

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Макухи Руслана Олександровича

академічної групи 073-19-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства (за матеріалами ПрАТ «Полтавамаш»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Дудник А.В.			

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер	Дудник А.В.			
----------------	-------------	--	--	--

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ В.Я. Швець

(підпис)

«01» травня 2023 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студенту Макухи Р.О. академічної групи 073-19-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства (за матеріалами ПрАТ «Полтавамаш»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р. № 314-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом	01.05.2023 р. – 12.05.2023 р.
Дослідницько-аналітичний	Аналіз діяльності ПрАТ «Полтавамаш»	13.05.2023 р. – 29.05.2023 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування шляхів підвищення ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства	30.05.2023 р.– 11.06.2023 р.

Завдання видано

_____ Дудник А.В.

(підпис керівника)

Дата видачі « 01 » травня 2023 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2023 року

Прийнято до виконання

_____ Макуха Р.О.

(підпис студента)

ЗМІСТ

Вступ.....	5
1. Теоретичні основи обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом	7
1.1. Сутність та поняття управлінських рішень.....	7
1.2. Види та класифікація управлінських рішень.....	9
1.3. Умови та процес прийняття управлінських рішень.....	14
1.4. Ефективність прийняття рішень у сфері управління персоналом.....	16
2 Аналіз діяльності ПрАТ «Полтавамаш».....	21
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	21
2.2 Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства..	23
2.2.1 Аналіз виробництва та реалізації продукції.....	24
2.2.2. Аналіз трудових ресурсів.....	26
2.2.3 Аналіз динаміки собівартості продукції та прибутку.....	31
2.2.4 Аналіз динаміки фінансових показників.....	38
2.3. Аналіз основних показників діяльності підприємства	46
2.3.1 Аналіз виробництва і реалізації продукції.....	47
2.3.2 Аналіз чисельності, продуктивності праці і заробітної плати.....	48
2.3.3 Аналіз собівартості	54
2.3.4 Аналіз фінансової діяльності підприємства.....	55
3 Обґрунтування шляхів підвищення ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства	56
3.1 Розробка і впровадження на підприємстві програми управління продуктивністю праці.....	56
3.2 Покращення використання фонду робочого часу.....	57
3.3 Впровадження нових систем оплати праці.....	60

Висновки.....	63
Перелік джерел посилань.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. Без управління світ був би охоплений хаосом, а тому значення цього процесу важко переоцінити. До зв'язуючих процесів управління належать управлінські рішення. Жодна людина, жодна організація не може існувати без цієї управлінської функції, але якщо людина ухвалює рішення в особистих інтересах, то керівник-управлінець зобов'язаний приймати рішення на користь організації, в якій він працює. При цьому ставки і відповідальність керівника значно вищі, ніж приватний вибір індивіда, оскільки зачіпаються інтереси і долі інших працівників організації, а це десятки, сотні, тисячі і мільйони людей.

У сучасних умовах при наявності високої невизначеності та динамізму ринкового середовища економічний та соціальний розвиток неможливий без впровадження ефективних рішень у сфері управління персоналом, що дасть можливість забезпечити ефективне досягнення перспективних цілей промисловими підприємствами на основі утримання конкурентних переваг та відповідного реагування на зміни зовнішнього середовища

Реальний ефект від підвищення ефективності рішень у сфері управління персоналом можливо досягти лише за умови базування всіх його елементів на об'єктивному підґрунті, виходячи з відповідних потреб промислового підприємства та за наявності певних умов зовнішнього середовища, що у свою чергу вимагає чіткості теоретичних і методичних підходів у цій сфері.

Науково-теоретичне, практичне значення та об'єктивна необхідність подальшого поглиблення теоретичних і методичних розробок, що пов'язані з удосконаленням ефективності рішень у сфері управління персоналом, зумовили вибір теми, визначили предмет і об'єкт дослідження, його мету й завдання

Обрана тема повністю відповідає спеціальності 073 «Менеджмент».

Мета і завдання дослідження.

Мета – теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо підвищення ефективності управління персоналом.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

- дослідити теоретичні основи ефективності управління персоналом на підприємстві;
- проаналізувати ефективність діяльності підприємства;
- розробити та обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом.

Предмет дослідження. Теоретичні, методичні та практичні підходи до підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених в роботі завдань використані методи теоретичного узагальнення; економіко-математичного; статистичного аналізу; ланцюгових підстановок.

Практична значущість одержаних результатів для підприємства полягає в можливості впровадження запропонованих заходів на підприємстві.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБГРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РІШЕНЬ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність та поняття управлінських рішень

Управління є багатоаспектним, багатозначним та універсальним поняттям. Незважаючи на те, що майже кожен розуміє, що представляє собою управління, проте сформулювати єдине визначення цього процесу вкрай важко, проте необхідно, враховуючи його виключне значення у житті суспільства.

У широкому розумінні управління – це свідомий вплив людини на різноманітні об'єкти та процеси оточуючого середовища, на пов'язаних із ними людей з метою надання процесам визначеної спрямованості та отримання бажаних результатів.[1]

Існує велика кількість організацій, різних за своїм призначенням, масштабами діяльності, цілями існування. Проте спільним для них є те, що вони утворені людиною, а також містять у собі сукупність людей.

Наука управління персоналом є достатньо «молодою» галуззю знань. Часом її народження вважають рубіж XIX – XX ст. Це було обумовлено змінами у суспільному виробництві, зміщенням акцентів у бік людини, врахування її соціально-психологічних особливостей у виробничому процесі.

Процес управління характеризує динаміку управління і носить циклічний, відносно замкнутий характер. Він починається з постановки мети (цілей) і завдань та закінчується їх виконанням, досягненням відповідного (бажаного) результату. Після оцінки результату внесених керівником (працівником) змін в довідку про ситуацію весь управлінський цикл повторюється.

У центрі управлінського циклу знаходиться управлінське рішення. Воно визначає загальні цілі і завдання, а потім пронизує всі управлінські функції від початку і до закінчення управлінського циклу. При цьому загальне управлінське рішення підтримується конкретними локальними рішеннями в

ході організації коригування і координації дій виконавців, контролю і оцінки кінцевих результатів роботи. [2]

Найважливіший аспект роботи будь-якого керівника – прийняття управлінських рішень.

Жодна людина не може не пізнати на практиці процес прийняття рішень. Кожен із нас протягом дня приймає їх десятки, а протягом життя – і тисячі. Деякі з них прості, інші більш складні і вимагають ретельного обдумування. Для менеджера прийняття рішення – це постійна, досить відповідальна робота. Необхідність прийняття рішення пронизує все, що робить керівник будь-якого рівня, формулюючи мету і добиваючись її досягнення. Навіть одним із показників діяльності менеджера є його здатність приймати правильні рішення.

У зв'язку з зовнішніми та внутрішніми обставинами виникає потреба у прийнятті рішення. Рішення – це відповідна реакція на внутрішні та зовнішні впливи, які спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої мети. Реалізація цілей будь-якої організації забезпечується шляхом прийняття і виконання численних рішень. Своєчасно прийняте науково обґрунтоване рішення стимулює виробництво. Рішення, яке прийняте із запізненням, знижує результативність праці колективу чи окремих виконавців. [3]

Управлінське рішення характеризують такі ознаки:

- можливість вибору єдиної з безлічі альтернатив;
- наявність мети – безцільний вибір не вважається рішенням;
- необхідність вольового акту при виборі рішення, тому що рішення формуються через боротьбу ідей і мотивів. [4]

Сформувавшись у процесі вибору альтернативи, управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Отже, за визначенням Хміля Ф.І. [5]

Управлінські рішення – це сукупний результат творчого процесу (суб'єкта) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи.

Отримані в процесі управлінської діяльності методи менеджменту зможуть впливати на керовану систему тільки після її офіційного визнання, тобто після прийняття управлінського рішення.

У процесі прийняття управлінських рішень менеджеру необхідно відповісти на такі питання: що робити, як робити, кому доручити роботу, що це дає тощо.

Прийняття оптимального управлінського рішення можливе внаслідок всебічного аналізу процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси, стратегічні цілі організації. Не менш важливим є врахування чинників, пов'язаних з економією матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, отриманням оптимального прибутку тощо.

Отже, прийняття управлінських рішень – це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду.

1.2 Види та класифікація управлінських рішень

В економічній літературі наводяться різні класифікації рішень і неоднакові підходи до цього питання. Однак незважаючи на це, усі управлінські рішення можна розділити за різними ознаками. В таблиці 1.1 наведено види управлінських рішень. [6]

Крім того, Мескон М., Альберт М. і Хедоурі Ф. виділяють організаційні, інтуїтивні й раціональні рішення. [7]

Організаційні рішення – це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, зумовлені посадою. Мета організаційного рішення – забезпечення руху до поставлених перед організацією завдань.

Таблиця 1.1 – Класифікацій управлінських рішень:

Класифікаційна ознака	Групи (види) управлінських рішень
За роллю в досягненні цілі організації	стратегічні і тактичні.
За часовим горизонтом	прогнозні, планові, оперативні.
За результатами	вірогідні, детерміновані.
За ступенем жорсткості	директивні, рекомендувальні, орієнтуючі.
За періодом дії	довгострокові, середньострокові, короткострокові.
За функціональним змістом	організуючі, координуючі, активізуючі, регулюючі, контролюючі.
За широтою охоплення	вибіркові, систематичні, суцільні.
За об'єктами	виробничі, фінансові, кадрові тощо.
За способом прийняття	одноосібні, сумісні, консультативні, парламентські.
За ступенем універсальності	загальні, спеціальні.
За визначеністю	запрограмовані, незапрограмовані.
За наслідками	ризикові, безризикові.
За характером	творчі, стандартні.

Організаційні рішення ділять на дві групи:

- запрограмовані;
- незапрограмовані.

Запрограмовані рішення – це такі рішення, що однозначно диктуються обставинами, постійно повторюються. Вони пропонують набір стандартних дій: вимагають від керівника інструктажу, сигналу про початок дій, контролю, стимулювання.

Запрограмовані рішення можуть бути простими, прийнятими «с ходу», і складними, що потребують ретельного опрацювання. Прикладами запрограмованих рішень можуть служити рішення щодо закупівлі матеріалів, рішення про розмір зарплати для нового співробітника й ін.

Незапрограмовані рішення пов'язані з унікальними ситуаціями, пропонують нестандартні дії та вимагають від керівника дослідження проблем, розробки альтернатив, вибір варіантів, навчання підлеглих. Прикладами незапрограмованих рішень можуть бути рішення про вироблення маркетингової стратегії підприємства, рішення про інвестування тимчасово вільних фінансових ресурсів та ін. Для незапрограмованих рішень не існує і не може існувати готового алгоритму. Самі критерії прийняття таких рішень завжди, насамперед, орієнтуються на специфіку конкретного завдання.

Вчений Гріффін розробив зведену таблицю, яка характеризує загальні переваги і недоліки запрограмованих і незапрограмованих рішень (табл. 1.2). [8]

Таблиця 1.2 – Порівняльний аналіз запрограмованих і незапрограмованих рішень

Характеристики	Запрограмовані рішення	Незапрограмовані рішення
Тип рішення	Добре структуровані	Погано структуровані
Частота застосування	Часто повторювані і шаблонні	Нові і незвичні
Цілі	Чіткі, конкретні	Невизначені
Інформація	Легко доступна і достовірна	Отримати складно, невідомі джерела
Наслідки	Незначні	Важливі
Організаційний рівень	Низькі рівні	Високі та середні рівні
Час для розв'язання	Короткий	Відносно довгий
Основа для розв'язання	Правила вирішення, набір процедур	Оцінка і творчість

Рішення можна класифікувати також за об'єктами і суб'єктами управління, соціальною значущістю цілей і завдань – залежно від стадії процесу управління, на якій їх приймають, ступеня деталізації вказівок, що в них містяться, обов'язковості виконання, наявності кількісних і якісних характеристик та ін.

Поряд з наведеними класифікаційними ознаками в теорії сучасного менеджменту розрізняють ще й інші їх різновиди. Так, В. С. Сухарський вважає доцільною таку класифікацію рішень [9]:

1) за сферою охоплення:

- загальні рішення (стосуються всієї організації: оголошення банкрутства, розпорядок роботи тощо);

- часткові рішення (стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо, наприклад, об'єднання відділів);

2) за тривалістю дій:

- перспективні рішення (виробництво нового продукту, відкриття філії банку у певних регіонах);

- поточні рішення (підготовка звітів, аналізів курсу валют);

3) за рівнем прийняття:

- рішення, які приймаються на вищому рівні управління;

- рішення, які приймаються на середньому рівні управління;

- рішення, які приймаються на нижчому рівні управління.

4) за характером вирішуваних проблем організацією:

- організаційні запрограмовані рішення (у державницьких діях часто практикуються подібні рішення). Американський вчений Герберт Саймон для прийняття таких рішень запропонував використовувати комп'ютерну техніку.

- організаційні незапрограмовані рішення. Прийняття таких рішень викликається незапрограмованими факторами і ситуаціями.

- компромісні рішення. Такі рішення повинні врівноважувати протиріччя, які виникають між сторонами, наприклад, конфлікти із оплати праці, тривалості робочого дня, умов роботи на небезпечних ділянках праці тощо;

5) за способом обґрунтування:

- ініціативні рішення, тобто такі, які базуються на відчуттях менеджера у правильному виборі рішення;

- рішення, які базуються на судженнях (;думках, міркуваннях, висновках);

- раціональні рішення.

Такі рішення обґрунтовуються об'єктивними аналітичними процесами: наприклад, створення організації, вивчення ринку тощо.

Багато іноземних та вітчизняних дослідників і менеджерів наводять інші класифікації управлінських рішень. Заслуговує на увагу впровадження у практичну діяльність такої класифікації (рис. 9.2). [10]



Рисунок 1.1– Класифікація управлінських рішень

Отже, як бачимо, в літературі зустрічаються різні класифікації видів рішень. Необхідність класифікації виникає через ряд причин: збільшення кількості рішень, які приймаються на різних рівнях ієрархії управління суттєво, в якісно-кількісних характеристиках, відрізняється інформація, яка використовується органами, які приймають управлінські рішення, необхідність оперативного їх прийняття без порушення режиму функціонування елементів системи управління; роз'ясненням функцій і обов'язків між персоналом управління, який бере участь у процесі прийняття рішень, розробки структури організації управління.

Класифікацію рішень слід розглядати як складовий логіко-пізнавальний процес, який дає змогу упорядковувати їх і виявити загальні закономірності та

характерні особливості, властиві окремим їх різновидам. Для кожного виду рішень розробляють систему інформації, що орієнтує керівників у підготовці рішень, вибір кращого варіанта і реалізації прийнятого рішення.

1.3 Умови та процес прийняття управлінських рішень

Прийняття рішень не відбувається у вакуумі. Вірніше, рішення приймаються під впливом різного виду перешкод і обмежень.

Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідні такі умови: право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність. [11]

Крім того, слід розглядати умови стану менеджера, керівника при прийнятті рішень. Існує три основних умови, в яких приймаються рішення: стан впевненості – одна крайність, стан повної непевності – це інша крайність; умова ризику, що займає положення між ними. [12]

Процес прийняття рішень складний і багатосторонній. Він вміщує цілий ряд стадій і операцій. Питання, скільки і які стадії повинен пройти процес прийняття рішень, який конкретний зміст кожного з них, суперечливі і неоднаково вирішуються менеджерами. Важливо, щоб кожен менеджер розумів сильні сторони й обмеження кожного підходу та процедуру прийняття рішення і вмів вибрати кращий варіант з урахуванням ситуації і власного стилю управління.

Класичний підхід до прийняття управлінського рішення полягає в дотриманні певної процедури і виконанні обов'язкових дій.

Раціональність управлінських рішень значною мірою залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття. Щодо його особливостей і структури існують різні погляди. Так, американський вчений С. Янг стверджує, що процес вироблення раціональних рішень охоплює десять етапів:

1. Визначення цілей організації.
2. Виявлення проблем у процесі досягнення визначених цілей.

3. Дослідження проблем і з'ясування їх особливостей.
4. Пошук варіантів вирішення проблеми.
5. Оцінювання всіх альтернатив і вибір найоптимальнішої з них.
6. Узгодження рішень в організації.
7. Затвердження рішення.
8. Підготовка рішення до реалізації.
9. Управління реалізацією рішення.
10. Перевірка ефективності рішення. [11]

Кожний етап реалізується через відповідні ланки. Така технологія вироблення управлінського рішення є логічним продовженням процесу менеджменту, оскільки прийняті управлінські рішення завершують процедури формування інструментів впливу керуючої системи на керовану.

Слід зазначити також, що на процес прийняття управлінських рішень впливають такі фактори:

1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо);
2. Поведінка менеджера (звички, психологія тощо);
3. Середовище прийняття рішення:
 - визначеність (керівник усвідомлює очікувані наслідки реалізації всіх можливих альтернативних рішень);
 - ризик (менеджеру відомі ймовірні результати реалізації кожної альтернативи);
 - невизначеність (неможливо з'ясувати ймовірні наслідки реалізації будь-яких альтернативних рішень).
4. Інформаційні обмеження (обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації).
5. Взаємозалежність рішень.
6. Очікування можливих негативних наслідків.
7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.
8. Наявність ефективних комунікацій.
9. Відповідність структури управління цілям та місії організації тощо.

10. Час, що є в розпорядженні прийняття рішення часто обмежений. [12]

Згідно із законами вихідних даних Г. Спенсера кожен може прийняти ефективне рішення, володіючи достатньою інформацією. Компетентний менеджер здатний прийняти оптимальне рішення і в разі існування інформаційних обмежень. Але тільки талановитий менеджер здатний результативно діяти навіть за повної відсутності необхідної інформації.

1.4 Ефективність прийняття рішень у сфері управління персоналом

Задача оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні [12]:

- 1) соціальної ефективності (виражає виконання чекань і задоволення потреб і інтересів робітників підприємства);
- 2) організаційної ефективності (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства).

Показники для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства:

1. Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності.
2. Відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу.
3. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу).

Дані показники орієнтують працівників на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової і виконавської дисципліни і, в основному, спрямовані на удосконалення організації праці.

Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як: прибуток, продуктивність праці, обсяг продажів, рентабельність, продуктивність праці працівників, співвідношення темпів росту

продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати, фонд оплати праці і зарплатоємкість, витрати на керівництво.

Показники для оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства [12]:

1. Стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Це дуже важливий соціальний показник, що дозволяє судити про мотивацію, потреби і конфліктність в трудовому колективі.

Показники, що характеризують вплив соціальних програм на результативність діяльності робітників і підприємства в цілому (підвищення продуктивності праці, поліпшення якості товарів, економія ресурсів).

2. Ступінь задоволеності персоналу роботою (оцінюється на основі аналізу думок і реакції робітників на кадрову політику підприємства і її окремі напрямки).

Такі думки виявляються за допомогою обстеження шляхом анкетування або інтерв'ювання. Обстеження можуть охоплювати велике коло питань: загальну задоволеність роботою; задоволеність конкурентоздатністю робочої сили; організацією праці; її продуктивністю і оплатою і т.д.;

3. Середні витрати на кадрові заходи у розрахунку на одного працівника. Визначається шляхом ділення витрат на добір персоналу на кількість відібраних кандидатів.

Показники для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства:

1. Плинність кадрів (свідчить про рівень стабільності трудового колективу підприємства).

Висока плинність може бути наслідком поганої організації роботи з кадрами, незадовільних побутових і житлових умов, низького рівня охорони праці, дотримання техніки безпеки і механізації праці.

2. Співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників.

3. Надійність роботи персоналу (визначається величиною

можливих збоїв у роботі всіх підрозділів підприємства через несвоєчасне надання інформації, помилки у розрахунках, порушення трудової дисципліни).

4. Рівномірність завантаження персоналу (характеризує питому вагу втрат через перевантаження працівників).

5. Рівень трудової дисципліни (відображає відношення числа випадків порушення трудової і виконавської дисципліни до загальної чисельності робітників підприємства).

Він дозволяє судити про організаційний порядок у підприємстві і його організаційній культурі.

Укомплектованість кадрового складу оцінюється:

- кількісно – шляхом співставлення фактичної чисельності персоналу з необхідною величиною (розрахованою по трудомісткості операцій) або із плановою чисельністю, передбаченою штатним розкладом);

- якісно – по відповідності професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам займаних робочих місць (посад).

Наведений склад показників дозволяє оцінити такі основні параметри організації роботи персоналу підприємства, як: економічність, надійність, рівномірність і якість. [12, 13.] Усі разом вони характеризують організаційну ефективність роботи робітників підприємства.

Комплексний показник розраховується як відношення фактично досягнутих відповідних показників до базисних значень кінцевих результатів діяльності підприємства, зважених за допомогою вагових коефіцієнтів значимості функцій керівництва щодо нормативного значення ефективності, рівного 100 балам. Методика оцінки комплексної ефективності управління персоналом підприємства базується на методах економічного аналізу, експертних оцінках, бальному методі і теорії класифікації.

Зміст оцінки комплексної ефективності управління персоналом підприємства полягає у наступному [12, 15]:

1. За допомогою методу експертних оцінок і кореляційного аналізу

визначається перелік економічних, соціальних і організаційних показників, що характеризують кінцеві результати діяльності підприємства.

Перелік таких показників встановлюється на основі вивчення нормативно-законодавчих актів, матеріалів підприємства, форм і інструкцій для складання статистичної і оперативної звітності.

2. Задаються критерії досягнення визначених кінцевих результатів з найменшими витратами ресурсів і високою якістю товарів.

3. За допомогою зазначених показників-критеріїв і вагових коефіцієнтів, визначених методом експертних оцінок і рангової кореляції, розраховується комплексний показник ефективності, у якому порівнюються різні економічні, соціальні і організаційні показники з урахуванням їх важливості.

Комплексний показник ефективності визначається шляхом підсумовування часних показників ефективності, що відображають кінцеві результати діяльності підприємства, використання ресурсів, соціальну діяльність організації результативність праці персоналу підприємства.

Оцінка підсумкового значення комплексного показника ефективності управління персоналом підприємства залежить від його чисельного значення [15, 17]:

- якщо воно менш 95 балів, то управління персоналом підприємства є незадовільним;

- якщо воно знаходиться в діапазоні 95 – 100 балів, то управління персоналом підприємства є задовільним (але не використані всі можливості);

- якщо воно в діапазоні 100 – 105 балів і виконані всі часні показники, то управління персоналом підприємства є добрим,

- якщо воно більш 105 балів, то загальна оцінка ефективності управління персоналом підприємства є відмінною.

Практична цінність даного показника полягає в можливості оцінки динаміки ефективності управління персоналом підприємства за різні періоди, об'єктивного розподілу фонду оплати праці між

підрозділами підприємства, планомірного впливу на підрозділи підприємства для забезпечення їхнього оптимального функціонування.

Ефективність прийняття управлінських рішень

Для того, щоб рішення було більш реалістичним, необхідно виявити наявні обмеження. До них можна віднести внутрішні ресурси підприємства (трудові, грошові, матеріальні тощо), повноваження управлінських працівників, а також зовнішні обмеження (наприклад, закони, етичні норми, рівень розвитку науки і техніки, конкурентна ситуація на ринку) тощо.

Для того, щоб оцінити якість прийнятого рішення, необхідно розробити систему критеріїв, за якими воно буде оцінюватися. Такі критерії, з одного боку, відображають наявну систему цілей, а з іншого – деякі власні характеристики рішень, зокрема, фінансові – вартість їхньої підготовки і реалізації, час виконання, рівень ризику тощо. [15]

Необхідною умовою ефективного управління є організація дієвого контролю за виконанням рішень.

Вивчаючи дану тему, слід пам'ятати, що управлінське рішення – це складова будь-якої частини управлінської діяльності, що забезпечує збереження структури системи, підтримку режиму діяльності, реалізацію програм, цілей функціонування цих систем в умовах зовнішніх і внутрішніх впливів. Ефективність рішень, що приймаються, залежить насамперед від того, наскільки вибрана альтернатива дій керованого об'єкта враховує закони (закономірності) його управління та життєдіяльності.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ПОЛТАВАМАШ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ПрАТ «Полтавамаш» зареєстрована 29.07.1994. Керівник організації: Коломієць Віктор Володимирович, Гурін Георгій Олександрович, Коломієць Віктор Володимирович. Юридична адреса ПрАТ «Полтавамаш» – Україна, 7, Полтавська обл., місто Полтава, вул. Маршала Бірюзова, буд. 27.

Один з провідних українських виробників обладнання для м'ясопереробної промисловості, виробник запасних частин і комплектуючих для енергетичної, нафтогазової та залізничної галузей. Протягом багаторічної роботи підприємства, традиційним є випуск технологічного обладнання та ліній для первинної переробки худоби, птиці та продуктів їх забою. Серійно випускається понад 250 одиниць обладнання, яке успішно працює на багатьох підприємствах України та інших країн СНД. Про якість продукції, що випускається говорить той факт, що обладнання працює на підприємствах більше 50 років. Простота конструкцій машин ПрАТ «Полтавамаш», їх надійність в роботі, зручність в обслуговуванні, порівняно невисокі ціни, а також широкий діапазон сервісних послуг, дають впевненість в успішному співробітництві з зацікавленими партнерами на взаємовигідних умовах.

Стандартне обладнання може бути адаптовано до вимог та потреб замовника, що дозволяє оптимізувати процес виробництва. Вид діяльності згідно КВЕД 28.93 Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну.

В даний час також виробляє:

- 28.11 Виробництво двигунів і турбін, крім авіаційних, автотранспортних і мотоциклетних двигунів

- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 25.21 Виробництво радіаторів і котлів центрального опалення
- 25.30 Виробництво парових котлів, крім котлів центрального опалення
- 43.21 Електромонтажні роботи
- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення
- 33.14 Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування
- 33.17 Ремонт і технічне обслуговування інших транспортних засобів
- 33.19 Ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування
- 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель
- 71.11 Діяльність у сфері архітектури

ПрАТ «Полтавамаш» приймає індивідуальні замовлення, пропонує проектування і виготовлення обладнання, цехів і виробничих ліній «під ключ» різної потужності. Так само завод виготовляє широкий спектр запасних частин, деталей і вузлів для модернізації та реконструкції парових турбін вітчизняного і зарубіжного виробництва, запасні частини та деталі для ремонту дистанцій сигналізації та зв'язку, комплектуючих для газотурбінних двигунів, комплектуючих для енергогенеруючих та газоперекачувальних установок на базі газотурбінних двигунів та інше. Завдання підприємства мати довгострокові відносини з замовниками обладнання, деталей та комплектуючих і надавати всебічну підтримку за напрямками діяльності заводу.

2.2 Аналіз техніко–економічних показників діяльності підприємства

Для характеристики інтенсивності зміни показників в часі розраховано абсолютні прирости та темпи приросту, з постійною базою порівняння (2017 рік), а також середні.

Абсолютний приріст ($\Delta^{\text{б}}$) визначається за формулою [20, 21]

$$\Delta^{\text{б}} = y_i - y_0, \quad (2.1)$$

де y_i – порівнюваний рівень;

y_0 – базисний рівень.

Він показує на скільки одиниць збільшився (зменшився) рівень звітного періоду в порівнянні з базисним і вимірюється в тих же одиницях, що і рівні.

Темп приросту ($T_{\text{пр}}^{\text{б}}$) визначається за формулою [20, 21]

$$T_{\text{пр}}^{\text{б}} = \frac{y_i}{y_0} \cdot 100 - 100\% . \quad (2.2)$$

Показує, на скільки відсотків збільшився (зменшився) рівень у порівнянні з базисним, прийнятим за 100 %.

Середній абсолютний приріст ($\bar{\Delta}$) визначається за формулою [12]

$$\bar{\Delta} = \frac{y_i - y_0}{n - 1}, \quad (2.3)$$

де n – довжина періоду.

Він показує, на скільки одиниць збільшувався (зменшувався) рівень у середньому за одиницю часу.

Середній темп приросту $\overline{T_{\text{пр}}}$ визначається за формулою [12]

$$\bar{T}_{\text{пр}} = n \sqrt{\frac{y_i}{y_0}} \times 100\% - 100. \quad (2.4)$$

Показує на скільки відсотків збільшувався (зменшувався) рівень у середньому за одиницю часу.

2.2.1 Аналіз виробництва та реалізації продукції

Аналіз діяльності підприємства необхідно розпочинати з вивчення обсягу виробництва. Аналіз динаміки обсягу виготовленої та реалізованої продукції наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз динаміки обсягу виготовленої та реалізованої продукції

Найменування показників	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	373808	315366	348949	236731	288097
$\Delta^{\text{б}}$, тис. грн.	-	-58442	-24859	-137077	-85711
$T_{\text{пр}}^{\text{б}}$, %	-	-15,6	-7	-26,7	-23
$\bar{\Delta}$, тис. грн.	-21427				
$\overline{T_{\text{пр}}\%}$	-6,3				
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	381700	306528	341164	230128	281895
$\Delta^{\text{б}}$, тис. грн.	-	-75172	-40536	-151572	-99805
$T_{\text{пр}}^{\text{б}}$, %	-	-19,7	-8,9	-39,7	-26,2
$\bar{\Delta}$, тис. грн.	-6,55				
$\overline{T_{\text{пр}}\%}$	-7,3				

Від обсягу, складу, асортименту та якості випущеної продукції залежить і обсяг реалізованої продукції, її собівартість, прибутковість, рентабельність, оборотність оборотних коштів, платоспроможність та інші показники, які характеризують виробництво.

За даними таблиці 2.1 обсяг виробництва продукції на підприємстві на протязі останніх п'яти років зменшувався з 373808 тис. грн. у 2017 році до 288097 тис. грн. у 2021 році, тобто зменшився на 85711 тис. грн. (23 %). Середньорічне зменшення склало 21427 тис. грн. (6,3 %).

