можуть використовуватися на ПрАТ «Київметалопром», з метою удосконалення роботи персоналу. Але найбільш ефективною та раціональною вважаємо систему анкетування на основі коефіцієнтної методики.

В процесі аналізу ефективності використання трудового потенціалу ПрАТ «Київметалопром» були виявлені основні проблеми, які заважають ефективному управлінню і використанню трудового потенціалу у сучасній економіці. Для вирішення цих проблем пропонуємо розробити систему оцінки за кожним показником

### РОЗДІЛ 3

## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1 Розробка заходів щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства

Розробка будь-якої програми, в тому числі програми підвищення трудової діяльності трудової діяльності персоналу, починається з визначення мети та опису результату, якого потрібно досягти. Ефективна система стимулювання дозволяє розкрити потенціал кожного співробітника і одночасно вирішити завдання підприємства [29].

Визначимо для себе коло цілей для кожного підрозділу ПрАТ «Київметалопром»

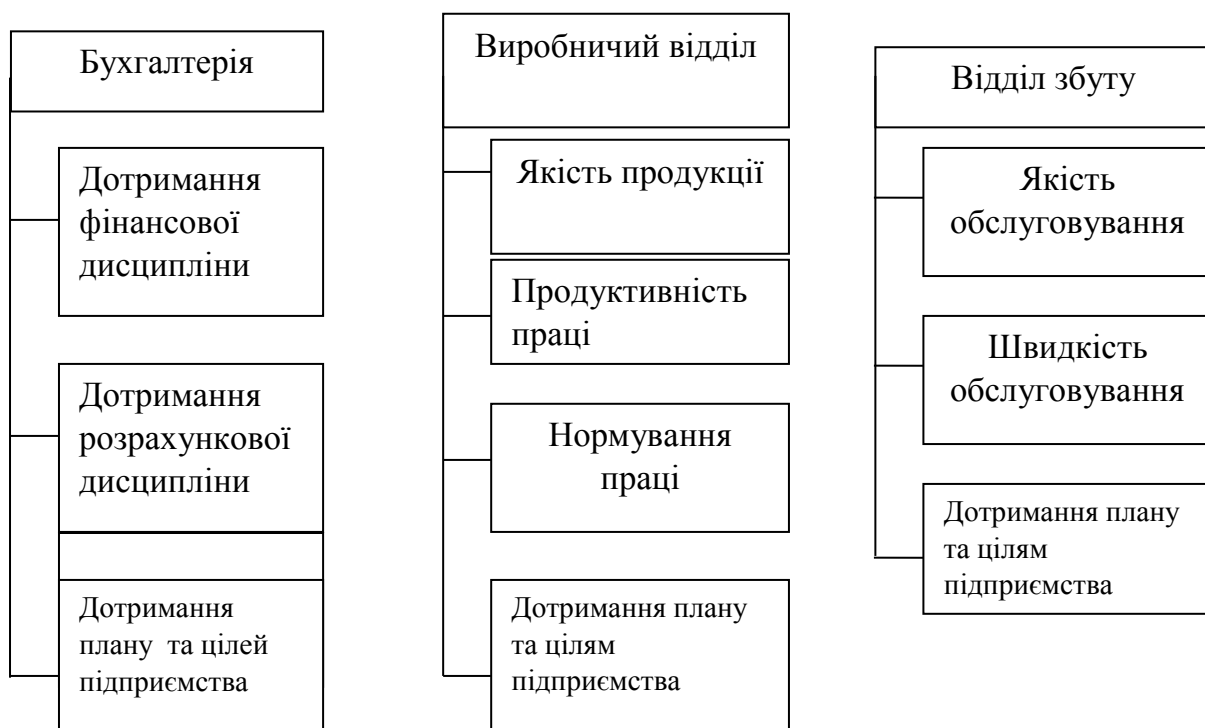


Рис. 3.1. Визначення основних чинників при побудові системи підвищення ефективності трудової діяльності підприємства

Факторами оцінки діяльності ПрАТ «Київметалопром» є зростання продуктивності праці й зростання виручки.

Ключове місце в цьому механізмі займає оцінка продуктивності праці колективу, складове ядро мотивації трудової діяльності працівників. Без такої мотивації багато цілей, навіть якщо вони детально інтерпретовані у завданні, залишаються декларованими, тобто нездійсненими насправді через відсутність інтересу їх досягати.

Для досягнення поставлених цілей, перш за все, визначимо сферу та умови взаємовідносин між співробітниками та керівником:

- При прийомі на роботу, крім оплати та умов роботи, необхідно обумовити обов'язки і дисциплінарні стягнення. При порушенні встановлених правил роботи, необхідно прийняти коригуючі заходи, незалежно від особистого ставлення керівника до співробітника. Послідовність у застосуванні дисциплінарних заходів необхідна і повинна бути однаковою для всіх;

- На підприємстві слід використовувати різні форми мотивації, такі як: матеріальні системи стимулювання, відсоток від прибутку підприємства, або профіт-Шерінг (profit sharing). Говорячи про останню форму, треба відзначити, що це усталена світова практика. Цю форму мотивації, яка полягає у розподілі прибутку в рівних частках між всіма учасниками програми, активно використовують великі компанії. Профіт-Шерінг - це дуже сильний мотиваційний чинник, що дозволяє людям свідомо брати участь у бізнесі, тому що вони чудово розуміють: від роботи кожного з них залежить, наскільки робота закладу буде прибуткова на кінець року. А якщо робота прибуткова, то вони отримають за це гроші [29];

- Слід розробити систему заохочень: наприклад, нагорода кращому працівнику місяця призи. При виборі кращих працівників місяця необхідно враховувати фінансові показники підприємства та думку колективу всього підрозділу;

– Але не варто зводити все до грошей. Нематеріальна мотивація не менш значуща: особиста подяка, похвала у присутності всього колективу може стати прекрасним стимулом працювати з душею і великою віддачею;

– Незалежно від того, великий підрозділ або маленький, призначаються старші зміни і доручається створити їм контрольні листи по всіх ділянках роботи, які вони будуть здавати в кінці зміни зі своїми зауваженнями та пропозиціями;

– Не можна забувати, що головне - ставлення до співробітника. Працівник не піде, якщо керівник буде для нього авторитетом, керівником, який знає про своїх працівників всі, який бачить все, починаючи від нової зачіски свого працівника, закінчуючи його поганим настроєм. І завжди реагує правильно: де підтримає, де на таксі після важкої зміни відправить, де премію випише;

– Необхідно бути послідовним, справедливим і лояльним. Підтримувати в співробітниках відчуття захищеності від несправедливості. Адже працівник, який думає тільки про те, як би його не оштрафували або не зробили догану, не здатний принести прибуток закладу. Чітко визначте правила та критерії оцінки роботи персоналу. Співробітники повинні знати, за що їх заохочують або карають;

– Важливо дати співробітнику у вигляді навчання те, чого він ще не знає або чого варто було б навчитися: запровадити систему наставництва, структурувати її і прописати, розробити чітку програму стажування для нових співробітників, проводити тренінги, влаштовувати навчальні семінари і т. д [29].

Відповідно до вищевикладеного можна запропонувати систему заохочень (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Система заохочень працівників ПрАТ «Київметалопром»

Підстави для заохочення	Розмір заохочення
Пропозиції щодо поліпшення роботи підприємства	Премія у розмірі 25% від заробітної плати
Кращий результат роботи (продуктивність праці)	Премія у розмірі 30% від заробітної плати
Активна участь у життєдіяльності підприємства	Премія у розмірі 15% від заробітної плати

Керівництву підприємства слід використовувати рекомендовану систему стягнень таких, як: невиконання показників, встановлених діючою системою контролю; допущений прорахунок у роботі; розкрадання власності підприємства; порушення вимог охорони праці, технічних норм та пожежної безпеки і так далі.

За ці порушення рекомендується використовувати такі заходи впливу, як позбавлення премій повністю або частково; позбавлення раніше застосованих видів моральної та соціальної мотивації і т.і..

Таблиця 3.2

## Система депреміювання

Підстави для стягнення	Розмір стягнення
за невиконання показників, встановлених діючою системою контролю	15% від премії
за допущений прорахунок у роботі	10% від премії
за розкрадання власності підприємства	15% від премії
за порушення вимог охорони праці, техніки безпеки та пожежної безпеки	5% від премії

Також необхідно використовувати такі стимулюючі методи, як збільшення нематеріальних стимулів, таких як підвищення кваліфікації,

кар'єрне зростання і тому подібне.

В якості висновку, слід зазначити, що при формуванні системи мотивації ПрАТ «Київметалопром» важливо розраховувати такі стимули:

- Щоб вони спиралися на цілі підприємства та його стратегію;
- Щоб вони породжували в співробітниках саме ту поведінку, яка від них очікується;
- Щоб вони були б зрозумілими, об'єктивними і прозорими;
- Щоб вони були б досяжними, але досяжними не без зусиль

Тільки у разі дотримання всіх чотирьох критеріїв одночасно розроблена система мотивації буде працювати і принесе очікувану користь.

Удосконалення системи управління трудовим потенціалом можна провести з застосування 3-х заходів:

- Розробка системи додаткових відпусток за вислугу років – працівникам, які пропрацювали 3 роки і більше у ПрАТ «Київметалопром»;
- Розробка програми професійного розвитку та додаткового навчання;
- Вдосконалення системи матеріального стимулювання.

Для впровадження запропонованих заходів слід оцінити потребу у персоналі. Система надання додаткових відпусток розраховується за наступною схемою:

- Працівникам, які пропрацювали на підприємстві 3 роки і більше надається 3 додаткових оплачуваних дня до основного щорічної відпустки. За даними 2020 року з 698 працівників більше трьох років на підприємстві ПрАТ «Київметалопром» працювало 398 чол. (238 чол. – Виробничі працівники; 16-Бухгалтери; 154- Інженери).

За даними 2020 року оплата відпустки виробничого персоналу склала:

- Інженер - 9000 грн. (520,7 грн. / День) ;
- Виробничі працівники - 15000 грн. (589,6 грн. / День) ;
- Службовці - 8500 грн. (519,4 грн. / День) ;
- Обслуговуючий персонал - 7800 грн. (458 грн. / День)

Сума додаткових витрат складає 13803,4 грн.

Сума витрат за цією статтею незначна. При цьому очікується зниження плинності кадрів в середньому на 2%. Програма професійного розвитку та додаткового навчання персоналу дозволить скоротити плинність кадрів, підвищити зацікавленість працівників у кінцевому результаті виробничої діяльності. Додаткове навчання персоналу пропонується фінансувати за рахунок коштів підприємства.

Таблиця 3.3

Приклад програми професійного розвитку та навчання персоналу

Захід	Призначення	Періодичність	Вартість, грн.	Сума, грн.
Семінар по управлінню персоналом	Управлінський персонал	2 рази на рік	6000	12000
Курси підвищення кваліфікації	Виробничий персонал	1 раз на рік	8000	8000
Атестація персоналу	Допоміжний персонал	1 раз на рік	5000	5000
Додаткові витрати (на проведення програм додаткового навчання персоналу)	Весь персонал підприємства	20 чол/рік	3000 / 1чол	60000
Всього				85000

У 2020 році у підприємстві простежується погіршення у використанні майна. З кожної гривні засобів, вкладених у активи, підприємство отримало в 2020 році прибутку менше, ніж у 2019 році. Якщо у 2019 році кожна вкладена у майно гривня приносила 8,81 коп. прибутку, то в 2020 році -1,18 коп.

