

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність кадрового резерву та особливості його формування на підприємстві

Управління кар'єрою необхідно розглядати як один з найважливіших структурних елементів системи розвитку персоналу на промисловому підприємстві. Специфічною формою професійного зростання менеджерів є робота з резервом керівників. Робота з резервом, як і багато інших технологій кадрової роботи, є комплексною. Цілеспрямована робота з резервом дозволяє уникати стихійного просування працівників по службі. При цьому використовуються різні підходи, форми і методи роботи з резервом для розвитку кадрового потенціалу підприємства. Прогнозування нового резерву на керівні посади орієнтується, в першу чергу, на середньо-та довгострокову концепцію підприємницької політики [24].

Просування по службі визначається не тільки особистими якостями працівника (освіта, кваліфікація, відношення до роботи, система внутрішніх мотивацій), але й об'єктивними умовами, такими як:

- 1) вища точка кар'єри - вищий пост на підприємстві;
- 2) довжина кар'єри - кількість позицій на шляху від першої позиції, займаної працівником підприємства, до вищої точки;
- 3) показник рівня позиції - відношення числа осіб, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться працівник у даний момент своєї кар'єри;
- 4) показник потенційної мобільності - відношення (у деякий визначений період часу) числа вакансій на наступному ієрархічному рівні до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться працівник.

Кадровий резерв - це група керівників і фахівців, що володіють здатністю до управлінської діяльності, що відповідають вимогам, що пред'являються посадою того чи іншого рангу, які піддавалися відбору та систематичній цільовій кваліфікаційній підготовці [25].

Розрізняються такі типи резерву:

1. По виду діяльності:

- Резерв розвитку - група фахівців і керівників, які готуються до роботи в рамках нових напрямків (при диверсифікації виробництва, розробці нових товарів і технологій). Дані співробітники можуть вибрати один з двох напрямків кар'єри - або професійну, або керівну.

- Резерв функціонування - група фахівців і керівників, які повинні в майбутньому забезпечити ефективне функціонування підприємства. Дані співробітники орієнтовані на керівну кар'єру.

2. За часом призначення:

- Група А - це кандидати, які можуть бути висунуті на вищі посади в даний час;

- Група В - це кандидати, висунення яких планується в найближчі 1-3 роки.

Принципи формування резерву [17]:

1. Принцип актуальності резерву. При застосуванні цього принципу повинна враховуватися реальна потреба в заміщенні посад, і резерв на посади повинен формуватися з розрахунку, що співробітники, зараховані до нього, мають реальний шанс просунутися на посаду.

2. Принцип відповідності кандидата посаді і типу резерву. При застосуванні цього принципу повинні враховуватися вимоги до кваліфікації кандидата при роботі на певній посаді.

3. Принцип перспективності кандидата. При застосуванні даного принципу повинні враховуватися:

- орієнтація на професійний ріст;

- вимоги до освіти; вік; стаж роботи на посаді і динамічність кар'єри в цілому;

- стан здоров'я.

При відборі кандидатів у резерв для конкретних посад треба враховувати не тільки загальні, а й професійні вимоги, яким повинен відповідати керівник того чи іншого відділу, служби, цеху, дільниці тощо, а також специфіку вимог до особистості кандидата, засновану на аналізі ситуації в підрозділі, тип організаційної культури тощо.

Джерела резерву кадрів на керівні посади:

- керівники апарату, дочірніх акціонерних товариств та підприємств;
- головні та провідні спеціалісти;
- фахівці, які мають відповідну освіту і позитивно зарекомендували себе у виробничій діяльності;
- молоді фахівці, що успішно пройшли стажування.

Перший рівень бази резерву кадрів становлять усі фахівці, що є заступниками керівників різного рангу. Основну базу резерву становлять керівники різних рангів.

Етапи роботи з резервом.

До початку процедури формування резерву повинні бути виконані наступні роботи:

- прогноз зміни структури апарату;
- вдосконалення просування працівників по службі;
- визначення ступеня забезпеченості резервом номенклатурних посад;
- визначення ступеня насиченості резерву по кожній посаді чи групі однакових посад (скільки кандидатур з резерву приходить на кожну посаду чи їх групу).

Підсумком виконання зазначених робіт є визначення поточної і перспективної потреби в резерві [14]. Оптимальна чисельність резерву кадрів розраховується наступним чином:

1) виявляється потреба підприємства в кадрах управління на найближчу або більш тривалу перспективу (до п'яти років);

2) визначається фактична чисельність підготовленого в даний момент резерву кожного рівня незалежно від того, де проходив підготовку той або інший працівник, зарахований у резерв;

3) визначається приблизний відсоток вибуття з резерву кадрів окремих працівників, наприклад, через невиконання індивідуальної програми підготовки;

4) визначається число керівних працівників, які вивільняються в результаті зміни структури управління, які можуть бути використані для керівної діяльності на інших ділянках.

Ці показники коректуються протягом усього періоду роботи з персоналом.

Для подальшого удосконалювання роботи з формування резерву необхідно враховувати наступні найважливіші моменти при складанні списків резерву [18]. Мають бути:

1) визначено категорії посад, що є базовими для створення резерву керівника конкретного підрозділу, врахована диференціація резерву в залежності від особливостей виробництва;

2) передбачена можливість підбору заступників групи керівників. При підборі кандидатів у резерв заступників керівників визначальним фактором повинна бути думка про їхню перспективність для подальшого росту по службовим сходам по всіх оцінюваних якостях;

3) визначена персональна відповідальність керівників за раціональне розміщення певної категорії кадрів. Наприклад, за розстановку майстрів і начальників ділянок в цеху повинен відповідати начальник цеху, за розстановку начальників цехів - керівник підприємства, за розстановку заступників начальників цехів і підрозділів підприємства - заступник керівника підприємства з кадрів.

Формування і складання списку резерву [7]:

- 1) формування списку кандидатів у резерв;
- 2) створення резерву на конкретні посади.

У процесі формування резерву варто визначити:

- кого можна і необхідно включити в списки кандидатів у резерв;
- кого з включених до списків кандидатів у резерв необхідно вчити;
- яку форму підготовки застосувати до кожного кандидата з обліком його індивідуальних особливостей і перспективи використання на керівній посаді.

При формуванні резерву конкретних посад необхідно вирішення двох головних завдань:

- 1) оцінки кандидатів у резерв;
- 2) порівняння якостей кандидатів з вимогами посад залежно від ділянок роботи, на які кандидати в резерв пропонуються.

Методи роботи з резервом. Методи формування списку резерву:

- аналіз документальних даних - звітів, автобіографій, характеристик, результатів атестації працівників і інших документів;
- інтерв'ю (бесіда) по спеціально складеному плану або без визначеного плану для виявлення відомостей (прагнень, потреб, мотивів поведінки і т.д.);
- спостереження поведінки працівника в різних ситуаціях (на виробництві, у побуті і т.д.);
- оцінка результатів трудової діяльності - продуктивності праці, якості виконуваної роботи і т.д., показників виконання завдань керованим підрозділом за період, що найбільш характерний для оцінки діяльності керівника;
- метод заданого групування працівників - коли підбираються люди під задані вимоги до посади або під задану структуру робочої групи. У цьому методі порівнюються якості претендентів з вимогами посади того чи іншого рангу. Використання методу передбачає формування інформаційних масивів усієї номенклатури керівних посад, фактографічних даних і критеріїв якостей фахівців.

При формуванні списків кандидатів у резерв враховуються такі фактори:

- вимоги до посади, опис і оцінка робочого місця, оцінка продуктивності праці;
- професійна характеристика фахівця, необхідного для успішної роботи на відповідній посаді;
- перелік посад, займаючи які працівник може стати кандидатом на резервовану посаду;
- граничні обмеження критеріїв (освіта, вік, стаж роботи тощо) добору кандидатів на відповідні посади;
- результати оцінки формальних вимог і індивідуальних особливостей кандидатів на резервовану посаду;
- значення пріоритетів кандидатів у резерв;
- висновки та рекомендації останньої атестації;
- думка керівників і фахівців суміжних підрозділів, ради трудового колективу;
- результати оцінки потенціалу кандидата (можливий рівень керівництва, здатність до навчання, вміння швидко опановувати теорію і практичні навички).

Найбільш вагомими факторами і критеріями, що підлягають обліку при формуванні системи якостей керівника в резервованій посаді, є [11]:

мотивація праці - інтерес до професійних проблем і творчої праці, прагнення до розширення кругозору, орієнтація на перспективу, успіх і досягнення, готовність до соціальних конфліктів в інтересах працівників і справи, до обґрунтованого ризику;

професіоналізм і компетентність - освітній і віковий цензи, стаж роботи, рівень професійної підготовленості, самостійність у прийнятті рішень і вміння їх реалізувати, вміння вести переговори, аргументувати свою позицію, відстоювати її та ін;

особистісні якості і потенційні можливості - високий ступінь інтелігентності, уважність, гнучкість, доступність, авторитетність, тактовність, комунікабельність, організаторські схильності, нервово-психічна й емоційна стійкість, моторні характеристики тощо.

Підготовка резерву. Підготовка кандидатів:

- індивідуальна підготовка: стажування на посаді на своєму й іншому підприємстві;

- навчання на курсах і в інститутах підвищення кваліфікації, залежно від планованої посади.

При підготовці резерву на підприємстві використовуються:

- школи (курси) молодих спеціалістів, як правило, без відриву від виробництва;

- школи резерву керівників, в яких навчання здійснюється, в основному, без відриву від виробництва, за індивідуальними програмами;

- тематичні курси на підприємстві з повним відривом від виробництва до двох тижнів або без відриву з періодичністю занять від одного разу на тиждень до двох разів на місяць;

- тематичні курси при базових вузах, призначені головним чином для поглиблення знань кандидатів за профілем їх роботи, з відривом від виробництва до двох днів на тиждень;

- постійно діючі курси на підприємстві, диференційовані для керівників різних рівнів, без відриву від виробництва або з частковим відривом до чотирьох разів на місяць;

- стажування на підприємствах, що застосовують нові методи управління, у провідних наукових організаціях, вузах;

- курси та стажування в закордонних навчальних центрах, на підприємствах;

- самостійне навчання працівника;

- виконання обов'язків по тій посаді, на яку рекомендується кандидат, в період відпусток і відряджень основного (штатного) керівника;

- стажування на посадах, досвід роботи на яких необхідний для кандидата в резерв на певну посаду;
- стажування на різних посадах для поглиблення знань і розширення кругозору;
- планомірне переміщення і просування працівника, який перебуває в резерві, на різні інженерно-технічні та керівні посади для придбання ним необхідних знань і досвіду роботи;
- робота в складі комісій з вироблення рішень і перевірки діяльності різних підрозділів (як на своєму підприємстві, так і на інших підприємствах);
- участь у роботі науково-технічних нарад, конференцій, семінарів, симпозіумів для ознайомлення з новітніми досягненнями вітчизняної та зарубіжної науки.