Обсяг реалізованої продукції теж зменшувався з 381700 тис. грн. до 281895 тис. грн. Базисне зменшення дорівнює 99805 тис. грн. (26,2 %), а середньорічне 6,55 тис. грн. (7,3 %). Аналіз динаміки обсягів виробництва та реалізації продукції представлено в табл. 2.2.

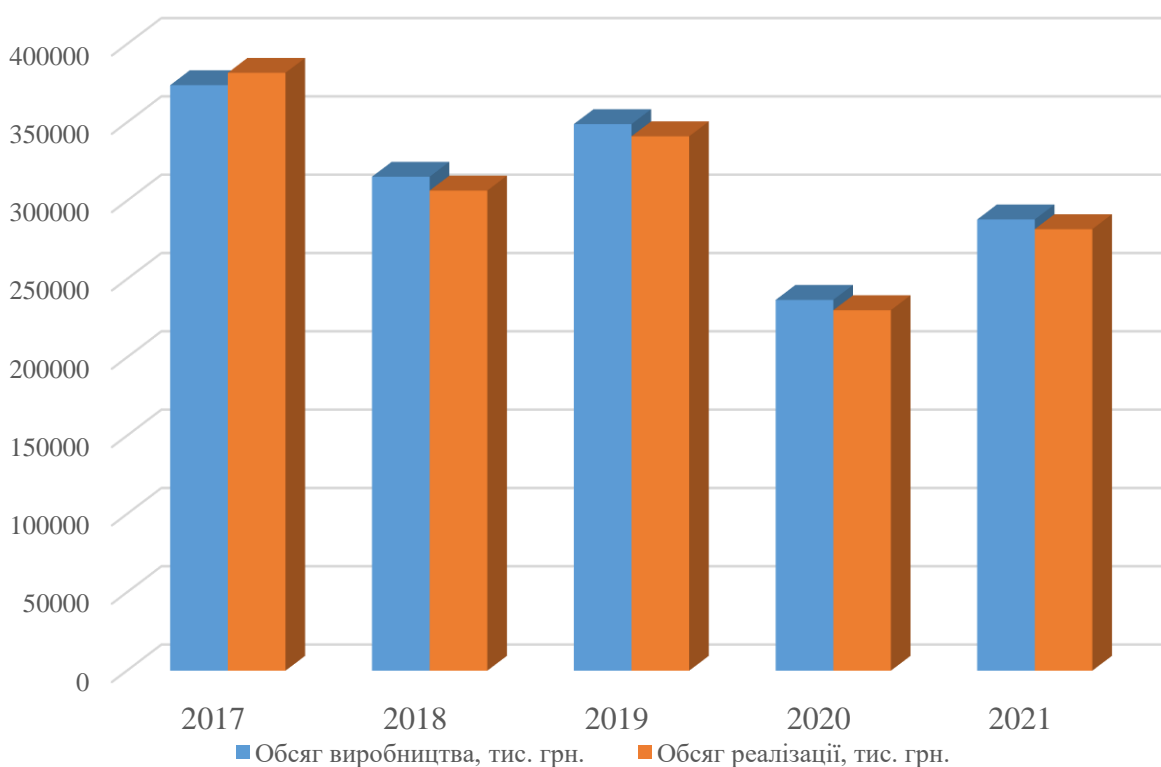
Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки обсягів виробництва та реалізації продукції

Рік	Обсяг виробництва, тис. грн.	Обсяг реалізації, тис. грн.	Відхилення	
			+/-	%
2017	373808	381700	792	102.1
2018	315366	306528	-8838	-2.8
2019	348949	341164	-7785	-2.2
2020	236731	230128	-6603	-2,8
2021	288097	281895	-6202	-2,2

Як видно з таблиці 2.2 обсяг реалізації продукції перевищував обсяг виробництва лише у 2017 році на 792 тис. грн. (2,1 %). За останні чотири роки обсяги реалізації зменшилися порівняно з обсягом виробництва у 2018 році на 8838 тис. грн. (2,8 %), у 2019 році на 7785 тис. грн. (2,2 %), у 2020 році на 6603 тис.грн. (2,8 %), а у 2021 році на 6202 тис.грн. (2,2 %).

Графічно динаміка обсягу виробництва та реалізації продукції наведена

на рисунку 2.1.



Рисунк 2.1 – Динаміка обсягу виробництва та реалізації продукції

2.2.2 Аналіз показників з праці

Для аналізу динаміки чисельності персоналу використані формули (2.1 – 2.4), розрахунки наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка чисельності працюючих

Найменування показників	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Чисельність працюючих, осіб	1161	1184	1130	861	878
Абсолютний приріст (зменшення), осіб	-	23	-31	-300	-283
$\bar{\Delta}$, осіб	-71				
Темп приросту, %	-	2	-12,7	-25,8	-24,4

$\overline{T}_{\text{пр}}, \%$	-6,8				
Чисельність робітників, осіб	789	770	757	731	745
Абсолютний приріст (зменшення), осіб	-	-19	-32	-58	-44
$\overline{\Delta}$, осіб	-11				
Темп приросту, %	-	-2,4	-4,1	-7,4	-5,4
$\overline{T}_{\text{пр}}, \%$	-1,4				

З таблиці 2.3 видно, що чисельність персоналу в порівнянні з базисним роком зростала у 2018 році з 1161 особи до 1184 осіб. Збільшення склало 23 особи або 2 %. В останні три роки вона зменшувалася відповідно на 31 особу (12,7 %), на 300 осіб (25,8 %) і на 283 особи (24,4 %). Середньорічне абсолютне зменшення за цей період 71 особа (6,8 %). Чисельність робітників поступово зменшувалася і у 2021 році склала 745 осіб, що на 44 особи (5,4 %) менше ніж у 2017 році. В середньому за рік чисельність робітників зменшувалася на 11 осіб (1,4 %). Графічно динаміка чисельності персоналу і робітників представлена на рисунку 2.2.

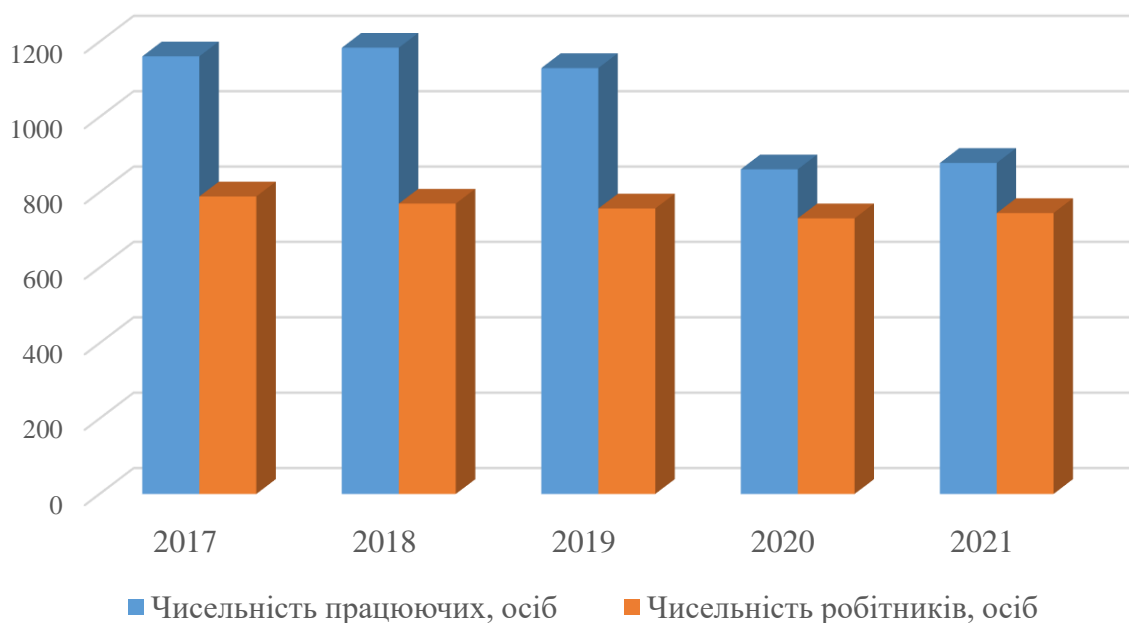


Рисунок 2.2 – Динаміка чисельності персоналу

Таблиця 2.4 – Динаміка продуктивності праці робітника

Рік	Продуктивність праці робітника, тис. грн./міс.	Абсолютний приріст (зменшення) тис. грн./міс.	$\bar{\Delta}$, тис. грн./міс.	Темп приросту, %	$\overline{T_{пр}}$, %
2017	39,48	-	-1,8	-	-4,9
2018	34,14	-5,34		-13,5	
2019	38,41	-1,07		-2,7	
2020	26,99	-12,49		-31,6	
2021	32,23	-7,25		-18,4	

Згідно таблиці 2.4 на протязі аналізованого періоду продуктивність праці робітника зменшувалася з 39,48 тис. грн./міс. у 2017 році до 32,23 тис. грн./міс. у 2021 році, тобто на 7,25 тис. грн./міс. (18,4 %). В середньому за рік зменшення дорівнює 1,8 тис. грн./міс. (4,9 %).

Графічно динаміка продуктивності праці робітника наведена на рисунку 2.3.

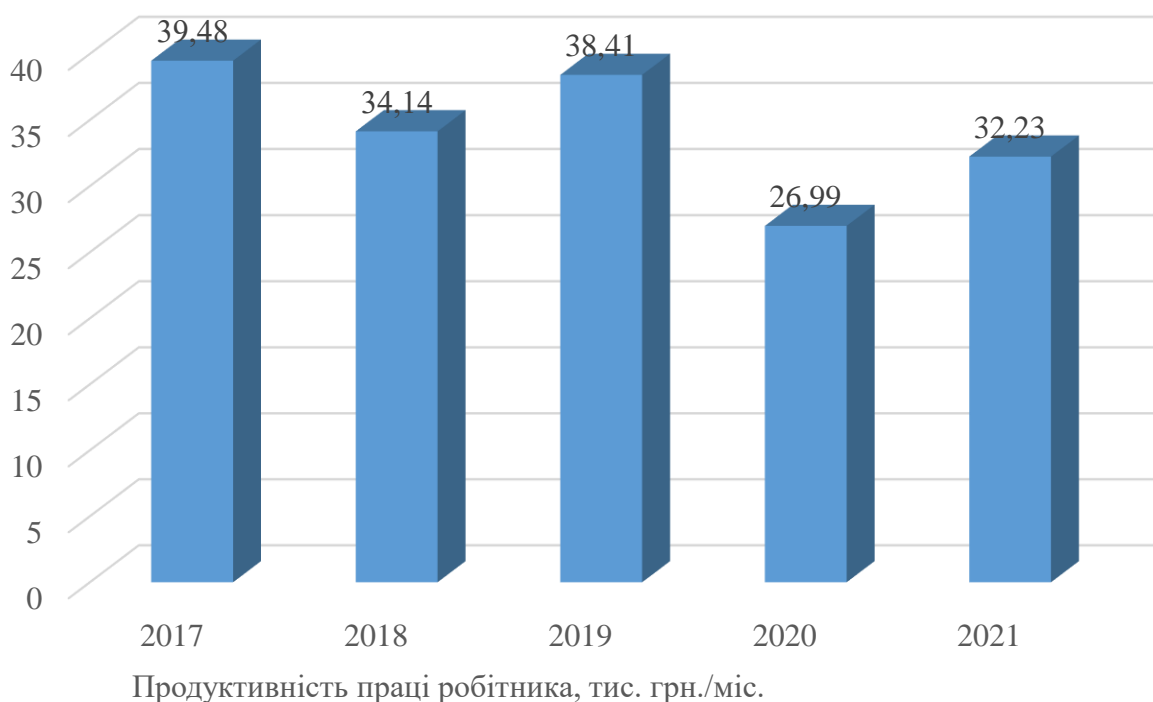


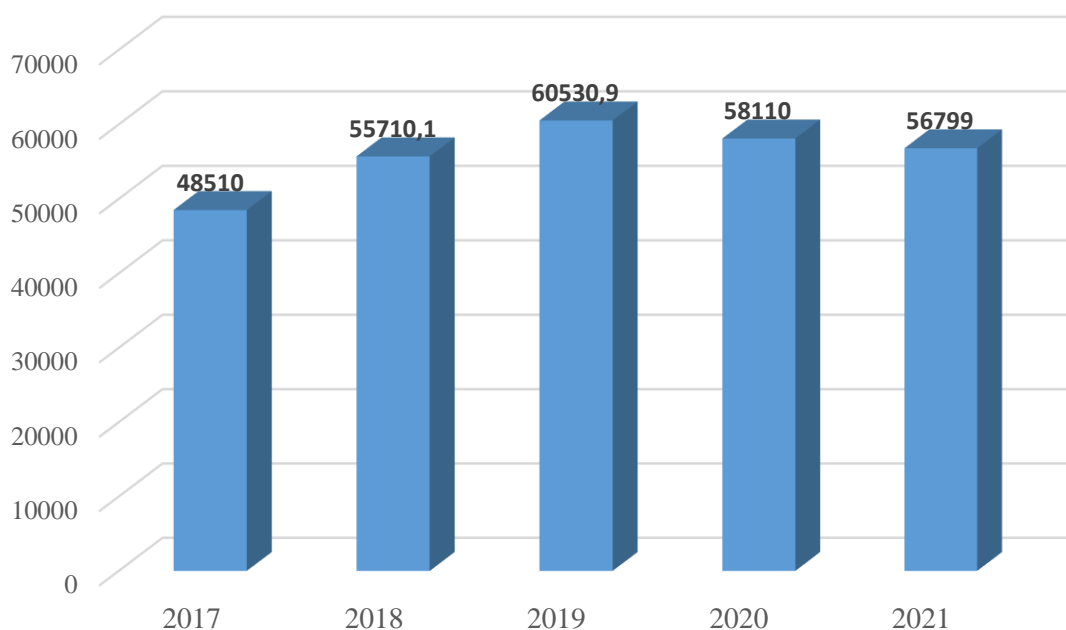
Рисунок 2.3 – Динаміка продуктивності праці робітника

Таблиця 2.5 – Аналіз динаміки фонду оплати праці та середньої заробітної плати

Найменування показників	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Фонд оплати праці персоналу, тис. грн.	48510	55710,1	60530,9	58110	56799
Абсолютний приріст (зменшення), тис. грн.	-	7200,1	12020,5	9600	8289
$\bar{\Delta}$, тис. грн.	2072,25				
Темп приросту, %	-	14,9	24,8	19,8	17,1
$\overline{T}_{\text{пр}}$, %	4,0				
Середня заробітна плата, грн/міс	3503,01	3998,72	4260,34	4285,40	5497,4
Абсолютний приріст (зменшення), грн./міс.	-	495,71	757,33	782,39	1994,39
$\bar{\Delta}$, грн./міс.	498,6				
Темп приросту, %	-	14,2	21,6	22,3	99,4
$\overline{T}_{\text{пр}}$, %	11,9				

За даними таблиці 2.5 фонд оплати праці за останні п'ять років збільшувався з 48510 тис. грн. у 2017 році до 56799 тис. грн. у 2021 році. Збільшення склало 8289 тис. грн. (17,1 %), а середньорічне 2072,25 тис. грн. (4 %). За період з 2017 по 2021 роки на підприємстві спостерігається тенденція до збільшення середньої заробітної плати працюючого. Так у 2017 році вона була 3503,01 грн./міс., а у 2021 році 5497,4 грн./міс. Таким чином середньомісячна заробітна плата працюючого на підприємстві збільшилася в порівнянні з базисним роком на 1994,39 грн./міс. або на 99,4 %. В середньому місяць в періоді, що аналізуємо, заробітна плата збільшувалася на 498,6 грн./міс. (11,9 %).

