

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

***Управління ефективністю праці на підприємстві
(на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»)***

Виконала: студентка магістратури за
спеціальністю 073 Менеджмент за
денною формою

Оліх А. О.

(прізвище та ініціали)

Керівник:

к.е.н., доцент,

Захаркевич Н.П

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2023 рік

Анотація

Оліх А.О. Управління ефективністю праці на підприємстві (на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2021. 89 с.

Наведено теоретичне узагальнення понятійно-категоріального апарату дослідження. Систематизовано методи оцінки ефективності праці.

Проведено аналіз процесів управління ефективністю праці, визначено суб'єктів управління, їх функції та обов'язки, а також встановлено розподіл повноважень щодо управління ефективністю праці між різними структурними ланками підприємства.

Здійснено оцінку процесів управління ефективністю праці у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», яка засвідчила, що інтегральний показник ефективності використання персоналу за останні п'ять років зріс на 0,0273.

На основі розробленої багатофакторної моделі розроблено план продуктивності праці робітників цеху з виготовлення вапняного та цементного розчину ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та сформовано план рентабельності робітників.

Відзначено, що головним резервом зростання ефективності праці є підвищення ефективності використання робочого часу. У зв'язку з цим для вдосконалення системи оплати праці та підвищення її ефективності на підприємстві запропоновано: оновити підходи до оплати праці підприємства шляхом введення ефективної системи преміювання працівників за високі результати роботи на підприємстві на основі коефіцієнта трудового вкладу; знизити доплати працівникам за виправлення браку та ввести в систему виробництва «Талони якості»; розробити ефективний соціальний пакет

Ключові слова: ефективність праці; управління ефективністю праці; план продуктивності праці; план рентабельності робітників; коефіцієнт трудового вкладу.

Annotation

Olyh A.O. Labor efficiency management at the enterprise (based on the materials of CAL «Khmelnyskzalizoboton»). Qualifying scientific paper on copywriting. Master's degree program for obtaining an open master's degree in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi Leonid Yuzkov University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2021. 89 p.

A theoretical generalization of the conceptual and categorical apparatus of the study is provided. The methods of labor efficiency assessment are systematized.

An analysis of labor efficiency management processes was carried out, management subjects, their functions and responsibilities were determined, and the distribution of powers regarding labor efficiency management between various structural links of the enterprise was established.

An assessment of labor efficiency management processes at CAL «Khmelnyskzalizoboton» was carried out, which confirmed that the integral indicator of the efficiency of the use of personnel increased by 0.0273 over the past five years.

On the basis of the developed multifactor model, a labor productivity plan for workers of the lime and cement mortar manufacturing plant of CAL «Khmelnyskzalizoboton» was developed and a worker profitability plan was formed.

It was noted that the main reserve for the growth of labor efficiency is the improvement of the efficiency of the use of working time. In this regard, in order to improve the remuneration system and increase its efficiency at the enterprise, it is proposed to: update approaches to enterprise remuneration by introducing an effective system of rewarding employees for high performance at the enterprise based on the labor input ratio; reduce additional payments to employees for defect correction and introduce «Quality Coupons» into the production system; to develop an effective social package

Keywords: labor efficiency; labor efficiency management; labor productivity plan; employee profitability plan; labor input coefficient.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Сутність процесу управління ефективністю праці на підприємстві	8
1.2. Сучасні методи вимірювання ефективності праці на підприємстві	14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН».....	20
2.1. Аналіз процесів управління ефективністю праці на підприємстві	20
2.2. Оцінювання процесу управління ефективністю праці на підприємстві.....	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	48
3.1. Концептуальні засади удосконалення управління ефективністю праці на основі планування продуктивності та оцінки рентабельності праці	48
3.2. Вдосконалення економічних та соціально-психологічних інструментів управління ефективністю праці	58
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективність праці в умовах ринкової економіки є однією з актуальних проблем, оскільки від цього залежить потенціал економіки держави, конкурентоспроможність підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках, рівень життя населення. Проблема ефективності праці завжди цікавила економістів, різні економічні школи. Це проблема співвідношення необхідного та додаткового продукту, розрахункового робочого часу та додаткового робочого часу, ролі живої та уречевленої праці у створенні продукту, ступеня експлуатації найманої праці та вартості робочої сили тощо.

В економічній літературі ефективність розглядається як співвідношення результатів та витрат, пов'язаних із отриманням результату. У вирішенні цього завдання перетинається ряд проблем: планування та стимулювання трудовий діяльності, організація та управління підприємством. При цьому, ефективність праці може розглядатися на різних рівнях: підприємства, його структурних підрозділів або окремого працівника.

Питання ефективності праці достатньо глибоко проаналізовано у працях Л.І. Абалкіна, А.Г. Аганбегяна, Л.М. Гатовського, Д.М. Карпукіна, Є.І. Капустіна, Г.М. Попова, О.А. Турецького, Н.Г. Чумаченко, С.І. Шкурко та ін. Ними зроблено узагальнення з питань теорії та методології та розроблено наукову методологію підвищення ефективності виробництва та праці.

Окремі аспекти цієї багатогранної проблеми отримали свій розвиток у працях В.Ф. Андрієнка, Д.П. Богині, Л.Е. Кунельського, І.Я. Обломського та ін. Питання взаємозв'язку ефективності праці, її продуктивності з оплатою та прибутковістю відображені у роботах О.С. Богачова, А.М. Вознюк, В.І. Осипова, О. Ревенко та ін.

Однак, практична реалізація напрацьованих підходів характерна для планової економіки. В умовах ринку, конкуренції та кризового стану економіки, розбалансування ресурсів, необхідні нові підходи до управління ефективністю

праці, її стимулювання, як на рівні підприємства, так і на рівні структурних підрозділів та окремого працівника, що і зумовило вибір теми магістерської роботи, визначило мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є узагальнення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління ефективністю праці на підприємстві. Досягнення поставленої мети зумовило необхідність постановки та вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність процесу управління ефективністю праці на підприємстві;
- узагальнити сучасні методи вимірювання ефективності праці на підприємстві;
- провести аналіз процесів управління ефективністю праці на підприємстві;
- здійснити оцінювання процесу управління ефективністю праці на підприємстві;
- сформулювати концептуальні засади удосконалення управління ефективністю праці на основі планування продуктивності та оцінки рентабельності праці;
- обґрунтувати напрями вдосконалення економічних та соціально-психологічних інструментів управління ефективністю праці.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що складаються в процесі управління ефективністю праці на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти управління ефективністю праці у ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Методи дослідження. Методологічною базою роботи є система економічних законів та принципів економічної теорії і методичний апарат економічної науки. Як базові використовувались: формально-логічний та метод узагальнення (при визначенні напрямів та тенденцій підвищення ефективності праці), аналізу і синтезу, індукції і дедукції, економіко-статистичний та групування (динамічні ряди, аналітичне ранжування, вирівнювання), графічний

(візуалізація тенденцій розвитку й ефективності використання персоналу) тощо.

Апробація результатів дослідження. Окремі пропозиції автора, викладені в магістерській роботі були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції «Підприємництво та бізнес-адміністрування в умовах діджиталізації» (1 лютого 2023 року, м. Харків) [57].

Інформаційну базу досліджень сформували матеріали вітчизняних і закордонних періодичних видань та наукових праць, з питань оцінки ефективності праці, електронні ресурси, дані звітності ТДВ «Хмельницьк-залізобетон».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані підходи та розроблені рекомендації можуть бути використані в практиці діяльності підприємств з виробництва будівельних матеріалів при розробці планів виробництва продукції на основі визначення норм продуктивності та рентабельності робітників.

Структура роботи. Магістерська робота відповідно до сформованої мети та завдань складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 77 найменувань та 4 додатків. Загальний обсяг роботи складає 89 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність процесу управління ефективністю праці на підприємстві

Питання управління ефективністю є невід'ємною складовою управління підприємством, проте воно не має однозначного визначення, а тому необхідність теоретичного обґрунтування категорій «ефективність», «ефект», «ефективність праці» та «управління ефективністю праці» зумовлює актуальність даної проблеми.

Перш за все необхідно відзначити, що дослідники не дають єдиного визначення таким поняттям, як «ефект» та «ефективність», навіть ототожнюють їх. А для успішного функціонування та досягнення поставлених цілей треба чітко розуміти суть цих понять та їх відмінності. Визначено дефініції поняття «ефект», сформульовані різними авторами:

1. Сурмін Ю. П.: «Ефект — результат, наслідок яких-небудь дій» [61, с. 177].
2. Петрова І. В.: «Ефект — корисний результат, виражений у вартісній оцінці» [61, с. 201].
3. Сініцина Т. А.: «Ефект — це результат, наслідок яких-небудь причин, дій, господарських заходів (введення нової техніки та інвестиційних проектів, реалізація господарського рішення, здійснення природоохоронних заходів, проведення соціальних заходів)» [76].
4. Лозовський Л. Ш.: «Ефект — результат, наслідок якої-небудь дії, який вимірюється в матеріальному, грошовому або соціальному вираженні як різниця між результатами й витратами, пов'язаними з отриманням цього результату» [64].

Таким чином, виходячи з наведених вище визначень, поняття «ефект» можна трактувати як безпосередньо досягнутий або отриманий результат від здійснення певного виду діяльності, процесу, явища чи будь-якої іншої взаємодії загалом.

З категорією «ефект» дуже тісно пов'язане поняття «ефективність», але їх слід чітко розрізняти. Ефект — абсолютний показник результату будь-якої дії чи діяльності. Він може бути як позитивним, так і негативним. Ефективність — відносний показник результативності, який може бути тільки позитивною величиною. Під ефективністю розуміють одержання максимальних результатів на одиницю витрат, пов'язаних із виробництвом, або забезпечення мінімізації витрат на одиницю результату. Тобто поняття ефективності асоціюють з економічністю (можливістю одержання найбільшого результату з наявних ресурсів) й ототожнюють із показниками, які співвідносять ефект від економічної діяльності з ресурсами (витратами) [64].

Провідні наукові підходи до трактування категорії «ефективність діяльності» з позицій різних напрямів представлено в табл. А.1 додатку А.

Отже, на відміну від ефекту, який відображає результат окремих заходів разового або періодичного характеру, ефективність розглядається як результативність діяльності та характеризує відношення отриманого ефекту, результату до витрат факторів виробництва, ресурсів, що зумовили одержання цього результату.

На основі теоретико-методичних досліджень виявлено, що в науковій літературі існують багато підходів до визначення ефективності діяльності підприємства. Основні причини розмаїття підходів полягають у тому, що: по-перше, підходи сформовано для різних умов використання; по-друге, зміни, що відбуваються в економіці держави, постійно висувають нові вимоги до цих підходів; по-третє, в умовах інтеграційних процесів деякі з цих підходів перестають бути актуальними.

У сучасному середовищі дедалі важче забезпечувати постійно зростаючу вартість робочої сили й домагатися не просто виконання посадових обов'язків,

а й стимулювати активність персоналу, забезпечуючи значуще збільшення продуктивності праці. Новій економіці потрібен ініціативний управлінський персонал, який прагне підвищення своєї компетентності та інноваційної діяльності, орієнтований на максимальні досягнення в праці й бере відповідальність за діяльність підприємства в цілому.

Відомі німецькі науковці І. Хентце, А. Каммел і К. Ліндерт [60], розглядаючи ефективність як «досягнення мети або вирішення завдання з найменшими витратами», дають доволі диференційовану характеристику економічної та соціальної ефективності. Згідно з їхнім трактуванням економічна ефективність — це реалізація персоналом цілей організації і, перш за все, підвищення продуктивності праці та рентабельності за рахунок економного використання обмежених ресурсів. Соціальна ж ефективність проявляється в ступені досягнення індивідуальних цілей працівників і характеризує задоволення в процесі управління очікувань, бажань, потреб й інтересів співробітників. Крім того, соціальна ефективність має два основних виміри: орієнтація на роботу й орієнтація на відносини з іншими людьми.

Якщо розглядати працю як доцільну діяльність людини, спрямовану на створення певного продукту, то результат праці – споживча вартість та вартість цього продукту. Тобто результатом та метою праці є створення продукту, що задовольняє потреби людей, створення суспільної споживчої вартості. Звідси ефективність праці відображатиме дві сторони – економічну ефективність праці та соціальну ефективність праці.

Ефективність праці автори розглядають у вузькому та широкому значенні слова. У вузькому значенні ефективність праці ототожнюється з продуктивністю праці, із законом економії часу [52, с. 110-118]. У цьому випадку йдеться лише про витрати живої праці. Можна погодитись, якщо ми говоримо про ефективність праці окремого працівника. У широкому значенні ефективність праці розглядається та практично ототожнюється з ефективністю виробництва.

У систему показників ефективності праці включаються показники ефективності виробництва. Так Л. Е. Кунельський, розглядаючи ефективність праці як «ефективність роботи» в умовах переходу до інтенсивних методів господарювання, включає зміну не лише продуктивності праці, а й зміни «місткості» - матеріаломісткості, енергоємності, капіталомісткості, тобто відображає процес ресурсозбереження, якість робіт та послуг [51, с. 13]. Такий підхід, на наш погляд, підміняє низку положень і може характеризувати роботу структурних підрозділів та підприємства в цілому, але не окремого працівника.

Ефективність праці як економічна категорія, на нашу думку, характеризуватиме ступінь реалізації економічних та соціальних цілей праці та відобразатиме ступінь відповідності результатів праці об'єктивним цілям суспільства. Реалізація цілей суспільства повинна мати односпрямованість дій суб'єктів на усіх рівнях господарювання. Єдність дій має забезпечити узгодження та реалізацію економічних інтересів суб'єктів усіх рівнів господарювання від працівника до держави як носіїв цих інтересів.

Економічна ефективність праці виявлятиметься в рівні продуктивності праці, якості праці, економії робочого часу і виражатися в економічній оцінці виробленого та використаного продукту праці. Важливо встановити критерій ефективності праці, якою ціною, якими зусиллями отримано кінцеві результати праці. Тому потрібно безперервне виявлення, кількісне порівняння ступеня використання робочого дня, якості продукції, що характеризує якість праці та зміну продуктивності праці, зрештою, відбивають ступінь задоволення потреб як внутрішніх, і зовнішніх споживачів.

Соціальна ефективність праці характеризується соціальними його результатами, тобто зміною змісту та характеру праці, що сприяє формуванню та розвитку особистості: підвищення професійної підготовки працівників, зростання їхньої кваліфікації; поліпшення умов праці; збільшення творчого потенціалу працівників у процесі праці.

Для того, щоб дати оцінку, ефективна або не ефективна праця, необхідно визначити критерій ефективності, фактори, що впливають на зміну даного

критерію, та показники, за допомогою яких визначається критерій ефективності праці. Тому, проаналізувавши основні показники результатів праці, ми можемо виявити резерви підвищення ефективності праці, визначити основні напрямки та заходи щодо підвищення ефективності праці.

Досліджуючи проблеми ефективності праці Д. М. Іванцевич та А.А. Лобанов вважають, що «оцінка ефективності праці — це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності з управління працею, та порівняння їх результатів із підсумками базового періоду, показниками конкурентів і цілями підприємства» [44].

Для визначення ефективності праці необхідний комплексний підхід із позицій важливості кінцевих результатів діяльності, продуктивності та якості праці й організації роботи персоналу як соціальної системи [10, с. 47]. Але, на нашу думку, не можна визначати ефективність праці лише за допомогою зіставлення тих або інших кількісних економічних показників. Щоб зрозуміти, наскільки ефективна та чи інша система, потрібні, перш за все, критерії, що дозволяють це зробити.

С. Шекшня пропонує характеризувати ефективність праці за кількома критеріями: ступінь досягнення цілей; оцінка компетенцій; оцінка мотивації; вивчення статистики людських ресурсів; оцінка витрат [77, с. 272-275]. В. П. Галенко трактує ефективність праці як комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємств [12, с. 17]. Ефективність праці та найбільш повна реалізація поставлених цілей великою мірою залежать саме від принципів та методів організації праці.

З поставлених завдань й у реалізації цілей підвищення ефективності праці, впливає об'єктивна необхідність управління ефективністю праці. Управління ефективністю праці передбачає планування, організацію та стимулювання праці. У свою чергу організація праці тісно пов'язана з

організацією виробництва, його техніко-технологічним рівнем. На організацію праці також впливатиме ступінь забезпеченості виробництва ресурсами: матеріальними – кількісна та якісна їх характеристика; наявність основних засобів, їх структура, ступінь придатності та моральний знос; наявність трудових ресурсів, їх професійний та кваліфікаційний рівень відповідно до складності та кваліфікації виконуваних робіт.

На основі досліджень було виокремлено підходи до управління ефективністю праці на підприємстві, які, у свою чергу, реалізуються через різні форми (рис. 1.1) [73].



Рисунок 1.1 – Моделі та форми управління ефективністю праці на підприємстві

Примітка: розроблено автором на основі [72]

Таким чином, на нашу думку, ефективність праці можна визначити як раціональне використання персоналу підприємства з метою досягнення

цільових орієнтирів та забезпечення отримання очікуваних позитивних результатів діяльності суб'єкта господарювання у визначений часовий період. В цілому ефективність праці визначається як діяльність, спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення особистісних цілей та цілей підприємства загалом. Останні традиційно пов'язують із забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні — як отримання максимального прибутку. Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані — як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а й у ширшому контексті, й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю в трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці.

1.2. Сучасні методи вимірювання ефективності праці на підприємстві

В сучасних умовах оцінка ефективності праці базується на постулаті щодо корисності праці персоналу підприємства. Як правило, за ефект роботи працівників підприємства беруть кількість чи вартість виготовленої продукції, але з цим виникають значні труднощі у визначенні конкретних результатів окремих категорій персоналу. При цьому оцінка на основі системи показників ефективності праці має відповідати таким вимогам:

- відображення кінцевих результатів діяльності;
- підвищення якості продукції та її споживчих властивостей;
- порівнюваність показників за рівнями системи управління;
- поєднання натуральних, вартісних та трудових показників.

Розрахунок цих показників повинен відображати абсолютну та відносну ефективність праці.

Найбільш узагальненим та універсальним показником, що відображає ефективність праці, є продуктивність праці працівників, яка характеризує

результативність праці, оцінює результат праці, отриманий на одиницю витрат, пов'язаних із використанням персоналу підприємства [26].

Продуктивність праці є найважливішим якісним показником використання персоналу підприємства та головним фактором зростання обсягів виробництва продукції. Продуктивність праці як економічна категорія являє собою результативність (ефективність) праці, тобто здатність людей виготовляти певну кількість матеріальних благ за одиницю часу [16, с. 195].

Продуктивність праці – це показник її ефективності, результативності праці, що характеризується співвідношенням обсягу продукції; робіт чи послуг, з одного боку, та кількістю праці, витраченої на виробництво цього обсягу, – з іншого [24, с. 107]. Залежно від прямого чи оберненого співвідношення цих величин маємо два показники рівня продуктивності праці: виробіток (B) та трудомісткість (T_M). Ці показники визначаються таким чином:

$$B = \frac{Q}{T}, \quad (1.1)$$

$$T_M = \frac{T}{Q}, \quad (1.2)$$

де Q – обсяг виготовленої продукції (робіт, послуг);

T – затрати праці на виробництво відповідного обсягу продукції (робіт, послуг).

Продуктивність праці може розраховуватися на одиницю робочого часу (середньорічний, середньоденний та середньогодинний виробіток одним працюючим), чи на одного працюючого.

Зростання продуктивності праці означає підвищення випуску продукції за одиницю робочого часу (людино-година, людино-день, людино-місяць, людино-рік) порівняно з минулим аналогічним періодом [16, с. 199].

Залежно від одиниці виміру обсягу виробництва існують такі методи обчислення продуктивності праці:

- натуральний.
- вартісний.

– трудовий [16, с. 196].

При натуральному методі розрахунку продуктивності праці обсяг виготовленої підприємством продукції обчислюють у натуральних вимірниках (в одиницях ваги, об'єму, кількості, довжини). Такий метод встановлює залежність між обсягом виробництва та трудовими витратами, виключає вплив змін в організаційній структурі, якості продукції, дозволяє зіставити затрати праці на однакові вироби в різних цехах підприємства.