При роботі з резервом необхідно творчо застосовувати форми і методи підготовки, виходячи з умов і специфіки підприємств:

1. Сприяти поліпшенню бази для формування резерву може рух «по горизонталі», тобто своєчасне оновлення кадрів, поєднання досвіду старих кадрів з енергією молодих. Рух «по горизонталі» може дати значний позитивний ефект, бо на новому місці працівник не тільки зможе застосовувати свої знання, а й змушений буде вчитися, що, безумовно, пробудить активність, викличе ініціативу. Крім того, таке переміщення відкриє дорогу для висунення нових кадрів управління [24]. Підбір заступника керівника на будь-якому рівні управління, перш за все, повинен передбачати можливість використання цього працівника на посаді керівника. На практиці часто виявляється, що керівник намагається призначити своїм заступниками працівників, неперспективних з точки зору подальшого висунення (наприклад, за віком, станом здоров'я, кваліфікації і т.д.). Тим самим створюється сприятлива ситуація для керівника, тому що на тлі таких заступників він стає незамінним. Наслідком цього є зменшення бази для формування резерву. Іноді рух по горизонталі може супроводжуватися і систематичним збільшенням заробітної плати.



2. Підвищення в посаді - переміщення працівника на вищий пост підприємства. Цікавою є система «автоматичного» просування і мотивації, яка застосовується в американських компаніях. З метою активізації підприємницького духу, розширення збуту і розробки нових продуктів на американських підприємствах організовуються внутрішні ризиковані підприємства - венчури. Компанія здійснює початкове фінансування венчура зі своїх фондів. До венчуру залучаються люди, охочі взяти в ньому участь в якості розробників ідей, збутовиків і т.д., а також ті, хто хоче ризикнути своїми заощадженнями, помістивши їх у цей венчур в розрахунок на майбутнє підвищення прибутку, які дасть збут нового продукту, створюваного на основі венчура [29].

Система винагород одночасно підтримує і всю команду венчура, і окремого працівника. Кожен одночасно з іншими членами групи просувається по службі в міру того, як спільний проєкт рухається вперед. Кожен виграє від успіхів всієї групи, і навпаки. Ось який механізм цього взаємозв'язку. Увійшовши до групи, працівник потрапляє в положення, при якому його службовий статус і рівень плати автоматично змінюються залежно від зростання продажів виробленого продукту. Коли його виріб, виходить на ринок, він стає інженером по даному виду продукції. Коли обсяг річних продажів досягає 1 млн. доларів, виріб зараховується до розряду повністю освоєної продукції і посадовий статус інженера змінюється, ставка його оплати також змінюється.

Таким чином, формування кадрового резерву - комплексний процес цілеспрямованого професійного розвитку персоналу, здатного замінити вищі вакантні посади на підприємстві. Склад резерву відображає потребу (поточну і перспективну) в керівниках, спеціалістах, а також, структуру існуючих і планованих посад. У сучасних умовах зростає роль технологій планування кар'єри як важливої функції розвитку персоналу.

## 1.2 Оплата праці та її роль в процесі управління персоналом підприємства

Як економічне явище заробітна плата виникла на певній стадії розвитку людського суспільства, на тому етапі його розвитку товарного виробництва, коли виник промисловий капітал і в суспільстві з'явилися наймані працівники, з одного боку, і підприємці – з іншого. Найманого працівника від будь-якого іншого працівника (раба, селянина, ремісника) відрізняло те, що він, будучи вільним, не мав засобів виробництва у власності, але мав здатність працювати і міг цю свою здатність пропонувати на ринку праці як товару. Підприємець, маючи у власності все необхідне для виробництва (знаряддя і предмети праці, фінансові ресурси) і будучи вільним, на відміну від рабовласника і поміщика, не мав у власності працівників і пропонував роботу на ринку праці, з тим щоб, з'єднавши в процесі виробництва найманих працівників із засобами виробництва, призвести продукт, що користується попитом (тобто необхідний суспільству) продукт і, продавши його, отримати прибуток. Найманий робітник за свою роботу на підприємстві отримував заробітну плату [29].

П. Шлендер стверджує, що робоча сила має дві притаманні їй властивості: корисність і ціна. Корисність (споживча вартість) робочої сили полягає в тому, що вона в процесі функціонування може: а) переносити на продукт праці вартість спожитих у процесі праці матеріальних благ і послуг; б) додавати до продукту праці нову вартість, як необхідну для свого власного відтворення, так і додаткову, що привласнюється підприємцем і що дозволяє йому забезпечити своє відтворення як члена суспільства і зростання виробництва потрібної суспільству продукції (за якістю і номенклатурою) [29].

Ціна робочої сили визначає собою виражену у грошовій формі компенсацію, яку працівник одержує від роботодавця за відчуження (надання на певний термін) своєї робочої сили. Вона визначається вартістю життєвих

засобів, необхідних для працівників (носіїв робочої сили) та їх сімей (неодмінної умови відтворення нових носіїв робочої сили). Вартість цих життєвих засобів, у свою чергу, залежить від ряду умов: історично сформованого рівня споживання благ, культурного розвитку суспільства, кліматичних та інших природних факторів. Поряд з відносно постійними умовами діють і змінні; кон'юнктура ринку, боротьба носіїв робочої сили за свої права. В історичному плані спостерігається тенденція до зростання ціни робочої сили під впливом всіх перерахованих вище факторів. Споживча вартість (корисність) і вартість (ціна) робочої сили змінюються протягом періоду життя її носіїв.

Виділяють два рівні взаємин працівника і роботодавця: на ринку праці і всередині підприємства. Усередині підприємства взаємодія працівника та підприємця, тобто робота під управлінням і контролем роботодавця і відповідно споживання робочої сили, здійснюється за допомогою нормування праці (кількісного та якісного визначення трудових обов'язків працівника) та застосування систем оплати (що встановлюють кількісно певний зв'язок між нормами праці і ставкою заробітної плати).

У міру розвитку людського суспільства і товарного виробництва співвідношення понять «ціна робочої сили» і «заробітна плата» (у формі ставки заробітної плати та заробітку) зазнало суттєвих змін.

В сучасних умовах «ставка заробітної плати» і «заробітна плата працівника» є формами існування ціни робочої сили на тій стадії життєвого циклу, коли робоча сила належить працівнику в працездатному віці і споживається в процесі виробництва продукції (послуг).

Оскільки заробітна плата є продукт взаємодії підприємця і працівника, вона повинна бути розглянута і з точки зору інтересів відповідних сторін.

Для працівника заробітна плата є дохід, який він отримує обмін на свою працю на підприємстві підприємця. Природно, що працівник зацікавлений у збільшенні цього доходу за рахунок як зростання ціни робочої сили на ринку праці, так і додавання великих трудових зусиль для отримання

більшого заробітку. Певний інтерес у працівника є також і до того, щоб добиватися менш жорстких норм трудових витрат у процесі споживання робочої сили під управлінням і контролем роботодавця, з тим щоб за інших рівних умовах досягати більшого заробітку при тих же трудових зусиллях або того ж заробітку при відносно менших трудових зусиллях. Як дохід заробітна плата повинна гарантувати відтворення робочої сили, тому цю функцію заробітної плати нерідко називають відтворювальною.

Для підприємця заробітна плата завжди є витрата, і він прагне до її мінімізації в розрахунку на одиницю продукції шляхом як більш раціональної завантаженості працівника протягом робочого часу, так і більш ефективної організації праці та виробництва, підвищення його технічного рівня, а також більш жорсткого нормування праці. Як витрата заробітна плата повинна гарантувати отримання потрібного результату роботодавцю, спонукаючи працівника до певної активності. Цю функцію заробітної плати прийнято називати стимулюючою. Оскільки в сучасних умовах «ціна робочої сили» стала складним поняттям, роботодавець прагне мінімізувати в розрахунку на одиницю продукції всі види витрат на робочу силу, а не тільки заробітну плату.

Будь-яка економічна система має власну організацію заробітної плати. Остання завжди є відображенням базисних економічних відносин і політики владних структур стосовно визначення, спрямування і ролі розподільних відносин. Узагальнення теоретичних досліджень у галузі праці і трудових відносин, практики організації оплати праці у країнах з розвинутою і перехідною економікою дає змогу стверджувати, що функціонування заробітної плати в економіці ринкового типу здійснюється через відповідну її організацію, тобто поєднання:

- 1) ринкового «самонастроювання», включаючи кон'юнктуру ринку праці;
- 2) державного регулювання;

3) договірною регулювання через укладення генеральних, галузевих, регіональних (регіонально-галузевих) угод і колективних договорів на рівні підприємств, а також індивідуальних трудових договорів з найманими працівниками; г) механізму визначення індивідуальної заробітної плати безпосередньо на підприємстві (у структурному підрозділі) з використанням таких елементів, як заводська тарифна система, нормування праці, форми й системи оплати праці [15] (рис. 1.1).