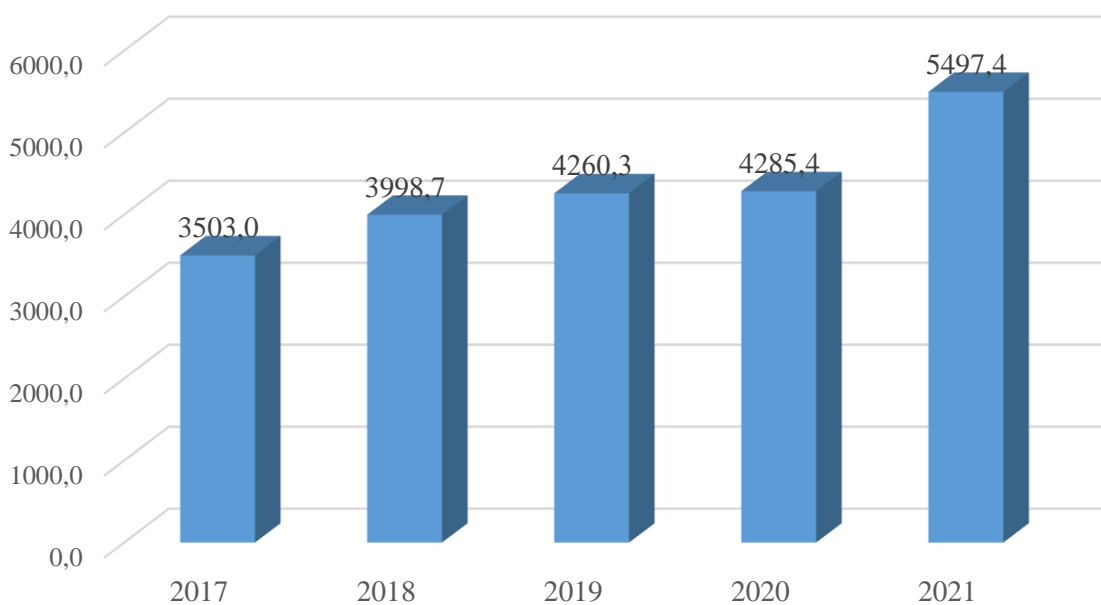
Графічно фонд оплати праці представлено на рисунку 2.4.



Фонд оплати праці персоналу, тис. грн.

Рисунок 2.4 – Динаміка фонду оплати праці

Графічно середньомісячна заробітна плата представлено на рисунку 2.5.



Середня заробітна плата, тис.грн.

Рисунок 2.5 – Динаміка середньої заробітної плати

2.2.3 Аналіз динаміки собівартості продукції та прибутку

Аналіз динаміки операційних витрат наведений в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз динаміки операційних витрат

Показник	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Операційні витрати, тис. грн.	360337	291266	323697	236171	324257
Δ^6 , тис. грн.	-	-69071	-36640	-124166	-36080
$T_{\text{пр}}^6$, %	-	-19,2	-10,2	-14,5	-10
$\bar{\Delta}$, тис. грн.	-9020				
$\bar{T}_{\text{пр}}$, %	-2,6				

З табл. 2.6 можна побачити, що на підприємстві за період з 2017 по 2021 роки спостерігається тенденція до зменшення операційних витрат з 360337 тис. грн. до 324257 тис. грн., тобто на 36080 тис. грн. (10 %).

Дані для аналізу операційних витрат за елементами наведено у таблиці 2.7.

Спостерігаються зміни у динаміці структури операційних витрат. Зменшилася питома вага матеріальних витрат з 57,6 % до 51,9 % та відрахувань на соціальні заходи з 6,4 % до 5,2 %.

Питома вага виплат на оплату праці, амортизації та інших операційних витрат збільшилася, відповідно на 6,7 п. п., 0,1 п. п. та 0,1 п. п.

Найбільша питома вага матеріальних витрат і виплат на оплату праці.

Графічно динаміка та структура елементів операційних витрат представлена на рисунку 2.6.

Таблиця 2.7 – Аналіз динаміки структури елементів операційних витрат

Показник	Роки									
	2017		2018		2019		2020		2021	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1. Матеріальні витрати	207430	57,6	156994	53,9	158352	48,9	126333	53,5	168285	51,9
2. Виплати на оплату праці	58956	16,4	61414	21,1	58110	18	56799	24	74952	23,1
3. Відрахування на соціальні заходи	22967	6,4	24054	8,3	21555	6,7	12717	5,4	16720	5,2
4. Амортизація	9905	2,7	10534	3,6	11131	3,4	9423	4	8969	2,8
5. Інші операційні витрати	61079	16,9	38270	13,1	74549	23	30899	13,1	55331	17
Разом	360337	100	291266	100	323697	100	236171	100	324257	100

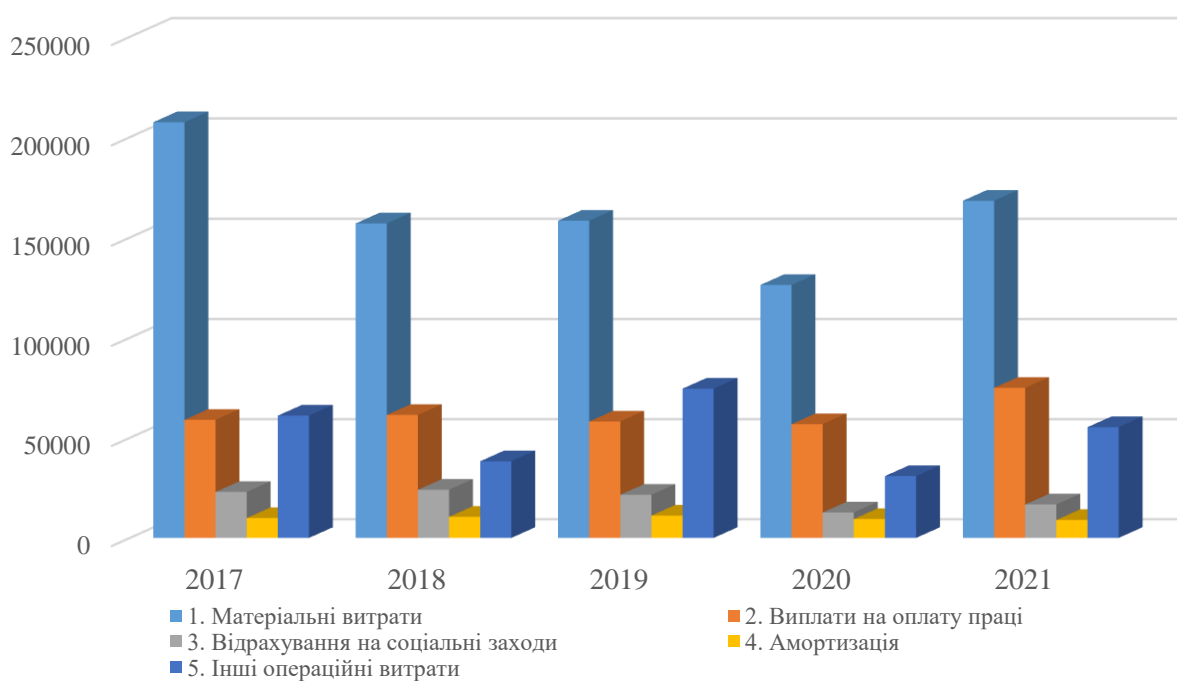


Рисунок 2.6 – Динаміка операційних витрат та їх структура

Вихідні дані для аналізу динаміки собівартості і витрат на 1 грн. реалізованої продукції наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка собівартості і витрат на 1 грн. реалізованої продукції

Показник	Роки					$\bar{\Delta}$	$\bar{T}_{\text{пр}}$, %
	2017	2018	2019	2020	2021		
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	381700	306528	341164	230128	281895	24951	-7,3
$\Delta^{\text{б}}$, тис. грн.	-	-75172	-40536	-151572	-99805		
$T_{\text{пр}}^{\text{б}}$, %	-	-20	-10,7	-40	-16,1		
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	287213	208772	200953	173217	202230	-2124,6	-8,4
$\Delta^{\text{б}}$, тис. грн.	-	-78441	-86260	-113996	-84983		
$T_{\text{пр}}^{\text{б}}$, %	-	-16,3	-30	-40	-29,6		
3. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	0,75	0,68	0,59	0,75	0,72	-0,01	-1,0
$\Delta^{\text{б}}$, грн.	-	-0,07	-0,16	-	-0,03		
$T_{\text{пр}}^{\text{б}}$, %	-	-9,3	-21,3	-	-4		

Проаналізувавши дані табл.2.8, можна зробити висновок, що на протязі останніх п'яти років зменшувалися виручка від реалізації продукції і собівартість реалізованої продукції.

Виручка зменшилася на 99805 тис. грн. (16,1 %), з 381700 тис. грн. у 2017 році до 281895 тис. грн. у 2021 році а собівартість на 84983 тис. грн. (29,6 %) з 287213 тис. грн. до 202230 тис. грн.

Витрати на 1 грн реалізованої продукції теж зменшилися на 0,03 грн. (4 %). В середньому за рік виручка від реалізації продукції зменшилася на 24951 тис. грн. (7,3 %), собівартість реалізованої продукції на 2124,6 тис. грн. (8,4 %), а витрати на 1 грн. реалізованої продукції на 0,01 грн. (1,0 %).

Графічно виручка від реалізації продукції та собівартість реалізованої продукції представлено на рисунку 2.7.

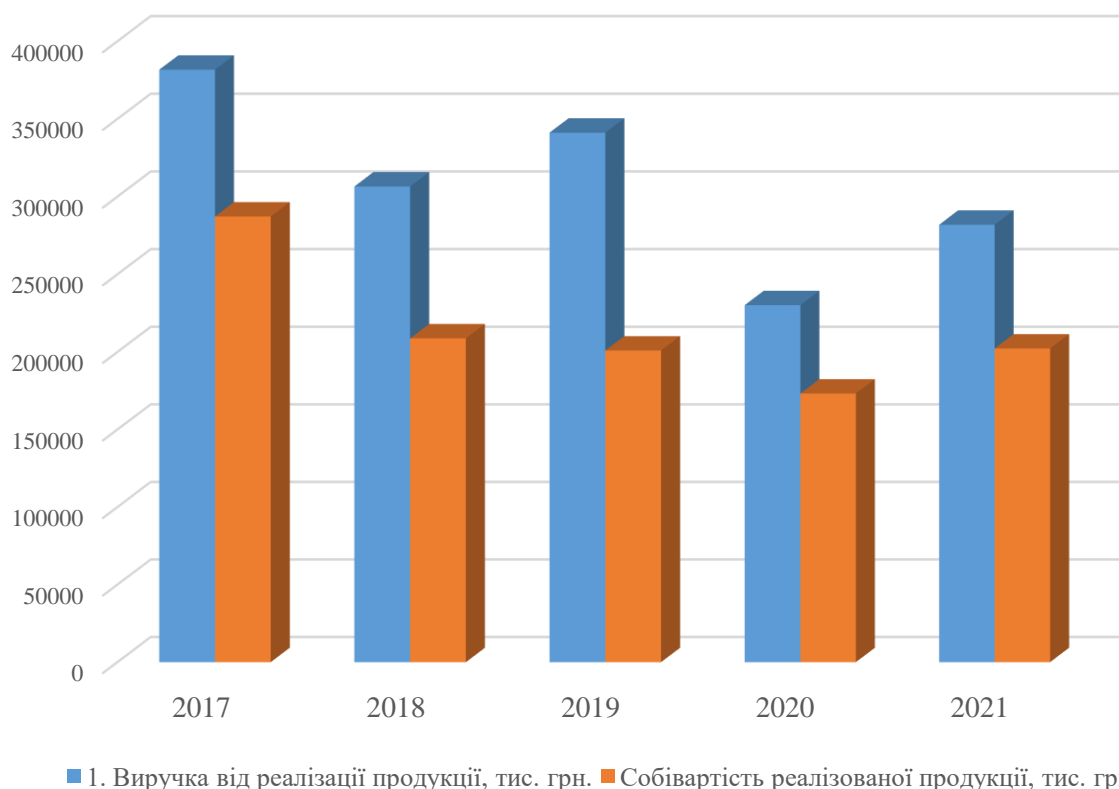


Рисунок 2.7 – Динаміка виручки від реалізації продукції та собівартість реалізованої продукції

Аналіз динаміки прибутку підприємства наведений в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка прибутку підприємства, тис. грн.

№ з/п	Показник	Роки				
		2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації	381700	306528	341164	230128	281895
2.	Собівартість реалізованої продукції	287213	208772	200953	173217	202230
3.	Валовий прибуток від реалізації	94487	97756	140211	56911	79665

За даними таблиці 2.9 на протязі періоду, що аналізуємо валовий прибуток від реалізації продукції на підприємстві збільшувався і в 2020 році склав 5288 тис. грн., що на 3692 тис. грн. або в 3,3 рази більший, ніж у 2013 році. А в 2021 році він зменшився в порівнянні з 2020 роком на 454 тис. грн. (8,6 %).

В таблиці 2.10 наведено дані про доходи та витрати досліджуваного підприємства за останні п'ять років.

Таблиця 2.10 – Динаміка доходів і витрат, тис. грн.