При вартісному методі розрахунку продуктивності праці обсяг виготовленої підприємством продукції обчислюють у вартісних вимірниках. Вони є універсальними, оскільки дозволяють порівнювати продуктивність праці при виробництві не зіставних благ. Перевагами вартісного методу є можливість застосування за умов багатомоноклатурного виробництва з широким асортиментом виготовлюваної продукції, можливість визначення і характеристики динаміки і рівня продуктивності за асортиментом виготовленої продукції по підприємству з обчисленням темпів зростання за будь-які проміжки часу [16, с. 197]. Недоліком вартісного методу є те, що необґрунтоване завищення ціни продукції товаровиробниками призводить до фіктивного зростання продуктивності їх праці.

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

З метою визначення динаміки або характеристики виконання плану за продуктивності праці розраховуються індекси продуктивності праці, які є відносними величинами [24, с. 109].

Крім розглянутих вище основних методичних підходів до оцінки ефективності праці, виділяють: ресурсний, факторний, інтегральний, суб'єктивний [76]. Результати порівняння методичних підходів до оцінки ефективності праці наведені в табл. 1.1 [67; 76].

Ресурсний підхід є одним із найпростіших методичних підходів до оцінки ефективності праці; характеризується застосуванням простого методичного інструментарію (зазвичай як показники аналізу використовуються основні показники рядів динаміки: темп росту та темп приросту).

Факторний підхід застосовується переважно для оцінки ефективності праці на мезорівні (регіону, території). Особливістю даного підходу є те, що під час проведення оцінки показники поділяються на стимулятори та дестимулятори за їхнім впливом на ефективність [8; 20]. Під час проведення оцінки ефективності праці, згідно з факторним підходом, традиційно застосовуються не лише розрахунок показників рядів динаміки (як за ресурсного підходу), а й кореляційний, факторний та кластерний аналізи.

Проте найчастіше вченими під час оцінки ефективності праці використовується інтегральний підхід, що передбачає розрахунок інтегрального сукупного показника (індексу) як нормованої багатомірної середньозваженої різноманітних одиничних показників. При цьому нормування одиничних показників в єдиний сукупний інтегральний показник-індекс може проводитися або шляхом розрахунків, або з використанням методу експертних оцінок [20].

Низка авторів [60; 71] у своїх працях виділяють суб'єктивний підхід, який передбачає оцінку людини людиною на основі професійного досвіду оцінювача та за допомогою попередньо розроблених тестів, питань, моделей, імітаційних ситуацій. Застосування цього підходу передбачає використання таких методів, як: бібліографічний метод, метод анкетування, описовий метод, метод визначеного розподілу, метод оцінки за вирішальною ситуацією (у тому числі метод критичного інциденту), метод ділових ігор, метод інтерв'ю, метод «360 градусів», тестування та ін.

Таблиця 1.1. Систематизація наукових підходів оцінки ефективності праці, їх складників, переваг та недоліків

Науковий підхід	Методи	Показники	Переваги	Недоліки
Витратний	Метод аналізу витрат	Операційні, фінансові, інвестиційні, виробничі витрати	Можливість оцінки вартості персоналу та ефективності витрат на нього; можливість використання для оцінки персоналу	Обмеженість у застосуванні залежно від цілей та завдань проведення оцінки ефективності праці
Порівняльний підхід	Якісні методи, кількісні методи комбіновані методи	Показники професійної компетентності, показники творчої активності, показники кількості, якості та оперативності виконання робіт, показники трудової дисципліни, показники колективної роботи	Орієнтація на фактичні дані дає змогу уникнути розбіжностей під час оцінки ефективності праці; достовірна фактична інформація підвищує точність аналітичних розрахунків оцінки ефективності праці	Потребує прозорої оцінки ефективності праці; неможливість оцінки унікальних чи специфічних характеристик персоналу; значні витрати часу та ресурсів на збирання та опрацювання великого масиву інформації
Результативний підхід	Метод оцінки нормативом роботи	Показники продуктивності праці та трудомісткість, прибуток	Відображення безпосередніх результатів праці носія (носіїв) трудового потенціалу; цінність для внутрішнього обліку праці на підприємстві	Обмеженість у застосуванні залежно від рівнів цілей та завдань проведення оцінки ефективності праці
Ресурсний	Метод рядів динаміки	Відпрацьований час, працемісткість	Можливість використання для оцінки ефективності праці; доступність інформації для оцінки; простота розрахунків показників оцінки ефективності праці	Автономність показників оцінки ефективності праці один від одного: вони не пов'язуються навіть у рамках компонент оцінки ефективності праці; обмеженість методичного інструментарію (використання лише показників рядів динаміки для аналізу результатів оцінки)
Факторний	Метод визначення стимуляторів та дестимуляторів	Тривалість трудового життя, рівень зайнятості населення, рівень підвищення кваліфікації, рівень інтелектуального потенціалу; кількість захворювань, рівень вивільнення працівників із підприємств за економічними причинами та ін.	Відображення характеру та сили впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на персонал та тенденції його розвитку; значний методичний інструментарій	Суб'єктивність під час виділення факторів впливу на працівника; обмеженість у застосуванні (переважне застосування для оцінки ефективності використання персоналу на мезорівні)
Інтегральний	Метод експертних оцінок	Показники рівня освіти, коефіцієнт інноваційної активності, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт фізичної працездатності, продуктивності праці	Інструментарій (у т. ч. кореляційний, факторний, кластерний аналізи, побудова рівняння регресії)	Широке застосування методу експертних оцінок, що знижує достовірність результатів оцінки
Суб'єктивний	Якісні методи, кількісні методи	Показники професійної компетентності	Індивідуальний підхід до оцінки працівника; значна кількість різноманітних методів оцінки	Обмеженість у застосуванні; високий рівень суб'єктивізму, недостовірності, варіативності результатів оцінки трудового потенціалу

Примітка. Систематизовано автором

Підсумовуючи вищевідзначене, слід порівняти проаналізовані методичні підходи до оцінки ефективності праці, виділивши їх складники, основні переваги та недоліки. На нашу думку, вказані методичні підходи до оцінки ефективності праці недостатньо обґрунтовані та не враховують указаних характеристик у ринкових умовах господарювання. В умовах кризи наявність великої кількості кваліфікованих працівників за відсутності належного збуту продукції може негативно вплинути на функціонування підприємства, оскільки вказані ресурси потребуватимуть витрат на їх працевлаштування за скорочення.

Таким чином, існує велика кількість підходів та методів оцінки ефективності праці. Витратний, порівняльний та результативний, ресурсний, факторний, інтегральний та суб'єктивний методи можуть бути використані під час оцінки ефективності праці в різних галузях. Оскільки жоден із зазначених методичних підходів не є універсальним, слід підкреслити, що проблема оцінки ефективності праці є масштабною, складною та невирішеною. Вирішення проблеми оцінки ефективності праці потребує розробки комплексного підходу, визначення єдиних і чітких критеріїв для оцінки різних категорій працівників, налагодженості чітких комунікацій між керівництвом і підлеглими, усунення формалізму і суб'єктивізму під час оцінювання.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1. Аналіз процесів управління ефективністю праці на підприємстві

Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзаліобетон» (далі – ТДВ «Хмельницькзаліобетон») це сучасне вітчизняне підприємство, яке спеціалізується на виготовленні та реалізації будівельних матеріалів, у тому числі і залізобетонних конструкцій

Основним предметом діяльності товариства є: виробництво та торгівля будівельними матеріалами; виготовлення металопластикових (вікон, дверей тощо), полімерних, комбінованих, пневматичних та інших виробів; виробництво різноманітних бетонних і металевих виробів; виготовлення продукції промислового призначення; виготовлення виробів з деревини; видавнича та редакційна діяльність; транспортна експедиція; здійснення операцій з металобрухтом; а також здійснення інших видів діяльності, відповідно до чинного законодавства України [68].

Основними узагальнюючими показниками фінансових результатів господарської діяльності є прибуток. Використання чистого прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства після розрахунків з бюджетом і перерахувань, передбачених чинним законодавством, здійснюється в порядку, визначеному статутом, який передбачає створення фондів підприємства (розвитку, стимулювання, страхового, соціально-культурного, благодійного, резервного). Підприємство самостійно визначає фонд оплати праці, а також інші види доходів працівників. Підприємство самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку; реалізує свою продукцію (роботи, послуги, товари) за цінами та тарифами, що встановлюються самостійно або на договірній основі.

Підприємство характеризується високим ступенем централізації управління. Директор самостійно контролює всі напрямки роботи підприємства, фактично одноосібно приймає більшість рішень.

Ефективність організації виробничо-господарської діяльності підприємства визначається на основі дослідження основних техніко-економічних показників за 2017-2021 рр. (табл. Б.1 додатку Б). Розглянемо ці показники в динаміці з метою визначення основних тенденцій розвитку підприємства, порівняння значень показників в часі, оцінювання їх важливості.

Наведені дані свідчать, що за досліджуваний період обсяг товарної продукції зріс у 2,11 рази з 301 млн. грн. до 638 млн. грн., що зумовлено зростанням продуктивності праці у 1,93 рази та збільшенням чисельності працівників на ,21%. Необхідно відзначити, що найбільш відчутне зростання обсягів виробництва (на 24,3%) спостерігалось у 2021 р.

Зростання чистого доходу від реалізації продукції і зміна величини собівартості виробництва привели до деякого коливання такого показника «як витрати на 1 грн. реалізованої продукції»: так у 2017 р. він складав 0,87 грн. на 1 грн., а у 2021 р. він зріс до 0,91 грн. на 1 грн. Збільшення виручки від продажу продукції та зростання собівартості призвело до зростання величини валового прибутку з 69102 тис. грн. у 2017 р. до 139713 тис. грн. у 2021 р., тобто на 2,18%. Динаміка коливання показників чистого доходу, собівартості та чистого прибутку представлена на рис. 2.1.

Наведені дані свідчать, що протягом 2017-2021 рр. на підприємстві спостерігалась позитивна динаміка показників чистого доходу, собівартості та чистого прибутку. Однак у 2019-2020 р. у зв'язку із значним підвищенням цін на паливно-мастильні матеріали, значним чином зросли витрати, і, як наслідок підприємство отримало менший прибуток, ніж у попередні роки.

Одночасно з процесом зміни показників діяльності триває процес зміни чисельності персоналу підприємства. За п'ять років середньооблікова чисельність персоналу зросла незначним чином з 456 осіб до 498 осіб, або на 9,21%.

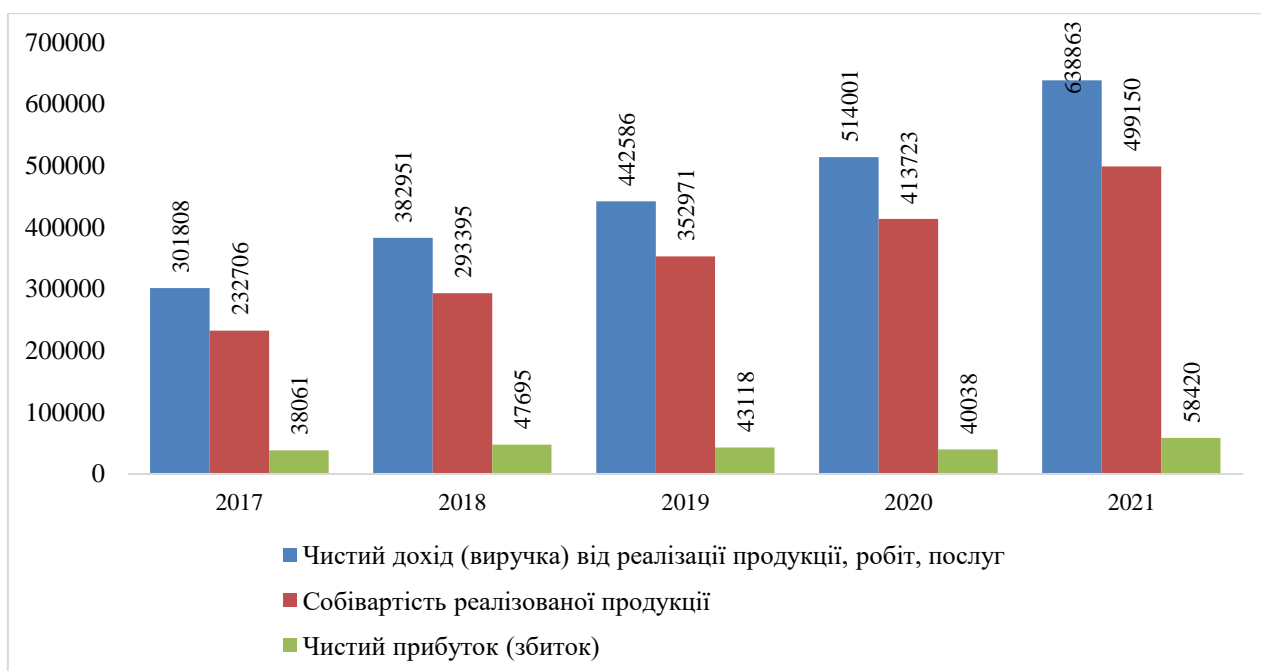


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни чистого доходу, собівартості та прибутку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2017-2021 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [39-42]

Механізація та автоматизація окремих виробничих процесів призвела до зростання продуктивності праці на підприємстві у 1,9 рази. Якщо в 2017 році продуктивність праці 1-го працівника складала відповідно 661,86 тис. грн., то в 2021 році вона збільшилась до 1282,86 тис. грн. (досягла максимального значення), тобто за аналізований період зростання склало 1,9 рази. Аналогічно змінювалась продуктивність праці і одного робітника (рис. 2.2).

Отже, аналіз загальних показників діяльності підприємства показує, що воно має достатню динаміку розвитку і його потенціал щороку збільшується.

Для більш детального аналізу підприємства необхідно провести аналіз динаміки обсягу і структури виробництва усіх видів продукції (табл. Б.2 додатку Б).

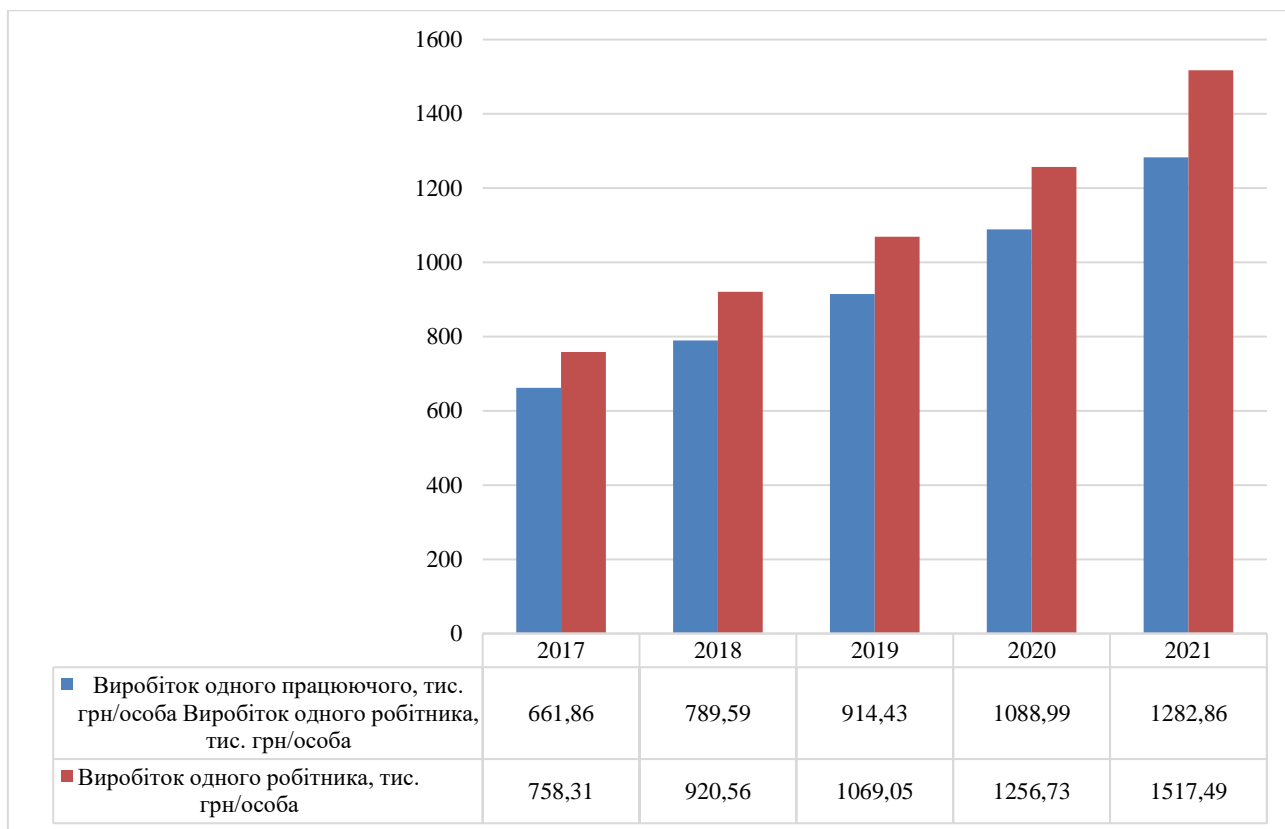


Рисунок 1.2 – Динаміка зміни продуктивності праці персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2017-2021 рр. (тис. грн/особа)

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [3-7; 33-37; 39-42]

Наведені дані демонструють, що реалізована продукція підприємства зросла на 337 млн. грн. Таке зростання відбулось за рахунок приросту виробництва та реалізації: залізобетонних конструкції на 142,9 млн. грн., цементного розчину на 106,6 млн. грн., дерев'яних виробів на 65,1 млн грн, тротуарної плитки на 25,9 млн.грн.

Одночасно спостерігається скорочення обсягів виробництва по окремих асортиментних позиціях, зокрема іншої продукції на 3,04 млн. грн

Щодо зміни структури обсягу виробництва та реалізації продукції, то необхідно відмітити скорочення загальної частки виробництва тротуарної плитки та бруківки на 0,88% та інших видів продукції на 9,26%. Одночасно спостерігаємо приріст в структурі виробництва залізобетонних конструкцій на 7,21%, цементного розчину на 1,96% та дерев'яних виробів на 0,97%.

В цілому структура продукції у 2021 р. наведена на рис. 2.3.

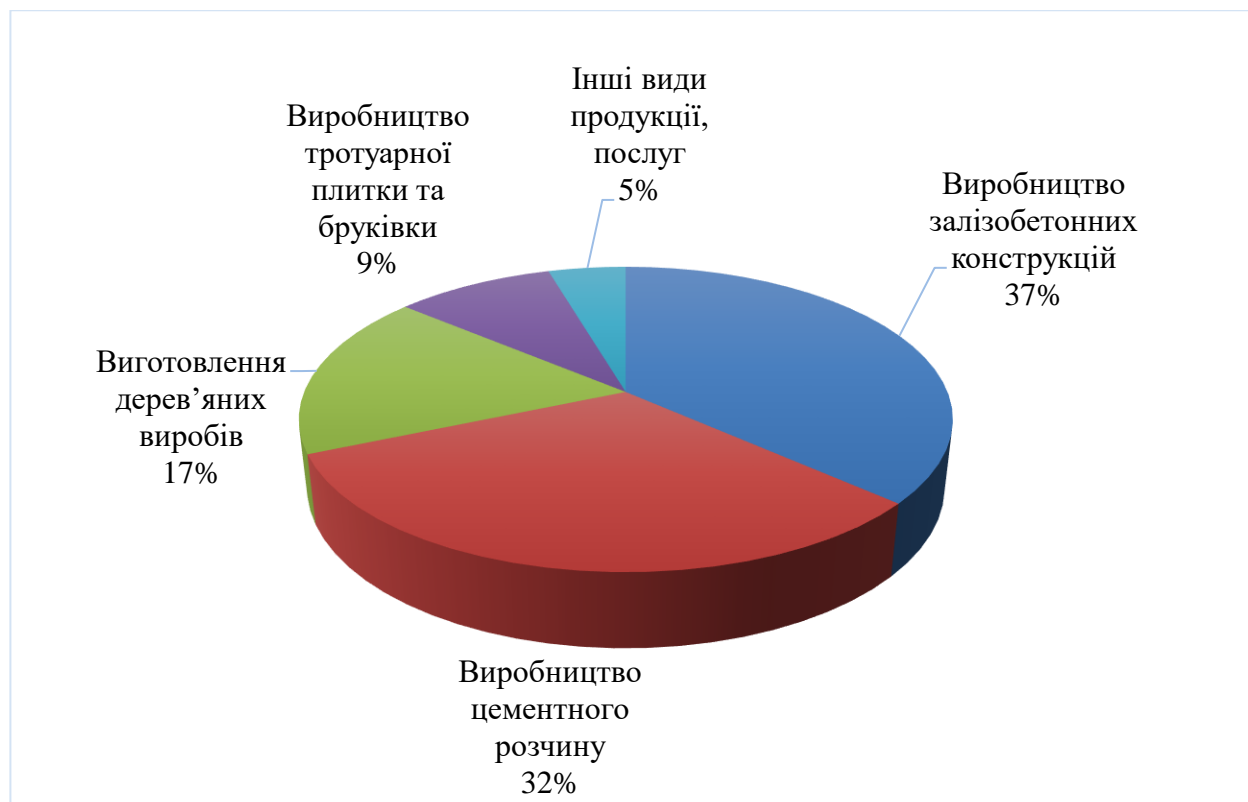


Рисунок 2.3 – Структура продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2021 р.