Оплата праці займає виняткове місце у формуванні кадрової політики на підприємстві. При цьому враховуються з одного боку інтереси підприємства, оскільки оплата праці у витратах на виробництво досить відчутна (%), з іншого боку – інтереси працівника, так як заробітна плата є основним джерелом його доходів. Зараз виробничі підприємства відповідно самостійно визначають свою поведінку щодо розподілу коштів, що надходять на їх рахунки. У сучасних умовах простежується тенденція зростання матеріальних витрат, відрахувань на соціальні заходи та інших витрат при одночасному стійкому зниженні частки на оплату праці та амортизацію основних фондів. В цілому можна зробити висновок про те, що зростання матеріальних витрат спричинило формування розмірів коштів на оплату праці залишковим методом [27]. Це метод обумовлює зниження частки заробітної плати в собівартості продукції. Тому в ринковій економіці приймається система оплати праці повинна ґрунтуватися принаймні на трьох основних елементах:

1) конкурентоспроможності, що передбачає такий рівень оплати, який здатний в конкретних умовах виробництва забезпечувати залучення найкращих кадрів та високу якість праці;

2) фінансовий стан підприємства, тобто всі витрати на оплату праці, премії, компенсації, соціальні виплати та гарантії покриваються за рахунок коштів підприємства, не надаючи при цьому істотного впливу на дохід підприємства (ціну товару);

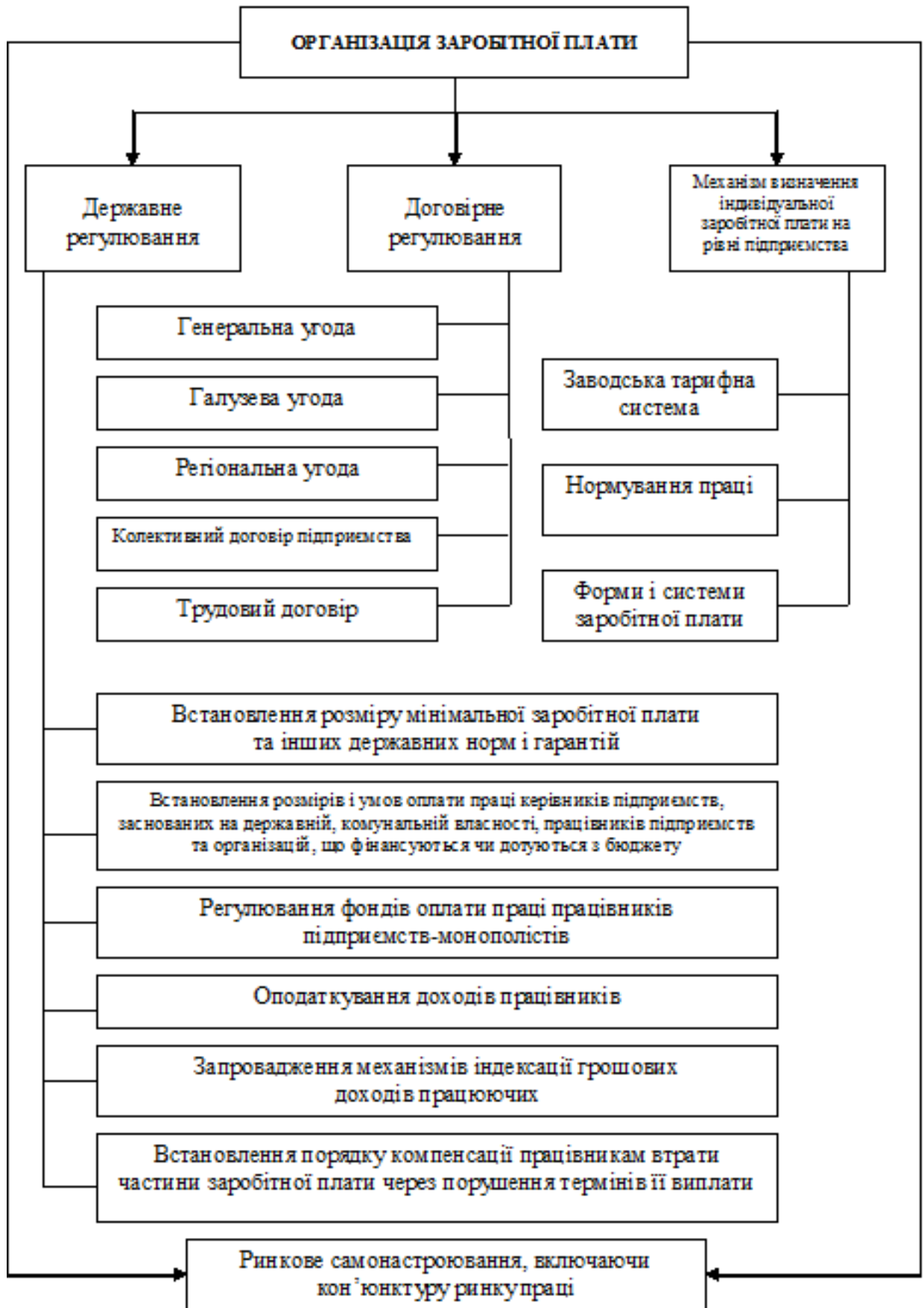


Рисунок 1.1 - Організація заробітної праці за умов ринкової економіки

3) справедливий розподіл заробітку між працівниками, тобто щоб оплата праці точно відповідала обсягом і якістю виконаної кожним працівником роботи або послуги.

Система оплати праці повинна постійно вдосконалюватися, передбачати зміни складу працівників, зокрема старіння, підвищення кваліфікації, а також з урахуванням змін економічної ситуації (наприклад, підвищення цін і тарифів).

Політика оплати праці передбачає використання двох основних принципів:

- максимальної індивідуалізації заробітної плати (кожен працівник повинен отримувати заробітну плату відповідно продуктивності своєї праці);
- простоти нарахування заробітної плати, з тим щоб працівнику було зрозуміло, чого від неї очікують [18].

Оплата праці, як правило, регламентується трудовим контрактом, а також різними положеннями, передбаченими нормативними документами та договорами.

Розмір мінімального посадового окладу обов'язково закріплюється в колективних договорах. Законодавче регулювання мінімуму заробітної плати є однією з функцій держави в частині нормування і регулювання праці. Мета його полягає у встановленні мінімуму заробітної плати вище рівноважного рівня, обумовленого попитом і пропозицією на ринку праці, середній рівень заробітної плати при цьому підвищується, але при цьому скорочуються і масштаби найму робітників.

Як правило, заробітна плата включає (складається) дві частини: постійну (гарантовану) і змінну, що залежить від досягнутих особистих результатів. Перша пов'язана з посадою, друга з підходом («стилем») до виконання своїх обов'язків на займаній посаді.

Постійна частина означає базову фіксовану заробітну плату, що не виключає можливості виконання (при потребі) додаткової роботи в позаурочний час.

Змінна частина заробітної плати включає премії, компенсації, пільги, надбавки (індивідуальні та колективні).

Доплати – заохочувальна форма матеріальної винагороди праці, оплата його додаткових результатів, економічна оцінка підвищення якості праці.

Доплати на відміну від тарифу не є обов'язковим і постійним елементом заробітної плати. Доплата безпосередньо пов'язана з індивідуальними особливостями спеціаліста та його трудового внеску в підсумкові результати колективу [5].

Таким чином, традиційна заробітна плата працівника в ринкових відносинах включає: оплату за посаду, пільги (винагороди) підприємства, що передбачають інтенсифікацію праці; винагорода за «стиль» виконання посадових обов'язків.

Встановлення співвідношень в оплаті всередині і між групами робіт по суті означає вираз праці, віднесених до тієї чи іншої групи в одиницях праці, що приймається за базу порівняння (еталон). У науковій і практичній літературі цю процедуру прийнято називати редукцією праці, а коефіцієнти співвідношень – коефіцієнтами редукції, або тарифними коефіцієнтами (рис. 1.2) [13].



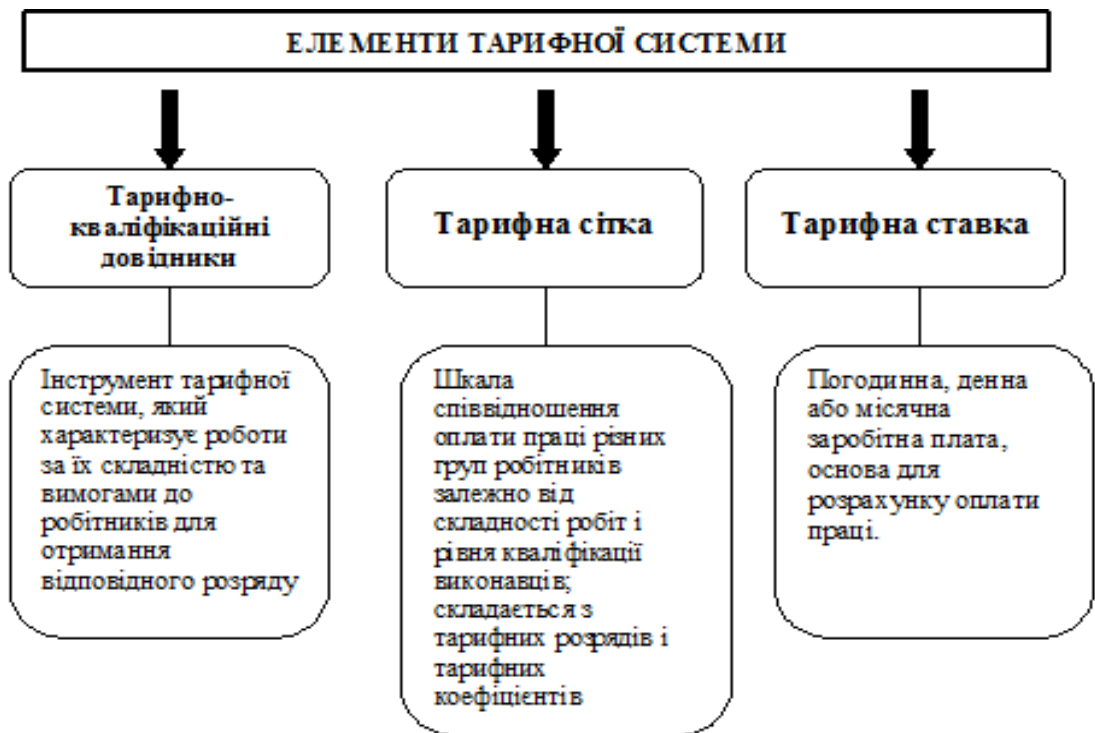


Рисунок 1.2 - Елементи тарифної системи

Угруповання, коефіцієнти і відповідні їм розміри тарифних ставок і посадових окладів з плином часу змінюються, відображаючи зміни в розвитку економіки, методи керівництва нею, потребах в організації заробітної плати, співвідношенні сил об'єднань роботодавців та профспілок, ступеня впливу держави на розвиток трудових відносин, вдосконалення застосовуваних в організації заробітної плати методичних прийомів тощо.

## 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВП «ФАРБПРОМ»

### 2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «ВП «Фарбпром» розташовано за адресою: Київська обл., Києво-Святошинський р-н, м. Вишневе, вул. Чорновола, буд. 33.

Основний вид діяльності: 20.30 Виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик.