За даними проведеного аналізу фінансового стану ПрАТ

«Київметалопром» має власні кошти для реалізації запропонованих проектів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Стан джерел формування матеріальних запасів

Показник	2020 рік
1. Середня вартість власних оборотних активів, тис. грн. (ОАср)	365326,5
2. Середня вартість власного капіталу, тис. грн. (Кап соб)	417615,5

Підприємство має у своєму розпорядженні достатню суму власних оборотних активів. На 2020 р. сума склала 365326,5 тис. грн. Таким чином, додаткового залучення капіталу не потрібно.

Проаналізуємо переваги та недоліки запропонованих рішень. Застосування системи додаткових відпусток припускає зниження плинності кадрів на 2% (Табл 3.5). При цьому витрати на впровадження мінімальні. Підвищення продуктивності праці прогнозується - 5%.

Таблиця 3.5

Оцінка ефективності впровадження системи додаткових відпусток

Показники	2020 р.	2021 р.	Відхилення, +,-	Темп, %
1	2	3	4	5
Чисельність персоналу, чол.	698	688	-10	98,57
Прийнято	8	6	-2	75,0
Звільнено	5	3	-2	60,0
Коефіцієнт плинності кадрів	0,20	0,18	-0,02	---
Витрати на додаткові відпустки	---	3,803	3,803	100,0



Продовження таблиці 3.5				
1	2	3	4	5
Витрати на пошук і підбір персоналу, тис. грн., Всього	52	32	-20	61,5
<b>ВСЬОГО ВИТРАТ</b>	52	35,803	-16,197	68,85
Продуктивність праці, тис. грн.	411,3	590,6	179,3	143,6
Виручка, тис. грн.	287121	310091	22970	108
Додатковий дохід за рахунок зростання продуктивності праці, тис. грн.	-	2366,78	-	-
<b>ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ, тис. грн.</b>	-	2366,78	-	4,78

Сума витрат (з урахуванням витрат на оплату додаткових днів відпустки і витрат на підбір персоналу) складе 32 тис. грн. У порівнянні з 2020 роком очікується зниження витрат на 31,85%.

При цьому очікується зростання продуктивності праці на 31,15 % або на 17,42 тис. грн. на 1 особу. Відповідно прогнозується зростання виручки на 22970 тис. грн. (8%). Економічний ефект виражається у додатковому зростанні виручки на 22970 тис. грн. (Або на 4,9% по відношенню до виручки 2020 року).

Проведення ефективної кадрової політики з використанням семінарів і тренінгових занять забезпечує зростання продуктивності праці мінімум на 17%, скорочення витрат на підбір персоналу на 50%. Також спостерігається зниження плинності кадрів на 50%. Таким чином, економічна ефективність даного заходу наведена у табл 3.6 [29].

Переваги і недоліки заходів щодо вдосконалення кадрової політики підприємства

Захід	Переваги	Недоліки
1	2	3
1. Впровадження системи додаткових відпусток	- Зниження плинності кадрів на 50 % - Зростання продуктивності праці на 17 %	- Незначний вплив на виробничі показники діяльності трудового потенціалу - Висока капіталомісткість по відношенню до очікуваного економічного ефекту
2. Впровадження системи тренінгів, семінарів, курси (професійного розвитку та додаткового навчання)	-Зниження плинності кадрів на 50 % -Зростання продуктивності праці на 17 % -Підвищення професійного рівня працівників -Підвищення якості обслуговування клієнтів	- Незначний вплив на виробничі показники діяльності трудового потенціалу - Висока капіталомісткість по відношенню до очікуваного економічного ефекту
3. Впровадження нової системи матеріального стимулювання	-Зниження плинності кадрів на 50 % -Підвищення продуктивності праці на 17 % - Незначна капіталомісткість по відношенню до очікуваного економічного ефекту	- Необхідність впровадження нової системи АСВІ

Проаналізувавши наявну систему управління трудовим потенціалом запропонуємо її удосконалення на досліджуваному підприємстві з ціллю підвищення ефективності діяльності.

Після вибору напрямків необхідно провести оцінку альтернатив. Однією з умов підвищення якості та ефективності управлінського рішення є забезпечення багатоваріантності рішень, тобто слід розробити не менше трьох організаційно-технічних варіантів виконання однієї і тієї ж функції по

досягненню мети.

Вибір управлінського рішення проводиться шляхом аналізу критеріїв і обмежень. Критерій - це ознака, на підставі якої проводиться оцінка ефективності управлінських рішень, ступеня досягнення поставлених цілей, або дається характеристика досліджуваного об'єкта.

Запропоновані критерії повинні мати фізичний зміст, найбільш повно відображати досліджувані явища або об'єкти, бути простими і конкретними. Вони можуть включати технічні, економічні, соціальні характеристики (показники).

Одним з найбільш важливих критеріїв відбору факторів у ПрАТ «Київметалопром» буде зміна виручки. Показник капіталомісткості необхідний для оцінки витрат на здійснення рішення і вибору найменш витратного з них, щоб не виникало необхідності залучення позикового капіталу. Продуктивність праці є одним з основних показників оцінки трудового потенціалу і прямо впливає на розмір виручки. Для будь-якого виробничого підприємства метою є отримання прибутку, тому рішення будуть порівнюватися по рентабельності і зміні загального обсягу прибутку.

Критерії необхідно привести до порівняного виду при використанні вербально-цифрових шкал, за допомогою яких виробляється безрозмірна (бальна) оцінка факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Діапазон бальних оцінок повинен бути однаковий і мати однакову спрямованість (кращій умові - більший бал) для всіх обраних приватних критеріїв, а їх кількість дорівнює кількості оціночних шкал. Розрахунок комплексного (інтегрального критерію) шляхом узагальнення приватних виробляється з використанням адитивної функції за формулою:

$$N = \sum_{i=1}^n K \delta_i \times W_i, \quad (3.1)$$

де  $N$  - безрозмірна величина інтегрального критерію;

$n$  - кількість приватних критеріїв;

$K\delta_i$  - безрозмірна (бальна) оцінка і-го приватного критерію;

$W_i$  - значимість (вагомість) і-го приватного критерію, що показує відносну важливість і-го приватного критерію при обчисленні інтегрального критерію.

Значимість (вагу) доцільно і найбільш просто визначати методом попарного порівняння. Для цього складається рівномірна матриця  $||n_{ij}||$ ,  $i = j$ , в якій у графах (j) і рядках (i) записуються індекси всіх приватних критеріїв в однаковій послідовності. На перетині (ij) проставляються:

- 1) 2 бали, якщо значимість і-го рядка вище значущості j-й графі;
- 2) 1 бал, якщо і-й рядок і j-я графа рівнозначні;
- 3) 0 балів, якщо значимість і-го рядка нижче значущості j-й графі.

За кожним рядком визначається загальна кількість балів, а значущість і-го приватного критерію визначається за формулою:

$$W_i = \frac{B_i}{\sum B_i}, \quad (3.2)$$

де  $B_i$  - кількість балів, присвоєних приватному критерієм у і-му рядку.

Результат попарного порівняння наведемо у таблиці 3.7.

Для вирішення проблем системи управління трудовим потенціалом ПрАТ «Київметалопром» рекомендуються наступні заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом:

- Розробити програму професійного розвитку та додаткового навчання персоналу (тренінги, семінари, курси); атестації персоналу з розробленим графіком;
- Виділити кошти з фонду заробітної плати на проведення професійного навчання;
- Розробити системи матеріального стимулювання з метою підвищення зацікавленості працівників в отриманні найбільшого результату діяльності (ввести систему «плаваючих» окладів);

- Розробити і запровадити систему преміювання, закріпити систему у Положенні про преміювання.

Таблиця 3.7

Матриця попарних порівнянь

Приватні критерії	Індекси приватних критеріїв					B <sub>i</sub>	W <sub>i</sub>
	1	2	3	4	5		
1	1	0	2	2	2	7	0,29
2	2	1	2	2	0	7	0,29
3	0	0	1	2	0	3	0,13
5	0	2	2	2	1	7	0,29
Всього						24	1,0

Співпраця з кадровими центрами проводиться в рамках вдосконалення роботи з управління персоналом. Цілями співробітництва ставляться:

- Підвищення ефективності діяльності з управління персоналом;
- Підвищення кваліфікації та професійної грамотності працівників;
- Атестація персоналу.

Удосконалення системи управління трудовим потенціалом можна провести з застосування 3-х заходів:

- 1) Розробка системи додаткових відпусток за вислугу років – працівникам, які пропрацювали 5 роки і більше у ПрАТ «Київметалопром»;
- 2) Розробка проекту професійного розвитку та додаткового навчання персоналу;
- 3) Вдосконалення системи матеріального стимулювання

У таблиці 3.8 представлені найбільш реальні альтернативи рішення позначені в ході роботи.

## Характеристика альтернативних рішень

Альтернативні рішення	Орієнтовний строк отримання результату	Орієнтована капіталомісткість
1	1 рік	Висока
2	1 рік	Висока
3	1 рік	Середня

Вибір найбільш раціонального рішення з переліку альтернативних здійснюється за допомогою вибору експертів з даної проблеми. Складається матриця  $|| R_{im} ||$ , в рядках якої вказуються експерти, а в графах ранги. Кількість граф дорівнює кількості альтернатив; на перетині рядків (1) і граф (m) кожен експерт проставляє той номер альтернативи мз переліку (q), яка на його думку відповідає даному рангу (P); кожна альтернатива в 1-му рядку може займати тільки одну графу. За кожною q-й альтернативою розраховується сума рангів ( $\sum Pq$ ), відповідно до неї присвоюється місце ( $M_{Pq}$ ) (Табл. 3.9) [30].

## Ранжування альтернативних рішень

Експерти	Ранги		
	1	2	3
1	2	1	3
2	1	2	3
3	1	2	3
4	2	1	3
5	2	3	1
6	1	2	3
$\sum$ рангів	9	11	16

Сума рангів за першою альтернативою 9 - відповідно 3 місце, за другою альтернативою 11 - 2 місце, за третьою альтернативою 16 - 1 місце.

Визначимо середній ранг ( $R_{cp}$ ):

$$R_{cp} = 6 * (3 + 1) / 2 = 12$$

Обчислимо сума квадратів відхилень ( $\Delta 2R$ ):

$$\Delta R = (9 - 12) * 2 + (11 - 12) * 2 + (16 - 12) * 2 = 26$$

Визначимо безпосередньо коефіцієнт конкордації:

$$Kk = (12 * 26) / (36 * (27 - 3)) = 312 / 864 = 0,36$$

Значення коефіцієнта свідчить про низький ступінь узгодженості думок експертів щодо визначення ступеня важливості альтернатив. Це пов'язано з тим, що у якості експертів були спеціаліст з різних виробничих відділів.

По кожній q-й альтернативі розраховуються з використанням вербально-цифрових шкал приватні та комплексні критерії, і за величиною комплексного показника ( $Nq$ ) присвоюється місце ( $Mmq$ ).

Наведемо розрахунок комплексного критерію за всіма представленим альтернативам. Для цього використовується метод експертних оцінок. Експертами виступають заст. директора з виробництва, економіст, маркетолог, головний бухгалтер, начальник цеху (табл.3.10).