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [3-7]

Наведений рисунок засвідчив, що найбільшу питому вагу в структурі виробництва ТДВ «Хмельницькзалізобетон» займає виробництво залізобетонних конструкцій (35,96%), наступними за обсягом виробництва йде виробництво цементного розчину (29,88%) та виготовлення дерев'яних виробів (18,42%). Найменший обсяг в структурі виробництва займають інша продукція (7,28%), виробництво тротуарної плитки та бруківки (8,46%). Переважно зміни у структурі виробництва спричинені коливаннями попиту і пропозиції на ринку, укладенням контрактів із компаніями, що замовляють виробництво інших видів продукції, ніж було на традиційних ринках збуту підприємства.

Для того, щоб виявити, наскільки ефективно функціонує суб'єкт господарювання, необхідно проаналізувати його фінансові результати (табл. Б.3 додаток Б). Як видно із наведених даних, прибуток підприємство отримує переважно від реалізації продукції. Інші доходи та витрати складають дуже невелику частину у загальних фінансових результатах.

У 2021 р. підприємство отримало прибуток у розмірі 58,42 млн. грн, що на 20,34 млн. грн. більше рівня 2017 р.. За аналізований період спостерігається приріст чистого доходу на 337,05 млн. грн. (або у 2,11 рази), собівартості на 266,44 млн. грн. (або у 2,14 рази.). Зростання собівартості та чистого доходу майже однаковими темпами, призвело до зростання величини валового прибутку, на 70,61 млн.грн. рази або у 2 рази. Інші операційні доходи зросли у 3,2 рази, натомість більш, ніж у 4 рази зросли витрати на збут, однак їх незначна питома вага у структурі операційних доходів та витрат незначно вплинуло на величину фінансових результатів від операційної діяльності – спостерігається зростання прибутку на 26,12 млн. грн. або у 1,8 рази.

Таким чином, проведений аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства дозволяє стверджувати про ефективне управління функціонуванням суб'єкта господарювання. Це підтверджується прибутковою діяльністю і як наслідок прибутковістю продажу та витрат. Однак, підприємству необхідно нарощувати обсяги виробництва і реалізації продукції, що неможливо зробити без застосування заходів пов'язаних з управлінням ефективністю праці.

Головною метою управління ефективністю праці сучасного підприємства повинно бути виконання принципу постійної продуктивної зайнятості кожного працівника, тобто весь час перебування працівника на підприємстві повинен бути витрачений на виконання посадових обов'язків та виробничих завдань з урахуванням, звичайно, внутрішньозмінних перерв на відпочинок та особисті потреби. Якщо ж час витрачається працівником неефективно та наявні простої в роботі, викликані порушенням технології та організації виробництва, порушенням дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку, то такий працівник вважається потенційним кандидатом на звільнення.

Управління ефективністю праці – багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Управлінню ефективністю праці властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими

аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію праці на підприємстві.

Система управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети. Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління [72, с. 14]. Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна приводитись відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи.

Управління ефективністю праці забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи. Керуюча система (суб'єкт) – це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу.

Керована система (об'єкт) – це система соціально-економічних відносин з приводу забезпечення ефективних виробничих процесів. Управління ефективністю праці являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми організації виробництва..

Отже, керуючою системою для управління ефективністю праці Товариства виступає директор ТДВ «Хмельницькзалізобетон», директор технічний, директор комерційний, директор з питань фінансів та економіки, а також начальник відділу кадрів, що здійснює основні функції по добору персоналу, формуванні системи мотивації, підвищення кваліфікації персоналу, його розвитку і звільнення. Крім того, частина повноважень щодо управління ефективністю праці передається відповідним лінійним керівникам (начальникам цехів, керівникам функціональних служб).

Загальні функції щодо управління ефективністю праці належать відділу кадрів, що знаходиться у безпосередньому підпорядкуванні директора ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Наведемо організаційно-функціональну структуру управління відділу кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (рис. 2.4.).

Відділ кадрів є самостійним структурним підрозділом ТДВ «Хмельницькзалізобетон» і підпорядкований безпосередньо директору. Відділ кадрів очолює старший інспектор відділу кадрів, який призначається або звільняється з посади директором.

В своїй діяльності відділ кадрів керується Законами і законодавчими актами України, Статутом ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наказами та розпорядженнями директора підприємства.

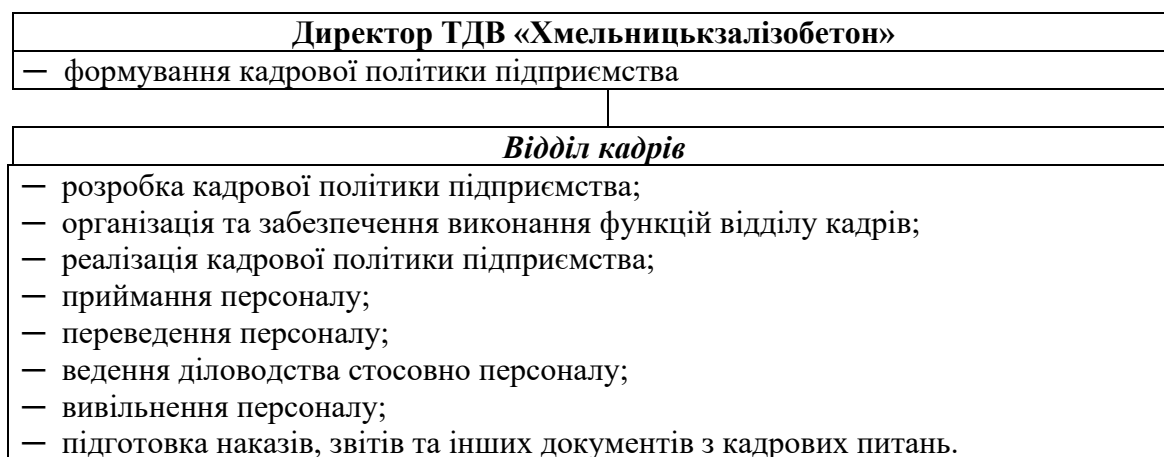


Рисунок. 2.4 – Організаційно-функціональна структура відділу кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Побудовано автором на основі даних ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Основними завданнями відділу кадрів є: забезпечення комплектування підприємства кадрами необхідної кваліфікації та спеціальностей; організація роботи по закріпленню кадрів на підприємстві; формування та підготовка резерву кадрів на підприємстві.

Основними функціями відділу кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є:

- прогнозування, визначення поточної і перспективної потреби в кадрах та джерел її забезпечення, уточнення потреби в підготовці спеціалістів по прямих зв'язках із закладами вищої освіти, робота і реалізації заходів по поповненню

підприємства кадрами. Планування і регулювання руху і професійного зростання кадрів, процесів їх вивільнення і перерозподілу;

- організація роботи з адаптації молодих спеціалістів на підприємстві по вивченню причин плинності кадрів;

- організація і періодичне проведення атестації працівників;

- організація роботи по формуванню і підготовці резерву кадрів, організація навчання та стажування спеціалістів, зарахованих в резерв керівників, здійснення контролю за систематичним переглядом і оновленням складу резерву кадрів;

- організаційно-методичне забезпечення професійного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів, планування цієї роботи з урахуванням потреб, направлення працівників на навчання в заклади освіти і стажування;

- забезпечення постійного підвищення рівня загальноосвітньої та професійної підготовки і майстерності працівників підприємства відповідно до вимог;

- керівництво організацією підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу, розробки річних планів їх підготовки і підвищення кваліфікації на основі потреб підприємства в кваліфікованих кадрах, забезпечує контроль їх виконання;

- підготовка наказів та розпоряджень про призначення, переміщення і звільнення працівників і спеціалістів, на заміщення посад керівного складу на період тимчасової відпустки і відсутності, організація та контроль ведення табельного обліку в підрозділах, стану трудової дисципліни, дотримання працівниками правил внутрішнього розпорядку, готує накази на притягнення до відповідальності порушників трудової дисципліни;

- організація розробки і прийняття заходів, спрямованих на удосконалення управління кадрами на основі впровадження системи "АСУ-КАДРИ";

- вивчення і узагальнення підсумків роботи з кадрами, аналіз причин плинності, прогулів та інших порушень трудової дисципліни, подання пропозиції по усуненню виявлених недоліків, закріпленню кадрів, вжиття

заходів із працевлаштування вивільнених працівників;

- надання необхідної інформації у розрізі функцій відділу щодо статистичної звітності з охорони праці;

- інші функції, згідно положення [58].

Отже, аналіз функцій, що покладені на відділ кадрів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доводить, що дана система управління ефективністю праці найбільш повно відображає усі аспекти забезпечення ефективного використання персоналу.

Розглянемо практичні аспекти управління ефективністю праці на підприємстві, зокрема функції та їх закріплення за різними ланками та суб'єктами управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (табл. 2.1). Слід відмітити, що в ТДВ «Хмельницькзалізобетон» відсутній окремий працівник, що безпосередньо займається питаннями управління ефективністю праці.

В цілому, можемо стверджувати, що у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» не всі функції з управління ефективністю праці виконуються в повному обсязі, а окремі з них не виконуються взагалі. Це пов'язано, перш за все, з відсутністю практики у вітчизняних підприємств щодо комплексного управління у цій сфері, необхідністю оптимізації персоналу тощо. Як наслідок – розпорошеність функцій між різними підрозділами та суб'єктами управління, подекуди – їх дублювання, а також орієнтація на забезпечення вимог законодавства без врахування реальних потреб організації.

Як бачимо з табл. 2.1, найбільш повними є виконання функцій планування обліку і контролю виконання виробничих функцій працівниками товариства, аналізу стану виробничих, соціальних, міжособистісних відносин в організації та вироблення мотиваційних програм - системи компенсацій і стимулів. Найменш розвинутими є такі напрями як: проведення соціологічних, психологічних та маркетингових досліджень персоналу організації та ринку праці, планування

Таблиця 2.1. Матриця розподілу повноважень щодо управління ефективністю праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Рекомендовані функції	Директор	Директор з питань фінансів та економіки	Директор комерційний	Директор технічний	Відділ кадрів	Начальники цехів	Бухгалтерія	Відділ охорони праці
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Оцінка рівня ефективності праці								
Кількісна оцінка (розрахунок коефіцієнтів руху персоналу)					√			
Якісна оцінка (виявлення причин, чинників і мотивів плинності кадрів)					√	√		
Аналіз стану виробничих, соціальних, міжособистісних відносин в організації	√	√			√			
Проведення соціологічних, психологічних та маркетингових досліджень персоналу організації та ринку праці								
2. Розробка заходів щодо удосконалення організації праці								
Планування вдосконалення умов праці (технічне і ергономічне оснащення робочих місць)								√
Планування забезпечення комфорту соціально побутових приміщень				√				
Планування заходів з охорони праці (комплекс організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних, охоронних заходів та засобів, спрямованих на забезпечення здорових і безпечних умов праці, запобігання загрози здоров'ю і самому життю працівників)								√
Планування прийому, звільнення, службових переміщень					√			
Планування застосування системи покарань і заохочень								
Планування обліку і контролю виконання виробничих функцій працівниками організації		√	√	√			√	
Створення і реалізація програм навчання, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників					√			
Вироблення мотиваційних програм - системи компенсацій і стимулів (заохочень і покарань - грошових, адміністративних і психологічних), спрямованих на спонукання працівників до самореалізації у професійній діяльності для підрозділів організації		√			√		√	
3. Управління трудовою дисципліною								
Аналіз і оцінка стану трудової дисципліни в організації і її структурних підрозділах					√			
Облік робочого часу і контроль за його використанням							√	
Облік порушень трудової дисципліни					√			
Планування і організація виконання заходів, спрямованих на зміцнення трудової дисципліни								
<i>Разом</i>	<i>1</i>	<i>3</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>8</i>	<i>1</i>	<i>3</i>	<i>2</i>

Примітка. Систематизовано автором за результатами аналізу посадових інструкції та власними спостереженнями.

застосування системи покарань і заохочень, планування і організація виконання заходів, спрямованих на зміцнення трудової дисципліни, планування і організація виконання заходів, спрямованих на зміцнення трудової дисципліни.

Отже, характерними рисами існуючої практики управління ефективністю праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є:

- розпорошеність функцій між різними структурними підрозділами та посадовими особами;
- відсутність чіткого закріплення функцій з управління ефективністю праці за окремою посадовою особою відділу кадрів;
- наявність окремих елементів оцінки рівня, виявлення причин та факторів плинності персоналу.

Результати господарської діяльності, а отже і ефективність праці залежить передусім від ефективності використання живої праці – найбільш ефективного і власне вирішального фактору виробництва. Забезпеченість підприємства необхідними ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва продукції. Працівниками основної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є робітники, інженерно-технічний персонал (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Динаміка структури кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2017-2021 рр.

Показники	Роки					Відхилення, осіб, +/-
	2017	2018	2019	2020	2021	
Чисельність працюючих, у т.ч.:	456	485	484	472	498	42
керівники	18	18	18	18	18	0
спеціалісти	25	29	31	23	32	7
службовці	15	22	21	22	27	12
виробничий персонал, усього	398	416	414	409	421	23
з них:						
основні робітники	365	386	381	375	389	24
допоміжні робітники	33	30	33	34	32	-1

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [33-37]

Аналіз даних табл. 2.2 показує, що у звітному 2021 році було прийнято 26 працівників – 14 робітників, дев'ять спеціалістів та п'ять службовців.

Протягом останніх п'яти років чисельність працюючих зросла на 42 особи за рахунок приросту чисельності виробничого персоналу на 23 особи. Також відбулось зростання чисельності управлінського персоналу на вісім осіб за рахунок приросту спеціалістів на сім осіб.

На підприємстві виготовляються будівельні вироби з урахуванням останніх розробок у цій сфері, які потребують високої кваліфікації та знань. Тому з табл. 2.3 видно, що зросла питома вага службовців проти 2017 року. Підвищення питомої ваги спеціалістів та робітників у порівнянні з минулим періодом спричиняє відповідне підвищення праці у розрахунку на одного працівника

Таблиця 2.3. Структура трудових ресурсів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2017-2021 рр.

Показники	Роки					Відхилення, %, +/-
	2017	2018	2019	2020	2021	
Чисельність працюючих, у т.ч.:	100	100	100	100	100	-
керівники	3,95	3,71	3,72	3,81	3,61	-0,33
спеціалісти	5,48	5,98	6,40	4,87	6,43	0,94
службовці	3,29	4,54	4,34	4,66	5,42	2,13
виробничий персонал	87,28	85,77	85,54	86,65	84,54	-2,74

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [33-37]

В цілому ж питома вага управлінських працівників у загальній чисельності персоналу підприємства склала у 2017 р. – 3,95%, у 2021 р. – 3,61%. Це свідчить про те що, чисельність управлінського персоналу не перевищує норми керованості і передбачає незначне навантаження на виробничий персонал підприємства.

Рух персоналу на підприємстві пов'язаний з набором нових і звільненням колишніх працівників, а також з переміщеннями всередині підприємства. Процес оновлення колективу в результаті руху персоналу називається змінністю (оборотом) кадрів.

Вибуття обумовлюється різноманітними як об'єктивними (скорочення

виробництва, досягнення пенсійного віку, призов на військову службу, вступ до навчального закладу), так і суб'єктивними причинами (перехід на роботу, що краще задовольняє потреби працівника, особисті чи сімейні обставини). Для аналізу руху персоналу підприємства використаємо розрахунки наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4. Дані про рух робочої сили на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2017-2021 рр.

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Відхилення 2021 р. від 2017 р., (+/-)
Середньооблікова чисельність працівників	456	485	484	472	498	42
Прийнято працівників, осіб	36	52	5	2	37	1
Вибуло працівників, всього, осіб, з них	22	23	6	14	11	-11
за власним бажанням	22	23	5	13	10	-12
з причин скорочення штатів	0	0	0	0	0	0
за порушення трудової дисципліни	0	1	2	1	1	1
Коефіцієнт обороту по прийому	0,079	0,107	0,010	0,004	0,074	-0,0047
Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,048	0,047	0,012	0,030	0,022	-0,0262
Коефіцієнт плинності кадрів	0,048	0,047	0,010	0,028	0,020	-0,0282

Примітка. Складено автором на основі даних ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [33-37]

З даних табл. 2.4 видно, що за 2021 р. на підприємство було прийнято 37 осіб. Протягом року було звільнено 11 осіб, що на три особи менше показника 2020 р. В цілому за п'ять років було прийнято 132 особи, а звільнено - 76 осіб.

Проведені у табл. 2.4 розрахунки коефіцієнтів свідчать про низьку плинність кадрів на підприємстві, що є досить позитивною тенденцією. Так, за останній рік особовий склад підприємства оновився на 7%, при цьому вивільнення становило 2,2% від загальної чисельності працюючих. Найвищий коефіцієнт плинності складав 4,7-4,8% у 2017-2018 рр., в подальші роки чисельність бажаючих звільнитись була не значною. В цілому можемо сказати, що підприємство є великим роботодавцем та останні роки супроводжувались нарощуванням трудового потенціалу, що пов'язано із нарощуванням виробничих потужностей та збільшенням обсягів виробництва.

Дану гіпотезу підтвердимо порівнянням тенденції зміни чисельності працівників та показника озброєності праці та її продуктивності (рис. 2.5).