ТОВ «ВП «Фарбпром» пропонує до реалізації широкий асортимент лакофарбової продукції власного виробництва, виготовленої по технології та при співпраці з фірмою «КОМІПРО» (Хорватія). До переліку продукції входять: емалі та лаки алкідні, ґрунтівки швидковисихаючі та антикорозійні, вододисперсійні фарби та ґрунтівки для інтер'єрів та фасадів, фарби для шиферу та бетону, клеї спеціальні для дерева, паркету та паперу, антисептичні деревозахисні пропитки, розчинники тощо. Якість продукції підприємства відповідає вимогам європейських стандартів, та здатна гідно представляти національного виробника на ринку.

Лакофарбові матеріали ТОВ «ВП «Фарбпром» – це високотехнологічний продукт нового покоління. Вони являють собою модифікований різними смолами та еластомерами розчин сополімеру вінілхлориду та поліуретану в суміші органічних розчинників. При висиханні на поверхні утворюється хімічно стійка водонепроникна полімерна кольорова плівка, що за своїми властивостями і зовнішнім виглядом нагадує пластик. Ця плівка захищає забарвлену поверхню від зовнішніх факторів: механічних та електричних навантажень, ударів, вібрації, обростання, атмосферних явищ, дії морської та прісної води, агресивних хімічних речовин, забруднення.

Лакофарбові матеріали підприємства не схильні до впливу ультрафіолетового випромінювання. До складу матеріалів серії ХС входить

ортофосфорна кислота, що виконує функцію затверджувача, а в ґрунтовці додатково як перетворювач іржі. Це дозволяє при незначних нальотах іржі ґрунтовку накладати без попередньої підготовки поверхні (за винятком обов'язкового знежирення).

Також матеріали підприємства виготовлені на основі хімічно стійкого поліуретану з введеними в нього поліуритановими каучуками, які надають високу еластичність (100-300%), а додані смоли забезпечують високу міцність матеріалу.

Покриття на основі матеріалів холестерину при нагріванні подовжується, при охолодженні стискається. Тому воно не кривиться і не тріскається, проникаючи в матеріал, надає йому міцності і надійно захищає від усіх шкідливих впливів, багато разів подовжуючи термін його служби.

ЛФМ підприємства застосовуються для захисту суден необмеженого району плавання - їхньої підводної, надводної частини наливних підлогових корпусів, внутрішніх поверхонь відсіків, а також цистерн для зберігання питної води, палива виготовлених як з чорного металу, так і з алюмінієво-магнієвих сплавів.

Обсяг виробництва лакофарбової продукції в місяць складає: ПФ -115 в асортименті – 40 - 50 т, вододисперсійних фарб та ґрунтів в асортименті - 10-15 т. При підвищеному попиті на продукцію і двозмінному режимі роботи випуск складе: ПФ -115 в асортименті – 60 - 70 т, вододисперсійних фарб та ґрунтів в асортименті - 20-25 т.

Сьогодні підприємство працює над освоєнням нової технології виробництва: вододисперсійних фарб по дереву, бетону, цеглі, металу, фарб для розмітки доріг.

## 2.2. Аналіз виробничої діяльності підприємства

Згідно зі звітом про фінансові результати за 2021 рік елементами операційних витрат підприємства є наступні (табл. 2.1).

Як видно з таблиці 2.1 витрати на заробітну плату за звітний період складають 22,5% від загальних витрат. Це суттєва частка видатків при відносно сталому виробництві, що не розвивається.

Таблиця 2.1 - Перелік витрат ТОВ «ВП «Фарбпром»

Показник	За звітний період (2021 р.), тис. грн.	За попередній період (2020 р.), тис. грн.
Матеріальні затрати	3787	5061
Витрати на оплату праці	2131,5	2859,5
Відрахування на соціальні заходи	871,5	1683,5
Амортизація	570,5	689,5
Інші операційні витрати	2107	1858,5
Разом	9467,5	12152

Згідно зі звітом про фінансові результати за 2021 рік маємо наступні показники випущеної продукції та фонду заробітної праці робітників цеху «Лаки та смоли» по місяцях, що наведені у таблиці 2.2.

Приймемо обидва показники за значення відповідної випадкової величини, а саме:

X - обсяг випущеної продукції,

Y - фонд заробітної платні.

Задача визначення тісноти зв'язку між цими двома випадковими величинами зводиться, перш за все, до визначення коефіцієнту кореляції між ними.

Коефіцієнт кореляції між величинами  $X$  та  $Y$  розраховується відповідно до співвідношення:

$$r = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i y_i - \bar{x} \cdot \bar{y}}{s_x s_y} \quad (2.1)$$

де  $n$  – обсяг вибірки спостережень,

$s_x$  та  $s_y$  – середнє квадратичне відхилення за вибіркою величин  $X$  та  $Y$  відповідно,

$x_i$  та  $y_i$  – відповідні значення випадкових величин під час спостереження,

$\bar{x}$  та  $\bar{y}$  – середні вибіркові значення випадкових величин  $X$  та  $Y$ .

Таблиця 2.2 - Дані щодо обсягу виготовленої продукції та розміру фонду заробітної плати по місяцях

Місяць	Виготовлена продукція, тис. грн.	Фонд оплати праці, тис. грн.
січень	1333,79	211,66
лютий	1383,79	226,52
березень	1411,55	213,73
квітень	1273,04	204,33
травень	1026,92	193,87
червень	732,59	172,67
липень	604,75	167,62
серпень	560,69	158,67
вересень	741,20	167,56
жовтень	499,09	152,39
листопад	442,57	141,31
грудень	312,75	122,31

Розраховуючи ключові величини у поданому співвідношенні, отримуємо:

$$\bar{x} = 860,23, \quad \bar{y} = 177,72, \quad s_x = 386,28, \quad s_y = 25,78,$$

$$\sum xy = 160358,73.$$

Звідки коефіцієнт кореляції дорівнює:

$$r = \frac{160358,73 - 860,23 * 177,72}{386,28 * 25,78} = 0,75.$$

Таке значення коефіцієнта кореляції означає сильний ступінь зв'язку між даними величинами. Знаючи коефіцієнт кореляції, можна визначити параметри лінійної регресії між двома досліджуваними показниками.

Рівняння регресії виглядає наступним чином:

$$\hat{y} = a + bx,$$

$$\text{де } b = r \frac{S_y}{S_x} = 0,75 \frac{386,28}{25,78} = 0,05$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x} = 177,71 - 0,05 * 860,23 = 134,59$$

$$\text{Таким чином, } \hat{y} = 134,59 + 0,05x$$

Після зіставлення фактичних і регресійних значень фонду оплати праці, було отримано табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Фактичні дані стосовно обсягу виготовленої продукції (x) і фонду оплати праці (y) та регресійні дані фонду оплати праці (y<sup>^</sup>)

x	y <sup>^</sup>	y
1333,79	201,46	211,66
1383,79	203,97	206,52
1411,55	205,36	213,73
1273,04	198,42	154,30
1026,92	186,08	213,87
732,59	171,32	172,67
604,75	164,91	167,62
560,69	162,70	178,67
741,20	171,75	167,56
499,09	159,61	152,39

442,57	156,78	141,31
312,75	150,27	152,31

Графік регресійної залежності зображений на рис. 2.1.

Класичним способом визначимо міру тісноти зв'язку двох величин як коефіцієнт детермінації, тобто як квадрат коефіцієнта кореляції між двома величинами, а саме:

$$r^2 = 0,56.$$

Таке значення коефіцієнта детермінації означає, що 56% зміни фонду оплати праці забезпечується зміною обсягу виготовленої продукції.

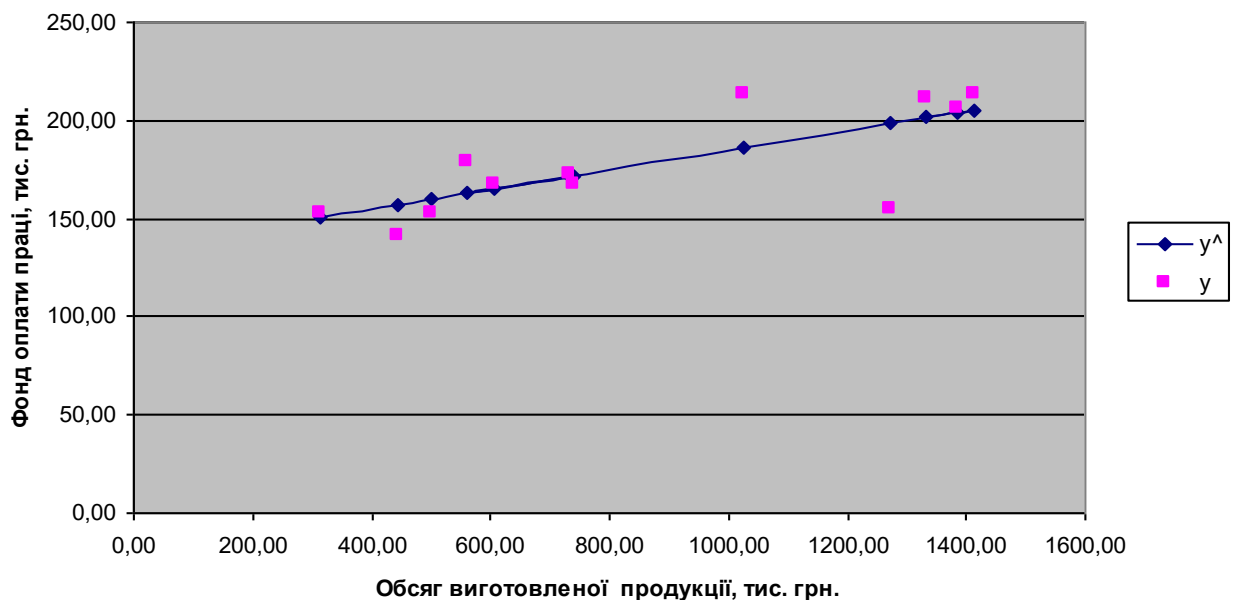


Рисунок 2.1 - Графік регресійної залежності розміру фонду оплати праці від обсягу виготовленої продукції

Для розрахунку помилки коефіцієнта кореляції використовується формула:

$$s_r = \sqrt{\frac{1 - r^2}{n - 2}} \quad (2.2)$$

Підставивши відповідні числові дані, було отримано коефіцієнт помилки, що дорівнює 0,26.

Коефіцієнт надійності коефіцієнта кореляції визначається за формулою:

$$t = \frac{r}{S_r} = \frac{0,75}{0,26} = 2,88$$

Згідно з табличними даними при існуючій кількості спостережень  $t_{\text{критич.}}$  дорівнює 2,23. Значення  $t$  більше ніж  $t_{\text{критич.}}$ , тому можна стверджувати, що розрахований коефіцієнт кореляції є надійним.