Таблиця 3.10

Розподіл місць приватних критеріїв за першою альтернативою  
(Система додаткових відпусток)

Експерт	Ріст виручки	Капітало-місткість	Продуктивність праці	Ріст прибутку
1	1	1	1	1
2	2	1	1	1
3	1	1	1	1
4	1	2	2	1
5	1	1	1	2
6	1	1	1	1
Всього	7	7	7	7

Комплексний показник для першої альтернативи:

$$N1 = (0,29 * 7) + (0,29 * 7) + (0,13 * 7) + (0,29 * 7) = 7$$

Таблиця 3.11

Розподіл місць приватних критеріїв за другою альтернативою  
(Система професійного розвитку та додаткового навчання)

Експерт	Ріст виручки	Капітало- місткість	Продуктивність праці	Ріст прибутку
1	1	3	1	1
2	1	2	1	1
3	1	3	2	1
4	1	2	2	1
5	1	2	1	1
6	1	2	1	1
Всього	6	14	8	6

Комплексний показник для другої альтернативи:

$$N2 = (0,29 * 6) + (0,29 * 14) + (0,13 * 14) + (0,29 * 6) = 8,58$$

Таблиця 3.12

Розподіл місць приватних критеріїв за третьою альтернативою  
(система матеріального стимулювання)

Експерт	Ріст виручки	Капітало- місткість	Продуктивність праці	Ріст прибутку
1	2	3	2	2
2	2	2	2	1
3	2	3	2	2
4	2	3	3	2
5	2	2	2	2
6	2	2	2	1
Всього	12	15	13	10

Комплексний показник для третьої альтернативи:



$$N3 = (0,29 * 12) + (0,29*15) + (0,13*13) + (0,29*10) = 12,42$$

Таким чином, прорахувавши комплексний показник для кожного альтернативного рішення, виділили найбільш перспективний на сьогоднішній день. Відповідно до отриманих комплексних показників були визначені місця. Перше місце зайняла альтернатива - вдосконалення системи матеріального стимулювання, друге місце - співпраця з кадровими агентствами, третє - створення кадрової служби. Шляхом порівняння максимальної кількості рангів і максимального значення комплексного показника визначилося рішення для подальшої розробки - впровадження нової системи матеріального заохочення [9,с.124-132].

На основі отриманої інформації щодо необхідності впровадження нової системи матеріального заохочування запропонуємо план реалізації проекту.

Відповідно до даних проведеного дослідження була обрана до впровадження нова система матеріального стимулювання. За даними представленим в табл. 3.5 очікуваний економічний ефект складе 2366,78 тис. грн. За даними експертної оцінки даний захід також визнано найбільш перспективним, економічно вигідним і менш капіталомістким. Проте на першому етапі необхідно здійснити ряд заходів, що поєднується в оперативний план роботи з персоналом. Відповідно до плану була проведена робота з оцінки існуючої системи мотивації праці. Для того, щоб зрозуміти які економічні ризики можливі на досліджуваному підприємстві звернемося до таблиці PEST чинників, виходячи з неї ми виділяли такі ризики, характерні для ПрАТ «Київметалопром»: як підвищення рівня інфляції, а також скорочення доходу підприємства, за рахунок зниження покупної можливості споживачів із-за невиплати заробітних плат. Можна виділити ще ряд проблем, які існують на підприємстві, а також можливі путі їх вирішення.



Рисунок 3.2 - Наявні проблеми підприємства і можливі варіанти їх вирішення

На наш погляд, впровадження запропонованої нової системи мотивації та використання можливих варіантів вирішення наявних проблем на ПрАТ «Київметалопром» покращить роботу на підприємстві, а також поліпшить психологічний клімат у колективі.

### 3.2 Оптимізація чисельності робітників підприємства

Планування потреби персоналу підприємства, як важлива функція керування персоналом на кожному підприємстві включає визначення кількості робітників, розрахунок поточної і довгострокової потреби персоналу.

Метою планування персоналу на підприємстві є задоволення в плановому періоді потреби у кадрах, відповідній кваліфікації за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел.

При плануванні потреби у персоналі варто враховувати:

- Загальну оцінку попиту і пропозиції трудових ресурсів у регіоні;

– Оцінку робочої сили і професійно-кваліфікаційного складу персоналу з точки зору потреби в кваліфікаційних кадрах;

– Основні положення трудового законодавства, що охоплюють процедуру наймання на роботу, звільнення, визначення рівня заробітної плати, додаткових виплат і можливий рівень їх зростання.

Розрахунок планової чисельності робітників підприємства може виконуватись на основі кількості робочих місць. Другий метод використовується звичайно для визначення потреби в персоналі, що здійснює безпосереднє обслуговування покупців. При розрахунку їхньої чисельності виходять із встановленого нормативу робочих місць робітників окремих професій та режиму роботи.

При розробці автоматизованого комплексу планово-економічних завдань «Аналіз ефективності управління трудовим потенціалом підприємства» прогнозування чисельності було проведено на основі 3 методів.

Планування чисельності трудового потенціалу за допомогою коефіцієнту еластичності чисельності робітників від виручки від реалізації здійснювався за формулою:

$$K_{ec} = \frac{(Ч_{отч} - Ч_{пр}) \div Ч_{пр}}{((Вр_{отч} - Вр_{пр}) \div Вр_{пр})}, \quad (3.3)$$

де  $K_{ec}$ - коефіцієнт еластичності чисельності робітників від виручки;

$Ч_{отч}$ ,  $Ч_{пр}$  – відповідно середньооблікова чисельність у звітному і минулому році;

$Вр_{отч}$ ,  $Вр_{пр}$  – відповідно виручка в звітному і минулому році.

$$K_{ec} = \frac{(698 - 690) \div 690}{((287121 - 318126) \div 318126)} = -0,12$$

Темп приросту чисельності робітників. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$\Delta mч = K_{ec} \cdot \Delta mт, \quad (3.4)$$

де тч- темп приросту чисельності працівників;  
 тт.- темп зростання (зниження) виручки в плановому році згідно зі стратегією розвитку підприємства.

Темп зміни чисельності дорівнює:

$$T_{зз} = K_{ec} \cdot \Delta m m + 100, \quad (3.5)$$

$$T_{зз} = (-0.12) \cdot 12 + 100 = 98,56$$

Темп приросту обсягів виручки планується 15% від обсягу от звітного року.

Чисельність робітників планува розраховуємо за формулою:

$$Ч_{пл} = Cc1 \cdot T_{ззм} / 100, \quad (3.6)$$

$$Ч_{пл} = 698 \cdot 98,56 / 100 = 688(\text{осіб}),$$

Наступним методом розрахунку чисельності персоналу підприємства є економіко-статистичний, на основі середньорічних темпів росту з використанням наступної формули для розрахунків:

$$Ч_{пл} = Ч_{зв} \cdot Zч / 100, \quad (3.7)$$

де, Ч<sub>пл</sub> - чисельність планова,

Ч<sub>зв</sub> – чисельність звітня,

Zч – темп зміни чисельності.

$$Ч_{пл} = 698 \cdot 1,012 / 100 = 706(\text{осіб}),$$

Таблиця 3.13

Розрахунок планової чисельності робітників ПрАТ «Київметалопром» за допомогою економіко-статистичного методу						
Показники	Позначення	Од.вим.	2019	2020	Відхилення	Темп зміни
1	2	3	4	5	6	7
Доход виручка від реалізації товару	ВР	тис.грн.	318126	287121	-31005	90

Продовження таблиці 3.13						
1	2	3	4	5	6	7
Чисельність працівників	Ч	чол	690	698	8	101
Коефіцієнт еластичності чисельності робітників від обсягу реалізації продукції	Ке	коэф.	-0,12			
Темп приросту чисельності робітників у плановому періоді	$\Delta Zч$	%	-1			
Темп зміни чисельності у плановому періоді	Zч	%	99			
Чисельність планова	Чпл	чол	706			

Наступним було використано планування на способом на основі трудомісткості і обсягу випуску продукції економіко статистичного методу, з використанням наступної формули:

$$Ч_{пл} = Ч_{отч} \cdot I_{ч}, \quad (3.8)$$

де  $Ч_{отч}$ - чисельність робітників у звітному році;

$I_{отч}$ - індекс змінення чисельності у плановому році, який може бути розрахований на основі трудомісткості і обсягу випуску продукції в плановому році.

Індекс трудомісткості випуску продукції в ПрАТ «Київметалопром» у 2021 році планується залишити на існуючому рівні ( $I_{тр} = 0,89$ ).

Індекс виручки від реалізації ( $I_{вр}$ ) у 2021 р складе 1,06 у зв'язку з планованим збільшенням виручки від реалізації на 6% порівняно з 2020 р.

$$I_{\text{ч}} = I_{\text{вр}} \cdot I_{\text{тм}} \quad (3.9)$$

$$I_{\text{ч}} = 0,89 \cdot 1,06 = 0,94$$

Таким чином, планова чисельність працівників у 2021 р складе:

$$Ч_{\text{пл}} = 698 \cdot 0,94 = 656(\text{чол})$$

Результати проведених розрахунків узагальнені у таблиці 3.14

Таблиця 3.14

Планові індекси зміни показників

Показники	Планові індекси зміни показників
Індекс трудомісткості виручки від реалізації	0,89
Індекс змінення виручки від реалізації (прогноз)	1,06
Індекс чисельності	0,94
Чисельність працівників планова (люд)	656

Таким чином, чисельність працівників ПрАТ «Київметалопром» у 2021 зменшиться на 42 людини порівняно з 2020 р.

Далі було проведене розрахунок планової чисельності працівників ПрАТ «Київметалопром» на основі індексу продуктивності праці.

Індекс продуктивності праці розраховується за формулою:

$$I_{\text{пп}} = 100 \pm \Delta_{\text{пп}} \div 100 \quad (3.10)$$

$$I_{\text{пп}} = 100 + 12 \div 100 = 1,12$$

де  $I_{\text{пп}}$  - індекс продуктивності праці;

$\Delta_{\text{пп}}$  - зростання (зниження) рівню продуктивної праці відповідно стратегії розвитку підприємства.

Індекс чисельності робітників підприємства розраховується за формулою:

$$I_{\text{ч}} = I_{\Delta \text{тм}} * I_{\text{пп}} \quad (3.11)$$

$$I_{ч} = 1,06 * 1,12 = 1,19$$

Прогнозна середньооблікова чисельність підприємства розраховується за формулою:

$$C_{спс} = 698 * 1,19 = 830(\text{люди})$$

Далі було проведено планування чисельності на основі прогнозного фонду заробітної плати:

$$Ч_{пл} = ФЗП_{пл} \div C_{рз/п} \quad (3.12)$$

де, ФЗП<sub>пл</sub>- фонд заробітної плати плановий,

С<sub>р.з/п 1 роб.</sub>- середня заробітна плата 1 робітника планова.

Таблиця 3.15

Планування чисельності робітників ПрАТ «Київметалопром» на основі прогнозного фонду заробітної плати

Показники	Позначення	Од.вим.	Значення
Заробітна плата середня одного працівника	ЗП <sub>ср</sub>	тис.грн.	249,53
Плановий фонд заробітної плати	ФЗП <sub>пл</sub>	тис.грн.	205361,1
Планова чисельність робітників	Ч <sub>пл</sub>	чол	822

На основі прогнозного фонду заробітної плати у 205361,1 тис грн., розрахованої індексним методом, планова чисельність складе 822 чоловік. На основі таблиці побудуємо зведену таблицю розрахованих планових показників чисельності різними методами (табл.3.16).

Таблиця 3.16

## Планування чисельності робітників на 2021р

Планування чисельності на основі коефіцієнта еластичності робітників від обсягів виручки		
Показники	2019	2020
Чисельність	690	698
Виручка	318126	287121
Продуктивність праці	42,23	45,61
Коефіцієнт еластичності чисельності	-0.12	
Темп приросту виручки (прогноз)	15%	
Темп зміни чисельності	98,56	
Чисельність робітників планова, чол	688	
Планування чисельності на основі індексу трудомісткості реалізації товарів та послуг		
Індекс трудомісткості виручки	0,89	
Індекс зміни виручки (прогноз)	1,06	
Індекс чисельності	0,94	
Чисельність робітників планова, чол	656	
Планування чисельності на основі прогнозного темпу зміни продуктивності праці		
Індекс продуктивності праці	1,12	
Індекс зміни чисельності	1,19	
Чисельність робітників планова, чол	830	

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що у залежності від вибраного методу розрахунок чисельності на плановий рік теж



різний. Пропонується на 2021 рік прийняти чисельність робітників у 688 чоловік, розраховану на основі коефіцієнта еластичності робітників від обсягів виручки чи. Не менш важливим для ефективної організації трудової діяльності персоналу є планування фонду оплати праці.