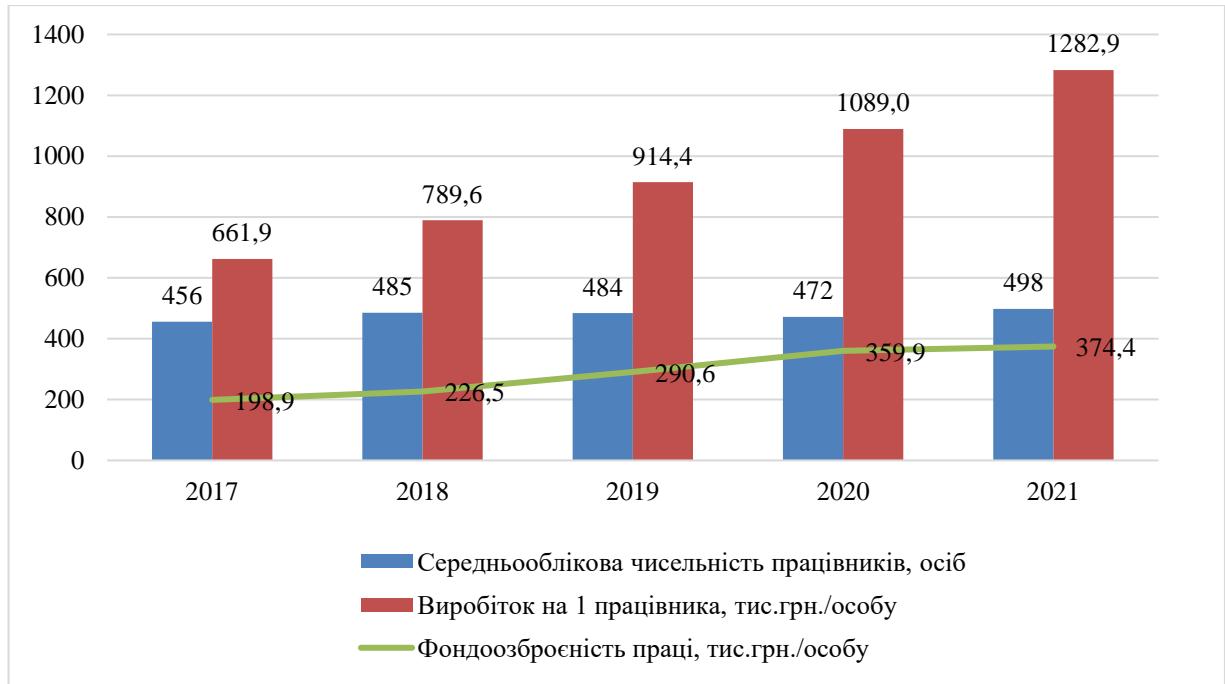


Рисунок 2.5. – Порівняння динаміки чисельності працівників і показників озброєності праці та її продуктивності на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»
Примітка. Визначено за даними табл.Б.1.

Таким чином, аналіз продуктивності праці підприємства свідчить про те, що у звітному році продуктивність праці зросла порівняно з попередніми. Можемо встановити пряму залежність між нарощуванням вартості основних засобів та збільшенням чисельності працівників на підприємстві, що супроводжується відповідним приростом продуктивності праці.

В процесі аналізу також слід встановити співвідношення між ростом заробітної плати та продуктивності праці. З ростом продуктивності праці створюються реальні передумови для підвищення рівня його оплати. При цьому засоби на оплату праці потрібно використовувати таким чином, щоб темпи росту продуктивності праці випереджали темпи росту його оплати. Тільки при таких умовах створюються можливості для нарощування темпів розширеного відтворення.

Зміна середнього заробітку працюючих за певний період часу характеризується його індексом ($I_{с/з}$), який визначається відношенням

середньої зарплати за звітний період ($CЗ_1$) до середньої зарплати в базисному періоді ($CЗ_0$). Аналогічним чином розраховується індекс продуктивності праці ($I_{пп}$):

$$I_{CЗ} = \frac{CЗ_1}{CЗ_0}, \quad I_{PB} = \frac{ПП_1}{ПП_0}, \quad (2.1)$$

де $CЗ$ - середня зарплата одного робітника (фактична за аналізований період та базисна);

$ПП$ - середньорічний виробіток одного робітника (фактичний за аналізований період та базисний).

Для розширеного відтворення, отримання необхідного прибутку та рентабельності потрібно, щоб темпи росту продуктивності праці випереджали темпи росту його оплати. Якщо цей принцип не дотримується, то відбувається перевитрата фонду зарплати, підвищення собівартості продукції та, відповідно, зменшення суми прибутку.

Для визначення суми економії чи перевитрат фонду оплати праці у зв'язку зі зміною співвідношень між темпами росту продуктивності праці та його оплати можна використати наступну формулу:

$$\pm E = \Phi O П_{\phi} \frac{(I_{CЗ} - I_{пп})}{I_{CЗ}}, \quad (2.2)$$

де $\Phi O П_{\phi}$ – фонд оплати праці у звітному році.

Результати проведених розрахунків представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5. Динаміка темпів росту продуктивності праці і заробітної плати у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2017-2021 рр.

Показник	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2021/2020
Темп росту продуктивності праці, %	119,3	115,8	119,1	117,8
Темп росту середньорічної заробітної плати, %	119,6	116,1	148,5	113,1
Економія/перевитрати фонду оплати праці, тис.грн.	124,2	160,4	16679,3	-4137,7

Примітка. Визначено за даними табл.Б.1.

У нашому випадку, у 2018-2020 рр., більш високі темпи зростання оплати праці порівняно з темпами зростання продуктивності праці сприяли відносним перевитратам фонду зарплати на суму 124,2, 160,4 та 16679,3 тис. грн. відповідно, а у 2021 році більш високі темпи зростання продуктивності праці порівняно з темпами зростання оплати праці сприяли відносній економії фонду зарплати на суму 4137,7 тис. грн.

Ефективність праці напряму залежить від належної вмотивованості персоналу. У зв'язку з цим проаналізуємо динаміку та структуру заробітної плати на досліджуваному підприємстві (табл.2.6).

Таблиця 2.6. Динаміка фонду оплати праці за 2017-2021 рр. у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показники	Роки					Відхилення 2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	в абс. вираж.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд оплати праці, всього, тис.грн.	39422	50145	58114	84171	100480	61058,0	254,9
Фонд основної заробітної праці, тис.грн.	21760,9	26627,0	30684,2	40620,9	51475,9	29715,0	236,6
у % до фонду оплати праці	55,2	53,1	52,8	48,3	51,2	-4,0	92,8
Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис.грн. у т.ч.:	16517,818	21963,51	22879,48	37472,93	41196,8	24679,0	249,4
–надбавки та доплати	8688,4	11640,7	12065,3	12330,4	14334,3	5645,9	165,0
–премії та винагороди	7829,4	10322,8	10814,18	25142,53	26862,5	19033,1	343,1
у % до фонду оплати праці	41,9	43,8	39,4	44,5	41,0	-0,9	97,9
Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, тис.грн., у тому числі:	1143,2	1554,5	2220,0	3711,9	3958,9	-4,0	236,6
у % до фонду оплати праці	2,9	3,1	3,82	4,41	3,94	1,0	135,9
Оплата за невідпрацьований час, тис.грн.	1297,2	2035,2	2330,37	2365,21	3848,38	2551,2	296,7
у % до фонду оплати праці	3,3	4,1	4,0	2,8	3,8	0,5	116,4

Примітка. Складено автором на основі [33-37]

Наведені дані свідчать, що протягом 2017-2021 рр. фонд оплати

праці збільшився у 2,5 рази як за рахунок зростання фонду основної заробітної плати та фонду додаткової заробітної плати у ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Також, за досліджуваний період зріс розмір премій та винагород у 2,3 рази, що свідчить про активне використання керівництвом ТДВ «Хмельницькзалізобетон» засобів матеріального стимулювання. Зростає і обсяг нарахованого ЄСВ, що пов'язано зі зростанням фонду оплати праці. За п'ять досліджуваних років спостерігається стабільна структура фонду оплати праці: фонд основної заробітної праці складав 51-55%, питома вага заохочувальних та компенсаційних виплат незначно збільшилась з 2,9 до 3,9%.

Величина основної, додаткової заробітної плати та заохочувальних виплат в розрахунку на одного працівника представлена на рис. 2.6.

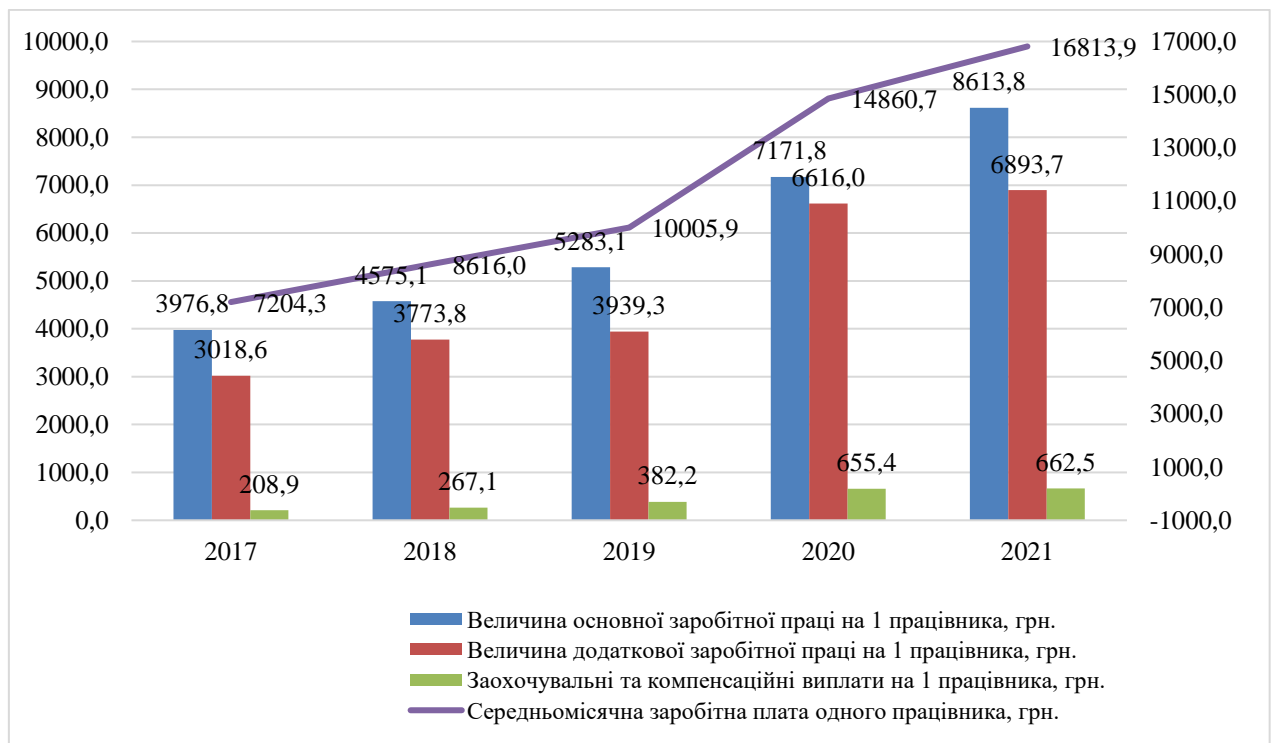


Рисунок 2.6. – Динаміка середньомісячної основної, додаткової заробітної плати та заохочувальних виплат одного працівника на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2017-2021 рр.

Примітка. Складено автором

Слід зазначити, що середньомісячна заробітна плата одного працівника на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є однієї з найбільших по

підприємствах міста Хмельницького, що також обумовлює низьку плинність кадрів на підприємстві.

Таким чином, слід зазначити, що у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на задовільному рівні сформована система управління ефективністю праці. Однак, існуючий розподіл функціональних повноважень свідчить про необхідність розроблення профілактичних програм, які знижують ризик емоційного та професійного вигорання працівників. Превентивна діяльність повинна спиратися на результати попереднього аналізу процесів плинності персоналу, виявлення причин та факторів плинності кадрів у досліджуваному підприємстві. Для підвищення економічної результативності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» повинно спрямовувати зусилля на зміцнення трудового колективу, відстежувати показники ефективності праці, забезпечувати належну її організацію та контроль результатів.

2.2. Оцінювання процесу управління ефективністю праці на підприємстві

Для оцінювання управління ефективністю праці скористаємось методикою, запропонованою Крамаренко А.В. [49], яка передбачає розрахунок інтегрального показника, що складається з групових оцінок економічної, мотиваційної складових та складових «процеси управління працею», «навчання/розвиток персоналу». Показники економічної складової дозволяють оцінити економічну ефективність праці для більш раціонального застосування ресурсів підприємства. Показники мотиваційної складової оцінюють ефективність системи мотивації та стимулювання праці. Ефективність процесів управління працею оцінюється за окремими підсистемами, що існують на підприємстві, їх оцінка допомагає створити сприятливі умови для ефективної роботи працівників. Показники складової «Розвиток/Навчання персоналу» дозволяють визначити ефективність системи розвитку персоналу для забезпечення більш повного використання здібностей та професійних навичок працівників. За кожною складовою розроблено

комплекс показників ефективності (КПЕ), що в повній мірі характеризують результати та їх причини, а також проблеми в управлінні працею на підприємстві (рис. В.1 додатку В).

Для вирішення завдання відбору ключових показників, скорочення розмірності простору оцінюваних ознак та відсіву неінформативних показників запропоновано використовувати ітераційний метод «гойдалки». Сформована система показників управління ефективністю праці базується на стратегічних цілях підприємства, враховує вклад кожного показника та відповідає сучасному стану та тенденціям розвитку промислових підприємств.

Їх запропоновано включити до системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління ефективністю праці на підприємстві, що має містити базу даних показників та наступну інформацію: назва показника, методика розрахунку, зміст показника, відповідальний, джерело інформації, планове (цільове) значення, зв'язок показника з ключовими факторами успіху.

Отже, першим етапом оцінки управління ефективністю праці є формування бази одиничних показників. Відобразимо їх у табл. 2.7.

Наведені дані свідчать, що за досліджуваний період спостерігається покращення одних показників (обсяг реалізації продукції на одного працівника, частка працівників із вищою освітою). Проте одночасно можемо спостерігати скорочення частки фонду матеріального заохочення у фонді оплати праці, зниження коефіцієнту обороту за прийомом, скорочення коефіцієнта корисного використання робочого часу, збільшення частки травмованих на виробництві. В цілому можемо констатувати позитивну динаміку більшості показників, що відбиває покращення управління ефективністю праці у 2021 р. порівняно із 2017 р. Крім того, необхідно відзначити, що на підприємстві не формується кадровий резерв на заміщення посад.

Розраховані нами показники мають бути приведені до одного знаменника з метою забезпечення їх порівнюваності та узгодження. У зв'язку з цим необхідним є проведення нормування.

Таблиця 2.7. Одиничні показники оцінки управління ефективністю праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення, +/-
		2017	2018	2019	2020	2021	
1.	Економічна складова						
1.1	Обсяг реалізації на одного працівника, грн./особу	661,86	789,59	914,43	1088,99	1282,86	621,00
1.2	Співвідношення росту продуктивності праці та росту оплати праці, част. од.	1,00	1,00	0,80	1,04	0,97	-0,03
1.3	Прибуток на одного працівника, грн./особу	83,47	98,34	89,09	84,83	117,31	33,84
1.4	Частка витрат на персонал в обсязі реалізації, %	0,15	0,15	0,15	0,18	0,17	0,02
2.	Мотиваційна складова						
2.1	Коефіцієнт обороту за прийомом, %	7,9	10,7	1	0,4	0,74	-7,16
2.2	Частка працівників з вищою освітою в загальній чисельності персоналу, %	34,65	37,53	31,82	35,38	35,74	1,09
2.3	Частка фонду матеріального заохочення у фонді оплати праці, %	41,9	43,8	39,4	44,5	41	-0,90
2.4	Співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників та середнього прожиткового мінімуму, част. од.	2,25	2,46	2,63	2,48	2,59	0,34
2.5	Коефіцієнт стабільності персоналу, %	87,28	84,54	97,73	96,61	90,36	12,72
3.	«Процеси управління працею»						
3.1	Співвідношення чистого доходу та витрат на управління ефективністю праці, част. од.	7,66	7,64	7,62	6,11	6,36	-1,30
3.2	Коефіцієнт корисного використання робочого часу, %	82,83	85,82	87,32	88,14	82,15	-0,68
3.3	Відношення кількості працівників до кількості травмованих на виробництві, част. од.	152,00	242,50	121,00	94,40	99,60	-52,40
4.	«Розвиток / Навчання»						
4.1	Частка працівників, що пройшли навчання, %	8,40	38,97	14,25	10,29	10,35	1,95
4.2	Коефіцієнт забезпеченості кадровим резервом, %	0	0	0	0	0	0
4.3	Частка витрат на навчання в обсязі реалізації, %	6,92	9,35	14,92	12,01	9,08	2,16

Примітка. Розраховано автором на основі даних звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [3-7; 33-37; 39-42]

Варіанти нормування значень достатньо різноманітні і передбачають декілька способів уніфікації: до максимального значення, середнього значення, еталону, тощо. Способи уніфікації економічних показників детально охарактеризовано у праці [9].

Оскільки у методиці використані лише показники-стимулятори, зростання яких є бажаним для ефективного управління працею на промисловому підприємстві, то при розрахунку можна використовувати стандартний підхід, який репрезентований інструментарієм математичної статистики. При цьому серед усіх значень статистичних даних зміни в часі заданого показника знаходять максимальне x_{max} – значення, використовуючи яке проводять нормування за формулою:

$$\bar{x}_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_{max}}, \quad (2.1)$$

де \bar{x}_{ij} – нормоване значення j -того показника в i -тій групі;

x_{ij} – фактичне значення j -того показника в i -тій групі;

x_{max} – максимальне значення j -того показника в i -тій групі [69].

При цьому $\bar{x}_{ij} = 1$, коли $x_{ij} = x_{max}$.

Результати нормування показників оцінки управління ефективністю праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено в табл. 2.8. Проведені обчислення свідчать, що найбільша кількість максимальних значень показників спостерігається у 2018 р. та 2020 р. Це в подальшому відобразиться на результатах розрахунку значень інтегрального показника управління ефективністю праці.

Наступною процедурою оцінювання управління ефективністю праці є встановлення вагових коефіцієнтів оціночних показників. З метою призначення вагових коефіцієнтів для одиничних та групових показників в роботі використано метод експертної оцінки.

Таблиця 2.8. Нормовані показники управління ефективністю праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№ з/п	Показники	Роки				
		2017	2018	2019	2020	2021
1.	Економічна складова					
1.1	Обсяг реалізації на одного працівника, грн./особу	0,5159	0,6155	0,7128	0,8489	1,0000
1.2	Співвідношення росту продуктивності праці та росту оплати праці, част. од.	0,9577	0,9576	0,7700	1,0000	0,9313
1.3	Прибуток на одного працівника, грн./особу	0,7115	0,8383	0,7594	0,7231	1,0000
1.4	Частка витрат на персонал в обсязі реалізації, %	0,8417	0,8422	0,8192	1,0000	0,9748
2.	Мотиваційна складова					
2.1	Коефіцієнт обороту за прийомом, %	0,7383	1,0000	0,0935	0,0374	0,0692
2.2	Частка працівників з вищою освітою в загальній чисельності персоналу, %	0,9233	1,0000	0,8479	0,9429	0,9525
2.3	Частка фонду матеріального заохочення у фонді оплати праці, %	0,9416	0,9843	0,8854	1,0000	0,9213
2.4	Співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників та середнього прожиткового мінімуму, част. од.	0,8550	0,9349	1,0000	0,9406	0,9824
2.5	Коефіцієнт стабільності персоналу, %	0,8931	0,8650	1,0000	0,9886	0,9246
3.	«Процеси управління працею»					
3.1	Співвідношення чистого доходу та витрат на управління ефективністю праці, част. од.	1,0000	0,9975	0,9948	0,7976	0,8305
3.2	Коефіцієнт корисного використання робочого часу, %	0,9398	0,9736	0,9907	1,0000	0,9320
3.3	Відношення кількості працівників до кількості травмованих на виробництві, част. од.	0,6268	1,0000	0,4990	0,3893	0,4107
4.	«Розвиток / Навчання персоналу»					
4.1	Частка працівників, що пройшли навчання, %	0,2156	1,0000	0,3657	0,2641	0,2656
4.2	Коефіцієнт забезпеченості кадровим резервом, %	0	0	0	0	0
4.3	Частка витрат на навчання в обсязі реалізації, %	0,4636	0,6263	1,0000	0,8048	0,6084

Примітка. Розраховано автором на основі даних табл. 2.7

Для цього ми запропонували 5-м керівним працівникам підприємства оцінити одиничні та групові показники за ступенем важливості по 10-бальній шкалі (1- найменш важливий, 10 – найбільш значимий). Результати такого опитування наведені в Додатку Г.

На основі отриманих сумарних бальних значень ми провели розрахунок коефіцієнтів вагомості для одиничних та групових показників за формулою:

$$w_{ij} = \frac{\left[\sum_{t=1}^m (b_{it} \div bc_s) \right]}{c}, \quad (2.2)$$

де w_{ij} – коефіцієнт вагомості i -го показника;

t – номер експерта;

c – кількість експертів в групі;

b_{it} – бал привласнений i -му показнику t -м експертом;

Bc_s – сума балів привласнених t -м експертом всім показникам.