Проаналізувавши дані стосовно коефіцієнта кореляції та детермінації можна стверджувати, що зв'язок між фондом оплати праці та обсягом виготовленої продукції є не настільки тісним, як цього потребує промислове підприємство. У свою чергу, це означає, що механізм призначення заробітної платні на даному підприємстві потребує корегувань.

Проаналізуємо динаміку збуту продукції, що випускається ТОВ «ВП «Фарбпром». В табл. 2.4 надані дані стосовно обсягу реалізованої продукції смол і лаків заводом протягом трьох років. Аналіз динаміки цих показників свідчить про те, що існує тенденція зниження обсягу реалізованої продукції. За такими видами продукції як лак ЛБС-1 (52%), Бакеліт рідкий-3, смола ФРВ-1А, обсяг реалізації за три роки впав на 33%, 40% та 63% відповідно. Збут ЛБС-20, ЛБС-1 (60%) залишився на тому ж рівні. В то й же час можна спостерігати стрімке збільшення реалізації у 2021 році лаку ЛБС-1 (55-56%) та смоли ФРВ-1 на 89% та 13% відповідно.

Це свідчить про те, що на ринку склалася така ситуація, що найбільшим попитом користувалися саме товари з цими конкретними якісними характеристиками. Тобто, наприклад, лак ЛБС-1 з місткістю смоли 55-56%. Проте, на фонді оплати праці ці коливання ніяким чином не позначаються.



Таблиця 2.4 - Аналіз динаміки реалізованої продукції по цеху «Лаки та смоли» за 2017-2021 рр.

Продукція	од. вим.	Рік		Динаміка		Рік 2021	Динаміка	
		2017	2019	+/-	%		+/-	%
Бакеліт рідкий - 3	т	56,9	45,1	-11,8	21%	34,6	-10,5	23%
Лак ЛБС-1 (52%) банки 55кг	т	22,5	20,79	-1,7	8%	16,9	-3,9	18,7%
Лак ЛБС-20	т	19,8	21,6	+1,8	9%	21,21	-0,39	2%
Лак ЛБС-1 (55- 56%) перш. гат.	т	39,7	37,4	+11,7	29%	74,97	+23,57	46%
Лак ЛБС-1 (60%) вищ. гат.	т	17,0	19	+2	12%	16,67	-2,33	12%
Смола ФРВ-1А	т	21,9	22,2	+0,3	1%	8,13	-14,07	63%
Смола ФРВ-1	т	67,1	65,0	-2,1	3%	75,88	+10,88	17%

### 2.3 Аналіз системи управління персоналом підприємства

Спеціальні нормативні документи, у яких би визначався порядок та політика підприємства щодо навчання персоналу та проведення різних заходів з його розвитку, на підприємстві відсутні. Однак, фактично такі заходи проводяться. Витрати на персонал із зазначенням тих, які витрачаються на заходи з його розвитку наведено у табл. 2.5.

З табл. 2.5 видно, що особлива увагу на підприємстві приділяється підвищенню кваліфікації працівників, перепідготовці та іншим формам навчання. Отже, на підприємстві загалом заплановані витрати на навчання. Динаміка витрат на навчання також має тенденцію до збільшення.

Це викликано вдосконаленням технологій виробництва, ускладненням використовуваної виробничої техніки. У 2021 році за цією статтею витрати перевищили витрати 2020 року і складають 647951 грн.

У структурі витрат передбачені витрати на оплачувані лікарняні листи. Збільшення витрат з оплати лікарняних листів свідчить про те, що збільшується число хворюючих працівників, отже, необхідно звернути увагу на даний факт і виявити причини, що впливають на стан здоров'я працівників.

Таблиця 2.5 - Витрати ТОВ «ВП «Фарбпром» на заходи з розвитку персоналу

Вид витрат	2020 р.	2021 р.	Відхилення
Витрати на навчання (грн)	498 857	647 951	149 094
матеріальні	224485,65	291577,95	67092,3
оплата праці тренерів з нарахуваннями	199542,8	259180,4	59637,6
інші	74 829	97 193	22 364
Витрати на фінансування соціальних програм (тис.грн)	1 057	1 126	69
Витрати на допомогу у зв'язку зі станом здоров'я (грн )	310 784	417 641	106 857

Нормативним документом, який регулює оплату праці на підприємстві, що розглядається, є Положення по оплаті праці робітників ТОВ «ВП «Фарбпром».

Це Положення укладено на основі чинного законодавства і Галузевої угоди з метою регулювання трудових відносин, організації оплати праці, посилення соціального захисту працівників.

На підприємстві для робітників цеху «Лаки та смоли» основна заробітна плата встановлена виходячи з часових тарифних ставок, тарифних

коефіцієнтів по розрядах (табл. 2.6). При визначенні розмірів тарифних ставок підприємство додержується міжрозрядних тарифних коефіцієнтів:

Таблиця 2.6 – Розміри тарифних ставок працівників

Розряди	I	II	III	IV	V	VI
Розмір коефіцієнта	1.0	1.08	1.2	1.35	1.59	1.80

Фонд оплати праці має наступні складові частини:

- фонд основної заробітної плати;
- фонд додаткової заробітної плати:
  - надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів;
  - премії та винагороди, що містять систематичний характер.
- оплата (компенсація) основної та додаткової відпусток.

На підприємстві діє погодинна система оплати праці. Фонд оплати праці складає 2,13 млн. грн.

Графічна інтерпретація структури працівників підприємства представлена на рисунку 2.2.

Структура заробітної плати робітників має наступний вигляд:

- 1) основна заробітна плата;
- 2) премія – від 20% до 40%;
- 3) доплата за шкідливість – 12%;

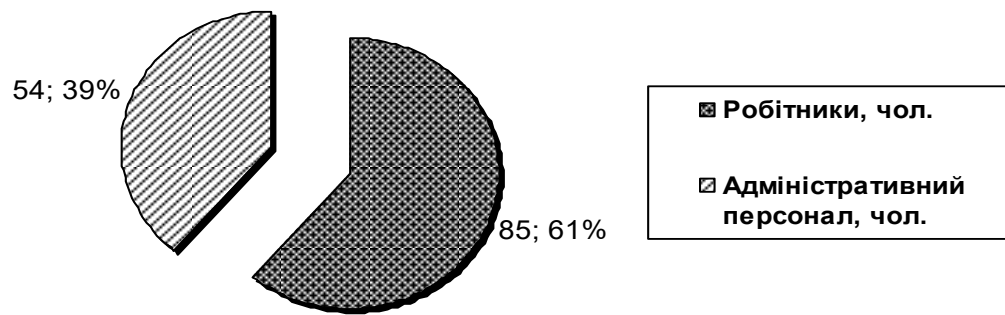


Рисунок 2.2 - Діаграма розподілу середньоспискової кількості працюючих ТОВ «ВП «Фарбпром»

При цьому, необхідно відмітити, що випадки зниження преміального фонду на підприємстві надзвичайно рідкісні. Зниження або відміна премії відбувається тільки в разі грубого порушення трудової дисципліни, і в результаті багато працівників підприємства сприймають отримання місячної премії як належне. Доплата за шкідливість, звісно, виплачується постійно. Неповне виконання заробітною платою своїх функцій, насамперед стимулюючої, вказує на необхідність перегляду тарифних ставок і всієї системи оплати праці на підприємстві. Проведемо аналіз системи преміювання та стимулювання персоналу.

Згідно Колективного договору, що діє на заводі, встановлені наступні доплати та надбавки до тарифних ставок і окладів за:

1) суміщення професій, розширення зон обслуговування або збільшення обсягу роботи – доплати одному робітнику максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю одержаної економії за тарифними ставками і окладами зміщуваних робітників;

2) виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника – до 100% тарифної ставки (окладу) відсутнього працівника;

3) роботу в важких і особливо шкідливих умовах праці від 8-12% тарифної ставки (посадового окладу), особливо важких і особливо шкідливих – до 24%;

4) роботу в нічний час – 20% годинної тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи в цей час;

5) керівництво бригадою до 10 чоловік – у розмірі 30% від тарифної ставки бригадира, більше 10 чоловік – 35%;

б) високу професійну майстерність – для робітників III розряду – 10%, IV – 20%, V – 25%, VI – 30%;

7) виконання особливо важких робіт на строк їх виконання – до 100% тарифної ставки (окладу);

8) класність водіям вантажних і легкових автомобілів, автобусів 2-го класу – 15%, водіям 1-го класу – 25% встановленої тарифної ставки за відпрацьований в якості водія час;

9) ненормований робочий день – водіям автомобілів в розмірі до 25% встановленої місячної тарифної ставки.

З метою матеріального заохочення застосовують такі системи преміювання:

- 1) за основні результати виробничої діяльності;
- 2) за виконання особливо важливих завдань.

Проаналізувавши вищеперелічені доплати на надбавки можна стверджувати, що вони носять загальний, навіть декларативний характер. Ці доплати не підігнані під конкретне виробництво і тим самим вони не виконують свою функцію стимулювання працівників належним чином. З одного боку, через відсутність чітких формулювань (наприклад, ніяк не прописано, що саме на підприємстві класифікується як «особливо важкі роботи») робітники не мають розгорнутого уявлення про те, що і як їм потрібно покращувати в своїй роботі, щоб отримати надбавку до заробітної плати. А з другого боку, як вже було сказано, премії та надбавки на

підприємстві носять постійний характер і сприймаються, переважно, як частина заробітної плати.

Можна зробити висновок, що працівники підприємства поряд з фіксованою заробітною платою у формі окладу отримують ще й фіксовані розміри премій, які в основній своїй масі не залежать безпосередньо з виробничою діяльністю і об'ємом виробленої продукції. В результаті можна заключити, що мотивація до праці через встановлення незмінних нормативів преміювання неефективна, тому що не носить стимулюючого характеру. У цьому випадку працівник сприймає чергову премію не як результат його особистої участі і зростання продуктивності, а як належне.

Таким чином, фонд оплати праці на підприємстві ТОВ «ВП «Фарбпром» формується на 90% за рахунок собівартості і лише на 10% за рахунок прибутку. При чому більша частина від коштів, що виділяється за рахунок прибутку йде не премії адміністративного персоналу. Тобто робітники, ті люди, які безпосередньо виготовляють той чи інший продукт ніяким чином не зацікавлені ні в покращенні його якісних характеристик, ні в зниженні його собівартості. Це пояснюється недостатнім стимулюванням працівників промислових виробництв.