Вихідні дані для планування фонду заробітної плати включають:

- виробнича програма у натуральному та вартісному вираженні, її трудомісткість;
- склад та рівень кваліфікації робітників, необхідних на виконання програми (штатний розклад);
- існуюча тарифна система та укладені індивідуальні трудові контракти;
- застосовувані форми та системи оплати праці;
- норми та зони обслуговування;
- діючі на підприємстві преміальні системи;
- законодавчі акти з праці, регулюючі заробітну плату (вид виплат та доплат, що враховуються при оплаті праці)

Серед методів планового обґрунтування фонду заробітної плати включають:

1.Індексний:

$$I_{фзп} = I_{зпл} * I_{ч} \quad (3.12)$$

$$\Phi_{ЗПпл} = \Phi_{ЗПотч} * I_{фзп} \quad (3.13)$$

Розрахунок вівся на основі формули та представлений у таблиці 3.17. Таким чином, згідно індексного методу у плановому році фонд оплати праці повинен становити 216986,33тис грн.

Таблиця 3.17

## Планування фонду оплати праці індексним методом

Показники	Позначення	Од.вим.	Значення
Фонд заробітної плати звітний	ФЗПзв	тис.грн.	193736,9
Індекс заробітної плати	Ізпр	коєф.	1,108
Індекс чисельності	Іч	коєф.	1,012
Індекс фонду заробітної плати	Іфзп	коєф.	1,12
Фонд заробітної плати плановий	ФЗПпл	тис.грн.	216986,33

2. По складовим елементам фонду заробітної плати:

- a) розраховується основна зарплата усіх робітників по штатному розкладу;
- b) визначається додаткова зарплата виходячи з планових доходів й чистого прибутку;
- c) розрахунок резерву оплати праці

На основі отриманої інформації побудуємо штатний розклад (табл.3.18).

За отриманими даними можна зробити висновок, враховуючи у плановому році планується збільшити виручку від реалізації на 6%, а чистий прибуток на 8%- додаткова зарплата збільшиться і складе 466,6 тис грн.. Таким чином, планова сума фонду заробітної плати складе 193222,5 тис грн.

3. Виходячи з середнього рівня заробітної плати зарплати:

$$ФЗПпл = Чпл * Зср \quad (3.14)$$

Розрахунок фонду оплати праці на плановий рік виходячи з середнього рівня заробітної плати (Табл.3.19).

Таблиця 3.18

## Штатний розклад ПрАТ «Київметалопром»

Групи робіників	Чисел.	Оклад за місяць, тис грн.	ФОП за місяць по тарифу, тис грн.	Премії		Додаткова зарплата		ФОП за місяць, тис грн.
				%	сумма, тыс грн.	%	сумма, тыс грн.	
Керівники:	85	25,14	2136,90	8,0	170,95	10,0	213,6	2521,45
Спеціалісти :	186	23,50	4371,00	8,0	349,68	10,0	437,1	5157,78
Основні робочі:	300	23,00	6900,00	10,0	690,00	20,0	1380,0	8970,00
Допоміжні робочі:	127	18,80	2387,60	0,0	0,00	10,0	238,76	2626,36
Усього	698	90,44	15795,50		141,75		267,55	192755,9

Таблиця 3.19

## Планування фонду оплати праці. Виходячи із середнього рівня зарплати

Показник	Одиниці виміру	Звітний рік	Плановий рік
Чисельність	чол	698	688
Зарплата середня	тис грн	277,56	277,56
ФОП	тис грн	193736,9	190961,3

На основі планування фонду оплати праці на плановий рік виходячи с середнього рівня заробітної плати було встановлено, що фонд оплати праці складе 190961,3 тис грн.

Узагальнимо отримані дані щодо планування фонду оплати праці у таблицю (Табл.3.20).

Таблиця 3.20

## Формування фонду оплати праці на плановий період

№ п/п	Методи розрахунку	Од.вим.	2020 р.	2021 р.	Темп зміни показника, %	Відхилення (+/-)
1	2	3	4	5	6	7
1	Індексним методом	осіб	193736,9	216986,33	101,12	+23249,43
2	По складовим елементам фонду заробітної плати	осіб	193736,9	193222,5	99,73	-514,4
3	Виходячи з середнього рівня заробітної плати	осіб	193736,9	190961,3	98,57	-2775,6

За отриманими даними можна зробити висновок про те, що серед використаних методів планування фонду оплати праці доцільно використати метод по складовим елементам фонду заробітної плати, де ФОП складе 193222,5 тис грн., бо витрати на оплату праці робітників найменші.

Останнім пунктом для складання штатного розкладу на плановий рік є планування продуктивності праці. Планування продуктивності праці представляє собою обґрунтування можливого росту продуктивності праці робітників підприємства і її величини у плановому році.

Розрахуємо продуктивність праці на основі середніх темпів росту. Розрахунок планової чисельності праці (ПТпл) здійснимо за формулою:

$$ПТ_{пл} = ВР_{пл} \div Ч_{пл} \quad (3.14)$$

При цьому, планову виручку від реалізації розрахуємо на основі середніх темпів росту:

$$ВР_{пл} = ВР_{отч} * \Delta t \div 100$$

$$ВР_{пл} = 287121 - 287121 * 0,9 = 284530(\text{тис грн})$$

Таким чином,

$$ПТ_{пл} = 284530 \div 688 = 413,56( \text{ тис грн/ люд } )$$

Таким чином, продуктивність у плановому році, розрахована на основі середніх темпів росту складе 413,56 тис грн.

Розрахуємо продуктивність праці на основі змінення обсягу виробництва чи реалізації та змінення чисельності робітників (Іпт):

$$I_{пт} = \frac{100 + \Delta Z_{\tau}}{100 + \Delta Z_{\text{ч}}},$$

(3.15)

Для розрахунку побудуємо допоміжну таблицю.

Таблиця 3.21

Розрахунок планової продуктивності за рахунок індексу продуктивності

Показник	Одиниці виміру	2020 рік	2021 рік	Темп зміни
Обсяг виробництва	тис грн	287121	31837,32	1,08
Чисельність	люд	698	688	0,99
Індекс продуктивності	коэф	0,892		
Продуктивність	тис грн/люд	411,3	448,3	1,09

Таким чином, продуктивність праці робітників складе 448,3 тис грн. за рахунок зменшення чисельності працівників і у той же час збільшення обсягу виробництва. Продуктивність праці збільшиться у звітному році на 9%.

Розрахуємо продуктивність праці з урахуванням впливу економії чисельності працівників ( $\Delta Z_{\text{пт}}$ ):

$$\Delta Z_{\text{пт}} = \frac{\Delta \text{Ч}}{\text{Чб} - \Delta \text{Ч}} * 100, \quad (3.16)$$

Для розрахунку продуктивності праці на основі даного методу побудуємо допоміжну таблицю:

Таблиця 3.22

Розрахунок продуктивності праці з урахуванням впливу економії чисельності працівників

Показник	Одиниці виміру	2020 рік	2021 рік	Відхилення
Чисельність	чол	698	688	-10,00
Індекс продуктивності	коэф	1,41		
Продуктивність	тис грн/чел	411,3	417,1	5,8

Продуктивність праці складе 417,1 тис грн./люд у плановому році з урахуванням впливу економії чисельності працівників, порівняно з 411,3 тис грн./люд у звітному.

Розрахунок продуктивності праці також можна здійснити за допомогою індексу трудомісткості випуску продукції ( $I_{me}$ )

$$I_{me} = \frac{100 \pm \Delta Z_{ТГ}}{100},$$

Для розрахунку продуктивності праці за допомогою індексу трудомісткості продукції побудуємо допоміжну таблицю (табл. 3.23):

Таблиця 3.23

Розрахунок продуктивності праці за допомогою індексу трудомісткості продукції

Показник	Одиниці виміру	2020 рік	2021 рік	Темп зміни
Трудомісткість	чол	0,024	0,017	70,80
Індекс трудомісткості	коэф	100,71		
Продуктивність	тис грн/чел	411,3	415,4	101,01

Продуктивність праці у плановому році складе 415,4тис грн./люд з урахуванням індексу трудомісткості випуску продукції. Складемо узагальнюючу таблицю щодо розрахованої продуктивності праці у плановому році різними методами.

Таблиця 3.24

Планування продуктивності праці на підприємстві на 2021 рік

№ п/п	Методи розрахунку	Од.вим.	2020 р.	2021 р.	Темп зміни показника, %	Відхилення (+/-)
1	На основі середніх темпів росту	тис грн/люд	411,3	413,56	100,55	2,26
2	На основі змінення обсягу виробництва чисельності працівників	тис грн/люд	411,3	448,3	109,00	37,00
3	З урахуванням впливу економії чисельності працівників	тис грн/люд	411,3	417,1	101,41	5,80
4	За допомогою індексу трудомісткості продукції	тис грн/люд	411,3	415,4	101,01	4,10

Згідно отриманих даних можна зробити висновок, що підприємству доцільно запланувати продуктивність у 413,56 тис грн./люд, цю величину можна досягнути за допомогою зменшення чисельності робітників та змінення трудомісткості продукції.

Також після планування основних показників з праці доцільно скласти план по труду (Табл.3.25).

Таблиця 3.25

## План по труду

Показники	Одиниці виміру	Умовн познач	2020 рік	2021 рік	Відхилення	Темп змінення
Чиста виручка від реалізації	тис грн	Вр(Т)	287121	284530	-2591	99,10
Обсяг вироблення продукції	тис грн	Qпр	29479	31837	2358	108,00
1. Чисельність						
1.1 Загальна у тч	люд	Ч	698	688	-10	98,57
1.2 промислово-виробничий персонал	люд	Чппп	300	300	0	100,00
2. Продуктивність праці						
2.1.Одного робітника підприємства	тис грн	ПТ	411,25	413,56	2,26	100,55
2.2 Одного промислово-виробничого робітника	тис грн	ПТпп	957,07	948,43	-8,64	99,00
3. Фонд заробітної плати						
3.1 Фонд заробітної плати	тис грн	ФЗП	193736,9	193222,5	5620	121,44
3.2 Середня заробітна плата 1-го робітника за рік	грн	ЗПЛср	277,56	280,85	3,29	101,19
3.3 Рівень фонду заробітної плати	%	Уфзп	68,70	67,91	-0,79	98,85

Досягнення основної мети управління трудовим потенціалом у ПрАТ «Київметалопром» потребує розв'язання таких завдань:

1. Формування чисельності та складу працівників підприємства, які відповідають специфіці його діяльності та здатні забезпечити реалізацію завдань його розвитку.

2. Вибір підприємством найбільш ефективних форм залучення трудових ресурсів.



3. Створення необхідних організаційних та економічних умов для поєднання економічних інтересів працівників з інтересами підприємства та його власників.

4. Забезпечення високих та сталих темпів зростання продуктивності та ефективності праці.

5. Пошук та застосування ефективних форм мотивації та матеріального стимулювання праці персоналу.

Розв'язання поставлених завдань здійснюється в процесі формування, використання та стимулювання персоналу підприємства.

### **Висновки до розділу 3.**

Метою планування трудового потенціалу в підприємстві є задоволення у 2021 році потреби у кадрах, відповідної кваліфікації за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел.