№ з/п	Показник	Роки				
		2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7
Доходи						
1.	Валовий прибуток	94487	97756	140211	56911	79665

Кінець таблиці 2.10						
2.	Інші операційні доходи	17444	53004	53128	58529	40155
	Разом	111931	150760	193339	115440	119820
Витрати та відрахування						
1.	Адміністративні витрати	38884	42552	41151	44012	47198
2.	Витрати на збут	17764	23724	31380	23120	32443
3.	Інші операційні витрати	18151	6269	46347	33072	21761
	Разом	74799	128645	118878	100204	101402
	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	37132	22115	74461	15236	18418
	Інші фінансові доходи	1082	185	317	15	70
	Дохід від участі в капіталі	-	8	-	-	-
	Інші доходи	255	100	17	22241	71
	Фінансові витрати	9437	13217	16821	18606	15517
	Інші витрати	445	29	25	12492	66
	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	28587	9162	57949	6394	2976
	Витрати з податку на прибуток	8923	-	10551	528	536
	Чистий фінансовий результат: прибуток	19664	9162	47398	5866	2440

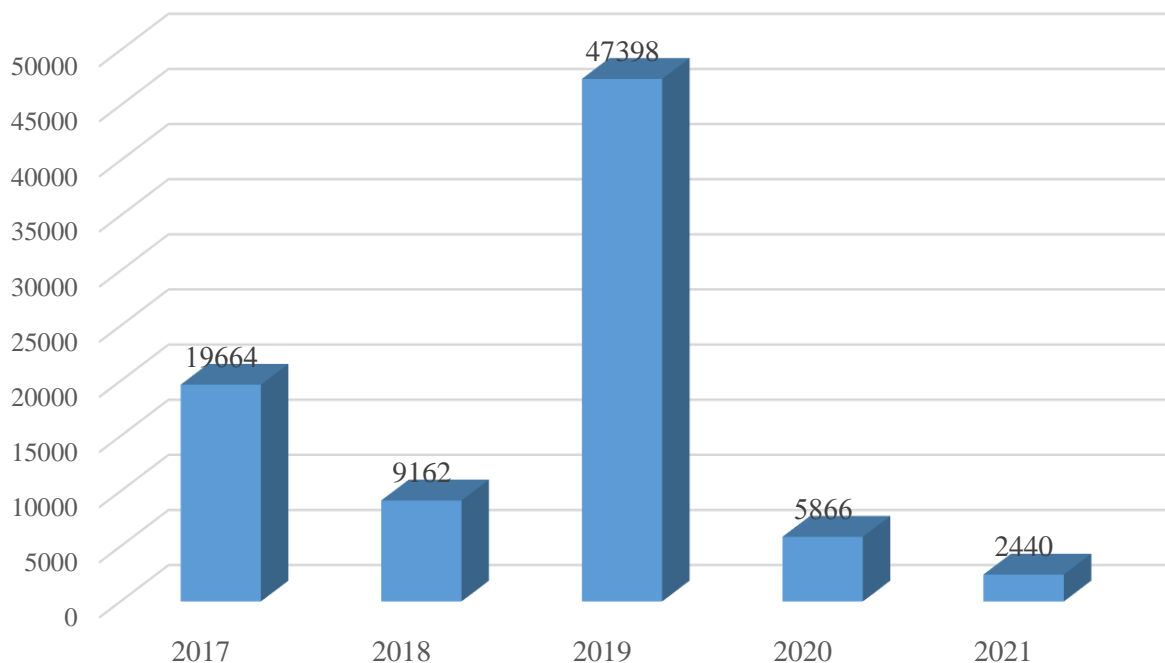
Як видно з таблиці 2.10 тенденція зміни валового прибутку від реалізації вплинула на зміну доходів підприємства. У 2017 році вони були 4322 тис. грн.,

а у 2020 році 8092 тис. грн., що на 3770 тис. грн. (75 %) більше. У 2021 році вони зменшилися в порівнянні з попереднім роком на 373 тис. грн (4,6 %) і склали 7719 тис. грн.

Витрати та відрахування на протязі усього періоду збільшувалися з 4009 тис грн. на початку періоду до 7384 тис грн. в останній рік., тобто в середньому за рік на 843,75 тис. грн. (16,5 %). Це пояснюється тим, що збільшувалися усі витрати.

В результаті збільшення витрат фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток був максимальним у 2019 році 1528 тис. грн., це в 6,9 рази більше ніж в базисному і в 6,2 рази більше ніж в попередньому роках. В останні два роки він зменшувався в порівнянні з 2019 роком відповідно на 382 тис. грн. (25 %) і на 1193 тис. грн. (71 %). Аналогічна тенденція і зміни витрат податку на прибуток і чистого фінансового результату – прибутку.

Графічно динаміка прибутку представлена на рисунку 2.8.



Чистий фінансовий прибуток

Рисунок 2.8 – Динаміка прибутку

2.2.4 Аналіз динаміки фінансових показників

Оцінка якості господарювання включає в себе в тому числі і аналіз спроможності підприємства забезпечити фінансування власної діяльності, що спирається на використання наявних у фірми ресурсів та джерел їх фінансування. За даними фінансової звітності має бути оцінено рівень платоспроможності і ліквідності підприємства, фінансової стійкості та ділової активності, розміри кредиторської і дебіторської заборгованостей.

Результати розрахунків показників рентабельності, міри ефективності вкладеного у діяльність капіталу шляхом порівняння прибутку та відповідних витрат на його отримання, представлено у таблиці 2.11 та на рисунку 2.9.

Таблиця 2.11 – Показники рентабельності

№	Коефіцієнт	Роки				
		2017	2018	2019	2020	2021
1	Коефіцієнт рентабельності продажів	0,075	0,030	0,170	0,028	0,011
2	Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	0,122	0,095	0,320	0,078	0,078
3	Коефіцієнт рентабельності капіталу	0,063	0,031	0,154	0,013	0,005
3	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,163	0,068	0,290	0,020	0,008
4	Коефіцієнт рентабельності позикового капіталу	0,104	0,061	0,341	0,042	0,015
5	Коефіцієнт рентабельності необоротних активів	0,208	0,093	0,506	0,031	0,014
6	Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	0,090	0,048	0,222	0,023	0,008

З рисунку 2.11 видно, що коефіцієнт рентабельності продажів у звітному 2021 році дорівнює 0,011, що на 0,064 менше рівня базового 2017 року. Тобто ефективність господарювання ПрАТ «Полтавамаш» знизилась, при цьому попит на готову продукцію також зменшився. Власний та позиковий капітали впродовж досліджуваного періоду втрачали свою ефективність: з 0,163 у базовому до 0,008 у звітному роках та з 0,104 у 2017 р. до 0,015 у 2021 р. відповідно. Ефективність використання оборотних і необоротних активів також знизилась до 0,008 та 0,014 в. п. відповідно. Щодо рентабельності операційної діяльності, у звітному році коефіцієнт становить 0,078, що на 0,044 менше показника базового року. Така тенденція прямим є свідченням зниження загальної ефективності господарської діяльності заводу.

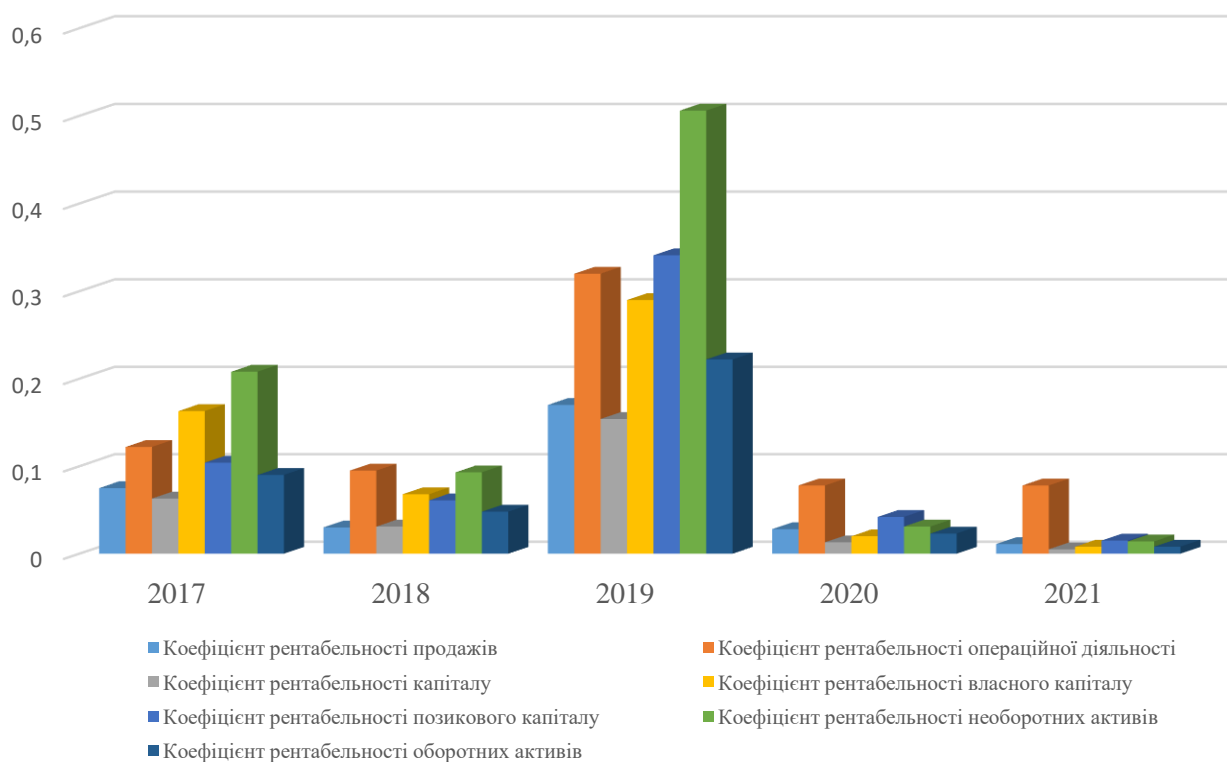


Рисунок 2.9 – Динаміка показників рентабельності

Проведено аналіз показників ліквідності, фінансових можливостей заводу погасити власні заборгованості, покрити наявні позики. Розрахунок коефіцієнтів представлено у таблиці 2.12 та на рисунку 2.10.

Таблиця 2.12 – Показники ліквідності

№	Коефіцієнт	Роки				
		2017	2018	2019	2020	2021
1	Коефіцієнт покриття	1,081	1,157	1,242	1,473	1,601
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,371	1,369	1,503	1,770	1,851
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,150	0,042	0,022	0,021	0,009
4	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	59235,5	51815	71624,5	109296	137053

З рисунку 2.10, що ілюструє динаміку показників ліквідності, спостерігається зростання коефіцієнта покриття у звітному 2021 р. до 1,601, що на 0,52 більше показника базового року.

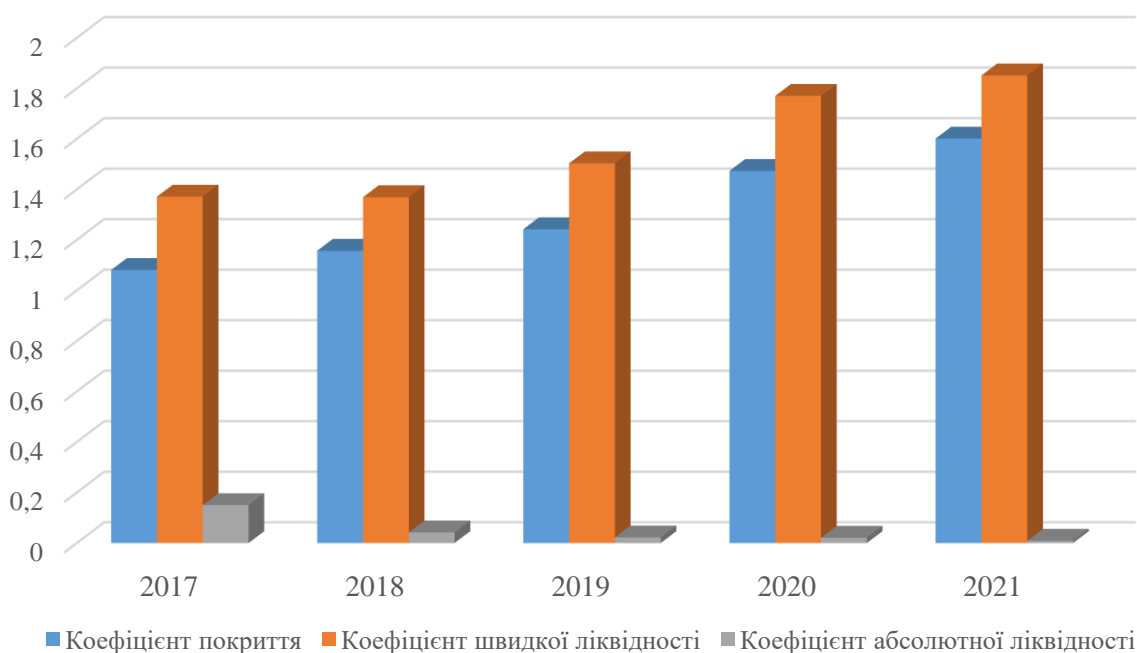


Рисунок 2.10 – Динаміка показників ліквідності

Упродовж усього періоду оцінювання значення коефіцієнта перевищували нормативний рівень (=1), тобто ПрАТ «Полтавамаш» може покривати власні пасиви поточними активами та за необхідності сплатити за

зобов'язаннями в результаті реалізації об'єктів майнового фонду. Значення коефіцієнта швидкої ліквідності теж відображає позитивну тенденцію і у 2021 року становить 1,851, що на 0,081 більше рівня 2020 року та на 0,48 – 2017 року. Тобто завод має змогу погасити поточні зобов'язання за рахунок власних грошових коштів та дебіторської заборгованості.

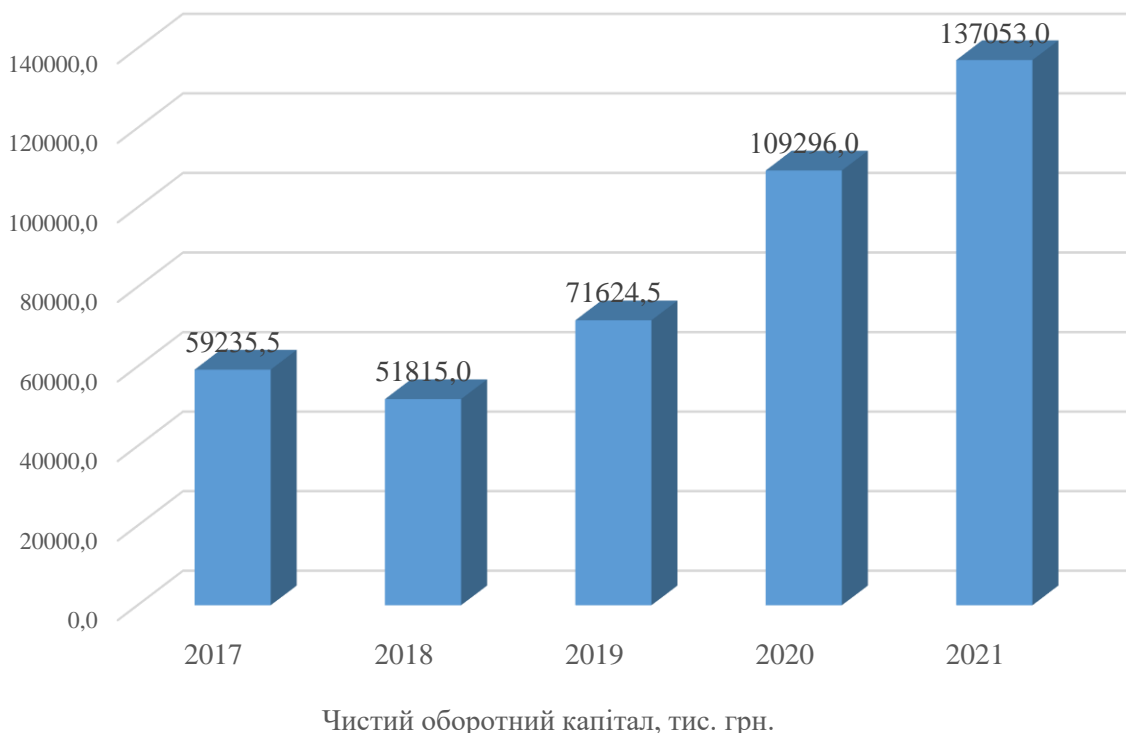


Рисунок 2.11 – Динаміка чистого оборотного капіталу

З рисунку 2.11 видно, чистий оборотний капітал підприємства поступово зростає та у 2021 році складає 137053 тис. грн., що на 27757 тис. грн. більше за рівень 2020 року, і на 77817 тис. грн. – 2017 року. Що свідчить про здатність заводу до ліквідації власних короткострокових зобов'язань та наявність резервів для розширення меж господарської діяльності.