З позицій процесного підходу, найбільшою мірою відповідного завданню формування системи розвитку персоналу через управління витратами на персонал, сукупна величина витрат на персонал може бути виражена формулою:

$$B^{пер} = \sum B_{пер.упр.} = B_{найм} + B_{адап} + B_{упр} + B_{розв} + B_{вив} + B_{дон} \quad (2.3)$$

де  $B_{пер}$  - сукупні витрати на персонал;

$B_{пер.упр.}$  - витрати на персонал в розрізі стадій процесу управління персоналом;

$B_{найм}$  - витрати на відбір і найм персоналу;

$B_{адап}$  - витрати на адаптацію персоналу;

$V_{\text{утр}}$  - витрати на утримання персоналу;

$V_{\text{розв}}$  - витрати на розвиток персоналу;

$V_{\text{вив}}$  - витрати на вивільнення персоналу;

$V_{\text{доп}}$  - допоміжні витрати на персонал.

Процесна модель витрат на персонал може бути застосована для планування, аналізу та розробки рекомендацій щодо формування системи управління витратами на персонал. Завдання підвищення ефективності витрат на персонал вимагає комплексного, цілеспрямованого впливу на всі підсистеми управління персоналом, обумовленого цілями і завданнями, що стоять перед підприємством в цілому. Тому система показників ефективності витрат на персонал має розроблятися індивідуально для кожного підприємства і відображати найбільш значущі параметри, що залежать від рівня розвитку і якості людського потенціалу підприємства. Як раніше зазначалося, розвиток персоналу підприємства може відбуватися за рахунок прямих методів та опосередкованих. До прямих методів відноситься організація процесу навчання, а до опосередкованих - додаткове стимулювання розвитку працівників на їх власний розсуд через надання додаткових премій та заохочень.

Виконаний у першому розділі аналіз літератури показав, що діючі сьогодні положення з оплати праці передбачають преміювання працівників за досягнення конкретних виробничих показників, які дуже часто по суті входять до безпосередніх обов'язків працівників. Удосконалення своєї роботи і відповідно збільшення обсягу робіт – є прямим зобов'язанням кваліфікованого працівника. Також, згідно з положеннями про оплату праці доходи кожного працівника визначаються особистим трудовим внеском з урахуванням кінцевих результатів роботи підприємства, регулюються податками і не обмежуються максимальними розмірами. Часто особистий внесок працівника оцінюється за допомогою коефіцієнту трудової участі. В умовах застосування традиційних форм оплати праці багато працівників упевнені, що в усякому випадку їм буде виплачена сформована на

підприємстві сума заробітної плати. Байдужість до результатів своєї праці обертається зниженням трудової, технологічної і виконавської дисципліни.

Сучасна система оплати праці має враховувати наступні положення:

- обсяг виконаної роботи вимірюється кількістю відпрацьованого часу;
- механізм нарахування заробітної плати відрізняється простотою і доступністю, працівник розуміє, що від нього очікують;
- між показниками преміювання та економічними результатами виробничо-господарської діяльності підприємства існує тісна залежність;
- видатки на оплату праці, премії, компенсації, соціальні виплати і гарантії покриваються за рахунок підприємства, не роблячи при цьому істотного впливу на його доход (ціну товару);
- премія складає значну частину заробітної плати.

Вирішити вищеназвані проблеми може цілеспрямоване стимулювання праці. Тобто, стимулювати потрібно не загальні показники, як, наприклад, підвищення якості або вироблення більшої кількості продукції. Причому в даному випадку, сума доплати або премії або їх фактична виплата залишається цілком і повністю за підприємством. Особливо під час кризи може скластися така ситуація, коли робітник для того, щоб отримати більш високу заробітну платню, намагається працювати активніше і виробляє більше продукції, усвідомлюючи, що підприємство повинно виплатити надбавку. У той же час підприємство не може реалізувати повною мірою заплановану кількість продукції і разом з тим, воно змушено виплачувати працівнику додаткові кошти за ту кількість товару, яка йому на даний момент не потрібна.

Найбільш ефективним, на думку автора, є стимулювання конкретних показників виробничої діяльності, а точніше – тих показників, які вимагає від підприємства та його продукції ринок.



Заробітна плата повинна виконувати свою найважливішу стимулюючу функцію. За інших рівних умов стимулююча роль заробітної плати буде вища, якщо тарифна частина в оплаті праці буде грати головну роль.

Діючі на промислових підприємствах системи оплати праці одночасно передбачають преміювання за виконання великої кількості виробничих завдань. Така постановка ускладнює досягнення конкретних показників і цілей, що цікавлять власника підприємства. Досягнення тих чи інших показників повинно мати цілеспрямований характер. Система оплати з цілеспрямованим стимулюванням характеризується наступними особливостями:

1) тісним зв'язком (повною залежністю) рівня оплати праці працівника з фондом заробітної плати, що нараховується за колективними результатами виконання поставленого завдання;

2) присвоєнням кожному працівнику індивідуального (відносно постійного) розряду і тарифу, що характеризують його кваліфікаційний рівень за даними попередньої трудової діяльності;

3) присвоєнням кожному працівнику змінних коефіцієнтів творчої участі в поточних результатах трудової діяльності, що доповнюють оцінку його кваліфікаційного рівня стосовно виконаного завдання.

Розглянемо, яким чином кошти на додаткове преміювання надходять до фонду оплати праці. Прямі витрати на оплату праці включають заробітну плату та інші виплати робітникам, зайнятим безпосередньо у виконанні технологічних процесів вироблення хімічної продукції. До суми операційних витрат (ОВ) за елементом «Витрати на оплату праці» будемо включати заробітну плату (ЗП) за окладами і тарифами, премії та заохочення (ПЗ) та інші витрати (ІВ) на оплату праці [21]. Виходячи з цього положення

$$OB = ЗП + ПЗ + ІВ \quad (2.4)$$

При розрахунку виробничої собівартості продукції (*ВСП*) підприємства

$$ВСП = ПМВ + ОВ + ІПВ + ЗВВ, \quad (2.5)$$

де ПМВ – прямі матеріальні витрати;

ІПВ – інші прямі витрати;

ЗВВ – загальновиробничі витрати.

Визначимо елементи собівартості, на які може впливати система оплати праці. До складу витрат ПМВ включається вартість сировини та основних матеріалів, що утворюють основу вироблюваної продукції, допоміжних та інших матеріалів, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат. Технологічні та організаційні заходи можуть привести до зниження витрат сировини і матеріалів, підвищення їхньої якості, завдяки чому витрати, які розглядаються, можуть бути знижені (на величину  $\Delta ПМВ$ ).

Інші витрати (ІПВ) включають відрахування на соціальні заходи, амортизацію технологічних споруд, витрати на спецодяг та спецзасоби для хімічного виробництва. При зменшенні залишкових відходів, та повнішому використанні сировини може бути досягнуто скорочення витрат на величину  $\Delta ІПВ$ .

Проте витрати на оплату праці та, відповідно, відрахування на соціальні заходи, тобто на величину  $\Delta ЗПВ$  собівартість продукції буде підвищуватися.

Таким чином виробнича собівартість продукції за рахунок вище перелічених заходів виглядатиме таким чином:

$$\Delta ВСП = \Delta ПМВ + \Delta ІПВ - \Delta ПВВ \quad (2.6)$$

Частина отриманої економії витрат на виробництво продукції в сумі  $\Delta IOП = \rho(\Delta ВСП)$  може бути направлена на додаткове преміювання робітників за елементом IOП «Інші витрати на оплату праці». Ця частина визначається величиною  $\rho$  (у долях одиниці), яка дорівнює відношенню суми коштів на додаткове преміювання до отриманої економії коштів. Величина  $\rho$  може бути прийнята за досвідом роботи підприємства, або на підставі положення про преміювання робітників. При плануванні фонду оплати праці передбачають скорочення виробничої собівартості продукції і відносно цього скорочення планують суму інших витрат на оплату праці (додаткове преміювання). Фактичні витрати  $\Delta IOП$  корегують відповідно до фактичного скорочення витрат  $\Delta ВСП$ .

Додаткові заохочувальні кошти можуть бути утворені за рахунок того, що більш якісна продукція коштуватиме дорожче, а також те, що вона буде відповідати найсучаснішим вимогам ринку забезпечить її плановий збут. Тобто, зменшення витрат на промисловому підприємстві є результатом підвищення продуктивності праці, зниження витрат матеріалів, поліпшення експлуатації основних фондів і т.д. Тому одержуваний підприємством економічний ефект від повнішого використання мінеральної сировини необхідно встановлювати розрахунковим методом. При цьому в максимальному ступені приймаються планові і фактичні показники статистичної і бухгалтерської звітності.

У сучасних умовах виробничо-господарської діяльності система оплати праці робітників технологічного цеху заводу повинна бути побудована на наступних принципах:

- робітник виконує трудовий процес сумлінно, якісно, дотримуючись встановленої технології та організації;
- отримані результати роботи з вищезгаданого принципу не підлягають преміюванню;
- праця оплачується за погодинно-преміальною системою;

- преміювання передбачає досягнення показників, від яких залежить якісний рівень і обсяг виробництва, раціональне використання економічних ресурсів і сировини

У плані раціонального використання сировини промислових підприємств до підвищувальних факторів оцінки якості праці варто віднести:

- участь у впровадженні прогресивної техніки і технології;
- освоєння і застосування передових методів праці;
- організація стабільної ритмічної роботи;
- творче відношення до праці.

Наведені фактори в цілому виражають творчу участь робітника в трудовому процесі. Саме така участь, а не сумлінна, якісна підлягає преміюванню.

Розмір премії визначається коефіцієнтом творчого внеску, що залежить від відношення робітника до трудового процесу, у результаті якого він приймає раціональні технологічні, організаційні або економічні рішення, які не передбачені його тарифно-кваліфікаційним довідником (посадовою інструкцією) і поліпшують якісні показники продукції на виробництві. У такий спосіб пропонується преміювання не за об'єм вкладеної праці і отриманих результатів, а за об'єм творчих рішень, що якісно поліпшують результати праці. Досягнення результатів, обумовлених технічними характеристиками робочого устаткування, посадовими функціями робітника, не підлягає преміюванню. Пропонується преміювати всі ті результати праці, які робітник поліпшує у порівнянні з діючими нормативами на основі творчих рішень.