При плануванні потреби у персоналі було враховано:

- загальну оцінку попиту і пропозиції трудових ресурсів у регіоні;
- оцінку робочої сили і професійно – кваліфікаційного складу персоналу з точки зору потреби в кваліфікаційних кадрах;
- основні положення трудового законодавства, що охоплюють процедуру наймання на роботу, звільнення, визначення рівня заробітної плати, додаткових виплат і можливий рівень їх зростання.

Планування коштів на оплату праці здійснюється на базі розробленого штатного розкладу та прийнятої на підприємстві системи матеріального стимулювання праці персоналу.

Прогнозування чисельності працівників ПрАТ «Київметалопром» було проведено на основі економіко-статистичного методу з використанням трьох варіантів розрахунку: на основі коефіцієнту еластичності чисельності робітників від виручки від реалізації, на основі індексу трудоємкості виручки та на основі прогнозу темпу зміни продуктивності труда. Найбільш

оптимальним варіантом являється чисельність робітників 688 чоловік, розроблена на основі коефіцієнта еластичності робітників від обсягів виручки, оскільки за умови зниження останньої до 284530 тис.грн., продуктивність праці повинна зрости на 0,55 %.

ПрАТ «Київметалопром» змінює пропорції використання чистого прибутку та віддає перевагу фінансуванню розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ

Після проведеного дослідження з питань діагностики ефективності управління персоналом підприємства на ПрАТ «Київметалопром» можна зробити висновки про динаміку головних господарських показників та окреслити сильні та слабкі сторони підприємства.

В ході наукового дослідження була визначена сутність і визначено механізм ефективності управління трудовим потенціалом на досліджуваному промисловому підприємстві. Можна констатувати, що на підприємстві існує широка участь працівників у процесі прийняття рішень і гнучкість структури управління. Підприємство має лінійно-функціональну структуру апарата управління, що ґрунтується на тісному поєднанні централізованого керівництва всім підприємством і кваліфікованого управління функціональними підрозділами. Така структура знаходить широке застосування в умовах динамічного ринкового середовища і дозволяє швидко адаптуватися до змін кон'юнктури ринку.

Згідно поставлених цілей були вирішені наступні задачі:

- досліджена сутність та особливості аналізу ефективності управління трудовим потенціалом на ПрАТ «Київметалопром»;
- проаналізовані традиційні та новітні підходи та методи управління трудовим потенціалом на промислових підприємствах;
- проведено аналіз та виявлені перспективи подальшого розвитку підприємства та його конкурентного стану;
- розроблена збалансована система показників продуктивності праці;
- проведена діагностика фінансово-економічної діяльності підприємства;
- проведена рейтингове оцінювання ефективності використання трудовим потенціалом підприємства ПрАТ «Київметалопром» та найближчих конкурентів;

- проведена діагностика ефективності використання персоналу на досліджуваному підприємстві;

- запропоновані заходи щодо підвищення ефективності управління трудовим потенціалом підприємства;

Грутуючись на проведених дослідженнях і аналізі фінансово-економічних показників та показників, що характеризують стан трудового потенціалу на підприємстві, вважаємо раціонально запропонувати наступні варіанти перетворень на ПрАТ «Київметалопром» з метою поліпшення ефективності роботи персоналу і підприємства в цілому:

- вдосконалення професіоналізму всіх співробітників, зростання освітнього рівня працюючих;

- впровадження нової системи мотивації;

- скорочення кадрового складу на підприємстві на 2021 р, за умовою дотримання трудового законодавства України;

- підвищення заробітної платні персоналу підприємства, за рахунок скорочення кадрів;

- зміцнення трудової дисципліни і підвищення відповідальності співробітників за результати своєї роботи;

- постійний контроль за ходом реалізації розроблених планів, розробка пропозицій по відповідному коректуванню окремих напрямків фінансової діяльності з метою підвищення ефективності;

- розроблення оптимальної системи мотивації персоналу, яка буде включати до себе як матеріальні так і нематеріальні стимули праці на даному підприємстві.

На наш погляд, урахування цих пропозицій та чітке виконання стратегічного та тактичних планів управління діяльністю підприємства дозволить здійснити ефективну діяльність ПрАТ «Київметалопром» згідно місії підприємства.

## Список використаної літератури

1. Emerson, Harrington. The twelve principles of efficiency. Engineering Magazine, 1912. URL:  
<https://archive.org/details/twelveprinciples00emerrich/page/n3>
2. Henri Fayol. Administration Industrielle et Générale, 1916. Анри Файоль. Общее и промышленное управление. Перевод на русский язык: Б. В. Бабина–Кореня. М., 1923. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>
3. Statistical Update. Ukraine. The Human Development Reports URL: <http://hdr.undp.org>
4. The Human Problems of an Industrial Civilization 1st Edition by Elton Mayo. Publisher: Routledge; 1 edition. 204 p.
5. Алістаєва А.В. Визначення показників оцінки людського розвитку підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2009. Вип. 19. С. 356-361.
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ. под. ред. С.К. Мордовина. Санкт-Петербург : Питер, 2009. 848 с.
7. Бендасюк О.О. Особливості розвитку трудового потенціалу України в умовах переходу до інноваційної моделі економіки. *Регіональна економіка*. 2010. № 1. С. 172-177.
8. Борисов А. Б. Большой экономический словарь. М.: Книжный мир, 2000. 895 с.
9. Бутко М.П. Методичні підходи до економічного оцінювання трудового потенціалу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 4. С. 24-30
10. Васильченко В.С. Управління трудовим потенціалом. Навч. посіб. // В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О.А. Грішнова, Л.П. Керб. К.: КНЕУ. 2005. 403 с.
11. Вибрані наукові праці академіка В. І. Вернадського. Т. 1 :

Володимир Іванович Вернадський і Україна. Кн. 1 : Науково–організаційна діяльність (1918–1921) / НАН України, Коміс. з наук. спадщини акад. В. І. Вернадського, Нац. б–ка України ім. В. І. Вернадського, Ін–т історії України ; [уклад.: О. С. Онищенко, Л. А. Дубровіна, Н. М. Зубкова та ін. ; редкол.: А. Г. Загородній та ін.]. – К. : [б. в.], 2011. 699 с.

12. Витке Н. А. Организация управления и индустриальное развитие. *Научная организация техники управления*. М. 2014. 356 с.

13. Галаз Л.В. Концептуальні засади регулювання відтворення трудового потенціалу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. № 554. 2006. С. 221- 226.

14. Галан О.Є. Оптимізація методик оцінки трудового потенціалу підприємства. *Електронне фахове видання «Економіка і суспільство»*. Випуск № 9. 2017. С. 368-374. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9\\_ukr/63.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/63.pdf)

15. Ганіч Л.В. Формування сучасної системи управління трудовим потенціалом в Україні. *Вісник соціально– економічних досліджень*. 2014. Випуск 1 (52). С. 8-12

16. Гант Г. Organizing for work by Henry I. Gantt 1919. Большая Энциклопедия Нефти Газа. URL: <http://www.ngpedia.ru/id649080p2.html>

17. Гончар О.І. Методи управління трудовим потенціалом сучасного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 3. Т. 3. С. 91-94

18. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ : Знання, 2006. 559 с.

19. Дружилов С.А. Психологические проблемы формирования профессионализма и профессиональной культуры специалиста. Воронеж : ИПК, 2000. 127 с

20. Дуда С.Т. Трудовий потенціал України: Проблеми зайнятості та шляхи їх подолання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. № 18. С. 125-128.

21. Живко З.Б. Сучасні імперативи формування та розвитку трудового

потенціалу як основа кадрової безпеки. *Вісник Донецького національного університету; Сер. В: Економіка і право*. Вип.1. 2015. С. 110-114.

22.Згурська О.М. Актуальні проблеми формування ефективної системи управління підприємством в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського держ. ун–ту. Сер. : Економічні науки*. 2017. Вип. 23(2). С. 17- 21.

23.Івченко Є.А. Оцінювання використання трудового потенціалу в системі економічної безпеки. *Ефективна економіка*. № 6. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5025>

24. Климов Е.А. Психология профессионала. Воронеж : НПО «МОДЭК», 1996. 400 с.

25. Козар В.В. Методологічні засади формування та використання трудового потенціалу регіону. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 14. С. 128-134.

26. Концепція управління персоналом, еволюція розвитку підходів до управління персоналом. URL: <http://referat-ok.com.ua/menedzhment-organizacii/konsepciya-upravlinnya-personalom-evolyuciya-rozvitku-pidhodiv-do-upravlinnya-personalom>.

27.Корбут К.Є. Управління трудовим потенціалом підприємства: мета, функції та методи. *Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки*. V Міжнар. наук.-практ. конферен. (2–3 листопада 2017 р). Житомир. 2017. 698 с.

28. Корчевська Л.О. Якісна оцінка трудового потенціалу країн на основі кластерного аналізу. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 2. С. 188-193.

29. Курило І. Про медико-демографічні чинники формування і відтворення трудового потенціалу населення України. *Україна: аспекти праці*. 2001. № 8. С. 35-42.

30. Малік М.Й. Формування та розвиток кооперативних відносин в аграрній сфері економіки України. *Економіка АПК*. 2014. № 7. С. 76-82.

31. Маслоу А. Мотивация и личность. Спб. : Питер., 2003. 352 с.

32. Потьомкіна О. В. Управління персоналом у забезпеченні стратегічних цілей підприємства. *Економічний форум*. 2014. № 1. С. 253-258.
33. Птащенко О. В. Рейтингування трудового потенціалу в умовах глобалізації. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2018. № 5 (126). С. 111-119.
34. Ревенко А. Чому Україна опинилася на 78-му місці у світовому індексі людського розвитку. *Дзеркало тижня*. 2005. № 37(565).
35. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, учет, банки*. 2016. Вып. 1. С. 288-294. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fub\\_2016\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fub_2016_1_32)
36. Спивак В.А. Развивающее управление предприятием. Санкт-Петербург : Нева, 2004. 440 с.
37. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. Монография / Фредерик Тейлор – М. : Республика, 1997. – 528 с.
38. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2012. 316 с. С. 13
39. Червінська Л. П. Стимулювання інноваційної діяльності персоналу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2011. Вип. 7(1). С. 287-293.
40. Чуланова О.Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом. *Науковедение*. 2013. № 5.
41. Шило К.М. Сутність та економічна природа категорії «Трудовий потенціал». *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2010. № 2(10). С. 101-106.
42. Щербак В. Г. Інноваційні аспекти управління трудового потенціалу. Харків. ХНЕУ. 2009. 332 с.
43. Югас Е. Ф. Регіональні фактори розвитку та механізми регулювання соціально–трудоного потенціалу (на матеріалах Закарпатської області): автореф. дис. на здобуття наук. ступення канд. екон. наук: спец. 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка». Е.Ф. Югас. Ужгород. 2008. 18 с.