Наступним етапом дослідження фінансового стану ПрАТ «Полтавамаш» є аналіз показників фінансової стійкості, що характеризує співвідношення власних і залучених коштів. Результати аналізу представлено у таблиці 2.13. Рисунок 2.12 графічно відображає динаміку показників фінансової стійкості.

Таблиця 2.13 – Показники фінансової стійкості

№	Коефіцієнт	Роки				
		2017	2018	2019	2020	2021
1	Коефіцієнт автономії	0,386	0,465	0,532	0,676	0,635
2	Коефіцієнт фінансової залежності	2,589	2,149	1,880	1,479	1,575
3	Коефіцієнт фінансового ризику	1,589	1,149	0,880	0,479	0,575
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,220	0,270	0,427	0,367	0,418
5	Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	0,346	0,154	0,018	0,005	0,072
6	Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,369	0,126	0,010	0,003	0,044
7	Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,788	0,899	0,990	0,997	0,960

За результатами дослідження можна зробити наступні висновки:

Коефіцієнт автономії впродовж аналізованого періоду має тенденцію до зростання. Значення останніх трьох років перевищують нормативний рівень ($>0,5$), тобто завод здатен самостійно фінансувати власну господарську діяльність.

Коефіцієнт фінансового ризику у 2019 – 2021 роках не перевищує рекомендованого рівня (<1): 0,88 – у 2019 році; 0,479 – у 2020 році; 0,575 – у 2021 році. Загалом дана тенденція свідчить про зменшення залежності ПрАТ «Полтавамаш» від позикових коштів та підвищення його фінансової стійкості.

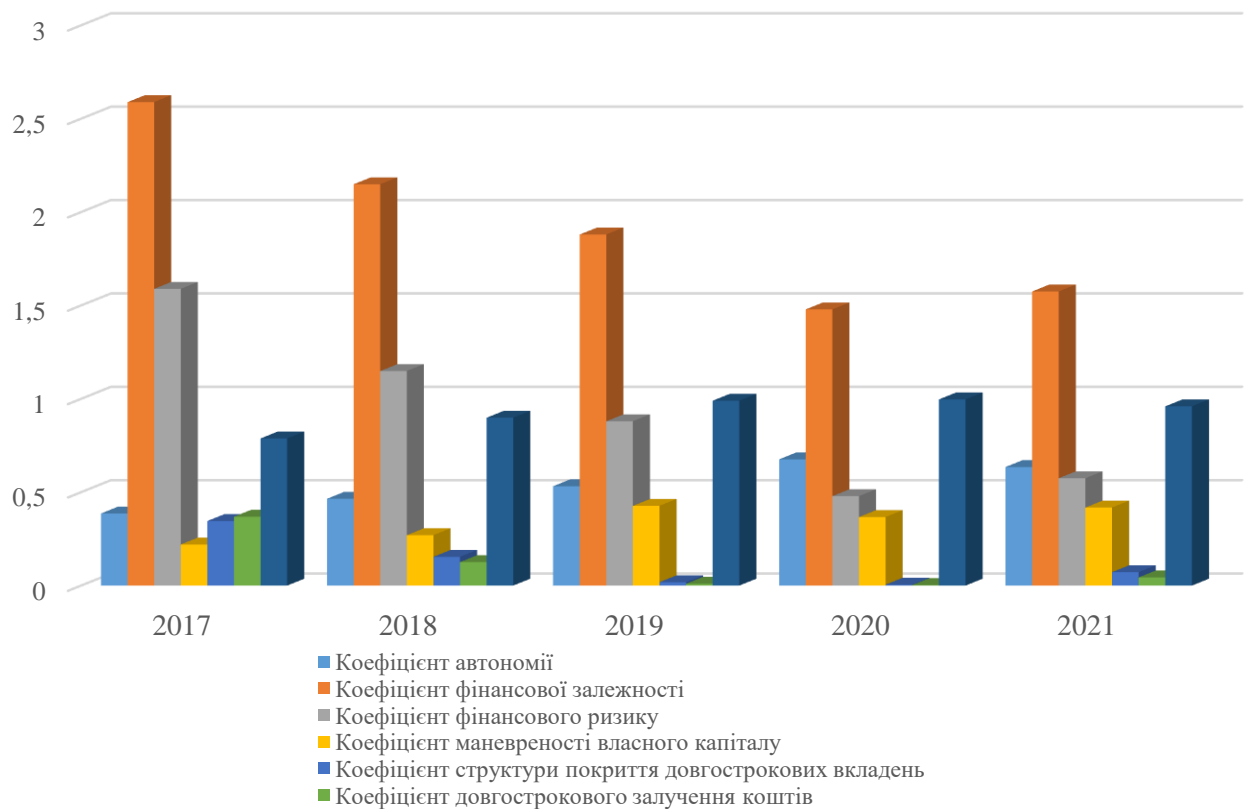


Рисунок 2.12– Динаміка показників фінансової стійкості

Коефіцієнт маневреності власного капіталу у звітному році складає 0,418, що на 0,199 більше рівня базового року. Спостерігається тенденція до зростання маневреності власного капіталу. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел у 2021 році становить 0,96, що на 0,172 більше за рівень базового року та загалом нормативний рівень ($>0,2$) упродовж всього періоду дослідження. Коефіцієнт фінансової залежності має тенденцію до зменшення і у звітному році становить 1,575, що на 1,014 менше за значення базового року. Нормативне значення – максимально наближене до 2.

Аналіз фінансового стану підприємства завершується оцінкою показників ділової активності. Результати представлено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Показники ділової активності

№	Коефіцієнт	Роки				
		2017	2018	2019	2020	2021
1	Коефіцієнт оборотності активів	1,219	1,054	1,109	0,522	0,592

Кінець таблиці 2.14						
2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,458	2,757	3,844	3,371	3,752
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,714	3,723	3,574	1,703	1,517
4	Строк погашення дебіторської заборгованості, дн.	77,4	98,0	102,1	214,3	240,7
5	Строк погашення кредиторської заборгованості, дн.	148,5	132,4	95,0	108,3	97,3
6	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	1,708	1,231	1,177	0,937	1,047

Динаміку показників ділової активності графічно представлено на рисунку 2.13.

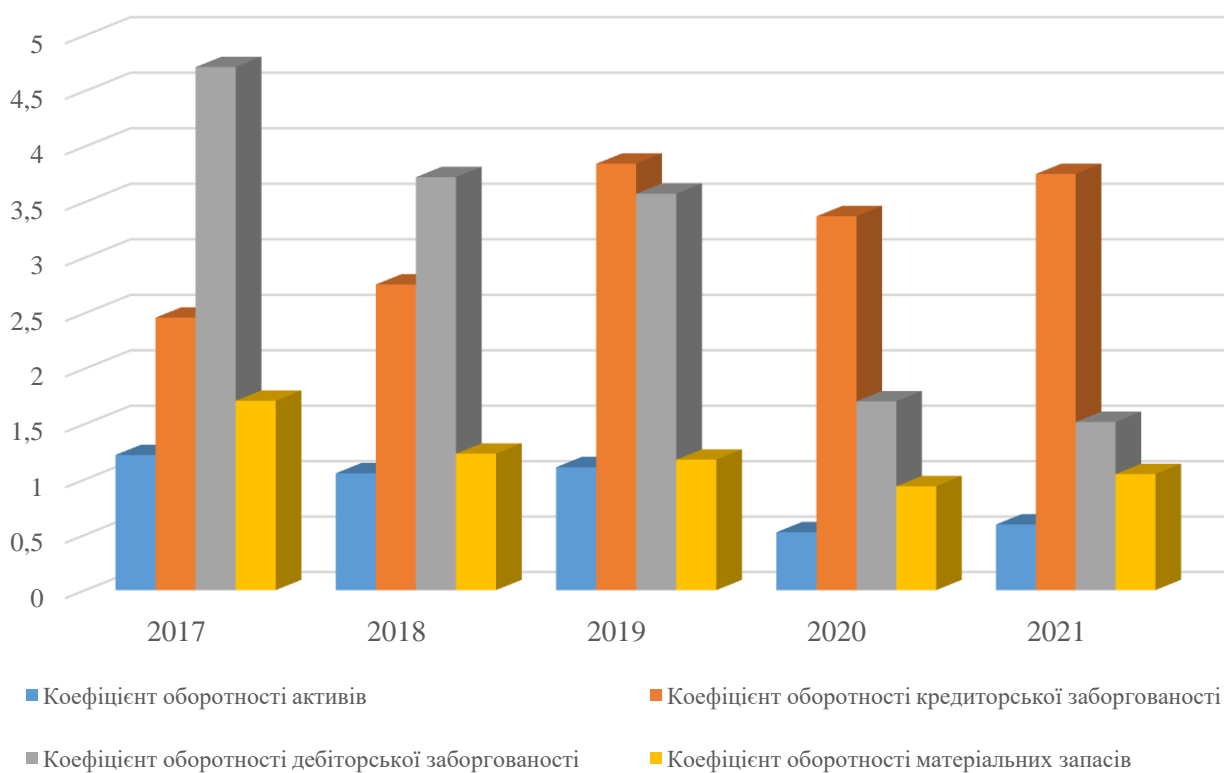


Рисунок 2.13 – Динаміка показників ділової активності

Ефективність використання активів упродовж 2017 – 2021 років знижується з 1,219 у базовому році до 0,592 у звітному році. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості збільшується до 3,752, що на 0,381 та 1,294 в. п. більше рівня 2020 та 2017 років відповідно. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості має протилежну динаміку та зменшується з 4,714 (значення базового року) до 1,517 (значення звітного року).

На рисунку 2.14 зображено динаміку строків погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей.

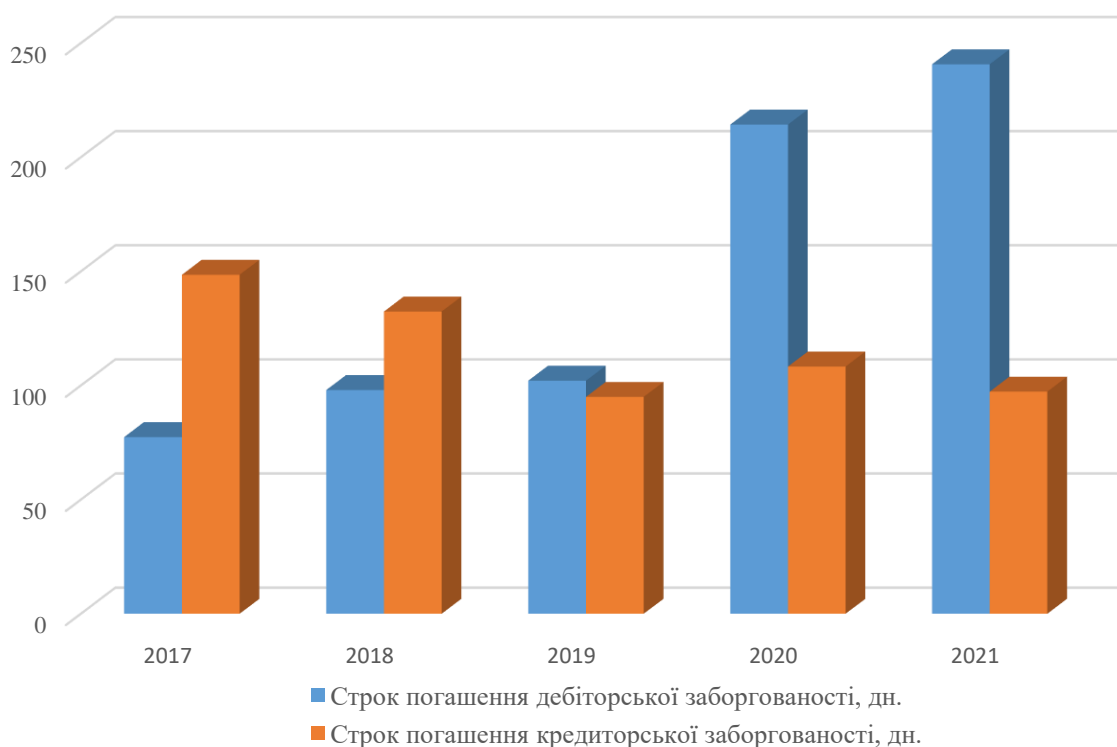


Рисунок 2.14 – Динаміка строків погашення заборгованостей

Строки погашення дебіторської заборгованості збільшується з 78 днів. У базовому році до 241 днів – у звітному, а кредиторської скорочується з 149 днів до 98 днів відповідно. При цьому сума дебіторської заборгованості зростає з 80,976 млн. грн. у 2017 році до 185,883 млн. грн. у 2021 році, а кредиторської – зменшується з 153,301 млн. грн. до 75,131 млн. грн. відповідно.

За результатами дослідження фінансового стану господарської діяльності ПрАТ «Полтавамаш», спостерігається зниження ефективності господарювання

та зниження попиту на готову продукцію підприємства. Незважаючи на наявність певних фінансових проблем, упродовж 2017 – 2021 років завод являється платоспроможним, здатним сплатити за поточними зобов'язаннями власними грошовими коштами або після реалізації наявних активів. Розміри кредиторської заборгованості стабільно знижуються та скорочуються терміни її погашення, у той час коли дебіторської – навпаки зростають.

2.3 Аналіз основних показників діяльності підприємства

Результати діяльності заводу у 2021 році характеризують показники, наведені у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Аналіз основних показників

Показники	Один. вим.	Роки		Відхилення від 2020 р.	
		2020	2021	+/-	%
1	2	3	4	5	6
1. Обсяг виробництва продукції	тис. грн.	236731	288097	51366	21,6
2. Середньооблікова чисельність працюючих	осіб	861	878	17	2,0
У т. ч. робітників		731	745	14	1,9
3. Продуктивність праці робітника	тис. грн./міс.	26,99	32,23	5,24	19,4
4. Середня заробітна плата робітника	грн./міс.	6475,0	6628,4	153,4	2,4
5. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	173217	202230	29013	16,8
6. Витрати на 1 грн., реалізованої продукції	грн./грн.	0,75	0,72	-0,03	-4

Кінець таблиці 2.15					
1	2	3	4	5	6
7. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	230128	281895	51767	22,5
8. Валовий прибуток	тис. грн.	56911	79665	222754	40
9. Чистий прибуток	тис. грн.	5866	2440	-3426	-58,4
10. Рентабельність продажів	%	2,8	1,1		

В 2021 році обсяг виробництва продукції склав 288097 тис. грн., що на 51366 тис. грн. або на 21,6 % більше ніж в 2020 році.