При проведенні розрахунків сума вагомості всіх показників певної групи буде дорівнювати 1. Результати проведених обчислень відобразимо у табл. 2.9.

Отже, на основі експертного опитування було встановлено, що керівний персонал ТДВ «Хмельницькзалізобетон» найбільшу вагу надає таким групам показників як економічні та мотиваційні. Найменш важливими керівництво товариства вважає групу показників, пов'язаних з навчанням. Крім того, найменше балів серед експертів отримав коефіцієнт стабільності персоналу, а найбільше – співвідношення чистого доходу та витрат на управління ефективністю праці. Такі результати опитування свідчать, що керівництво товариства найбільше уваги приділяє питанням формування кінцевих фінансових результатів, проте не надто піклується про збереження кадрового потенціалу.

Наступний етап розрахунку передбачає обчислення групових та інтегрального показників управління ефективністю праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Таблиця 2.9. Коефіцієнти вагомості показників управління ефективністю праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№ з/п	Показники	Коефіцієнт вагомості
1	2	3
1.	Економічна складова	0,2895
1.1	Обсяг реалізації на одного працівника, грн./особу	0,2902
1.2	Співвідношення росту продуктивності праці та росту оплати праці, част. од.	0,2654
1.3	Прибуток на одного працівника, грн./особу	0,2469
1.4	Частка витрат на персонал в обсязі реалізації, %	0,1975
2.	Мотиваційна складова	0,2895
2.1	Коефіцієнт обороту за прийомом, %	0,1503
2.2	Частка працівників з вищою освітою в загальній чисельності персоналу, %	0,1895
2.3	Частка фонду матеріального заохочення у фонді оплати праці, %	0,2418
2.4	Співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників та середнього прожиткового мінімуму, част. од.	0,2681
2.5	Коефіцієнт стабільності персоналу, %	0,1503
3.	«Процеси управління ефективністю праці»	0,2171
3.1	Співвідношення чистого доходу та витрат на управління ефективністю праці, част. од.	0,4713
3.2	Коефіцієнт корисного використання робочого часу, %	0,3563
3.3	Відношення кількості працівників до кількості травмованих на виробництві, част. од.	0,1724
4.	«Розвиток / Навчання»	0,2039
4.1	Частка працівників, що пройшли навчання, %	0,4063
4.2	Коефіцієнт забезпеченості кадровим резервом, %	0,3750
4.3	Частка витрат на навчання в обсязі реалізації, %	0,2187

Примітка. Розраховано автором на основі додатку Г

Тому, використовуючи формули, відображені на рис. В.1 в етапах 3 і 4 проведемо розрахунки вищезазначених показників (табл. 2.10) та рис. 2.7.

Наведені дані демонструють підвищення оціночних показників управління ефективністю праці у 2021 р. порівняно із 2017 р. ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Таблиця 2.10. Оцінка управління ефективністю праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№ з/п	Показники	Роки				
		2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7
1.	Економічна складова	0,7458	0,8061	0,7605	0,8878	0,9768
2.	Мотиваційна складова	0,8771	0,9585	0,8072	0,8268	0,8160
3.	«Процеси управління ефективністю праці»	0,9142	0,9894	0,9078	0,7993	0,7943
4.	«Розвиток / Навчання персоналу»	0,2760	0,5947	0,3370	0,2957	0,2964
Інтегральний показник управління ефективністю праці		0,7246	0,8469	0,7196	0,7302	0,7519

Примітка. Розраховано автором

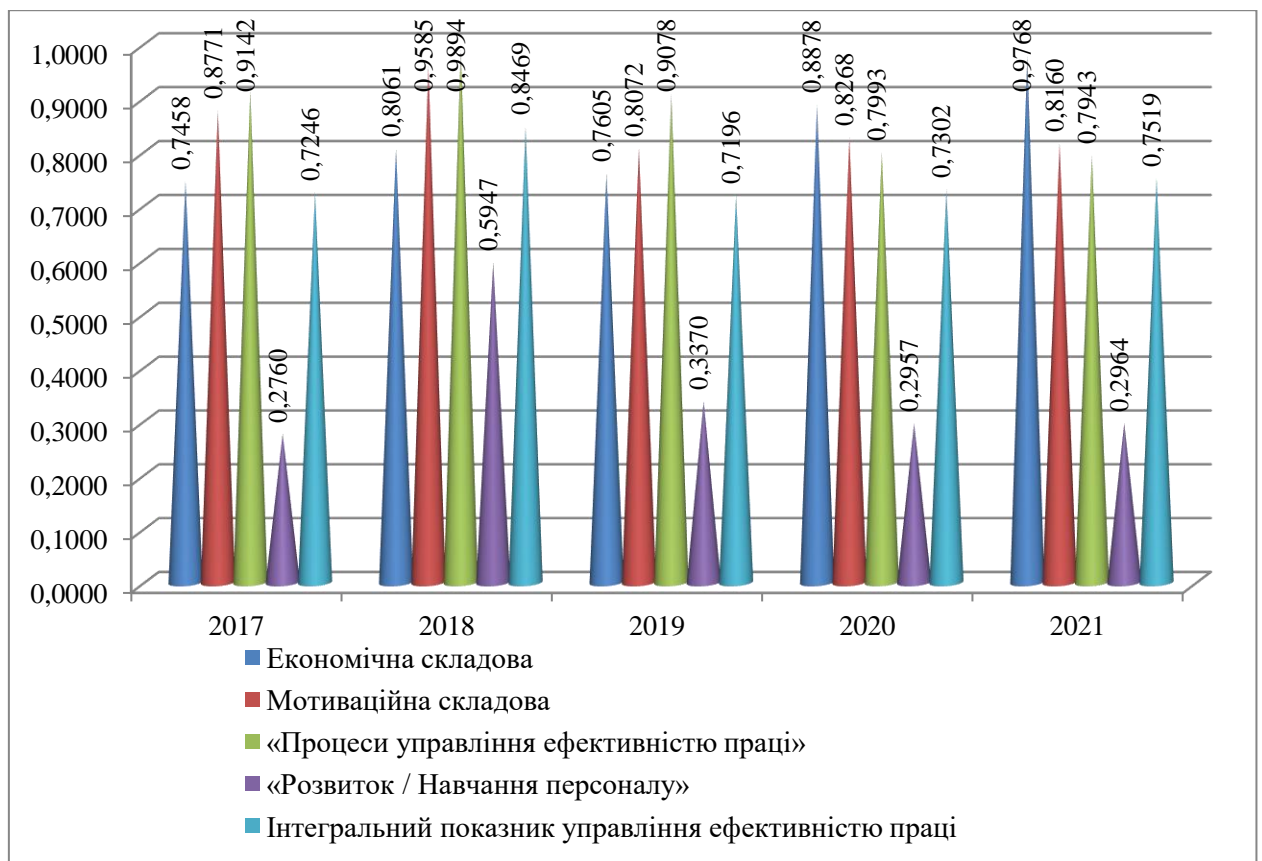


Рисунок 2.7. – Динаміка показників управління ефективністю праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Побудовано автором на основі табл. 2.10

Так економічна ефективність у 2021 р. порівняно із 2017 р. зросла на 0,2306 та «розвиток/навчання» – на 0,0203, а мотиваційна та складова

«процеси управління персоналом» навпаки скоротились на 0,061 та 0,1198, відповідно. В цілому інтегральний показник ефективності використання персоналу за останні п'ять років зріс на 0,0273, що безумовно є позитивним явищем. Однак найбільше значення показника спостерігається у 2018 р. і складала 0,8469.

Інтерпретація результатів оцінювання передбачає їх порівняння із інтервалами нормативних значень показників (табл. 2.11)

Таблиця 2.11. Градації рівня управління ефективністю праці

Градація		Характеристика	Запропоновані заходи
<i>Інтегральний показник</i>			
Еталонний рівень	1,0-0,81	Дуже високий рівень організації праці на підприємстві	Корегування не потрібне. Стан управління ефективністю праці повністю відповідає вимогам.
Достатній рівень	0,8-0,67	Достатній рівень організації праці на підприємстві	Корегування потрібне в галузі зміни та підкріплення окремих показників. Стан управління ефективністю праці в цілому відповідає вимогам.
Посередній рівень	0,66-0,37	Посередній рівень організації праці на підприємстві	Корегування потрібне в галузі зміни значної частини показників. Можливо удосконалення організаційної структури в сфері управління ефективністю праці. Стан управління ефективністю праці частково відповідає вимогам.
Проблемний (критичний) рівень	0,36-0,0	Дуже низький рівень організації праці на підприємстві	Ситуація вимагає комплексної розробки заходів та значних корегуючих дій в області: розробки нормативної та методичної документації управління працею; впровадження заходів, спрямованих на встановлення чіткого взаємозв'язку між ви нагородою та результатами праці; впровадження технології управління профорієнтацією й адаптацією (можливо створення системи наставництва); впровадження методики оцінки рівня індивідуальної праці; підвищення рівня організації праці.

Примітка. Складено на основі джерела [66]

Порівняння розрахункових значень показників із встановленими інтервалами дає підстави зробити висновок, що протягом 2017 та 2019-2021 рр. спостерігався достатній рівень управління ефективністю праці у

ТДВ «Хмельницькзалізобетон»; а у 2018 р. – еталонний рівень. Зокрема у 2021 р. рівень ефективності знизився до достатнього рівня порівняно із 2018 р. і свідчить про необхідність удосконалення процесів організації праці шляхом корегування окремих показників, які мали негативну динаміку.

Отже, розрахунок одиничних, групових та інтегрального показників дозволив визначити існуючі проблеми управління ефективністю праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Використання запропонованих показників дає можливість керівникам отримувати регулярну аналітичну інформацію для контролю ключових процесів в організації праці, оцінити відповідність поточної діяльності товариства стратегічним цілям. Їх доцільно ввести в стратегічний і тактичний плани підприємства, узгодити їх динаміку з винагородою працівників за результатами праці.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-ЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1. Концептуальні засади удосконалення управління ефективністю праці на основі планування продуктивності та оцінки рентабельності праці

Управління ефективністю праці робітників як складова частина системи управління підприємством передбачає здійснення прогнозування, планування, організації, мотивації, контролю та регулювання цієї характеристики. При цьому як основний показник ефективності праці персоналу розглядається показник їх продуктивності. Прогнозування продуктивності праці персоналу має на меті розрахунок можливих значень цього показника на певні інтервали часу. Планування полягає у визначенні мети в сфері продуктивності праці та способів її досягнення. Організація передбачає забезпечення узгодженості та координації діяльності підрозділів підприємства щодо досягнення максимальної продуктивності праці персоналу. Мотивація включає розробку різноманітних механізмів мотивації працівників, що спрямовані на досягнення високої продуктивності праці. Контроль передбачає фіксування значень та динаміки показників продуктивності праці для виявлення відхилень між плановими та фактичними їх величинами. Регулювання полягає у усуненні виявлених відхилень фактичних значень продуктивності праці від своїх планових значень. Всі ці базові функції мають реалізовуватись у програмах управління продуктивністю праці.

Доводиться констатувати, що на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів такої системи управління продуктивністю праці персоналу не існує.

Однак, у окремих наукових розробках [13] представлені основні елементи системи управління продуктивністю праці персоналу: підсистеми прогнозування, планування та регулювання продуктивності праці виробничого персоналу з урахуванням соціальних факторів. Такі підсистеми прогнозування та планування включають [14, с. 219]:

- оцінку, аналіз та відбір соціальних факторів, що здійснюють значний вплив на продуктивність праці;
- систему кількісної оцінки якісних соціальних факторів;
- методику побудови однофакторних та багатфакторних статичних моделей продуктивності праці;
- методику побудови однофакторних та багатфакторних динамічних моделей продуктивності праці;
- систему вибору адекватної моделі продуктивності праці;
- методику прогнозування продуктивності праці;
- методику пофакторного оперативного, поточного та перспективного планування продуктивності праці.

Підсистема регулювання продуктивності праці ґрунтується на зміні стану соціальних факторів відповідно до появи нових умов виробництва та реалізації продукції. Наприклад, в умовах ринкової економіки з'явилися нові фактори, що впливають на продуктивність праці персоналу, до яких можна віднести надання робітникам адміністративної відпустки та затримку виплати заробітної плати. Виявлено, що на частку цих факторів припадає відповідно 11,7% та 71,3% загального негативного впливу всіх факторів на продуктивність праці персоналу [13, с. 122, 128].

У роботі [63] вперше запропоновано та реалізовано методику побудови статичних багатфакторних моделей продуктивності праці персоналу на базі однофакторних моделей. Тут також вперше на основі спектрального та гармонійного аналізу побудовано багатфакторну динамічну модель продуктивності праці персоналу. В результаті реалізації цієї моделі виявлено періодичність зміни продуктивності праці за місяцями протягом року та за

роками зі зміною віку, сімейного стану та житлових умов. Період коливань продуктивності праці, що дорівнює 4 місяцям, є найбільш значущим. Найменш значущими є періоди коливання, які дорівнюють 6, 12, 3 місяцям.

Надалі удосконалювалися елементи системи управління продуктивністю праці. У [31] запропоновано схему процесу управління продуктивністю праці основного персоналу підприємства, яка включає такі етапи:

- вибір показника, який характеризує продуктивність праці;
- формування системи факторів, що впливають на продуктивність праці основного персоналу;
- побудова однофакторних моделей залежності продуктивності праці;
- вибір моделей, адекватних реальним умовам виробництва;
- побудова багатофакторних моделей продуктивності праці;
- розрахунок очікуваної продуктивності праці за обраною моделлю при існуючому та скоригованому стані факторів;
- складання плану продуктивності праці персоналу.

В рамках цієї схеми запропоновано базові багатофакторні моделі продуктивності праці робітників. Так, для управління продуктивністю праці персоналу рекомендується використовувати такі формалізовані моделі планової продуктивності праці робітників основного виробництва[13]:

Продуктивність праці робітника основного виробництва за годину:

$$P_n = H_v * K = P_o * H_o = A * K_{nv} * H_o * K, \quad (3.1)$$

$$P_n = P_o * K / P_v = A * K_{nv} / P_v, \quad (3.2)$$

Продуктивність праці робітника основного виробництва за зміну:

$$P_n = H_v * K = A * K_{kc} * K_{no} * H_o * T_{zm} * K, \quad (3.3)$$

$$P_n = P_o * K / P_v = A * K_{nv} * K_{no} * T_{zm} / P_v, \quad (3.4)$$

де H_v – норма виробітку робітника; A – теоретична (паспортна) продуктивність обладнання за годину; K_{kc} – коефіцієнт корисного часу роботи обладнання; H_o – норма обслуговування; P_o – планова продуктивність обладнання за годину; K_{no} – коефіцієнт працюючого обладнання; T_{zm} –

тривалість робочої зміни; $Pв$ – питома витрата робочої сили на умовну одиницю обладнання; K – коефіцієнт коригування, що враховує вплив факторів, які не враховані в нормі виробітку.

Коефіцієнт коригування може бути розрахований двома способами:

$$K = Pвн / 100, \quad (3.5)$$

де $Pвн$ — прогнозований відсоток виконання норми виробітку з урахуванням впливу матеріальних, технічних, організаційних, економічних та соціальних факторів, який є багатофакторною статичною моделлю.

$$K = (100 + \sum \Delta Pнв_i \cdot U_i) / 100, \quad (3.6)$$

де $\Delta Pнв_i$ – відсоток приросту продуктивності праці внаслідок впливу i -го фактора;

U_i – однофакторна статична модель залежності продуктивності праці від i -го фактора.

Науковцями було доведено, що протягом, наприклад, місяця матеріально-технічні, економічні та організаційні чинники залишаються стабільними. Тому продуктивність праці робітника основного виробництва у цей період визначається фізіологічними, психологічними і соціальними чинниками.

Соціальні чинники у цей період часу у середньому також залишаються стабільними. Справді, протягом місяця в усіх членів колективу, зазвичай, не змінюється сімейний стан, житлові умови, рівень освіти, вік та інші соціальні чинники. При цьому очевидно, що стан цих факторів змінюється протягом місяців протягом року.

Тому зміна продуктивності праці під впливом матеріально-технічних, економічних, організаційних чинників $K=0$. Тоді формула 3.3 трансформується на таку рівність:

$$Pн = A * Kнв * Kно * Но * Тзм * K_2, \quad (3.7)$$

Загальна зміна продуктивності праці через вплив соціальних чинників можна визначити за допомогою рівнянь регресії. На основі результатів прогнозу складено план продуктивності праці для робітників цеху з

виготовлення вапняного та цементного розчину ТДВ «Хмельницьк-залізобетон».

При $A=62,5$ м³/годину, $K_{пв}=0,98$, $K_{по}=0,969$, $T_{зм}=8$ год і $Н_о=1$ машина норма виробітку за зміну становить 475 м³ цементного та вапняного розчину.

План продуктивності праці базується на моделі:

$$\begin{aligned}
 Y = & 88,1 + 0,952x_1 + 0,103x_2 - 0,509x_3 + 0,043x_4 + 0,176x_5 + \\
 & + 0,228x_6 - 0,218x_7 + 0,038x_8 - 0,0124x_{12} + 0,0034x_{22} + \\
 & + 0,006 x_2 + 0,00046 x_2 + 0,0268 x_{52} - 0,0156 x_{62} - \\
 & - 0,0015 x_{72} - 0,00065 x_{82}
 \end{aligned} \quad (3.8)$$

де X_1-X_8 - відповідно, вік працівниці, років; стаж роботи за фахом, років; загальний стаж роботи, років; рівень освіти, бал; житлові умови, бал; сімейний стан, бал; тривалість адміністративної відпустки, днів; затримка виплати зарплати, днів.

Для кількісної оцінки якісних факторів сформовано бальну систему, яка представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1. Система кількісної оцінки якісних факторів праці робітників основного виробництва

Оцінка, бал	Фактори		
	x_4	x_5	x_6
1	Середня загальна	Неодружений, не має дітей	Знімає житло
2	Середня професійна	Одружений, не має дітей	Гуртожиток
3	Незавершена вища	Одружений, має одну дитину	Живе з батьками
4	Вища	Одружений, має двох дітей	Має власну квартиру
5	Науковий ступінь	Одружений, має трьох і більше дітей	Має власний будинок

Примітка. Запропоновано автором

Відповідно до моделі (3.8) складено план продуктивності праці робітників цеху з виготовлення вапняного та цементного розчину ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у зміну, фрагмент якого представлений в табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Фрагмент плану продуктивності праці робітників цеху з виготовлення вапняного та цементного розчину ТДВ «Хмельницьк-залізобетон»

Номер робітника	Соціальні фактори								Продуктивність праці за зміну		Приріст продуктивності праці за зміну (K_2)	
	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	x_7	x_8	m^3	%	m^3	%
3	59	41	39	3	3	4	10	21	474,7	99,9	-0,3	-0,1
7	50	32	30	2	3	2	5	7	484,9	102,1	9,9	2,1
14	56	38	36	1	3	2	10	21	489,6	103,1	14,6	3,1
22	53	35	33	2	3	2	7	14	481,7	101,4	6,7	1,4
31	40	22	20	3	5	5	3	3	495,6	104,3	20,6	4,3
36	44	26	24	3	3	5	3	7	491,7	103,5	16,7	3,5
42	52	34	32	2	3	2	7	14	482,3	101,5	7,3	1,5
Разом	x	x	x	x	x	x	x	x	3400,5	x	75,5	x
Середнє значення	50,6	32,6	30,6	2,3	3,3	2,7	6	12	485,8	102,3	10,8	2,3

Примітка. Складено автором

Отже, середня продуктивність праці робітника за зміну протягом місяця дорівнює $485,8 m^3$ при нормі виробітку $475 m^3$, що відповідає темпу її зростання на рівні 102,3%. При цьому приріст виробництва продукції за зміну в обсязі $75,5 m^3$ забезпечується робітниками, середній вік яких становить 50,6 років, загальний стаж — 32,6 років, спеціальний стаж роботи — 30,6 років, мають середню та спеціальну освіту, проживають у власній квартирі або у своєму будинку, одружені, мають одного або більше дітей, яким було надано 6-денну адміністративну відпустку та затримка виплати заробітної плати яким становить у середньому 12 днів.