## **ДОДАТКИ**

## ДОДАТОК А

### Організаційно-економічна характеристика підприємства

Таблиця А 1

Аналіз основних показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ  
«Київметаломпром» за 2019-2020 р

Показники	Од.вим.	2019 р	2020 р	Відхилення (+;-)	Темп зміни, %
1	2	3	4	5	6
Обсяг виробленої продукції	тис. тонн	32281	29479	-2802	91,3
Виручка від реалізації	тис. грн.	318126	287121	-31005,0	90,3
в поточних цінах					
в порівняних цінах	тис. грн.	318126	255673	-62452,8	80,4
Чиста виручка від реалізації	тис. грн.	317157	281888	-35269,0	88,9
Поточні витрати виробництва, разом	тис. грн.	251010	247917	-3093,0	98,8
в тому числі:					
собівартість	тис. грн.	228105	209646	-18459,0	91,9
витрати на збут	тис. грн.	10483	22201	11718,0	211,8
адміністративні витрати	тис. грн.	12422	16070	3648,0	129,4
Інші операційні витрати	тис. грн.	6984	5904	-1080,0	84,5
Інші операційні доходи	тис. грн.	865	950	85,0	109,8
Прибуток (збиток) від операційної діяльності в сумі	тис. грн.	60028	40825	-19203,0	68,0
в % до виручки від реалізації	%	18,93	14,48	-4,45	76,5
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності в сумі	тис. грн.	53801	40073	-13728,0	74,5
в % до виручки від реалізації	%	16,96	14,22	-2,74	83,8
Чистий прибуток в сумі	тис. грн.	44116,8	32859,9	-11256,9	74,5

продовження таблиці А 1					
1	2	3	4	5	6
в % до виручки від реалізації	%	13,9	11,66	-2,75	83,8
Середньооблікова кількість робітників, разом	чол.	690	698	8,0	101,2
Продуктивність праці 1-го робітника в поточних цінах	тис. грн.	461,1	411,3	-49,7	89,2
в порівняльних цінах	тис. грн.	461,1	366,3	-94,8	79,4
Фонд заробітної плати в сумі	тис. грн..	188989,3	193736,9	+4747,6	102,5
в % до виручки від реалізації	%	59,6	68,7	+9,1	115,3
Середньомісячна заробітна платня 1-го робітника	грн.	22824,8	23130,0	305,3	110,8
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	62421	66579	4158,0	106,7
Фондовіддача в поточних цінах		5,08	4,23	-0,85	83,33
Середньорічна вартість оборотних активів	тис. грн.	62743	78806	16063,0	125,6
Коефіцієнт оборотності активів	оборотів	5,1	3,6	-1,4	71,9
Капітал підприємства (середній)	тис. грн..	117532	151580	34048	129,0
Рентабельність капіталу (до чистого прибутку)	тис. грн.	32,77	19,52	-13,2	59,6
Питома вага витрат на зарплатню у загальній сумі поточних витрат	%	9,32	10,57	1,3	113,5

## ДОДАТОК Б

### Комплекс задач «Аналіз трудової діяльності на підприємстві»

Інформаційний блок	Аналітичний блок	Блок планування	Блок оптимізаційного і імітаційного моделювання
- форма №1	2.1. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності	3.1. Прогнозування чисельності економіко – статистичним методом	4.1. Моделювання фонду оплати праці за допомогою метода "Підбір параметрів"
- форма №2	2.2. Аналіз ефективності трудових ресурсів	3.2. Планування чисельності робітників за допомогою економіко-статистичного методу	4.2. Моделювання фонду оплати праці за допомогою "Диспетчера сценаріїв"
- вихідна інформація по показникам з праці	2.3. Аналіз руху кадрів на підприємстві	3.3. Планування чисельності робітників на основі режиму роботи та кількості атестованих місць	4.3. Оптимізаційна модель фонду оплати праці
	2.4. Аналіз динаміки та структури кадрового складу	3.4. Планування темпу зміни продуктивності праці з урахуванням зміни обсягу реалізації продукції та зміни чисельності працівників	
	2.5. Аналіз динаміки освіти персоналу	3.5. Планування фонду заробітної плати за допомогою індексного методу	
		3.6. Планування чисельності робітників на основі прогнозного фонду заробітної плати	

## ДОДАТОК В

### Характеристика комплексу задач «Аналіз трудової діяльності підприємства»

Номер таблиці	Назва задачі (таблиці)	Призначення	Показники
Таблиця 2.1	Аналіз показників фінансово-господарської діяльності	Відстежити динаміку основних показників підприємства	Абсолютне відхилення, темп росту, темп приросту
Таблиця 2.2.	Аналіз ефективності трудових ресурсів	Визначити динаміку основних показників трудової діяльності підприємства	Питома вага, абсолютне відхилення, темп росту
Таблиця 2.3	Аналіз руху кадрів на підприємстві	Визначити динаміку руху кадрів на підприємстві	Питома вага, абсолютне відхилення, темп росту
Таблиця 2.4	Аналіз динаміки та структури кадрового складу	Визначити динаміку структури кадрового складу	Питома вага, абсолютне відхилення, темп росту
Таблиця 2.5	Аналіз динаміки освіти персоналу	Визначити динаміку освіти персоналу	Питома вага, абсолютне відхилення, темп росту

## ДОДАТОК Г

### Показники стану і ефективності використання трудового потенціалу

Показники	Формули для розрахунку	Умовні позначення
1	2	3
<b>1. Показники стану використання трудових ресурсів</b>		
1.1 Середньооблікова чисельність	$Ч_{ссп} = Ч_{поч} + \frac{Ч_{пр} * Д_{відпр}}{Д_к} - \frac{Ч_{зв} * (Д_к - Д_{відпр})}{Д_к}$	Ч <sub>поч</sub> – чисельність робітників на початок періоду, осіб. Ч <sub>пр</sub> – чисельність прийнятих робітників, осіб.
1.2 Коефіцієнт плинності кадрів	$К_{пл} = Ч_{виб} / Ч_{ссп}$ $К_{пл} = (Ч_{пр} - Ч_{виб}) / Ч_{поч}$	Д <sub>відпр</sub> – кількість відпрацьованих днів, днів.
1.3 Коефіцієнт обороту по прийому	$К_{пр} = Ч_{пр} / Ч_к$	Д <sub>к</sub> – кількість календарних днів, днів.
1.4 Коефіцієнт обороту по вибуттю	$К_{зв} = Ч_{звіл} / Ч_н$	Ч <sub>зв</sub> – чисельність робітників у звітному періоді, осіб.
1.5 Коефіцієнт загального обороту	$К_{заг} = К_{пр} + К_{виб}$	Ч <sub>виб</sub> – кількість вибувших працівників, осіб.
1.6 Коефіцієнт постійності кадрів	$К_{пос} = Ч_к / Ч_{ссп}$	Ч <sub>мин</sub> – чисельність робітників у минулому році, осіб.
1.7 Коефіцієнт співвідношення основного і допоміжного персоналу	$К_{осн-доп} = Ч_{оп} / Ч_{доп}$	Ч <sub>к</sub> – чисельність робітників на кінець періоду, осіб. Ч <sub>звіл</sub> – чисельність
1.8 Коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих і кваліфікованих працівників	$К_{квал} = Ч_{сспкв} / Ч_{сспр}$	Q <sub>рмк</sub> , Q <sub>рмпоч</sub> – кількість робочих місць на кінець та на початок періоду відповідно.
1.9 Зміна робочих місць	$\Delta Q_{рм} = Q_{рмк} - Q_{рмпоч}$	T <sub>зв</sub> , T <sub>мин</sub> – виручка у звітному і минулому

1.10 Коефіцієнт еластичності робітників в залежності від виручки від реалізації	$K_{el} = \frac{(Чзв - Чмин) / Чмин}{(Тзв - Тмин) / Тмин}$	періоді відповідно, тис. грн.
<b>2. Показники ефективності використання трудових ресурсів</b>		
2.1 Продуктивність праці	$ПП = Т / Ч_{ссп}$	Т – товарообіг підприємства, тис. грн..
2.2 Трудомісткість продукції	$ТМ = 1 / ПП$	ПП – продуктивність праці, тис.грн./особ.
2.3 Індекс продуктивності праці	$І_{пп} = (100 \pm \Delta Z_{пп}) / 100$	$\Delta Z_{пп}$ – темп росту продуктивності праці, %.
2.4 Індекс трудомісткості	$І_{тм} = (100 \pm \Delta Z_{тм}) / 100$	$\Delta Z_{тм}$ – темп росту трудомісткості праці, %.
2.5 Приріст продуктивності праці	$\Delta Z_{пп} = (\Delta Ч * 100) / (Ч_б - \Delta Ч)$	
2.6 Коефіцієнт еластичності чисельності робітників від виручки від реалізації	$K_{еч} = \frac{(C_{e1} - C_{c0}) \div C_{c0}}{((T_1 - T_0) \div T_0)}$	Квч- коефіцієнт еластичності чисельності робітників від товарообігу; C <sub>e1</sub> , C <sub>c0</sub> – відповідно середньооблікова чисельність в звітному і минулому році; Т <sub>1</sub> , Т <sub>0</sub> – відповідно виручка в звітному і минулому році.
<b>Планування чисельності працівників</b>		
1. Економіко-статистичним методом	$Ч_{пл} = Чзв \cdot Zч / 100,$	Ч <sub>пл</sub> - чисельність планова, Чзв – чисельність звітя, Zч – темп зміни чисельності

2. На основі дослідно-статистичного методу	$Ч_{пл} = Ч_{отч} \cdot I_{ч}$	Ч <sub>отч</sub> - чисельність робітників у звітному році; I <sub>отч</sub> - індекс змінення чисельності у плановому році, який може бути розрахований на основі трудомісткості і обсягу випуску продукції в плановому році.
3. На основі індексу продуктивності праці	$I_{пп} = 100 \pm \Delta_{пп} \div 100$	I <sub>пп</sub> - індекс продуктивності праці; $\Delta_{пп}$ – зростання (зниження) рівня продуктивної праці
4. На основі прогнозного фонду заробітної плати	$Ч_{пл} = ФЗП_{пл} \div С_{рз/п}$	ФЗП <sub>пл</sub> - фонд заробітної плати плановий, С <sub>р.з/п</sub> 1 роб.- середня заробітна плата 1 робітника планова.
Планування фонду оплати праці		
1. Індексним методом	$I_{фзп} = I_{зпл} * I_{ч}$ $ФЗП_{пл} = ФЗП_{отч} * I_{фзп}$	I <sub>фзп</sub> - індекс фонду заробітної плати; I <sub>ч</sub> - індекс чисельності
2. Виходячи з середнього рівня заробітної плати	$ФЗП_{пл} = Ч_{пл} * З_{ср}$	З <sub>ср</sub> - заробітна плата середня Ч <sub>пл</sub> - планова чисельність
Планування продуктивності праці		
1. На основі середніх темпів росту	$I_{птпл} = ВР_{пл} \div Ч_{пл}$ $ВР_{пл} = ВР_{отч} * \Delta t \div 100$	Ч <sub>пл</sub> - чисельність планова; ВР <sub>пл</sub> - виручка планова
2. На основі змінення обсягу виробництва чи реалізації та змінення чисельності робітників	$I_{пт} = \frac{100 + \Delta Z_{т}}{100 + \Delta Z_{ч}}$	$\Delta Z_{т}$ – виручки $\Delta Z_{ч}$ - чисельності
3. З урахуванням впливу економії чисельності працівників	$\Delta Z_{пт} = \frac{\Delta Ч}{Ч_{б} - \Delta Ч} * 100$	Ч <sub>б</sub> - базова чисельність; $\Delta Ч$ – змінення чисельності



4. За допомогою індексу трудомісткості випуску продукції	$I_{me} = \frac{100 \pm \Delta Z_{TT}}{100},$	$\Delta Z_{mm}$ - зміння продуктивності праці
--	---	---

## ДОДАТОК Д

### Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE

Критерії	Оцінка, балів (1- 10)	Вага	Зважена оцінка, балів
<b>Фінансова сила підприємства – ФС</b>			<b>4,7-6,4</b>
рентабельність вкладеного капіталу	5-7	0,4	2,0-2,8
стабільність отримання прибутку	4-6	0,3	1,2-1,8
ліквідність	5-6	0,3	1,5-1,8
<b>Конкурентоздатність підприємства – КП</b>			<b>2,8-4,7</b>
частка підприємства на ринку	2-4	0,5	1,0-2,0
можливості активного впливу на рівень цін і витрат	4-5	0,3	1,2-1,5
рентабельність продажу	3-6	0,2	0,6-1,2
<b>Привабливість галузі – ПГ</b>			<b>5,0-6,9</b>
характеристика конкурентної ситуації	4-7	0,3	1,2-2,1
стадія життєвого циклу галузі	5-6	0,4	2,0-2,4
залежність розвитку галузі від кон'юнктури	6-8	0,3	1,8-2,4
<b>Стабільність галузі – СГ</b>			<b>4,4-6,6</b>
тривалість життєвого циклу галузі	4-7	0,4	1,6-2,8
ступінь інноваційності галузі	4-5	0,4	1,6-2,0
маркетингові та рекламні можливості	6-9	0,2	1,2-1,8