За рахунок збільшення чисельності робітників на 14 осіб або на 1,9 % чисельність працюючих збільшилася на 17 осіб або на 2 %. Продуктивність праці робітника збільшилася з 26,99 тис. грн./міс. у 2020 році до 32,23 тис. грн./міс. у 2021 році, тобто на 5,24 тис. грн./міс. (19,4 %). Середня заробітна плата робітника збільшилася на 153,4 грн./міс., або на 2,4 %. Таким чином темп зростання продуктивності праці значно випереджає темп зростання заробітної праці. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції зменшилися на 0,72 грн. Чистий дохід від реалізації продукції і валовий прибуток збільшилися відповідно на 51767 тис. грн. (20 %) і на 222754 тис. грн. (40 %), а чистий прибуток зменшився на 3426 тис. грн. (58,4 %). Проаналізуємо кожний із показників більш детально.

2.3.1 Аналіз виробництва і реалізації продукції

Основними видами продукції на підприємстві є енергозапчастини, компресорна техніка і ливарна продукція. Згідно таблиці 2.16 у 2021 році виготовлено продукції на 288097 тис. грн., що на 51366 тис. грн. або на 21,6 % більше ніж в попередньому році, а реалізовано на 281895 тис. грн., що на

51767 тис. грн. або на 20 %. Реалізовано у 2020 році 97,2 % виготовленої продукції, а в 2021 – 97,9, що на 0,7 п. п. більше.

Таблиця 2.16 – Аналіз обсягів виробництва і реалізації основних видів продукції, тис. грн.

№	Показник	Роки		Відхилення	
		2020	2021	+/-	%
1	Обсяг виробництва продукції	236731	288097	51366	21,6
2	Обсяг реалізації продукції	230128	281895	51767	20

2.3.2 Аналіз чисельності, продуктивності праці і заробітної плати

Забезпеченість підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, мають велике значення для збільшення обсягів виробництва і підвищення продуктивності праці.

Таблиця 2.17 – Аналіз чисельності персоналу

Категорії персоналу	Роки		Відхилення	
	2020	2021	+/-	%
Середньооблікова чисельність працюючих	861	878	17	2,0
У т. ч. робітники	731	745	14	1,9

Аналіз таблиці 2.17 показує, що на підприємстві збільшилася чисельність робітників з 731 особи у 2020 році до 745 осіб у 2021 році, тобто на 14 осіб (1,9 %). В результаті цього збільшилася чисельність працюючих з 861 особи у 2020 році до 878 осіб, що на 17 осіб (2 %).

Показником економічної ефективності трудової діяльності працівників підприємства є продуктивність праці. Він визначається як відношення обсягу

виробленої продукції до витрат праці. Існує три методи визначення виробітку: натуральний, вартісний і трудовий. На заводі використовують вартісний метод, так як виготовляється різнорідна продукція.

Таблиця 2.18 – Аналіз продуктивності праці

№	Показник	Роки		Відхиленні	
		2020	2021	+/-	%
1	Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	236731	288097	51366	21,6
2	Чисельність робітників, осіб	731	745	14	1,9
3	Продуктивність праці робітника, тис. грн./міс.	26,99	32,23	5,24	19,4

Згідно таблиці 2.18 продуктивність праці робітника у 2021 році склала 32,23 тис. грн./міс. тобто збільшилася в порівнянні з 2020 роком на 5,24 тис. грн./міс. (19,4 %). Зміна продуктивності праці і чисельності впливають на обсяг виробництва продукції. Міра впливу визначається методом абсолютних різниць.

Визначимо, яким чином збільшення продуктивності праці робітника і чисельності вплинули на обсяг виготовленої продукції за формулами [22, 23]

$$\pm\Delta Q_{\text{пп}} = \pm\Delta\text{ПП} \cdot \text{Ч}_{20} \cdot 12; \quad (2.5)$$

$$\pm\Delta Q_{\text{ч}} = \pm\Delta\text{Ч} \cdot \text{ПП}_{21} \cdot 12; \quad (2.6)$$

$$\pm\Delta Q = \pm\Delta Q_{\text{пп}} \pm \Delta Q_{\text{ч}}, \quad (2.7)$$

де $\pm\Delta Q$ – загальна зміна обсягу продукції, тис. грн;

$\pm\Delta Q_{\text{пп}}$, $\pm\Delta Q_{\text{ч}}$ – зміна обсягу продукції за рахунок зміни продуктивності праці і чисельності робітників, тис. грн.;

$\pm\Delta\Pi\Pi$ – зміна продуктивності праці одного робітника, тис. грн./міс.;

$\pm\Delta\text{Ч}$ – зміна чисельності робітників, осіб;

Ч_{20} – чисельність робітників у 2020 році, осіб;

$\Pi\Pi_{21}$ – продуктивність праці робітника у 2021 році, тис. грн./міс.

За формулами (2.5), (2.6) і (2.7) обчислимо відхилення

$$\pm\Delta Q_{\Pi\Pi} = 5,24 \cdot 731 \cdot 12 = 45965 \text{ тис. грн.},$$

$$\pm\Delta Q_{\text{ч}} = 14 \cdot 32,23 \cdot 12 = 5401 \text{ тис. грн.},$$

$$\pm\Delta Q = 45965 + 5401 = 51366 \text{ тис. грн.}$$

В результаті збільшення продуктивності праці на 5,24 тис. грн./міс. обсяг продукції збільшився на 45965 тис. грн., а за рахунок збільшення чисельності робітників на 14 осіб обсяг збільшився на 5401 тис. грн.

Таблиця 2.19 – Аналіз заробітної плати

№	Показник	Роки		Відхиленні	
		2020	2021	+/-	%
1	Фонд оплати праці, тис. грн	56799,14	59257,63	2458,5	4,3
2	Чисельність робітників, осіб	731	745	14	1,9
3	Середня заробітна плата, грн/міс.	6475,0	6628,4	153,4	2,4

За даними таблиці 2.19 середня заробітна плата робітника у 2021 році збільшилася в порівнянні з попередній роком на 153,4 грн /міс. (2,4%), тобто з 6475 грн /міс. до 6628,4 грн /міс.

При аналізі фонду заробітної плати визначають абсолютну економію або перевитрати фонду. В порівнянні з 2020 роком фонд оплати праці збільшився

на 2458,5 тис. грн (4,3 %) з 56799 тис. грн до 58110 тис. грн. На зменшення фонду вплинули два чинники:

– збільшення чисельність робітників з 731 особу у 2020 році до 745 осіб у 2021 році, тобто на 14 осіб (1,9 %);

– збільшення середньої заробітної плати на 153,4 грн /міс. (2,4 %) з 6475,0 грн /міс. у 2020 році до 6628,4 грн /міс. у 2021 році.

Оцінку впливу зміни чисельності персоналу та заробітної плати на фонд оплати праці проведено методом абсолютних різниць.

Вплив зміни середньої заробітної плати і чисельності на фонд оплати праці визначається за формулами [22, 23]

$$\pm\Delta\PhiЗП_{зп} = \pm \DeltaЗП \times Ч_{баз} \times 12, \quad (2.8)$$

де $\pm\Delta\PhiЗП_{зп}$ – зміна фонду оплати праці за рахунок зміни середньої заробітної плати, тис. грн.;

$\pm\DeltaЗП$ – зміна середньої заробітної плати, грн./міс.;

$Ч_{баз}$ – чисельність працюючих у 2020 році, осіб.

За формулою (2.8)

$$\pm\Delta\PhiЗП_{зп} = 153,4 \times 731 \times 12 = 1345,62 \text{ тис. грн.}$$

В результаті збільшення середньої заробітної плати на 153,4 грн./міс. фонд оплати праці збільшився на 1345,62 тис. грн.

Вплив збільшення чисельності персоналу на фонд оплати праці визначається за формулою [24]

$$\pm\Delta\PhiЗП_{ч} = \pm\DeltaЧ \times ЗП_{зв.} \times 12, \quad (2.9)$$

де $\pm\Delta\PhiЗП_{ч}$ – вплив чисельності персоналу на фонд оплати;

$\pm\DeltaЧ$ – зміна чисельності персоналу, осіб;

$Z_{\text{Зв.}}$ – середня заробітна плата у 2021 році, грн./міс.

За формулою (2.9)

$$\pm\Delta\Phi Z_{\text{П}_q} = 14 \times 6628,4 \times 12 = 1112,88 \text{ тис. грн.}$$

За рахунок збільшення чисельності працюючих на 14 осіб фонд оплати праці збільшився на 1112,88 тис. грн.

Вплив обох факторів визначається за формулою [24]

$$\pm\Delta\Phi Z_{\text{П}} = \pm\Delta\Phi Z_{\text{П}_{\text{зп}}} \pm\Delta\Phi Z_{\text{П}_q}. \quad (2.10)$$

За формулою (2.10) загальна зміна фонду оплати праці склала

$$\pm\Delta\Phi Z_{\text{П}} = 1345,62 + 1112,88 = 2458,5 \text{ тис. грн.}$$

Для ефективної роботи підприємства необхідно щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання оплати: якщо такий принцип не дотримується, то мають місце перевитрати фонду зарплати, підвищується собівартість продукції і відповідно зменшується сума прибутку.

Співвідношення між темпом зростання середньої заробітної плати і продуктивності праці визначається за допомогою коефіцієнта випередження ($K_{\text{вип}}$) за формулою [24]

$$K_{\text{вип}} = I_{\text{зп}} : I_{\text{пп}}, \quad (2.11)$$

де $I_{\text{зп}}$ і $I_{\text{пп}}$ – відповідно індекс заробітної плати і індекс продуктивності праці.

Індекс заробітної плати ($I_{\text{зп}}$) [24]

$$I_{\text{зп}} = Z_{\text{П}_1} : Z_{\text{П}_0}, \quad (2.12)$$

де $ЗП_1$ і $ЗП_0$ – середня заробітна плата відповідно у звітному і базисному періодах, грн./міс.

Індекс продуктивності праці ($I_{\text{пп}}$) [24]

$$I_{\text{пп}} = \text{ПП}_1 : \text{ПП}_0, \quad (2.13)$$

де ПП_1 і ПП_0 – продуктивність праці відповідно у звітному і базисному періодах, тис. грн./міс.

Результати розрахунків індексів наведено у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 – Аналіз співвідношення між темпом зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати робітників

Показники	Роки		Темпи зростання
	2020	2021	
1. Продуктивність праці, тис. грн /міс	26,99	32,23	1,194
2. Середня заробітна плата, грн /міс	6475,0	6628,4	1,024

Коефіцієнт випередження розрахований за формулою 2.13

$$1,194 : 1,024 = 1,166.$$

На заводі темпи зростання продуктивності праці випереджають темп зростання середньої заробітної плати на 16,6 %.

Виділяють три основні моделі, що визначають співвідношення темпів росту продуктивності праці й заробітної плати:

- ріст заробітної плати пропорційний росту продуктивності праці;
- ріст заробітної плати відстає від росту ПП (дегресивна модель);
- ріст заробітної плати випереджає ріст продуктивності праці (прогресивна модель).

– Першу модель можна вважати ідеальною. У масштабах держави вона не породжує інфляції, а для підприємства є стимулом до підвищення продуктивності праці його працівників. На практиці таке співвідношення підтримувати важко.

– Друга ситуація не повинна породжувати інфляцію, але не містить стимулу до підвищення продуктивності праці.

– Якщо темп росту заробітної плати випереджає темп росту продуктивності праці, то така модель стимулює ріст продуктивності праці, але породжує інфляцію. Занадто високі темпи росту заробітної плати порушують зв'язок між витратами праці і її оплатою, що так само призводить до зниження її продуктивності.

2.3.3 Аналіз собівартості

Собівартість продукції – один з найважливіших показників. У ньому фокусуються у грошовому вираженні витрати матеріально-технічних, трудових та фінансових ресурсів у зв'язку з підготовкою, організацією, введенням виробництва та реалізацією продукції. Собівартість належить до вирішальних чинників, що впливають на прибуток підприємства і показники рентабельності.

Таблиця 2.21– Аналіз собівартості

№	Показник	Роки		Відхилення	
		2020	2021	+ -	%
1	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	173217	202230	29013	16,8
2	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	230128	281895	51767	22,5
3	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	0,75	0,72	-0,03	-3

Залежно від мети та предмета аналізу використовують різні класифікаційні ознаки витрат. Класифікація за економічними елементами операційних витрат: матеріальні витрати; витрати на оплату праці; відрахування на соціальні заходи; амортизація; інші операційні витрати (собівартість реалізованих виробничих запасів, визнані економічні санкції тощо). Витрати за цією ознакою визначаються по підприємству в цілому з метою аналізу структури витрат, динаміки зміни економічних елементів витрат у часі, виявлення тенденцій змін.

Як видно з таблиці 2.21 собівартість реалізованої продукції у 2021 році в порівнянні з 2020 збільшилась на 16,8 %.

2.3.4 Аналіз фінансової діяльності підприємства

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються приростом власного капіталу (чистих активів), основним джерелом якого є прибуток від операційної, інвестиційної, фінансової діяльності, а також внаслідок надзвичайних обставин.

Таблиця 2.22 – Аналіз фінансових результатів

Показники	Один. вим.	Роки		До 2020 р.	
		2020	2021	+/-	%
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	230128	281895	51767	20
2. Валовий прибуток	тис. грн.	56911	79665	222754	40
3. Чистий прибуток	тис. грн.	5866	2440	-3426	-58,4

За даними таблиці 2.22 у 2021 році в порівнянні з 2020 роком збільшився чистий дохід від реалізації продукції і валовий прибуток відповідно на 51767 тис. грн. (20 %) і на 222754 тис. грн. (40 %), а чистий прибуток зменшився на 3426 тис. грн. (58,4 %).

3 ОБҐРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РІШЕНЬ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Виконаний аналіз динаміки показників діяльності підприємства і діяльності підприємства у 2021 році дав змогу виявити внутрішньовиробничі резерви підвищення ефективності праці на підприємстві та запропонувати наступні заходи.

3.1 Розробка і впровадження на підприємстві програми управління продуктивністю праці

Ураховуючи першочергову важливість підвищення продуктивності праці для конкурентоспроможності підприємства, керівники і спеціалісти всіх рівнів повинні розробляти і впроваджувати програми управління продуктивністю. Ці програми на підприємстві охоплюють такі етапи:

- 1) вимірювання й оцінка досягнутого рівня продуктивності по підприємству в цілому і за окремими видами праці зокрема;
- 2) пошук та аналіз резервів підвищення продуктивності на основі інформації, одержаної під час вимірювання й оцінки;
- 3) розроблення плану використання резервів підвищення продуктивності праці, який повинен передбачати конкретні терміни і заходи щодо їх реалізації, фінансування витрат на ці заходи й очікуваний економічний ефект від їх упровадження, визначати відповідальних виконавців;
- 4) розроблення систем мотивації працівників до досягнення запланованого рівня продуктивності;
- 5) контроль за реалізацією заходів, передбачених планом і всією програмою, і регулювання їх виконання;
- 6) вимірювання й оцінка реального впливу передбачуваних заходів на зростання продуктивності праці.