З метою планування та прогнозування доцільно застосовувати відносний показник продуктивності праці – відсоток виконання норми виробітку. Прогнозований відсоток виконання норми виробітку з урахуванням впливу соціальних факторів може бути представлений статичною або динамічною багатофакторною моделлю. Багатофакторна модель формується на основі однофакторних моделей продуктивності праці.

У роботі [31] доведено необхідність застосування показників рентабельності, а не показників продуктивності для управління ефективністю праці робітників на підприємстві. Зокрема, наголошується, по-перше, що за умов ринкової економіки показники продуктивності праці характеризують не ефективність, а інтенсивність використання трудових ресурсів. Тому, чим

вищий швидкісний режим роботи устаткування й швидкість виконання виробничих операцій, тим вище продуктивність праці і тим більше виробництво продукції. Якщо підприємство виробляє неконкурентоспроможну, збиткову продукцію, яка реалізується, підвищення інтенсивності використання трудових ресурсів, тобто продуктивності праці, сприяє якнайшвидшому руйнуванню підприємства. У такій ситуації зростання продуктивності праці робітників веде до зниження всіх показників ефективності.

По-друге, оцінка ефективності праці робітників основного виробництва за допомогою показників продуктивності носить суб'єктивний та обмежений характер, не допускає альтернативності, не має меж оптимальності, є непорівнянною у просторі та в часі, нарешті, певною мірою, суперечить цілям ринкової економіки.

У зв'язку з цим для управління ефективністю праці робітників основного виробництва рекомендується використовувати показники рентабельності робітників та рентабельності їхньої праці [31].

У формалізованому вигляді модель рентабельності робітників може бути представлена таким співвідношенням:

$$R_p = (\Pi / Ч_p) \cdot 100, \quad (3.9)$$

де Π – прибуток; $Ч_p$ – середньооблікова чисельність робітників.

На базі моделі (3.9) можна побудувати факторну мультиплікативну модель рентабельності робітників, яка включає фактори прямої дії 2-го рівня:

$$R_p = R_{об} \cdot Ч_{рп} \cdot Пп, \quad (3.10)$$

де $R_{об}$ - рентабельність обігу (продажів); $Ч_{рп}$ – частка реалізованої продукції в загальному обсязі її випуску; $Пп$ – продуктивність праці (виробіток) робітників у поточних цінах.

У зв'язку із складнощами визначення тієї суми прибутку, у формуванні якої беруть участь робітники, пропонується модифікована формула розрахунку цього показника:

$$R_p = R_{об} \cdot Ч_p \cdot П_{нв}, \quad (3.11)$$

де $Ч_p$ – частка робітників у загальній чисельності працівників підприємства.

Розрахункові значення рентабельності робітників за (3.11) використані як результативний показник економіко-математичної моделі рентабельності робітників ТДВ «Хмельницькзаліобетон», яка представлена нижче.

$$Y = -2,367 + 0,0075x_1 - 0,0559x_2 + 0,0507x_3 + 0,0018x_4 - 0,0006x_5 + 0,0023x_6 + 0,0079x_7 - 0,0014x_8 \quad (3.12)$$

Реалізація цієї моделі дозволила сформуванати план рентабельності праці робітників, фрагменти якого наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3. Фрагмент плану рентабельності робітників цеху з виготовлення вапняного та цементного розчину ТДВ «Хмельницькзаліобетон»

Номер робітника	Соціальні фактори								Рентабельність (збитковість робітника), %
	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	x ₈	
3	59	41	39	3	3	4	10	21	- 2,139
7	50	32	30	2	3	2	5	7	- 2,189
14	56	38	36	1	3	2	10	21	- 2,219
22	53	35	33	2	3	2	7	14	- 2,150
31	40	22	20	3	5	5	3	3	- 2,256
36	44	26	24	3	3	5	3	7	- 2,222
42	52	34	32	2	3	2	7	14	- 2,167
Разом	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Середнє значення	50,6	32,6	30,6	2,3	3,3	2,7	6	12	- 2,192

Примітка. Розраховано автором

Візуальний аналіз даних табл. 3 дозволяє констатувати наступне:

– праця робітників цеху з виготовлення вапняного та цементного розчину виробництва збиткова; найбільший рівень збитковості характерний для робітника № 31, вік якого становить 40 років, спеціальний стаж роботи якого дорівнює 24 рокам, має середню професійну освіту, неодружений, що проживає в окремій квартирі, середня тривалість затримки виплати заробітної плати протягом року становить 3 дні;

– найменший рівень збитковості спостерігається у робітника № 3, вік якого становить 59 років, спеціальний стаж роботи дорівнює 39 років, який має середню професійну освіту, одружений, має одну дитину, проживає у власному будинку; затримка виплати заробітної плати становить 21 день;

Дані про виробничу та економічну ефективність праці робітників цеху з виготовлення вапняного та цементного розчину ТДВ «Хмельницьк-залізобетон» наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4. Порівняльні дані про продуктивність та рентабельність праці робітників цеху з виготовлення вапняного та цементного розчину ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Номер робітниці	Ефективність праці за зміну			
	Норма виробітку, м ³	Продуктивність праці, м ²	Виконання норм виробітку, %	Рентабельність (збитковість робітника), %
3	475	474,7	99,9	- 2,139
7	475	484,9	102,1	- 2,189
14	475	489,6	103,1	- 2,219
22	475	481,7	101,4	- 2,150
31	475	495,6	104,3	- 2,256
36	475	491,7	103,5	- 2,222
42	475	482,3	101,5	- 2,167
Разом	х	3400,5	х	х
Середнє значення	475	485,8	102,3	- 2,192

Примітка. Розраховано автором

З даних табл. 3.4 видно, що працівники працюють інтенсивно, але неефективно. Більше того, чим інтенсивніше працює персонал, тим збитковіша їхня праця.

Через неочевидність економічної інтерпретації рентабельності робітників (чисельник і знаменник мають різні одиниці виміру), краще як показник ефективності праці робітників слід застосовувати показник рентабельності ресурсів або витрат праці цієї категорії працівників підприємства:

$$Rn = (П / Вр) \cdot 100, \quad (3.13)$$

де $Вр$ – ресурси або витрати праці робітників у вартісному вираженні.

У спрощеному варіанті замість ресурсів або витрат праці робітників можна використати суму їхньої заробітної плати. Тоді модифікована формула цього показника набуде вигляду:

$$Rn = Rob \cdot Чзп \cdot Пнв, \quad (3.14)$$

де $Чзн$ – частка заробітної плати робітників у загальному фонді оплати праці працівників підприємства.

При застосуванні формули (3.14) слід враховувати таку обставину. Існує концепція розподілу загальної суми прибутку між власниками, кредиторами та державою, на основі якої проводиться розкладання загальної норми прибутковості продажів (рентабельності обороту) між зазначеними вище суб'єктами господарювання. Цей прибуток можна розподілити між учасниками її формування, тобто між робітниками, спеціалістами та службовцями та відповідно розподілити загальну рентабельність праці:

$$R_{заг} = R_n \cdot R_{\phi} \cdot R_{сл}, \quad (3.15)$$

де R_{ϕ} і $R_{сл}$ – відповідно рентабельність праці фахівців службовців.

Ця обставина передбачає розрахунок рентабельності праці працівників підприємства за формулами, аналогічними формулі (3.14). Тоді можна буде говорити про рівень участі всіх категорій працівників підприємства у формуванні прибутку підприємства.

За формулою (3.13) розраховується фактичний показник рентабельності праці робітників, який використовується як результативний показник при формуванні моделі ефективності праці робітників. У загальному випадку ця модель буде мати вигляд:

$$R_n = f(x_i), \quad (3.16)$$

де x_i – фактори, що впливають на рентабельність праці робітників.

З моделі (3.14) видно, що на рентабельність праці робочих насамперед впливають чинники другого рівня. Ця модель дозволяє класифікувати фактори, що впливають на ефективність праці робітників, як сумарний вплив факторів, що визначають прибуток та продуктивність праці.

Не викликає сумніву, що визначальними чинниками зростання (зниження) показників рентабельності (збитковості) є такі чинники, як і собівартість одиниці виробленої продукції. У зв'язку з цим пропонується додатково до представлених факторів $X_1 - X_8$ ввести в модель рентабельності

праці робочі фактори: цінове та витратне навантаження на 1 відсоток виконання норми виробітку.

Виходячи з цього, сучасна схема управління ефективністю праці робітників на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів повинна включати наступні елементи: вибір та обґрунтування показника, що характеризує ефективність праці; формування системи факторів, що впливають на ефективність праці робітників; побудова статичних і динамічних однофакторних і багатфакторних моделей ефективності праці; вибір моделей, адекватних реальним умовам виробництва; розрахунок прогнозних показників ефективності праці робітників за обраною моделлю при існуючому та скоригованому стані факторів; складання плану ефективності праці робітників. Така схема дозволить, по-перше, точніше оцінити ефективність праці робітників, а по-друге, створити принципово нову систему стимулювання їхньої праці.

3.2. Вдосконалення економічних та соціально-психологічних інструментів управління ефективністю праці

Оскільки зараз ТДВ «Хмельницькзалізобетон» нарощує свій виробничий потенціал, то його первинним завданням щодо проблеми забезпечення виготовлення планового обсягу продукції, є нарощення продуктивності праці. Ефективна система стимулювання – найпотужніший інструмент управління, володіючи яким, можна вирішити завдання підвищення виробітку. Тому необхідно вдосконалювати систему мотивації співробітників, стимулюючи інтенсифікацію праці, підвищення її якості та результатів. Досягнення цих цілей можливе шляхом використання інструментів матеріальної винагороди, які максимально повно враховують особисті результати роботи співробітника, його персональний внесок у результати роботи підрозділу на підставі заздалегідь встановлених, відомих і чітких правил.

Основним завданням організації оплати праці є забезпечення необхідного зростання заробітної плати при зниженні її витрат на одиницю продукції та гарантії підвищення оплати праці кожного працівника в міру зростання ефективності діяльності підприємства в цілому. Дотримання цих вимог при розробці конкретного механізму оплати праці спонукає керівників і фахівців підприємства максимально використовувати наявні наукові, технічні, організаційно-економічні й соціальні резерви підвищення продуктивності праці. Реалізація цих вимог на практиці може супроводжуватися певними складнощами, проте цілком виправданими самою метою: створити для працедавців необхідні передумови для зростання маси прибутку й рівня рентабельності, а для найманих працівників – забезпечити постійне зростання доходів і, зрештою, підвищення рівня життя.

Розвиток виробництва повинен супроводжуватися посиленням соціальної захищеності працівників. Стосовно заробітної плати це виражається, перш за все, у тому, що рівень оплати має забезпечувати відтворення працездатності працівника, а зростання прибутку здійснюватися не за рахунок надмірної інтенсивності праці працівника, а за рахунок раціональної організації виробничого процесу й підвищення технічного рівня виробництва, полегшення процесів праці. Соціальна захищеність працівника в умовах ринкової економіки полягає також і в тому, щоб йому були надані всі можливості для зростання індивідуальної заробітної плати за рахунок підвищення особистих результатів праці з урахуванням державних гарантій мінімальної оплати праці і угод профспілкових організацій з адміністрацією [65, с. 145].

Оскільки головним резервом зростання ефективності праці є підвищення ефективності використання робочого часу, то ми вважаємо, що для вдосконалення системи оплати праці та підвищення її ефективності на підприємстві необхідно вжити таких заходів:

– оновити систему оплати праці підприємства шляхом введення ефективної системи преміювання працівників за високі результати роботи на підприємстві;

– знизити доплати працівникам за виправлення браку;

– розробити ефективний соціальний пакет для персоналу підприємства.

Розглянемо їх детальніше.

1. Оновлення системи оплати праці шляхом введення ефективної системи преміювання працівників за високі результати роботи на підприємстві. Метод коефіцієнту трудового вкладу (далі – КТВ) є універсальним методом оцінки ефективності праці всіх категорій працівників. Він використовується: для розподілу преміального фонду та додаткової заробітної плати; для оцінки індивідуального вкладу окремих працівників; суми винагороди за кінцеві результати роботи (місяць, квартал, рік).

У випадку відсутності недоліків в роботі винагорода виплачується в повному обсязі, якщо недоліки присутні, то розмір винагороди зменшується у відповідності до коефіцієнта, що визначається з врахуванням шкали досягнень та недоліків роботи; у випадку досягнення високих результатів та якості праці розмір винагороди збільшується пропорційно КТВ, який визначається керівником з врахуванням фактичних досягнень. Нами розроблено проект шкали коефіцієнтів трудового вкладу для персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (табл. 3.5).

Коефіцієнт трудового вкладу кожного працівника розраховується в залежності від вагомості переваг (+) і недоліків (-) в роботі за формулою (3.17):

$$K_i = 1 + \sum_{i=1}^n W_i \quad (3.17)$$

де K_i – коефіцієнт трудового вкладу;

W_i – вагомість i -ої переваги чи недоліку в роботі ($i=1,2,\dots, n$);

n – число показників у шкалі, од.

Таблиця 3.5. Пропонована шкала коефіцієнтів трудового вкладу для персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№ з/п	Показник	Значення W_i
1	2	3
1. Перелік недоліків у роботі		
1.1	Невиконання квартальних, місячних завдань, оперативних доручень керівника	-0,25
1.2	Порушення трудової дисципліни (запізнення, прогули, і т.д.)	-0,25
1.3	Низька якість, грубі помилки та неточності у роботі, високий відсоток браку	-0,25
1.4	Недбале ставлення до матеріальних цінностей та майна підприємства	-0,10
1.5	Дії чи поведінка, що знижують імідж підприємства	-0,10
1.6	Відсутність працівника на робочому місці з причини хвороби, адміністративної чи творчої відпустки	-0,10
1.7	Недоліки в роботі, які призвели до значних моральних чи матеріальних збитків, наявність скарг споживачів	-0,5
1.8	Поява на робочому місці в нетверезому стані, крадіжки матеріалів або інструментів	-1,0
2. Перелік переваг у роботі		
2.1	Перевиконання квартального чи місячного плану, оперативних завдань керівника	+0,25
2.2	Висока трудова дисципліна, понадурочна робота	+0,25
2.3	Висока якість праці, точність і грамотність в роботі	+0,25
2.4	Дбале ставлення до матеріальних цінностей, економія ресурсів	+0,10
2.5	Дії, які покращують імідж підприємства	+0,10
2.6	Праця працівника без лікарняних чи адміністративних відпусток	+0,10
2.7	Досягнення в роботі, які принесли підприємству економічну вигоду	+0,5
2.8	Значні успіхи і досягнення в роботі, які позитивно вплинули на імідж підприємства	+1,0

Примітка. Запропоновано автором в результаті опрацювання [72]

Тоді розмір премії кожного працівника обчислюється за формулою

(3.18):

$$Z_i^n = \Phi_z^n \frac{K_i}{\sum_{i=1}^m K_i}, \quad (3.18)$$

де Z_i^n – розмір премії кожного працівника;

Φ_z^n – загальний розмір преміального фонду, грн.;

m – число штатних працівників.

Премія виплачується за індивідуальний вклад в кінцевий результат.

Проведемо розрахунок розміру КТВ для трьох працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (зварювальник 3 розряду; фрезерувальник та економіст). Результати обчислень відобразимо в табл. 3.6

Таблиця 3.6. Розрахунок величини КТВ для трьох працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№ з/п	Показник	Значення W_i	Працівники		
			Зварювальник 3-го розряду	Фрезерувальник	Економіст
1	2	3	4	5	6
1. Перелік недоліків у роботі					
1.1	Невиконання квартальних, місячних завдань, оперативних доручень керівника	-0,25	-	-	+
			0	0	-0,25
1.2	Порушення трудової дисципліни (запізнення, прогули, і т.д.)	-0,25	-	+	+
			0	-0,25	-0,25
1.3	Низька якість, грубі помилки та неточності у роботі	-0,25	-	-	-
			0	0	0
1.4	Недбале ставлення до матеріальних цінностей та майна підприємства	-0,10	-	-	+
			0	0	-0,1
1.5	Дії чи поведінка, що погіршують імідж підприємства	-0,10	-	+	-
			0	-0,1	0
1.6	Відсутність працівника на робочому місці з причини хвороби, адміністративної чи творчої відпустки	-0,10	+	-	-
			-0,1	0	0
1.7	Недоліки в роботі, які призвели до значних моральних чи матеріальних збитків	-0,5	-	-	-
			0	0	0
1.8	Поява на робочому місці в нетверезому стані, крадіжки матеріалів або інструментів	-1,0	-	-	-
			0	0	0
2. Перелік переваг у роботі					
2.1	Перевиконання квартального чи місячного плану, оперативних завдань керівника	+0,25	-	-	-
			0	0	0
2.2	Висока трудова дисципліна, понадурочна робота	+0,25	+	-	-
			0,25	0	0

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5	6
2.3	Висока якість труда, точність і грамотність в роботі	+0,25	+	-	-
			0,25	0	0
2.4	Дбале ставлення до матеріальних цінностей, економія ресурсі	+0,10	-	+	-
			0	0,10	0
2.5	Дії, які покращують імідж підприємства	+0,10	+	-	-
			0,10	0	0
2.6	Праця працівника без лікарняних чи адміністративних відпусток	+0,10	-	+	+
			0	0,1	0,1
2.7	Досягнення в роботі, які принесли підприємству економічну вигоду	+0,5	+	+	-
			0,5	0,5	0
2.8	Значні успіхи і досягнення в роботі, які принесли велику користь	+1,0	-	-	-
			0	0	0
Сумарна величина КТВ (K_i)		X	1	0,35	-0,5

Примітки. 1. Умовні позначення: «+» показник наявний; «-» - показник відсутній
2. Розраховано автором

Проведені розрахунки підтверджують, що КТВ у працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» достатньо відрізняється, що має відповідним чином відобразитись на розподілі преміального фонду.

Також необхідно зазначити, що за умови, якщо КТВ становить менше одиниці – працівник підприємства позбавляється премії. Такі розрахунки слід проводити за всіма категоріями персоналу за результатами роботи за відповідний період. Ми пропонуємо проводити відповідні обчислення раз на квартал і виплачувати квартальні премії. Така періодичність виплати премій зумовлена величиною преміального фонду ТДВ «Хмельницькзалізобетон», розмір якого у 2021 р. складав 26,8 млн. грн. Для того, щоб премія здійснювала стимулюючий вплив на працівників вважаємо за необхідне зменшити періодичність її виплати, і таким чином, збільшити її розмір.

За результатами праці працівників та із використанням формул 3.17-3.18 нами здійснений розподіл річного преміального фонду поквартально в залежності від вкладу кожного працівника в загальний результат роботи ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Сумарний розподіл преміального фонду між різними категоріями персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлений в табл. 3.7.

Наведені розрахунки свідчать, що премію вище середнього рівня по підприємству закладу отримують керівники, нижче допоміжні робітники. Така ситуація зумовлена нижчими середніми значенням КТВ, що і відобразилось на розподілі розміру матеріальної винагороди.

Для введення та організації розрахунку коефіцієнта трудового вкладу головний бухгалтер на основі інформації начальників цехів та керівників інших структурних підрозділів має забезпечувати облік усіх складових підвищення або зниження коефіцієнту трудового вкладу. Щомісячно розмір цього коефіцієнту для кожного працівника має затверджуватись комісією у складі: директора, його заступників, головного бухгалтера та представника трудового колективу.

Проте виплата премій на основі КТВ має здійснюватися за підсумками роботи за квартал. Крім того, для унормування питань нарахування такої премії у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має бути розроблене і затверджене Положення про порядок розрахунку премії на основі коефіцієнту трудового вкладу.

Таким чином, запропонований нами підхід щодо використання КТВ при визначенні рівня матеріального стимулювання працівників є універсальним, простим та економічним засобом оцінки ефективності праці працівників, що підтримує дух змагань і конкуренції, формує інтерес працівників до досягнення кінцевих результатів та дозволяє знизити потенційну плінність кадрів.