Шкала розмірів премій повинна передбачати пропорційне чи прогресивне зростання розмірів премій у залежності від рівня зміни (росту) показника преміювання у порівнянні з плановим (проектним рівнем).

Таким чином, цілеспрямоване стимулювання робітників технологічних цехів для покращення якості продукції згідно вимогам, що встановлені на ринку, пропонується здійснювати:

1) за елементом «Прямі витрати на оплату праці» – за поліпшення показників якості продукції (в нашому випадку, наприклад, зниження частки смоли у бакелітовому лаку);

2) за елементом «Інші витрати на оплату праці» – за зниження видатків на процеси видобутку і переробки руди.

Розмір премії у фонді оплати праці за першим елементом встановлюється в порядку, прийнятому на підприємстві, або по нормативам. Його рекомендується приймати не більше 30% прямої заробітної плати.

Премії за другим елементом граничними розмірами у ФОП не обмежуються, а виплачуються в межах коштів, сформованих за рахунок зменшення собівартості вироблюваної продукції від зниження втрат і підвищення якості рудної сировини. Чим більше буде сума ΔЮП додаткового преміювання, тим більший розмір премії одержить кожен робітник. Тому він буде зацікавлений у виконанні і перевиконанні тих показників, що визначають більше раціональне використання сировини.

Премія за поліпшення якісних показників продукції встановлюється в наступному порядку. Спочатку сумарну премію по цеху розподіляють між технологічними лініями. При цьому враховують важливість і обсяги виконуваних ними виробничих завдань. Потім, виходячи із зазначених вище принципів побудови системи оплати, визначають показники (виробничі завдання), які підлягають преміюванню: окремі показники поєднують за напрямками оцінки результатів виробництва (цілям), інші – скорочують. Суму преміювання, що є в розпорядженні лінії, розподіляють між усіма напрямками роботи на технологічних лініях. Розподіл роблять або на основі наявного досвіду, або експертним шляхом, з огляду на важливість і складність виконання виробничих показників. Таким чином, сума коштів, призначених для стимулювання робітників буде дорівнювати частині сумарної премії, яка виділена лінії. Нарешті, отриману премію, розподіляють між робітниками, приймаючи до уваги їхню участь у виконанні того чи іншого завдання. Переваги в оплаті праці повинні мати ті робітники, від яких

залежить технічний рівень виробництва, якісні показники, раціональне використання економічних ресурсів.

Відповідно до вищевикладеного заробітна плата робітника може бути визначена за виразом

$$ЗП = C_m T_в + C_m T_в K_{m,y} П_1 + C_m T_p K_{m,y} П_2, \quad (2.7)$$

де  $C_m T_в$  – тарифний заробіток робітника (добуток тарифної ставки  $C_m$  на фактично відпрацьований час  $T_в$ );

$П_1, П_2$  – загальна премія, за 1-м і 2-м елементами витрат на оплату праці відповідно за поліпшення показників використання сировини і набуття продукцією тих якісних характеристик, які були замовлені підприємством у даний час.

Коефіцієнт творчої участі  $K_{m,y}$  є добутком коефіцієнтів, що враховують виходи на роботу  $K_в$ , професійну майстерність працівника  $K_{n,m}$ , наявність необхідних якісних характеристик у продукті  $K_л$ . Тобто

$$K_{m,y} = K_в K_{n,m} K_л \quad (2.8)$$

Коефіцієнт професійної майстерності розраховується як співвідношення:

$$K_{n,m} = C_m N_{p,б} / \Sigma C_m \quad (2.9)$$

де  $N_{p,б}$  – число робітників у бригаді;

$\Sigma C_m$  – сума тарифних ставок усіх членів бригади.

За допомогою коефіцієнта  $K_{n,m}$  виражається рівень кваліфікації робітника в освоєнні і застосуванні прогресивної техніки і технології, передових методів праці. Цей коефіцієнт залежить від тарифу робітника, що

присвоюється відповідно до розряду виконуваної ним роботи. Виходить, високий тариф свідчить про високу професійну кваліфікацію робітника.

Загальна премія може бути розподілена між окремими робітниками технологічних ліній, цехами, дільницями та іншими робітничими колективами, які створювали економічний ефект, пропорційно сумі їхніх тарифних ставок чи окладів, або сумі їхніх коефіцієнтів творчої участі, або сумі добутків з їхніх тарифних ставок чи окладів і коефіцієнтів творчої участі. Метод розподілення визначає ступінь найбільшого впливу певного чинника на стимулювання робітників.

### **3 ПРОЄКТ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВП «ФАРБПРОМ»**

#### **3.1 Оптимізація параметрів процесу розвитку персоналу на підприємстві**

Як було зазначено у п. 2.3 підвищення ефективності процесу розвитку персоналу ТОВ «ВП «Фарбпром» потребує удосконалення процесів розподілу витрат на колективний та індивідуальний розвиток.

Аналіз управління процесом розвитку персоналу на цьому підприємстві, проведений у п. 2.3, показав, що витрати на навчання станом на 2021 рік склали майже 650 тис.грн, витрати на фінансування соціальних програм - більше ніж 1 млн.грн, витрати на допомогу по стану здоров'я - майже 418 тис.грн.

Дослідження організації та управління процесом розвитку персоналу ТОВ «ВП «Фарбпром» дозволили виявити певну проблему, яка потребує вирішення на основі застосування методів економіко-математичного моделювання.

Оскільки підприємство постійно приділяє увагу своєму процесу розвитку персоналу, намагається прискорити внутрішні інноваційні процеси, виробляти інноваційну конкурентоспроможну продукцію для зовнішніх глобальних ринків, у внутрішній системі підприємства постійно виникають чимало різних проєктів з розвитку персоналу, кожен з яких має свій обсяг витрат, очікуваний ефект. Кожен з проєктів розрахований на певну кількість етапів щодо своєї реалізації.

При цьому підприємством може бути обрано одразу декілька проєктів з розвитку персоналу, сумарний обсяг витрат по яких дорівнює бюджету розвитку персоналу ТОВ «ВП «Фарбпром». Тобто на першому етапі відбору заходів з розвитку персоналу їх вибір здійснюється на основі достатності



фінансових ресурсів на підприємстві для їх реалізації. Слід взяти до уваги, що підприємство зазвичай реалізує заходи з розвитку персоналу за рахунок власних коштів.

Таким чином, варто зауважити і ще раз підкреслити, що на першому етапі відбору заходів з розвитку персоналу ТОВ «ВП «Фарбпром» основним критерієм є достатність наявних у підприємства коштів для їх реалізації та загальний економічний ефект від цих проєктів.

Однак, проблеми, пов'язані з ефективним управлінням процесом розвитку персоналу підприємства виникають на другому етапі. Так перед керівництвом підприємства постає питання розподілу наявних грошових коштів підприємства між цими обраними на першому етапі заходами. Адже кожен з заходів потребує певний обсяг витрат, супроводжуючого персоналу, має визначені етапи реалізації – тобто стадії та періоди навчання. При цьому на кожній стадії зайнята певна кількість осіб, на кожній стадії виконується певна частина заходу з розвитку персоналу і по завершенню стадії підприємство має певну частину виконаного проєкту у вигляді підготовлених працівників.

Таким чином, виникає завдання оптимального розподілу витрат між заходами з розвитку персоналу ТОВ «ВП «Фарбпром» для забезпечення їх виконання та отримання максимального ефекту.

Зауважимо, що завдання ускладнюється тим, що, як раніше зазначалося, виконання заходів розвитку персоналу поділено на етапи їх впровадження. І кожен етап може потребувати різний обсяг витрат. Тобто процес оптимального розподілу витрат, наявного фонду робочого часу, фонду оплати праці між різними етапами виконання різних заходів розвитку персоналу набуває ознак динамічного процесу, тому що може змінюватися у часі. Таким чином, у економічній практиці процесу розвитку персоналу ТОВ «ВП «Фарбпром» має місце проблема розподілу одного ресурсу – фінансового ресурсу у сфері розвитку персоналу між багатьма заходами.

На цій підставі можна обґрунтувати необхідність застосування для вирішення поставленого завдання оптимізації розподілу витрат, фонду робочого часу, фонду оплати праці між процесами реалізації декількох заходів з розвитку персоналу методу динамічного програмування.

В основі методу лежить ідея застосування апарату рекурентних співвідношень. Запропонований Р. Беллманом метод дозволяє звести процес оптимізації функції  $n$  змінних до  $t$ -крокового процесу оптимізації функції однієї змінної на кожному кроці.

Задача оптимізації витрат під час їх розподілу між різними заходами з розвитку персоналу може бути вирішена шляхом застосування методу динамічного програмування, оскільки ця задача має такі необхідні властивості:

- можливості фактичного або умовного розподілу початкової задачі на окремі підзадачі, кожна з яких містить меншу кількість змінних (навіть до однієї), що виражено у розподілі витрат між етапами та заходами з розвитку персоналу для їх виконання по роках;
- однотипності підзадач, що виражено у тому, що для кожного року для кожного заходу розвитку персоналу виконується одне й те саме завдання – розподіляються витрати підприємства;
- можливості вимірювання однаковими одиницями ефекту від прийнятого рішення в результаті розв'язування кожної підзадачі, що проявляється у частці виконання того або іншого заходу з розвитку персоналу за рахунок направлення тієї або іншої чисельності персоналу;
- можливості обчислення загального ефекту як суми ефектів в окремих підзадачах, що проявляється у сукупному рівні виконання усіх взятих до впровадження заходів з розвитку персоналу.

Продемонструємо змістовну та розрахункову сторони методу.

В результаті використання фінансових ресурсів за тим чи іншим варіантом реалізації заходів з розвитку персоналу отримується деякий результат у вигляді ступеню виконання цих заходів, розмір якого залежить

від кількості персоналу, що беруть участь у навчанні, а також від власне заходу, де конкретно ці працівники приймають участь. Необхідно знайти такий розподіл фінансових ресурсів, щоб загальний рівень виконання усіх заходів з розвитку персоналу ТОВ «ВП «Фарбпром» був найбільшим.

Отже, на підставі вищезазначеного можна зробити висновок, що для вирішення поставленої вище задачі оптимального розподілу витрат для реалізації декількох заходів з розвитку персоналу ТОВ «ВП «Фарбпром» протягом декількох етапів необхідно побудувати оптимізаційну модель за методом динамічного програмування.

Модель є образним представленням якогось об'єкту чи процесу і використовується для аналізу або вивчення цього об'єкту чи процесу. У даному випадку моделюватися буде процес розподілу витрат між різними заходами з розвитку персоналу.