У программі мають бути впроваджені такі механізми для підвищення продуктивності праці [25]:

- оптимізація робочих місць;
- заохочення працівників до підвищення кваліфікації через впровадження нової системи оплати праці;
- періодична організація курсів перепідготовки;
- поєднання професій і заохочення до цього;
- введення змагань між бригадами;
- удосконалення апарату і способів управління;
- підсилення дисципліни і штрафування за спізнення, прогули, простої;
- впровадження нових технологій та устаткування, які дозволяють більш продуктивно працювати на них.

Отже, управління продуктивністю праці на підприємстві – це фактично частина загального процесу управління підприємством, що охоплює планування, організацію, мотивацію, керівництво, контроль і регулювання. Ця робота ґрунтується на постійному аналізі співвідношення корисного ефекту від певної трудової діяльності, з одного боку, і витрат на цю діяльність, з іншого боку.

3.2 Покращення використання фонду робочого часу

Вихідними показниками для аналізу використання робочого часу є календарний, максимально можливий та табельний фонди часу (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Баланс робочого часу робітників шахти за звітний період

Ресурси робочого часу			Використання робочого часу		
№	Показник	Значення, осіб. дн.	№	Показник	Значення, осіб. дн.
1	2	3	4	5	6
1	Календарний фонд	613665	1	Відпрацьовано	346815

Кінець таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6
2	Святкові та вихідні дні	152912	2	Неявки з поважних причин – всього у тому числі:	22338
				відпустки на навчання	3849
				відпустки за станом здоров'я	13044
				інші неявки, дозволені законом	3891
3	Табельний фонд часу	460753	3	Цілодені втрати – всього у тому числі:	580
				неявки з дозволу адміністрації	244
				прогули	336
4	Чергові відпустки	91020			
	Максимально можливий фонд часу	369733		Максимально можливий фонд часу	369733

За даними абсолютних показників фондів обчислюють коефіцієнти їх використання [15, 16]:

– календарного (K_k)

$$K_k = \Phi : \Phi_k; \quad (3.1)$$

– табельного (K_T)

$$K_T = \Phi : \Phi_T; \quad (3.2)$$

– максимально можливого (K_{MM})

$$K_{MM} = \Phi : \Phi_{MM}; \quad (3.3)$$

– втрат робочого часу (K_B)

$$K_B = 100 - K_{MM}, \quad (3.4)$$

де Φ – фактично відпрацьовано в звітному періоді, ос. дн.;

Φ_K , Φ_T і Φ_{MM} – відповідно календарний, табельний і максимально можливий фонди робочого часу, ос. дн.

Коефіцієнти використання:

– календарного (3.1)

$$346815 : 613665 = 0,565 \text{ або } 56,5\%;$$

– табельного (3.2)

$$346815 : 460753 = 0,753 \text{ або } 75,3\%;$$

– максимально можливого (3.3)

$$346815 : 369733 = 0,938 \text{ або } 93,8 \%$$

Таким чином недовикористаний робочий час склав 6,2 % (100 – 93,8).

Структура фактичного використання максимально можливого фонду робочого часу склалася таким чином: відпрацьовано – 93,8 %; неявки з поважних причин – 6 %; цілоденні втрати – 0,2 %. В результаті збільшення кількості виходів на кожного робітника є можливість вивільнити робітників, кількість яких визначається за формулою. [26]

$$E_{\text{вис}} = (Y_{\text{вст}} - Y_{\text{ф}}) / (100 - Y_{\text{вст}}) \cdot Ч_{\text{пр}}, \quad (3.5)$$

де $Y_{\text{вст}}$ і $Y_{\text{ф}}$ – процент явок відповідно встановлений і фактичний у звітному періоді, %;

$Ч_{\text{пр}}$ – приведена чисельність робітників, осіб.

За формулою (3.5)

$$E_{\text{вис}} = (4,0 - 6,0) / (100 - 4,0) \cdot 745 = -16 \text{ осіб.}$$

1. Економія по фонду заробітної плати

$$E_{\text{зп}} = 6628,4 \cdot 12 \cdot 16 = 1432 \text{ тис. грн.}$$

2. Зниження витрат по відрахуванням

$$E_{\text{відр}} = 956,3 \cdot 0,375 = 537 \text{ тис. грн.}$$

3. Загальна економія по заходу

$$E_5 = 1432 + 537 = 1969 \text{ тис. грн.}$$

3.3 Впровадження нових систем оплати праці

Це дозволяє вирішувати проблему прогулів і спізнень. Збудити інтерес робітника для раціоналізаторської діяльності.

1. Окрім премій і нагороджень, необхідно подолати диференціацію в оплаті праці шляхом встановлення раціональних пропорцій в оплаті простої і складної праці, що вимагає кваліфікації. Так для робітників, зайнятих на вантажно-розвантажувальних роботах, передбачається скасувати почасову оплату.

2. Зараз розподіл бригадного заробітку здійснюється пропорційно відпрацьованому часу, тарифним розрядам і коефіцієнтам трудової участі поширеним на весь заробіток. Вважаємо за доцільне здійснювати це тим же методом але поширювати коефіцієнт трудової участі на частку заробітку, що змінюється.

3. Для спеціалістів потрібно понизити рівень оплат, обумовлений стажем, і збільшити розмір оплати пропорційно трудовому окладу. Це підвищить творчу активність працюючих, примусить старих працівників підвищувати свою кваліфікацію, а молодих працівників простимулює до більш швидкого підвищення ефективності праці, прагнення до високої кваліфікації і просування.

4. Стимулювати працівників до оволодіння суміжними професіями (введення коефіцієнта оплати за поєднання професій). Це зробить роботу цікавішою, а працю - продуктивнішою.

5. Продовжувати впроваджувати метод бригадного змагання з преміюванням бригад як грошовим (премії, акції, путівки), там і негрошовим способом (дошка пошани, відзнаки, підвищення по службовим сходам, відправка на курси підвищення кваліфікації).

6. Для підвищення продуктивності праці на підприємстві також упровадити п'ять принципів роботи (з японського досвіду):

- Ліквідувати непотрібні предмети на робочих місцях.
- Правильно розташовувати і берегти потрібні предмети.
- Постійно підтримувати чистоту і порядок на робочому місці.
- Постійна готовність робочого місця до проведення роботи.
- Засвоїти дисципліну і дотримувати перераховані принципи.

Стан робочого місця оцінюється щодня при перевірці побальної оцінки на відповідність вказаним правилам. Робітники прямо зацікавлені в постійній підтримці у хорошому стані свого місця, оскільки в цьому випадку збільшується на 10% тарифна частина його заробітку за рахунок оціночної системи і за рахунок підвищення через це його продуктивності праці.

Застосування такої системи дозволяє підвищити рівень культури виробництва і сприяє зростанню продуктивності праці.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання обґрунтування управлінських рішень підвищення ефективності праці на підприємстві.

Одержані результати дозволили зробити такі висновки:

1. Управління продуктивністю праці на підприємстві – це частина загального процесу управління підприємством, що охоплює планування, організацію, мотивацію, керівництво, контроль і регулювання. Ця робота ґрунтується на постійному аналізі співвідношення корисного ефекту від певної трудової діяльності, з одного боку, і витрат на цю діяльність, з іншого боку.

Резерви зростання продуктивності праці – це невикористані можливості збільшення об'єму і якості продукції за рахунок найраціональнішого використання всіх економічних ресурсів. Для повнішого визначення і використання вони класифікуються по різних ознаках.

2. Обсяг виробництва продукції на підприємстві на протязі останніх п'яти років зменшувався з 373808 тис. грн. у 2017 році до 288097 тис. грн. у 2021 році, Обсяг реалізованої продукції теж зменшувався з 381700 тис. грн. до 281895 тис. грн. Чисельність персоналу у 2018 році зросла на 23 особи або 2 %. В останні три роки вона зменшувалася відповідно на 31 особу (12,7 %), на 300 осіб (25,8 %) і на 283 особи (24,4 %). Чисельність робітників поступово зменшувалася і у 2021 році склала 745 осіб, що на 44 особи (5,4 %) менше ніж у 2021 році. На протязі аналізованого періоду продуктивність праці робітника зменшувалася з 39,48 тис. грн./міс. у 2017 році до 32,23 тис. грн./міс. у 2021 році, тобто на 7,25 тис. грн./міс. (18,4 %). За період з 2017 по 2021 роки на підприємстві спостерігається тенденція до збільшення середньої заробітної плати працюючого. Так у 2017 році вона була 3503,01 грн./міс., а у 2021 році 5497,4 грн./міс. На протязі останніх п'яти років зменшувалися виручка від реалізації продукції і собівартість реалізованої продукції. Виручка зменшилася

на 99805 тис. грн. (16,1 %), з 381700 тис. грн. у 2017 році до 281895 тис. грн. у 2021 році, а собівартість на 84983 тис. грн. (29,6 %) з 287213 тис. грн. до 202230 тис. грн. Прибуток був максимальним у 2019 році 1528 тис. грн., це в 6,9 рази більше ніж в базисному і в 6,2 рази більше ніж в попередньому роках. В останні два роки він зменшувався в порівнянні з 2019 роком відповідно на 382 тис. грн. (25 %) і на 1193 тис. грн. (71 %).

Аналізуючи результати діяльності підприємства встановлено, що в 2021 році обсяг виробництва продукції склав 288097 тис. грн., що на 51366 тис. грн. або на 21,6 % більше ніж в 2020 році. За рахунок збільшення чисельності робітників на 14 осіб або на 1,9 % чисельність працюючих збільшилася на 17 осіб або на 2 %. Продуктивність праці робітника збільшилася з 26,99 тис. грн./міс. у 2020 році до 32,23 тис. грн./міс. у 2021 році, тобто на 5,24 тис. грн./міс. (19,4 %). Середня заробітна плата робітника збільшилася на 153,4 грн./міс., або на 2,4 %. Таким чином темп зростання продуктивності праці значно випереджає темп зростання заробітної праці. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції зменшилися на 0,72 грн. Чистий дохід від реалізації продукції і валовий прибуток збільшилися відповідно на 51767 тис. грн. (20 %) і на 222754 тис. грн. (40 %), а чистий прибуток зменшився на 3426 тис. грн. (58,4 %).

3. За результатами виконаного аналізу для підвищення ефективності праці та виключення недоліків які впливають на діяльність підприємства, в дипломній роботі запропоновано такі заходи:

1) Ураховуючи першочергову важливість підвищення продуктивності праці для конкурентоспроможності підприємства, керівники і спеціалісти всіх рівнів повинні розробляти і впроваджувати програми управління продуктивністю.

2) Покращення використання фонду робочого часу дасть змогу отримати економічний ефект в розмірі 1969 тис. грн.

3) Впровадження нових систем оплати праці:

– подолати диференціацію в оплаті праці шляхом встановлення раціональних пропорцій в оплаті простої і складної праці, що вимагає кваліфікації:

– здійснювати розподіл бригадного заробітку поширюючи коефіцієнт трудової участі на частку заробітку, що змінюється;

– для спеціалістів потрібно понизити рівень оплат, обумовлений стажем, і збільшити розмір оплати пропорційно трудовому окладу;

– стимулювати працівників до оволодіння суміжними професіями введенням коефіцієнта оплати за поєднання професій;

– продовжувати впроваджувати метод бригадного змагання з преміюванням бригад як грошовим (премії, акції, путівки), там і негрошовим способом (дошка пошани, відзнаки, підвищення по службовим сходам, відправка на курси підвищення кваліфікації;

– з метою підвищення культури виробництва встановити надбавку в розмірі 10% тарифної частини заробітку робітникам, які підтримують у хорошому стані своє робоче місце.

Впровадження цих рішень дозволяє підвищити рівень культури виробництва і сприяє зростанню ефективності праці.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М.С. Татаревської. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.
2. Василенко В.О. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 420 с.
3. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навч.метод. посібник для самост. вивч. дисципліни. – К.: КНЕУ, 2002.–198 с.
4. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: Навч. посіб. / Крупник А. С., Линьов К. О., Нужний Є. М., Рудик О. М. – К.: Видавничий дім “ПРОСТІР”, 2007. – 156 с.
5. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організації: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2005. – 860 с.
6. Кігель В. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: монографія / В. Кігель. – К.: ЦУЛ, 2003. – 202 с.
7. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль. – К. Академвидавн, 2005.– 608 с.
8. Лук’янихіна О.А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації / О. А. Лук’янихіна, В. О. Лук’янихін, І. О. Кіясова [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1\(111\)/4_Lukian.pdf](http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1(111)/4_Lukian.pdf)
9. Бардась А.В. Менеджмент [текст]: навчальний посібник / Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В.: Державний ВНЗ «НГУ», – Дніпропетровськ: Герда, 2014. – 344 с.
10. Мала Н.Т., Процик І.С. Мистецтво прийняття управлінського рішення // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.14. – С. 345–351.
11. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 360 с.

12. Скібіцький О.М. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 192 с.
13. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. – К.: Знання, 2004. – 687с.
14. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персонала: учеб. пособ. / Н.Л. Гавкалова, Н.С. Маркова. – [2-е изд., исправ. и доп.]. – Х.: ИНЖЭЖ, 2008. – 304.
15. Карпенко С.В. Управління персоналом: навч. посіб. для дистанційного навчання / С. В. Карпенко, О. А. Карпенко [за наук. ред. А. В. Базилюк]. – К. : Україна, 2007. – 273 с.
16. Грішнєвої О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручн. / О. А. Грішнєва. – К.: Знання, 2006. – 559 с. 6
17. Економіка підприємства: Підручник/ За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
18. Економіка виробничого підприємства: Навч.посіб./За ред. І.М.Петровича. – К.Знання КОО, 2010 – 406 с.
19. Єсінова Н. І. Економіка праці і соціально-трудові відносини : Навчальний посібник / Н. І. Єсінова. – К : Кондор, 2006 – 432 с.
20. Завіновська Г. О. Економіка праці: Навчальний посібник / Г. О. Завіновська. – К : КНЕУ, 2007. – 304 с.
21. Гринькова В.М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства : Наук. вид. / В.М. Гринькова, О.М. Ястремська. – Х. : ХНЕУ, 2006. – 192 с.
22. Економіка праці та соціально трудові відносини. Підручник. – 5-те видання Грішнєва О.А. К., 2011. – 90 с.
23. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра спеціальності 073 «Менеджмент» / Упоряд.: В.Я. Швець, О.В. Трифонова, Г.В. Баранець, О.В. Варяниченко. – Дніпро : НТУ «ДП», 2019. – 35 с.
24. Вимоги до оформлення кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів спеціальності «Менеджмент» / Упоряд.: В.Я. Швець, О.В. Трифонова, О.А. Барабан. – Д.: НТУ «Дніпровська політехніка», 2018. – 15 с.