Таблиця 3.7. Зведені результати пропонованого розподілу преміального фонду серед працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 рік

Категорія персоналу	Число одиниць	Поквартально КТВ				Узагальнений КТВ за рік	Середня премія (квартал) на одного працівника, грн.	Поквартальна премія, тис. грн.				Річний преміальний фонд, тис. грн.
		I	II	III	IV			I	II	III	IV	
ТДВ «Хмельницькзалізобетон»												
Керівники	18	3,5	4,5	3	3,5	14,5	41139,23	714,97	919,25	612,83	714,97	2962,02
Спеціалісти та службовці	59	3,75	4,2	4,05	3,95	15,95	13806,05	766,04	857,97	827,32	806,90	3258,23
Основний виробничий персонал	389	24	24,5	22,25	22,8	93,55	12281,60	4902,66	5004,80	4545,18	4657,53	19110,17
Інший персонал	32	2,2	1,55	2,25	1,5	7,5	11969,39	449,41	316,63	459,62	306,42	1532,08
Всього	498	33,45	34,75	31,55	31,75	131,5	79196,27	6833,08	7098,65	6444,96	6485,81	26862,50

Примітка. Розраховано автором

2. Зниження доплат працівникам за виправлення браку. Брак у виробництві – це вироби або роботи, які не відповідають установленим вимогам і не придатні для використання за прямим призначенням або потребують додаткового оброблення [62, с. 189]. Виправлення браку вимагає додаткових витрат для доведення продукції до заданої якості. Невиправний брак і витрати на нього – це втрати для підприємства. В обох випадках підприємство частково покриває витрати на брак через утримання з винуватців браку (робітників, постачальників), а також через вартість оприбуткованих відходів від забракованої продукції.

Розрахунок вартості виправлення браку встановлюється на підставі чинних норм виробітку та розцінок. Якщо для виправлення браку, що виник з вини робітників, необхідні лише їх трудові витрати, то акт не складають і наряд на виправлення браку не виписують, але роботу приймають лише після його усунення. Якщо ж брак усунено працівником, що не є винним у його виробництві, то на таку роботу виписують у загальному порядку наряд, на якому ставлять штамп «Усунення браку».

У 2021 р. доплати працівникам за виправлення браку становили 18,8 тис. грн, що порівняно з 2020 р. більше на 10,4 тис. грн, а порівняно з 2017 р. – на 13,5 тис. грн. Це свідчить про певне зростання неефективного використання виробничих ресурсів. На першому етапі доцільно припинити оплату працівникам за виправлення браку.

З метою посилення в працівників відповідальності за якість праці та стимулювання бездефектної роботи у виробничих цехах потрібно ввести «Талони якості». За їх допомогою можна оцінювати працю робітників за двома показниками: здача продукції з першого подання та відсутність зауважень з боку представника замовника. Будь-яке порушення цих показників фіксується відміткою в талоні. Якщо протягом місяця робітник виготовляв продукцію без порушень якості, він отримує з коштів фонду оплати праці одноразову винагороду в розмірі 5% відрядної зарплати. За наявності за квартал трьох і більше відміток «браку» у «Талоні якості» робітника премія працівнику не

виплачується. Як засвідчила практика, ця форма стимулювання якісної праці виправдовується: у цехах підвищується трудова, виконавча й технологічна дисципліна, посилюється матеріальна зацікавленість.

Наприклад, вартість продукції, що відбракована у 2021 році становить 6238,7 тис.грн., що становить 0,97% від щорічної виручки. Фонд оплати паці по відношенню до річної виручки складає $100480/638863*100=15,72\%$, тоді у 6238,7 тис.грн. браку міститься $6238,7 \text{ тис.грн.} * 0,1572 = 981,22 \text{ тис.грн.}$ За умови відсутності браку, приріст фонду оплати праці збільшиться на 5% премій, що становить $19110,17 * 0,05 = 955,51 \text{ тис.грн.}$ – це лише 97,38% ($955,51/981,22*100$) від вартості попередження браку.

Отже, розрахунок ефекту від запропонованого заходу свідчить, що резервом буде скорочення витрат на доплати працівникам за виправлення браку, також ефектом буде збільшення виручки.

Вважаємо, що така система стимулів та штрафів сприятиме формуванню індивідуальної та групової мотивації персоналу підприємства, підвищенню продуктивності праці, формуванню належної трудової дисципліни. Однак, не менш важливе значення має використання соціально-психологічних методів в управлінні, у тому числі формування соціального пакету для персоналу підприємства.

3. Соціальний пакет повинен мати широкий набір компонентів, він формується на основі стратегії розвитку підприємства, діагностики трудової мотивації, виявлення ціннісних орієнтирів персоналу. Соціальний пакет має бути розроблений так, щоб на підприємстві продовжували працювати кращі працівники, і водночас зростала продуктивність праці всіх працівників. Структура соціального пакету повинна пропонуватись роботодавцем з огляду на обсяг фінансових ресурсів, які можна спрямувати на фінансування соціального пакету, та ефективність діяльності підприємства.

Індивідуальний соціальний пакет працівника є повністю безкоштовним для благоотримувача, витрати на виконання опцій соціального пакету пропонується на 99 % виконувати за рахунок бюджету підприємства та на 1%

за рахунок бюджету профспілкової організації працівників.

На основі аналізу анкетування та діалогу із працівниками запропоновано для формування персонального набору опцій соціального пакета працівникові 16 опцій за 4 головними складовими розвитку персоналу, загальною вагою 245 балів. Кожен працівник має особисто обрати необхідні йому опції таким чином, щоб максимальна вага не перевищувала 100 балів. Перелік опцій та їх оцінювання запропоновано у табл. 3.8.

Таблиця 3.8. Порівняння набору опцій індивідуального соціального пакету працівника

№ з/п	Опції індивідуального соціального пакету (ІСП)	Вага, бали
1	Безоплатні гарантовані курси професійного навчання та перепідготовки із збереженням середньої зарплатні до 6 міс.	15
2	Відвідування спортивного залу у фізкультурно-оздоровчому комплексі працівниками та членами їх родини із оплатою 20% вартості заняття чи абонементу	30
3	Надання путівок до закладів відпочинку або інших соціальних закладів відпочинку працівникам та членам їх родини із компенсацією підприємством 50% вартості	60
4	Надання працівнику додаткової оплачуваної відпустки за сімейними обставинами, згідно його письмової заяви:	
4.1	Батькам, діти яких ідуть до першого класу – 1 день, у перший день занять	5
4.2	Батькам, діти яких закінчують навчання у школах I – III ступенів – 2 дні, (День останнього дзвінку, День випускного вечора)	5
5	Надання путівок до дитячих закладів оздоровлення та відпочинку чи інших соціальних закладів відпочинку холдингу дітям працівника із компенсацією підприємством 70% вартості	60
6	Безкоштовна щорічна колективна поїздка вихідного дня для працівників та їх родин до закладів відпочинку або інших соціальних закладів відпочинку	15
7	Оплата підприємством курсів для підготовки до ЗНО професійного спрямування (фізика, математика) дітям працівників (учнів 10-11 класів)	15
8	Заохочення та святкові подарунки дітям працівника	
9	Проект «Новорічна казка», безкоштовні солодкі подарунки та відвідування святкових концертів та казок	5
10	Проект «Вперше до першого класу», безкоштовні подарункові портфелі та набори шкільної канцелярії, із корпоративними вітаннями	15
11	Оплачувана виробнича та переддипломна практика на підприємстві для студентів технікумів та ВНЗ, які є дітьми працівника	10
12	Прийом на роботу на заявлені підприємством вакансії дітей працівників, що закінчили із відзнакою денне навчання у коледжі, технікумі або ВНЗ, у рік закінчення навчання	10
	Загальна вага опцій ІСП для вибору працівником	245
	Максимальний бал опцій ІСП працівника	100
	Кількість опцій у ІСПП	11

Примітка. Запропоновано автором.

Отже, пропонується 100-бальна вага портфелю, яка є однаковою для всіх працівників підприємства незалежно від посади, віку, стажу роботи та ін. Слід

відзначити, що працівник має право, формуючи ІСПП на початку року, зарезервувати за власним бажанням певну кількість балів портфелю та обрати їх пізніше протягом року, для більш повного та гнучкого задоволення власних потреб. Для ефективності мотивації та витрат бюджетів з управління розвитком персоналу, склад опцій портфелю ІСПП необхідно аналізувати за підсумками року; виявляти шляхом опитування працівників та анкетування фокус-груп малоефективні та незатребувані опції; замінювати їх у складі ІСПП наступного року новими опціями на основі пропозицій працівників, з урахуванням основних складових розвитку персоналу підприємства.

Для досягнення ефективності впливу соціального пакета необхідно дотримуватися правил та принципів його формування, адже в сучасних умовах обґрунтований пакет є одним із факторів підвищення мотивації працівників, що дає змогу мотивувати, розміщувати, розвивати персонал і на цьому фундаменті досягати стратегічних цілей.

Соціальний проект призначений для створення мотивуючого ефекту, цільового направлення праці на досягнення необхідного ефекту. Без цього преміювання не має сенсу: премії сплачуються, результати роботи не покращуються. При наданні соціального пакету працівнику повинні враховуватись якісні показники їхньої праці. За рівнем їх виконання коригується розмір соціального проекту за виконання або перевиконання норм виробітку, виробничих завдань, нормованих завдань тощо. Приклад визначення коефіцієнту надання соціального проекту наведений у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9. Приклад розподілу коефіцієнту преміювання

№ з/п	Умови надання ІСП	Коефіцієнти корегування обсягу ІСП
1	Виконання норм виробітку	0,5
2	Відсутність браку та порушень трудової дисципліни	0,4
3	Відсутність обґрунтованих претензій від інших підрозділів підприємства або споживачів щодо якості виконаних робіт	0,1

Примітка. Запропоновано автором.

Відповідно до розрахунку, наведеного у таблиці, працівники отримають 100% індивідуального соціального пакету при виконанні всіх трьох

показників. При невиконанні, наприклад, другого умови надання, працівники отримають 60% ІСП. При невиконанні умови індивідуальний соціальний пакет не надається взагалі.

Виходячи з результатів впливу від запропонованих заходів, бачимо, що вони є досить ефективними та приводять до підвищення продуктивності праці. Підприємство понесе невеликі додаткові витрати для підвищення заробітної плати, але при цьому зросте й продуктивність праці, тобто й дохід і прибуток самого підприємства. Можна зробити висновок, що впровадження запропонованих заходів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» може дати позитивні результати, які, своєю чергу, позитивно впливатимуть на ефективність праці та прибутковість діяльності підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

Таким чином, магістерська робота спрямована на дослідження та послідовне вирішення наукової проблеми, пов'язаної з удосконаленням процесів управління ефективністю праці на підприємстві. Основні висновки та пропозиції дослідження зводяться до такого:

1. На основі системного аналізу наукової літератури можна стверджувати, що ефективність праці являє собою раціональне використання персоналу підприємства з метою досягнення цільових орієнтирів та забезпечення отримання очікуваних позитивних результатів діяльності суб'єкта господарювання у визначений часовий період. В цілому ефективність праці визначається як діяльність, спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення особистісних цілей та цілей підприємства загалом. В свою чергу, управління ефективністю праці передбачає планування, організацію та стимулювання праці. У свою чергу організація праці тісно пов'язана з організацією виробництва, його техніко-технологічним рівнем. На організацію праці також впливатиме ступінь забезпеченості виробництва ресурсами: матеріальними – кількісна та якісна їх характеристика; наявність основних засобів, їх структура, ступінь придатності та моральний знос; наявність трудових ресурсів, їх професійний та кваліфікаційний рівень відповідно до складності та кваліфікації виконуваних робіт.

2. Доведено, що існує велика кількість підходів та методів оцінки ефективності праці. Науковці виділяють витратний, порівняльний та результативний, ресурсний, факторний, інтегральний та суб'єктивний методи, які можуть бути використані під час оцінки ефективності праці в різних галузях. Оскільки жоден із зазначених методичних підходів не є універсальним, слід підкреслити, що проблема оцінки ефективності праці є масштабною, складною та невирішеною. Вирішення проблеми оцінки ефективності праці потребує розробки комплексного підходу, визначення

єдиних і чітких критеріїв для оцінки різних категорій працівників, налагодженості чітких комунікацій між керівництвом і підлеглими, усунення формалізму і суб'єктивізму під час оцінювання.

3. Визначено, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» це сучасне підприємство, яке спеціалізується на виготовленні залізобетонних і будівельних конструкцій. Проведено аналіз процесів управління ефективністю праці, визначено суб'єктів управління, їх функції та обов'язки, а також встановлено розподіл повноважень щодо управління ефективністю праці між різними структурними ланками підприємства. Це засвідчило розпорошеність функцій між різними структурними підрозділами та посадовими особами, відсутність цілеспрямованої діяльності щодо організації ефективної праці. Здійснено аналіз показників ефективності праці у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»: проаналізовано структуру трудових ресурсів підприємства та тенденції її зміни, досліджено показники руху та плинності. Значну увагу приділено особливостям оплати праці на підприємстві як основному фактору, що визначає лояльність персоналу та його продуктивність праці.

4. Оцінка процесів управління ефективністю праці у ТДВ «Хмельницьк-залізобетон» засвідчила зростання показників за окремими складовими. Зокрема, економічна ефективність у 2021 р. порівняно із 2017 р. зросла на 0,2306 та «розвиток/навчання» – на 0,0203, а мотиваційна складова та складова «процеси управління персоналом» навпаки скоротились на 0,061 та 0,1198, відповідно. В цілому інтегральний показник ефективності використання персоналу за останні п'ять років зріс на 0,0273, що безумовно є позитивним явищем. Однак найбільше значення показника спостерігається у 2018 р. і складала 0,8469. Порівняння розрахункових значень показників із встановленими інтервалами дає підстави зробити висновок, що протягом 2017 та 2019-2021 рр. спостерігався достатній рівень управління ефективністю праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон»; а у 2018 р. – еталонний рівень. Зокрема у 2021 р. рівень ефективності знизився до достатнього рівня порівняно із 2018 р. і свідчить про необхідність удосконалення процесів організації праці

шляхом корегування окремих показників, які мали негативну динаміку.

5. Доведено, що схема управління ефективністю праці робітників на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів повинна включати наступні елементи: вибір та обґрунтування показника, що характеризує ефективність праці; формування системи факторів, що впливають на ефективність праці робітників; побудова статичних і динамічних однофакторних або багатофакторних моделей ефективності праці; вибір моделей, адекватних реальним умовам виробництва; розрахунок прогнозних показників ефективності праці робітників за обраною моделлю при існуючому та скоригованому стані факторів; складання плану ефективності праці робітників. На основі розробленої багатофакторної моделі розроблено план продуктивності праці робітників цеху з виготовлення вапняного та цементного розчину ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та сформовано плану рентабельності робітників. Така схема дозволить, по-перше, точніше оцінити ефективність праці робітників, а по-друге, створити принципово нову систему стимулювання їхньої праці.

6. Відзначено, що головним резервом зростання ефективності праці є підвищення ефективності використання робочого часу. У зв'язку з цим для вдосконалення системи оплати праці та підвищення її ефективності на підприємстві запропоновано: оновити підходи до оплати праці підприємства шляхом введення ефективної системи преміювання працівників за високі результати роботи на підприємстві на основі коефіцієнта трудового вкладу; знизити доплати працівникам за виправлення браку та ввести в систему виробництва «Талони якості»; розробити ефективний соціальний пакет.

Викладені у магістерській роботі пропозиції щодо удосконалення процесів управління ефективністю праці у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в подальшому можуть бути використані іншими суб'єктами господарювання при розробці заходів щодо нарощення продуктивності праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрианова В. В. Особенности управления процессом воспроизводства человеческого капитала. *Экономика и управление*. 1999. № 2. С.6-8.
2. Армстронг М. Управление эффективностью работы. *Performance management O.* : Ніпро, 2007. 384 с.
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 р.: Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 р.: Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2017 р.: Форма №2. Хмельницький, 2017. 2 с.
6. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2018 р.: Форма №2. Хмельницький, 2018. 2 с.
7. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019 р.: Форма №2. Хмельницький, 2019. 2 с.
8. Варналій З.С. Регіони України: проблеми та пріоритети соціально-економічного розвитку : монографія. К. : Знання України, 2005. 498 с.
9. Волощук Р.В. Підходи до нормування економічних показників. *Індуктивне моделювання складних систем: Зб. наук. пр.* К.: МННЦ ІТС НАН та МОН України, 2009. Вип. 1. С. 17-25.
10. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Сімченко Н.О., Ситник Н.І., Грамотнєв В.Е. Управління персоналом сучасної організації. К.: НТУУ «КПІ», 2011. 496 с.
11. Гадзало А. Я. Концепція людського капіталу в сучасній економічній науці. *Економіка: проблеми теорії та практики. зб. наук. праць*. Вип. 252. Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. С. 1605–1611.
12. Галенко В. П. Управление персоналом и эффективность предприятий : Учеб. Пособие. Харьков, 1994. 79 с. :

13. Галиуллин Х.Я. Развитие системы управления эффективностью труда на предприятии. Донецк, 2011. 256 с
14. Галиуллин Х.Я. Системы управления эффективностью труда рабочих на предприятиях легкой промышленности. *Вестник ДЭУ*. 2012. № 1 (40). С. 219-223
15. Гарбузюк, О.О. Розробка і впровадження програм управління продуктивністю праці на підприємстві. URL: http://www.confcontact.com/2009_03_18/ek1_garbuzyuk.php
16. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2006. 488 с.
17. Горкавий В. К. Аналіз тенденцій і факторів продуктивності праці. *Статистика України*. 2021. № 2. С. 44-49
18. Гривківська О. В. Проблеми мотивації праці управлінського персоналу. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 9(87). С. 86-91.
19. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погрішук Б.В. Економіка підприємства: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.
20. Гриньова В.М. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2009. 256 с.
21. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник [3-тє вид., випр. і доп.]. К. : Т-во «Знання», КОО, 2007. 559 с.
22. Грішнова, О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. К.: Знання, 2004. 356 с.
23. Гуревичов М. Ринок інтелектуальних продуктів України. *Економіка України*. 1994. № 5. С. 30–37.
24. Дарченко Н.Д. Економіка праці та соціально-трудова відносин. Збірник завдань і вправ: Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2007. 252 с.
25. Джаин И.О. Оценка трудового потенциала: монография. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. 250 с.

26. Дибленко В.І., Шевченко О.О., Ракова С.О. Сучасні підходи щодо оцінювання трудового потенціалу підприємства. *Вісник КНУТД*. 2012. № 6. С. 277–281.
27. Дудукало Г.О. Основні напрями розвитку міжнародного науково-технічного співробітництва. *Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність: VIII всеукр. наук.-практ. конф.*, 15-16 березня 2012 р.: тези доп. / від. Ред. В.Г. Герасимчук. К.: НТУУ «КПІ», 2012. С. 140.
28. Дудукало Г.О. Формування механізму забезпечення ефективності діяльності персоналу машинобудівних підприємств. *Сучасні підходи до управління підприємством: зб. наук. праць за матеріалами V Всеукр. наук.-практ. конф.*, 24 квітня 2014 р. К. : НТУУ «КПІ»: ВПІ ВПК «Політехніка», 2013. С. 78 - 82.
29. Економіка підприємства: підручник ; за заг. ред. С. Ф. Покропивного. вид. 2-ге, перероб. та доп. К. : КНЕУ, 2001. С. 376.
30. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник /А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.; за ред. д-ра екон. Наук, проф. А.М. Колота. К.:КНЕУ, 2009. 711 с.
31. Ермаков Г.П. Аргументы в пользу использования показателей рентабельности при оценке эффективности труда. *Современное развитие экономических и правовых отношений. Образование и образовательная деятельность: Матер. междунар. науч.- практ. конф.* Донецк, ДЕУ, 2011. С. 75-78.
32. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2003. 300 с.
33. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2017 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2017. 2 с.
34. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2018 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2018. 2 с.
35. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2019 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2019. 2 с.

36. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2020 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2020. 2 с.
37. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2021 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2021. 2 с.
38. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2017 р. : Форма №2. Хмельницький, 2017. 2 с.
39. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 р. : Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.
40. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 р. : Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.
41. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2018 р. : Форма №2. Хмельницький, 2018. 2 с.
42. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019 р. : Форма №2. Хмельницький, 2019. 2 с.
43. Зленко, А.М. Оцінка працівників методом «360 градусів». URL: <http://www.masters.donntu.edu.ua/2013/iem/potapova/library/zlenko.pdf>
44. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. Одесса, 1993.
45. Іванілов, О.С. Економіка підприємства: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
46. Калина А. В. Економіка праці: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. К.: МАУП, 2004. 287 с.
47. Кондратюк Ю. Ф. Продуктивність праці як чинник забезпечення людського розвитку : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07. Київ, 2016. 193 с.

48. Костенко, О.Т. Сутність та соціально-економічне значення підвищення продуктивності праці в сучасних умовах. Теоретичні та прикладні питання економіки. URL: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2013_28/zb28_38.pdf
49. Крамаренко А.В. Оцінка ефективності управління персоналом на промисловому підприємстві. автореф. Дис.. к.е.н. : Спеціальність 08.00.04 Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Дніпропетровськ, 2014. 24 с.
50. Крилова І. Г., Данилов М. В. Ефективність праці як важливий фактор людського розвитку. *Modern Economics*. 2021. № 30(2021). С. 109-115. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-17).
51. Лапшина І. А. Розвиток людського капіталу в процесі євроінтеграції. Львів: НІСД, 2018. 332 с.
52. Малік М. Й. Мотивація виробничої діяльності в аграрній сфері економіки: монографія. М. Й. Малік. К. : ІАЕ УААН, 1995. 177 с.
53. Менеджмент: навч. посіб. /Михайлов С. І., Балановська Т. І., Степасюк О. С. та ін. ; за ред. С. І. Михайлова. Вінниця : Нова книга, 2006. 416 с.
54. Моделі розрахунку інтегрального індексу для груп первинних економічних показників. Степашко В.С., Мельник І.М., Кваша Т.К., Волощук Р.В. *Науково-технічна інформація*. 2005. №2. С.8-12.
55. Мочерний, С.В. Економічна енциклопедія: У трьох томах. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. Т3. 951 с.
56. Ніколайчук М.В. Управління людським капіталом за умов розвитку економіки знань: проблеми теорії та практики: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2012. 201 с.
57. Оліх А. О. Захаркевич Н.П. Теоретичні підходи до визначення ефективності праці. *Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємництво та бізнес-адміністрування в умовах діджиталізації»* (1 лютого 2023 року, м. Харків). URL: <https://economy.kname.edu.ua/index.php/nauka/nashi->

konferentsii/mizhnarodna-naukovo-praktychna-internet-konferentsiia-pidpriumnystvo-ta-biznes-administruvannya

58. Положення про відділ кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»: затверджено наказом директора від 12.03.2017 р. Хмельницький, 2017. 4 с.
59. Полуяктова О. В. Інтелектуальні інвестиції в економіці України. *Південноукраїнський правничий часопис. зб. наук. праць*. Одеса, 2008. Вип. № 3 . С. 257-259.
60. Посилкіна О.В. Управління трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств в умовах менеджменту якості : монографія. Х. : НФаУ, 2010. 416 с.
61. Райзберг Б.А. Словарь современных экономических терминов. URL: https://docs.google.com/file/d/0Bw_f54pvrxEtUENWVG1wV2lmUEU/edit.
62. Ричи Ш. Управление мотивацией: учеб. пособие; пер. с англ. под ред. проф. А. Е. Климова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 405 с.
63. Саган О.И., Ермаков Г.П. Совершенствование управления производительностью труда рабочих на предприятиях текстильной промышленности. *Технология текстильной промышленности*. 2017. № 4. С. 4-7.
64. Саркісян В.Р. Сутність та зміст поняття «ефективність комерційного банку». *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2009. № 1. С. 251 - 258.
65. Семенов А.Г. Діагностика структури й складу фонду заробітної плати на підприємстві. *Молодий вчений : наук. журнал*. 2016. № 12 (39). С. 881–885
66. Семенькова А.В. Формування методичних основ розробки системи показників ефективності управління людськими ресурсами на промислових підприємствах. *Економіка і маркетинг в умовах всесвітньої інтеграції: проблеми, досвід, передова думка* : Тези доп. X Міжнар. наук.-практ. конф. студентів і молодих вчених, 25-26 березня 2010 р. Донецьк, 2010. Т. 2. С. 126-128.

67. Сімчера О. Систематизація наукового забезпечення оцінювання трудового потенціалу підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2015. Вип. 2(13). С. 105–110 URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15soitpp.pdf>.
68. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю «Хмельницькзалізо-бетон»: затверджено рішенням Зборів засновників від 31.05.2017 р. , протокол №9. Хмельницький, 2017. 12 с.
69. Степашко В.С., Мельник І.М., Кваша Т.К., Волощук Р.В. Моделі розрахунку інтегрального індексу для груп первинних економічних показників. *Науково-технічна інформація*. 2005. №2. С.8-12.
70. Фактори зростання продуктивності праці. Економіка, менеджмент, право. Статті на навчальні матеріали. URL : <http://ukr.vipreshebnik.ru/econom-praci/4323-faktori-zrostannya-produktivnosti-pratsi.html>
71. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К. : КНЕУ, 2004. 316 с.
72. Харун О.А. Аналіз та еволюція теорій і концепцій мотивації трудової діяльності персоналу підприємств. *Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць*. Д. : ДНУ, 2008. Вип. 238. Т. IV. С. 743 - 750.
73. Харун О.А. Конкурентоспроможність персоналу підприємств в системі їх ефективного управління. *Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи : матеріали II між нар. наук.-практ. конф.*, Житомир, 17-18 квітня 2018 р. Житомир, 2018. С. 126-129.
74. Чорна Р. М. Продуктивність праці у сільському господарстві як основний чинник, що визначає науково-технічний прогрес галузі. Продуктивність агропромислового виробництва. Сер. : Економічні науки. 2013. Вип. 23. С. 126-133. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pav_2013_23_22
75. Чухно А. А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України. К.: Логос, 2003. 631 с.

76. Шевченко І.Ю. Аналіз методичних підходів до оцінки трудового потенціалу URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?pdf.
77. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. Харьков, 2002. 368 с.

Виконала: студентка
2 курсу магістратури
спеціальності
073 Менеджмент
денної форми навчання
« ____ » лютого 2023 р.

Підпис

Анастасія ОЛІХ
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » лютого 2023 р.

Підпис

**Наталія
ЗАХАРКЕВИЧ**
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » лютого 2023 р.

Підпис

**Наталія
ЗАХАРКЕВИЧ**
Ініціали, прізвище

Додаток А

Таблиця А.1. Дефініції категорії «ефективність діяльності» з точки зору різних науковців

Автор	Визначення
1	2
Д. Рікардо	Трактує ефективність як відношення результату до певного виду витрат
Т. Котарбинський	Не відокремлює поняття ефективності від правильності та успішності, яку він визначає за допомогою таких критеріїв, як корисність, точність, майстерність, чистота
Я. Зеленецький	Розглядає ефективність як один з основних критеріїв нормальної діяльності. Міра ефективності — відношення сумарної цінності фактичних результатів діяльності до очікуваної сумарної цінності відповідних цілей
С. Мочерний	Економічна ефективність — це досягнення найбільших результатів при найменших витратах живої та уречевленої праці
Л. Лопатников	Характеризує ефективність як одне з найбільш загальних економічних понять, що не має поки, мабуть, одного загального визначення
К. Макконнел, С. Брю	Ототожнюють економічну ефективність з ефективністю, яка використовується в техніці, а саме — з коефіцієнтом корисної дії
Г. Багієв, А. Асаулов	Визначають, що ефективність характеризує розвинені системи, процеси, явища. Вона виступає індикатором розвитку та його найважливішим стимулом. Ефективність — це якісна категорія, пов'язана з інтенсивністю розвитку підприємства
В. Іванієнко, В. Ковальов, О. Волкова	Економічна ефективність — відносний показник, що порівнює отриманий ефект із витратами чи ресурсами, використаними для досягнення цього ефекту
О. Шеремет, Р. Сайфулін	Ефективність — одна з найскладніших категорій економічної науки. Вона є основою побудови кількісних критеріїв цінності прийнятих рішень, використовується для формування матеріально-структурної, функціональної та системної характеристик господарської діяльності
Н. Іващенко	Економічна ефективність — віддача у формі доходів різних ресурсів фірми, що знаходяться в її розпорядженні
В. Нусінов, А. Турило, А. Темченко	Ефективність — це результативність, тобто результат діяльності (ефект), який одержує суспільство, підприємство або окрема людина на одиницю використаних (застосованих) ресурсів
В. Лямець, А. Тевяшев	Ефективність — це не просто властивість операції, що відбивається в її здатності давати певний ефект, а дієвість такої здатності, тобто результативність, співвіднесена з ресурсними витратами
П. Орлов	Ефективність — співвідношення результату або ефекту будь-якої діяльності й витрат, пов'язаних із її виконанням
І. Падерін	Суть економічної ефективності підприємства полягає в економії всіх питомих витрат на виробництво продукції, що визначає його дохідність
Ю. Сурмін	Ефективність — показник успішності функціонування системи для досягнення встановлених цілей
Л. Федулова	Економічна ефективність — це такий стан справ, за якого неможливо здійснити жодної зміни, яка більш повно задовольняє бажання однієї людини, не перешкоджаючи задоволенню бажань іншої людини

Продовження табл. А.1

1	2
А. Белий, Ю. Лисенко, А. Мадих, К. Макаров	Ефективність функціонування підприємства — відношення обсягу виходів підприємства до обсягу входів, вимірених у сумарних одиницях
В. Гончаров	Ефективність діяльності підприємства визначається ступенем раціонального використання ресурсів, навичок і застосовуваної технології, а також зусиль підприємства для виробництва продукції та послуг при задоволенні конкретного ринкового попиту
Н. Кащенко	Ефективна діяльність припускає отримання максимального результату за рахунок наявних ресурсів або одержання певного результату з мінімальними витратами ресурсів
М. Майєр	Ефективність бізнесу — це величина доходів, що генеруються бізнес-процесами компанії, за вирахуванням витрат, необхідних для їх здійснення
В. Осипов	Ефективність (результативність) діяльності підприємства виражає величину ефекту на одиницю витрат; відповідно до показників ефекту розрізняють два види ефективності діяльності підприємства: продуктивність і прибутковість (рентабельність)
С. Покропивний	Ефективність виробництва (діяльності підприємства, продуктивності системи) — це комплексне відображення кінцевих результатів використання засобів виробництва та робочої сили (працівників) за певний проміжок часу
Н. Федорова	Ефективність виробничої організації визначається її здатністю адаптуватися до зовнішніх умов функціонування, зберігаючи себе при цьому як цілісне утворення
О. Шеремет, Р. Сайфулін	Ефективність господарської діяльності підприємства вимірюється одним з двох способів, що відбивають результативність роботи підприємства відносно розміру або авансованих ресурсів, або їх споживання (витрат) у процесі виробництва

Примітка: сформовано автором на основі [2; 27, с. 233; 10, с. 52—54]

Таблиця Б.1. Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2017-2021 рр.

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Роки					Темп росту 2021 р. до 2017 р., %
			2017	2018	2019	2020	2021	
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	301808,00	382951,00	442586,00	514001,00	638863,00	211,68
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	232706,00	293395,00	352971,00	413723,00	499150,00	214,50
3.	Валовий прибуток	тис. грн.	69102,00	89556,00	89615,00	100278,00	139713,00	202,18
4.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	38061,00	47695,00	43118,00	40038,00	58420,00	153,49
5.	Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,87	0,88	0,90	0,92	0,91	103,97
6.	Рентабельність/збитковість – продажу	%	16,36	16,26	12,22	9,68	11,7	71,56
	– витрат	%	14,43	14,23	10,79	8,45	10,06	69,74
7.	Чисельність працюючих – працівників	осіб	456	485	484	472	498	109,21
	– робітників	осіб	398	416	414	409	421	105,78
8.	Виробіток: – 1 працівника	тис.грн./особу	661,86	789,59	914,43	1088,99	1282,86	193,83
	– 1 робітника	тис.грн./особу	758,31	920,56	1069,05	1256,73	1517,49	200,11
9.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	39422,00	50145,00	58114,00	84171,00	100480,00	254,88
10.	Середньомісячна ЗП одного працівника	грн.	7204,31	8615,98	10005,85	14860,70	16813,92	233,39
11.	Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	90699,50	109846,50	140631,00	169850,00	186446,50	205,57
12.	Фондовіддача	грн./грн.	3,33	3,49	3,15	3,03	3,43	102,97

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [3-7; 33-37; 39-42]



Таблиця Б.2. Зміна обсягу та структури виробництва основних видів продукції (послуг) за 2017-2021 рр.

Назва продукції (послуг)	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021р. від 2017р. (+, -), тис. грн.	Відхилення в структурі 2021 р до 2017р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн..	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Виробництво залізобетонних конструкцій	86769,8	28,75	121472,06	31,72	143043,8	32,32	188072,97	36,59	229735,13	35,96	142965,3	7,21
2. Виробництво цементного розчину	84264,8	27,92	102324,51	26,72	112770,91	25,48	164428,92	31,99	190892,26	29,88	106627,5	1,96
3. Виготовлення дерев'яних виробів	52665,5	17,45	74981,81	19,58	65989,57	14,91	90155,78	17,54	117678,56	18,42	65013,1	0,97
4. Виробництво тротуарної плитки та бруківки	28188,9	9,34	32818,9	8,57	50233,51	11,35	47956,29	9,33	54047,81	8,46	25858,9	-0,88
5. Інші види продукції, послуг	49919,0	16,54	51353,73	13,41	70548,21	15,94	23387,05	4,55	46509,23	7,28	-3409,8	-9,26
6. Всього реалізована продукція (послуги)	301808,0	100,00	382951	100	442586	100	514001	100	638863,0	100,0	337055,0	0,00

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [3-7; 39-42]

Таблиця Б.3. Динаміка формування прибутку і фінансових результатів діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2017-2021 роки

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення, тис. грн., +/-
		2017	2018	2019	2020	2021	
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт послуг)	301808,00	382951,00	442586,00	514001,00	638863,00	337055,00
2.	Собівартість реалізованої продукції	232706,00	293395,00	352971,00	413723,00	499150,00	266444,00
3.	Валовий прибуток (збиток)	69102,00	89556,00	89615,00	100278,00	139713,00	70611,00
4.	Інші операційні доходи	7351	6867	12588	14167	29600	22249,00
5.	Адміністративні витрати	13480	13600	17689	22741	25769	12289,00
6.	Витрати на збут	8231	10846	15907	23981	35939	27708,00
7.	Інші операційні витрати	7557,00	12440,00	14754,00	18443,00	34302,00	26745,00
8.	Фінансовий результат від операційної діяльності:						
	прибуток (+), збиток (-)	47185,00	59537,00	53843,00	49280,00	73303,00	26118,00
9.	Дохід від участі в капіталі						
10.	Інші фінансові доходи						
11.	Інші доходи	438	44	95	296	163	-275,00
12.	Фінансові витрати	894	523,00	410	4,00	921	27,00
13.	Втрати від участі в капіталі						
14.	Інші витрати	448	761	734	299	764	316,00
15.	Фінансовий результат до оподаткування:						
	прибуток (+), збиток (-)	46281,00	58297,00	52794,00	49273,00	71781,00	25500,00
16.	Витрати з податку на прибуток	8220	10602	9676	9235	13361	5141,00
17.	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування						
18.	Чистий фінансовий результат:						
	прибуток (+), збиток (-)	38061,00	47695,00	43118,00	40038,00	58420,00	20359,00

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [39-42]

Додаток В

1. Визначення одиничних показників управління ефективністю праці за окремими складовими			
<p>Економічна складова</p> <p>x1.1 – обсяг реалізації на одного працівника, грн./особу; x1.2 – співвідношення росту продуктивності праці та росту оплати праці, част. од.; x1.3 – прибуток на одного працівника, грн./особу; x1.4 – частка витрат на персонал в обсязі реалізації, %</p>	<p>Мотиваційна складова</p> <p>x2.1 - коефіцієнт обороту за прийомом, %; x2.2 – частка працівників з вищою освітою в загальній чисельності персоналу, %; x2.3 – частка фонду матеріального заохочення у фонді оплати праці, %; x2.4 – співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників та середнього прожиткового мінімуму, част. од.; x2.5 – коефіцієнт стабільності персоналу, %</p>	<p>«Процеси управління ефективністю праці»</p> <p>x3.1 – співвідношення чистого доходу та витрат на управління персоналом, част.од.; x3.2 - коефіцієнт корисного використання робочого часу, %; x3.3 – відношення кількості працівників до кількості травмованих на виробництві, част. од.</p>	<p>«Розвиток/ Навчання персоналу»</p> <p>x4.1 – частка працівників, що пройшли навчання, %; x4.2 – коефіцієнт забезпеченості кадровим резервом, %; x4.3 – частка витрат на навчання в обсязі реалізації, %</p>
2. Нормування одиничних показників до максимального значення			
3. Визначення групових показників управління ефективністю праці за кожною складовою			
<p><i>За економічною складовою</i></p>	<p><i>За мотиваційною складовою</i></p>	<p><i>За складовою «Процеси управління ефективністю праці»</i></p>	<p><i>За складовою «Розвиток/ Навчання персоналу»</i></p>
$u_1 = \sum_{j=1}^4 x_{1j} w_{1j}$	$u_2 = \sum_{j=1}^5 x_{2j} w_{2j}$	$u_3 = \sum_{j=1}^3 x_{3j} w_{3j}$	$u_4 = \sum_{j=1}^3 x_{4j} w_{4j}$
4. Визначення інтегрального показника управління ефективністю праці			
$U_i = \frac{\sum_{z=1}^4 u_z w_z}{n}$			

Рисунок В.1. – Етапи розрахунку інтегрального показника управління ефективністю праці

Примітка. Складено на основі джерела [49, с. 12]

Таблиця Г.1. Результати експертного опитування керівників ТДВ «Хмельницькзаліобетон»

№ з/п	Показники	Роки					Сумарна кількість балів	Коефіцієнт вагомості
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5		
1.	Економічна складова	10	9	10	8	7	44	0,2895
1.1	Обсяг реалізації на одного працівника, грн./особу	10	9	10	8	10	47	0,2902
1.2	Співвідношення росту продуктивності праці та росту оплати праці, част. од.	8	10	7	10	8	43	0,2654
1.3	Прибуток на одного працівника, грн./особу	7	8	9	9	7	40	0,2469
1.4	Частка витрат на персонал в обсязі реалізації, %	6	7	6	7	6	32	0,1975
2.	Мотиваційна складова	8	9	9	10	8	44	0,2895
2.1	Коефіцієнт обороту за прийомом, %	5	4	5	4	5	23	0,1503
2.2	Частка працівників з вищою освітою в загальній чисельності персоналу, %	4	6	5	6	8	29	0,1895
2.3	Частка фонду матеріального заохочення у фонді оплати праці, %	8	7	7	7	8	37	0,2418
2.4	Співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників та середнього прожиткового мінімуму, част. од.	9	10	8	8	6	41	0,2681
2.5	Коефіцієнт стабільності персоналу, %	3	4	6	5	5	23	0,1503
3.	«Процеси управління персоналом»	8	7	5	6	7	33	0,2171
3.1	Співвідношення чистого доходу та витрат на управління ефективністю праці, част. од.	8	9	8	7	9	41	0,4713
3.2	Коефіцієнт корисного використання робочого часу, %	7	6	7	6	5	31	0,3563
3.3	Відношення кількості працівників до кількості травмованих на виробництві, част. од.	5	2	3	2	3	15	0,1724
4.	«Розвиток / Навчання персоналу»	6	7	7	5	6	31	0,2039
4.1	Частка працівників, що пройшли навчання, %	3	6	7	6	4	26	0,4063
4.2	Коефіцієнт забезпеченості кадровим резервом, %	5	4	5	5	5	24	0,3750
4.3	Частка витрат на навчання в обсязі реалізації, %	4	2	2	4	2	14	0,2187

Примітка. Розраховано автором на основі результатів експертного опитування