## ДОДАТОК Є

### Рейтингове оцінювання ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Складові потенціалу	Показники, що характеризують складові ЕПП	Од. виміру	Значення показників							Показник	MAX	MIN	MAX-MIN
			ПрАТ "Кійметалло-пром"	ПАТ «Запорісталь»	ПАТ «Дніпростецсталь»	ПАТ "ДМК"	ТОВ «Модуль Україна»	ПрАТ "Арселорміт тал"					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Фінансовий потенціал	Оборотність запасів	днів.	0,159	0,058	0,000	1,000	0,125	0,083	С	432,115	43,494	388,621	
	Оборотність оборотних активів	днів.	0,045	0,000	0,019	1,000	0,323	0,133	С	708,343	65,333	643,010	
	Коефіцієнт загрузки активів	коєф.	0,045	0,000	0,019	1,000	0,323	0,133	С	1,941	0,179	1,762	
	Рентабельність власного капіталу	%	0,060	0,187	0,269	1,000	0,000	0,006	С	56,125	0,743	55,382	
	Коефіцієнт фінансового левериджу	коєф.	0,000	0,069	0,025	1,000	0,375	0,092	С	5,168	0,480	4,688	
<b>Разом по групі</b>			<b>0,309</b>	<b>0,313</b>	<b>0,333</b>	<b>5,000</b>	<b>1,146</b>	<b>0,447</b>					
<b>Інтегральний показник</b>			<b>0,062</b>	<b>0,063</b>	<b>0,067</b>	<b>1,000</b>	<b>0,229</b>	<b>0,089</b>					
Торговий потенціал	Рентабельність оборотних активів	%	0,337	1,000	0,978	0,827	0,000	0,050	С	21,174	0,430	20,744	
	Фондовіддача нематеріальних активів	тис. грн	1,000	0,033	0,000	0,464	0,555	0,139	С	22114,667	714,550	21400,117	
	Рентабельність майна	%	0,254	0,616	1,000	0,926	0,000	0,043	С	9,801	0,330	9,471	
<b>Разом по групі</b>			<b>1,591</b>	<b>1,649</b>	<b>1,978</b>	<b>2,216</b>	<b>0,555</b>	<b>0,233</b>					
<b>Інтегральний показник</b>			<b>530</b>	<b>0,550</b>	<b>0,659</b>	<b>0,739</b>	<b>0,185</b>	<b>0,078</b>					

Продовження Додатку Є												
1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Управлінський потенціал	Коефіцієнт фінансової незалежності	коэф.	0,952	1,000	0,633	0,000	0,166	0,678	С	1,908	0,313	1,595
	ROI	%	0,059	0,184	0,231	1,000	0,000	0,000	С	54,282	0,720	53,562
	Коефіцієнт загальної ліквідності	коэф.	0,514	0,061	1,000	0,000	0,120	0,797	С	1,883	0,622	1,261
	Коефіцієнт фінансової стійкості	коэф.	1,000	0,557	0,782	0,000	0,134	0,477	С	2,084	0,194	1,890
<b>Разом по групі</b>			<b>2,525</b>	<b>1,801</b>	<b>2,646</b>	<b>1,000</b>	<b>0,421</b>	<b>1,953</b>				
<b>Інтегральний показник</b>			<b>0,631</b>	<b>0,450</b>	<b>0,661</b>	<b>0,250</b>	<b>0,105</b>	<b>0,488</b>				
Кадровий потенціал	Продуктивність праці одного робітника	тис. грн	0,028	0,000	1,000	0,112	0,425	0,184	С	548,774	56,881	491,894
	Прибуток на одного працівника	тис. грн	0,013	0,035	0,626	1,000	0,000	0,001	С	38,126	0,855	37,271
	Трудоємність товарів	тис. грн	0,216	0,000	1,000	0,548	0,877	0,686	Д	0,018	0,002	0,016
	Рівень витрат на оплату праці	тис. грн	0,096	0,000	0,970	0,589	1,000	0,759	Д	29,418	6,756	22,662
<b>Разом по групі</b>			<b>0,353</b>	<b>0,035</b>	<b>3,596</b>	<b>2,248</b>	<b>2,302</b>	<b>1,631</b>				
<b>Інтегральний показник</b>			<b>0,088</b>	<b>0,009</b>	<b>0,899</b>	<b>0,562</b>	<b>0,575</b>	<b>0,408</b>				
Маркетинговий потенціал	Рентабельність продаж	%	0,047	0,103	0,121	1,000	0,000	0,009	С	34,108	0,321	33,786
	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	коэф.	1,000	0,977	0,713	0,000	0,058	0,323	С	16,933	1,008	15,925
	Доля ринку	%	1,000	0,845	0,475	0,212	0,007	0,000	С	32,700	4,900	27,800
<b>Разом по групі</b>			<b>2,047</b>	<b>1,925</b>	<b>1,308</b>	<b>1,212</b>	<b>0,065</b>	<b>0,331</b>				
<b>Інтегральний показник</b>			<b>0,682</b>	<b>0,642</b>	<b>0,436</b>	<b>0,404</b>	<b>0,022</b>	<b>0,110</b>				

Продовження Додатку Є												
1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Матеріально-технічний потенці	Фондовіддача	тис. грн	0,545	0,440	1,000	0,000	0,329	0,283	С	4,729	0,597	4,132
	Рентабельність основних фондів	%	0,239	0,422	1,000	0,977	0,000	0,022	С	20,836	0,628	20,208
	Фондоозброєність	тис. грн	0,007	0,000	0,565	1,000	0,687	0,367	С	187,16	23,536	163,641
<b>Разом по групі</b>			<b>0,791</b>	<b>0,863</b>	<b>2,565</b>	<b>1,977</b>	<b>1,016</b>	<b>0,672</b>				
<b>Інтегральний показник</b>			<b>0,264</b>	<b>0,288</b>	<b>0,855</b>	<b>0,659</b>	<b>0,339</b>	<b>0,224</b>				
Рейтинговий показник по системі показників			0,376	0,333	0,596	0,602	0,242	0,233				
<b>Рейтингова оцінка за системою показників</b>			<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>6</b>				

## ДОДАТОК Ж

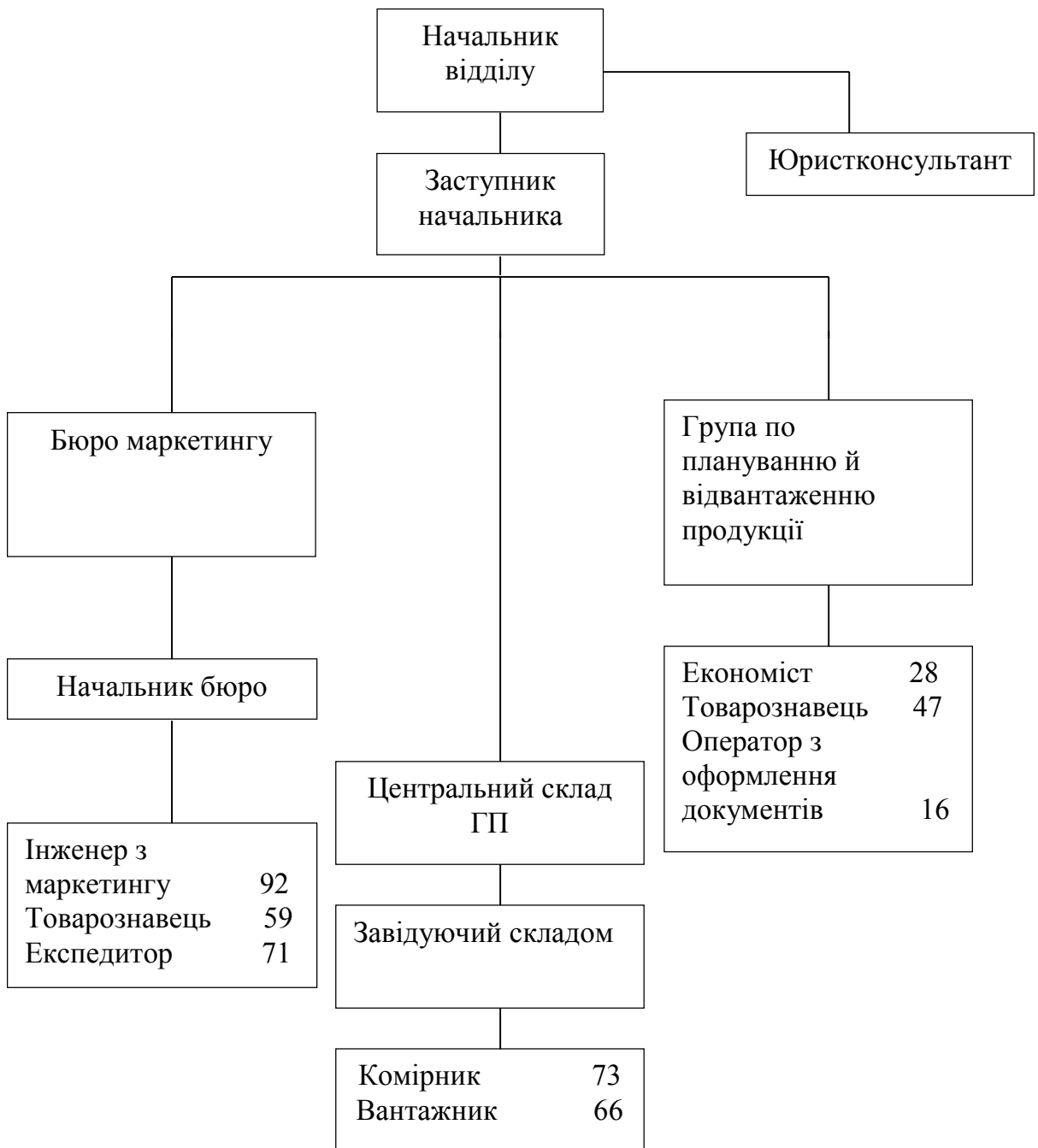


Рис.2.5 Організаційна структура відділу збуту

## ДОДАТОК І

### Підсумки анкетування

Анкетування проводилося в анонімній формі, анкета містить в собі 50 питань, 2 колонки, у яких треба поставити знак «+» напроти того ствердження, яким згоден працівник. В цій анкеті представлені питання о комунікабельності, професіоналізмі, оперативності та компетентності робітників. За даними анкети робітники могли набрати від до балів:

- 10-20 балів – незадовільно;
- 21-30 балів – задовільно;
- 31-40 балів – відмінно.

Таблиця 2.5

#### Анкета для оцінки працівників підприємства

Затвердження	Згодні	Не згодні
1	2	3
1. Команда має доброго керівника		
2. Керівник не заохочує висловлюватися об'єктивно		
3. У важкій ситуації підприємства колектив завжди вирішує проблеми разом		
4. Міжособистісне спілкування потребує поліпшення.		
5. Рішення приймаються на невідповідному рівні ієрархії.		
6. Ми рідко піддаємо сумніву основний зміст або користь наших нарад.		
7. Можливості для розвитку недостатні.		
8. Знаходимося у гарних відносинах з іншими підрозділами		
9. Члени команди спілкуються один з одним в достатній мірі.		
12. Конфлікт у команді носить деструктивний характер.		
13. Рішення ґрунтуються на адекватній інформації.		
14. Усі менеджери мають довіру		



1	2	3
15. Команда допомагає іншому у роботі		
16. Ми обмірковуємо наше становище всередині організації в належній мірі.		
17.Наша команда проявляє чутливість до політичної обстановці.		
18.В нашої команди є вся необхідна інформація для роботи		
19.Спірні питання завжди вирішуються на голосуванні		
20.Робітники завжди визнають свої помилки		
21.В команді не має місця для недовіри та ворожості		
22. Усі важливі питання вирішуються директором, але також приймається до уваги думка колективна		
23. Ефективно працюємо з іншими командами		
24.Здатність працювати в команді є критерієм відбору при вступі в цю організацію.		
25.Можливість кар'єрного росту позитивна		
26.Плануємо майбутнє нашого підприємства		
27.Делікатних питань не уникають		
28.Я має оборотній зв'язок		
29.Я маю достатню та необхідно інформацію для роботи		
30.Існує сильне нерозуміння між нашою командою та іншими командами, які чинять тиск на нас.		
32.Чесність є характерною рисою нашої команди.		
33. Приділяється велика увага до твоєї праці		
34.Виробничі навички грають велику роль		
35.Точність та оперативність девіз підприємства		
36.Задоволеність своєю зарплатнею		
37.На підприємстві діє система матеріального стимулювання		
38.На підприємстві діє система морального стимулювання працівників		
39.Кваліфікація та інформація розподілені рівномірно		
40.У команді є сильні особистості, які ведуть за собою колектив		

1	2	3
41.Рішення приймаються виважено		
42.Культура організації заохочує злагоджену роботу на підприємстві		
43.Приділяється увага до нових ідей		
44.Використовуємо свою кваліфікацію у певному обов'язі		
45.Працюємо на досягнення кращого результату		
46.Задоволеність своєю працею		
47.Відносина до роботи серйозна		
48.Прагнемо для досягнення нашої місії		
49.Добрі умови для роботи		
50.Необхідність нового обладнання		

## ДОДАТОК К

### Раціональні методи оцінки трудового потенціалу для підприємства

Метод експертної оцінки. Основним інструментом цього методу оцінки є спеціальна форма анкети, яка є спеціально розробленим запитальником, що включає перелік певних якостей і варіанти відповіді.

При цьому перелік якостей, якими повинен володіти фахівець, залежить від сфери його діяльності і посади. Тому правильний підбір якостей, їх перелік для кожної конкретної посади, а також оцінки в балах рекомендується встановлювати конкретною експертною комісією в організації. Саме у цьому - одне з найважливіших умов об'єктивної оцінки працівника.

Після обговорення результатів кожна експертна комісія затверджує не лише перелік якостей, що включаються в анкету, але і визначає кількісну оцінку кожної якості в балах. Розташовані ці якості в анкеті в ранжируваний ряд – від більш до менш значущого. Відповідно до цього і виставляється перша оцінка, яка характеризує ступінь значимості якості. Друга оцінка – це оцінка ступеня прояву цих же якостей за чотирма варіантами відповіді. Експерт при цьому повинен встановити, як часто визначається ця якість проявляється у досліджуваного працівника за такою бальною шкалою:

- якщо завжди – 1,5 бали;
- якщо в більшості випадків – 1 бал;
- якщо іноді – 0,5 бали;
- якщо майже ніколи – 0 балів.

При першій оцінці ставиться знак «+» в графі проти якості ті її оцінці в балах. При другій оцінці ставиться знак «+» в графі, що відповідає думки експерта. Обробка результатів оцінки атестуемого працівника здійснюється шляхом заповнення спеціального бланку – «Бланк результатів опитування експертів на атестуемого працівника (прізвище та ім'я). З цією метою знаки «+» з анкет, поставлені експертами, переносять зі знаком «V» у цей бланк. В іншому бланку («Бланк розрахунку середньої оцінки атестуемого») по кожній якості розраховується середній бал за формулою:

$$Z_{cp} = \frac{Z_{10} * n_{10} + Z_9 * n_9 + \dots + Z_1 * n_1}{n}$$

де,  $Z_{cp}$  – середній бал оцінки якості за ступенем його функціональної значущості;

$Z_{10}-Z_1$  - оцінка експертом ступеня значущості якості за 10 бальною шкалою;

$n_{10}-n_1$  – кількість експертів, які присвоїли якості оцінку за ступенем значущості (у балах);

$n$  – загальна кількість експертів.

Одночасно в цьому ж бланку по кожній з якостей розраховується середній бал ступеня прояву цієї якості у атестованого працівника.

$$P_{cp} = \frac{P_{1,5} * n_{1,5} + P_1 * n_1 + P_{0,5} * n_{0,5}}{n} ; \quad (2.8)$$

де,  $P_{cp}$  – середня оцінка ступеня прояву якостей у атестуємого працівника;

$P_{1,5}-P_{0,5}$  – ступінь прояву якостей у атестуємого працівника по оцінці

експертів;

$n_{1,5}-n_{0,5}$  – кількість експертів, що віднесли якість до ступеня його прояви у працівника, що атестується до того чи іншого балу оцінки;

$n$  – загальна кількість експертів.

Потім по кожній якості визначається середньозважений бал за формулою:

$$K = Z_{cp} * P_{cp} ; \quad (2.9)$$

де,  $K$  – якість.

Далі шляхом підсумовування середньозважених балів по всім якостям визначається підсумковий бал оцінки атестованого працівника. Підсумкову оцінку комісія порівнює з еталоном. Розрахунок еталону виконується таким чином: сума балів по всім 10 якостям ( $10+9+8+7+6+5+4+3+2+1 = 57$ )

## Продовження Додатку К

помножується на 1,5 (коефіцієнт ступеня прояву якості, якщо вона проявляється завжди), або на 1 (якщо вона проявляється в більшості випадків), або ж на 0,5 (якщо якість присутня іноді). У підсумку отримаємо наступні результати:

- $57 * 1,5 = 85,5$ ;
- $57 * 1 = 57$ ;
- $57 * 0,5 = 28,5$ .

Таким чином, у першому випадку, якщо оцінка працівника складає більше 85 балів, формулюють висновок про його підвищення або включення до складу резерву на висунення. У другому випадку, якщо оцінка складає від 57 до 85 балів, роблять висновок про відповідність займаній посаді. В третьому випадку, якщо оцінка складає нижче 28 балів, фіксують висновок про те, що працівник не відповідає займаній посаді. При цьому дуже цінно і та обставина, що детальний аналіз оцінок експертів по якостях може допомогти визначити для кожного працівника конкретні напрями вдосконалення його діяльності.

Перейдемо до нетрадиційних методів. Можна виділити декілька напрямів у їхньому розвитку:

1. нові методи атестації розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, тимчасовий колектив) в якості основної одиниці організації, роблять акцент на оцінку працівника його колегами і здатність працювати в групі;
2. оцінка окремого працівника і робочої групи проводиться з урахування результатів роботи всієї організації;
3. до уваги не береться тільки успішне виконання сьогоденної функції, скільки здатність до професійного розвитку і освоєння нових професійних навичок є головною метою даного виду оцінювання.

Одним з таких методів є метод 360-градусної оцінки. Він полягає у тому, що дії працівника оцінює кожна людина з групи, в якій він працює. Після цього виду оцінки складається спеціальний документ, який містить результати та характеристику дій працівника. Для працівників підприємства такий метод

## **Продовження Додатку К**

можливо застосувати для оцінки спеціально створеної групи, яка буде займатися питаннями стратегічного управління підприємства, ця група, як відомо складається, із 11 осіб, яка містить в собі представників всіх підрозділів підприємства.

Поширеним методом є метод, заснований на основі аналізу праці. Визначення психологічних властивостей на основі аналізу праці персоналу відбувається в рамках ситуаційної оцінки. Стійкими психологічними характеристиками виступають особливості поведінки співробітника, які проявляються в процесі вирішення ним конкретних завдань. В методиці ситуаційної оцінки передбачена процедура відбору типових ситуацій в конкретному колективі, в структурі яких описується роботи співробітника, а потім оцінюється його поведінка. Рациональною підставою такої оцінки є те, що різноманітність елементів трудової ситуації в кожному випадку складається в певний комплекс умов і завдань оцінюваної діяльності. Вирішення цих завдань є надзвичайно складним і ефективність дій працівника, безумовно, визначається його особистісними рисами та якостями. Результатом оцінки поведінки працівника є професійно орієнтована соціально-психологічна характеристика, яка містить інформацію про те, яким чином (ефективно чи ні) діяв працівник, в яких ситуаціях більш професійно, в яких – менш професійно. Однак даний спосіб не допомагає з'ясувати причину такої поведінки і наслідки.

Ефективним є метод групових дискусій. Цей метод полягає у обговорюванні одного або кола найважливіших питань на підприємстві, де кожен працівник групи висловлює свою думку та пропонує шляхи рішення проблеми, все це записується на відео, після чого проводиться детальний аналіз. Для досліджуваного підприємства цей метод також є актуальним у форматі розгляду оцінки працівників спеціально утвореної комісії щодо питань стратегічного управління.

## Продовження Додатку К

Інноваційним методом є метод кейсів. Метод кейсів – це групова форма організації інтерактивного навчання, за якою вчитель й учні беруть участь у безпосередньому обговоренні ділових ситуацій і завдань. Кейси підготовляються у письмовій формі й складаються, читаються, вивчаються та обговорюються, виходячи з потреб учнівської освіти. Кейси – це навчальні матеріали, в яких сформульовано практичні проблеми, що передбачають колективний або індивідуальний пошук їх вирішення. Акцент навчання тут переноситься як на оволодіння готовими знаннями, так і на співтворчість того, хто викладає, і того, кого навчають. Також результатом застосування цієї форми організації навчання є не тільки знання, а й навички професійної діяльності. Кожний, хто хоч трохи зіткнувся із кейсовим методом, вже не буде повністю викладати по старому, тому що відбулося відновлення інтелекту. Кейс - метод виступає, як спосіб мислення учителя, оновлює його творчий потенціал.

На нашу думку, цей метод дозволяє індивідуально підходити до кожного учня, уникати завантаження учнів великим обсягом теоретичного матеріалу, формувати в учнів навички самоменеджменту, уміння працювати з інформацією. За допомогою цього методу вирішуються наступні завдання:

- отримання та накопичення нових знань;
- постійне повторення та узагальнення вивченого матеріалу;
- диференційований підхід на різних етапах уроку;
- розвиток принципу партнерства співробітниками;
- розвиток творчих здібностей працівників.

Дуже цікавим та творчим методом оцінки є стресове (шоковане) інтерв'ю. Метою стресового інтерв'ю є визначення стресостійкості особи. Для виявлення стресостійкості кандидата для нього створюють стресові умови і спостерігають, як він буде на них реагувати. Цей метод дуже схожий на метод

## **Продовження Додатку К**

спостереження за працівником у створеній ситуації, але тут спеціально створюється шокуюча ситуація.

Популярним зараз методом оцінки дій персоналу є «рольова гра». Для проведення такого виду оцінки персоналу необхідно запросити спеціалістів-психологів, які мають досвід у цієї сфері. Спочатку обирається група працівників, яка буде приймати участь в оцінюванні, потім прописується спеціальний сценарій, у якому вказується роль кожного персонажу даної гри, але особливістю цього сценарію є те, що кожен персонаж гри, знає досконало тільки свою роль у грі і зовсім небагато про інших, головним завданням даної гри є досягнення своєї мети або декількох цілей нікому про них не розповідаючи, у регламентований час. Все це повинно зніматися на камеру, з метою подальшого обговорення.