У динамічних моделях на відміну від статичних лінійних і нелінійних моделей враховується фактор часу. Критерій оптимальності в динамічних моделях може бути самого загального виду (і навіть взагалі не бути функцією), однак для нього повинні виконуватися вище зазначені властивості. Розрахунок динамічних моделей складний, і для кожної конкретної задачі необхідно розробляти спеціальний алгоритм рішення.

Згідно вирішуваної проблеми та поставленого завдання у роботі досліджується перебіг керованого процесу реалізації заходів розвитку персоналу з точки зору роботи працівників, тобто на стан і розвиток якого можна впливати через певні проміжки. Прийmemo у якості цих проміжків період у 1 рік. Кожного року керівник підприємства може перерозподіляти фінансові ресурси між різними заходами з розвитку персоналу.

Приймається, що процес управління можна реалізувати дискретно за  $N$  етапів. Цю багатоетапну задачу можна реалізувати по-різному або відразу шукати всі елементи розв'язку для всіх  $N$  етапів, або знаходити оптимальне управління поетапно, на будь-якому етапі визнаючи обсяг витрат для кожного з заходів розвитку персоналу стосовно лише цього етапу – такий

варіант простіший.

Параметри оптимізаційної моделі, що розробляється, доцільно розбити на дві множини: параметри стану (для дослідження властивостей яких була розбудована модель) та параметри управління (фактори, які можуть впливати на стан процесу).

Нехай  $N$  – кількість етапів. На будь-якому  $i$ -му етапі процес реалізації заходів розвитку персоналу, що відбувається завдяки спрямуванню певного обсягу витрат, може бути в різних станах  $\{\bar{S}_j\}_i$ , кожний з яких характеризується скінченною множиною параметрів. Множину параметрів доцільно розглядати як компоненти деякого вектора  $\bar{S} = (S_1, S_2, \dots, S_l)$ , де  $l$  – кількість параметрів, обраних для характеристики стану. На будь-якому з  $N$  досліджуваних етапів система може бути в кількох станах.

У нашому випадку стан процесу реалізації заходів розвитку персоналу характеризується одним параметром  $\bar{S} = (S_1) = \mathcal{C}_H$  – обсягом фінансових ресурсів, спрямованих на цей захід.

Перебіг процесу реалізації заходів розвитку персоналу та перерозподілу коштів визначається певною послідовністю переходів з одного стану в інший. Якщо процес на  $i$ -му етапі перебував у деякому стані  $\bar{S}_{j,i}$ , то наступний стан  $\bar{S}_{k,i+1}$  на  $(i+1)$ -му кроці визначається не лише попереднім станом, а й вибором певного управління при досягненні  $\bar{S}_{j,i}$  ( $j = \overline{1, m_i}; i = \overline{1, N}$ ). У загальному випадку управлінське рішення про розподіл фінансових ресурсів між заходами з розвитку персоналу на будь-якому етапі доцільно розглядати як 2-мірний вектор  $\bar{u} = (u_1, u_2)$ . У цьому векторі  $u_1$  – це рішення не направляти кошти для реалізації певного заходу розвитку персоналу на даному етапі, а  $u_2$  – це рішення направити кошти для реалізації певного заходу розвитку персоналу на цьому етапі. Відповідно  $u_1 = 0$ , а  $u_2$  – певному значенню витрат. Числові значення компонент вектора управління

будуть залежати як від вихідного стану  $\overline{S_{j,i}}$  на  $i$ -му кроці, так і від наступного стану на  $(i+1)$ -му кроці  $\overline{S_{k,i+1}}$  ( $k = \overline{1, m_{i+1}}$ ), тобто вектор  $\overline{u}$  визначається чотирма індексами  $j, i, k, i+1$  і має бути вибраний з певної множини допустимих управлінь (рис. 3.1).

Для спрощення записів вектори можливих поточного стану та управління будемо позначати лише одним індексом, зіставляючи їх певному кроку (етапу), тобто щодо стану  $\overline{S_i}$ , мається на увазі один із можливих станів множини  $\{\overline{S_j}\}_i$ , а щодо вектора  $\overline{u}_i$  – один із можливих векторів множини  $\{\overline{u_{j,i}}\}_{k,i+1}$ , ( $i = \overline{1, N}$ ,  $j = \overline{1, m_i}$ ,  $k = \overline{1, m_{i+1}}$ ).

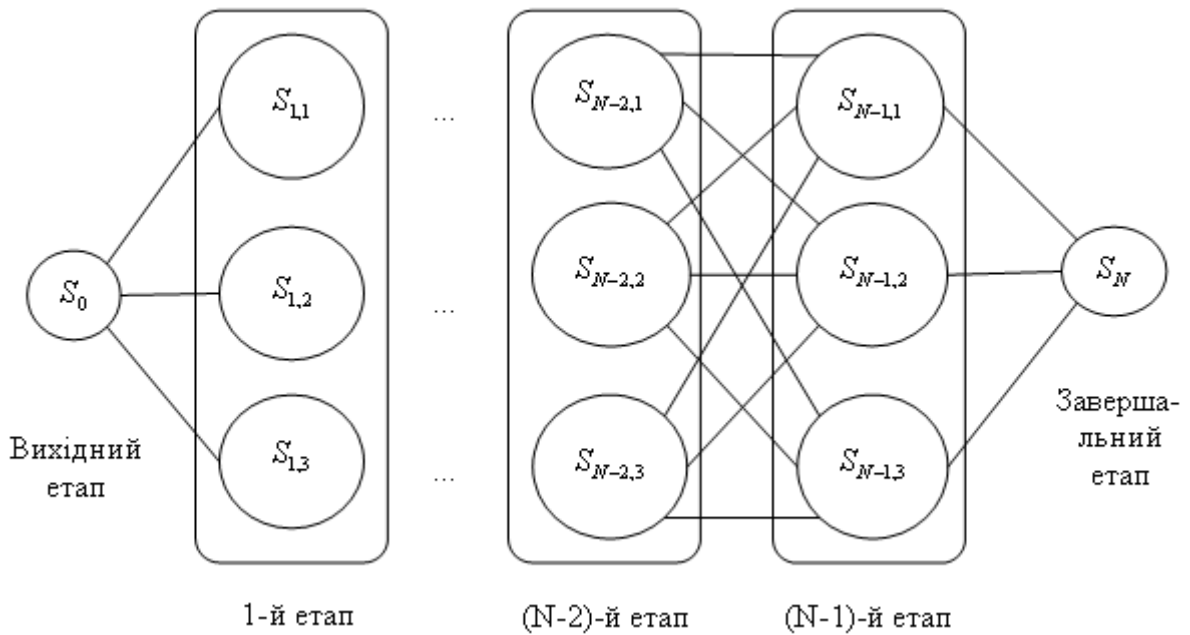


Рисунок 3.1 - Можливі стани процесу реалізації заходів розвитку персоналу залежно від розподілу грошових коштів на кожному етапі

На рисунку 3.2 схематично кругами зображені можливі стани на кожному етапі, лініями – можливі переходи від одного стану до іншого за вибору певного управління. Таким чином, стан процесу на  $i$ -му етапі визначається певною функціональною залежністю від стану на попередньому кроці та значеннями параметрів управління на початку чергового кроку,

тобто  $\bar{S}_i = \varphi(\bar{S}_{i-1}, \bar{u}_i)$ . Процес реалізації заходів розвитку персоналу підприємства моделюється як вибір за кожного можливого  $j$ -го стану на  $i$ -му етапі певного 2-мірного вектора  $\bar{u}_{j,i}$  з деяких допустимих множин векторів  $\{\bar{u}\}_{j,i}$ . Для спрощення він позначається  $\bar{u}_i$ . Множина послідовності управлінь позначається  $\bar{u} = (u_1, u_2, \dots, u_N)$ , які переводять систему зі стану  $\bar{S}_0$  у стан  $\bar{S}_N$ , схематично це представлено на рис. 3.2:

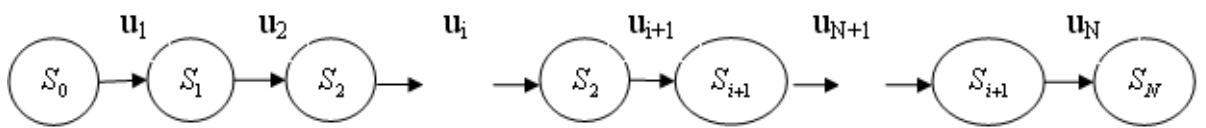


Рисунок 3.2 - Перехід процесу реалізації заходів розвитку персоналу із стану  $\bar{S}_0$  у стан  $\bar{S}_N$  під впливом управлінських рішень щодо розподілу грошових коштів

Будь-яку послідовність управлінських рішень щодо розподілу грошових коштів між заходами з розвитку персоналу  $\bar{u} = (u_1, u_2)$ , що переводить процес реалізації заходів розвитку персоналу зі стану  $\bar{S}_0$  у стан  $\bar{S}_N$ , можна визначити як стратегію ТОВ «ВП «Фарбпром», а вектори  $\bar{u}_i$  – її складовими.

Ефективність вибору послідовності управління щодо направлення або не направлення коштів на реалізацію того або іншого заходу розвитку персоналу на даному часовому проміжку  $\bar{u}$  (стратегії) оцінюється за вибраним критерієм, який формалізується у цільову функцію  $Z$ , економічним змістом якої є частка виконання усіх заходів розвитку персоналу:

$$Z = F(\bar{S}_0, \bar{u}) \quad (3.1)$$

Таким чином, оптимізаційна задача динамічного програмування за вище названих умов формується так: визначити допустиму стратегію управління процесом розвитку персоналу на ТОВ «ВП «Фарбпром»:

$$\bar{u} = (\bar{u}_1, \bar{u}_2) \quad (3.2)$$

Дана стратегія переводить процес реалізації заходів розвитку персоналу  $S$  зі стану  $\bar{S}_0$  у стан  $\bar{S}_N$ , а цільова функція (3.1) досягає максимального значення.

Як вже раніше зазначалося процес реалізації заходів розвитку персоналу розпадається на  $m$  кроків або етапів. Показник ефективності задачі в цілому, тобто ступінь виконання заходів розвитку персоналу, позначимо через  $W$ , а показники ефективності на окремих кроках – через  $\varphi_i$ ,  $i = \overline{1, m}$ . Якщо  $W$  має властивість адитивності, тобто:

$$W = \sum_{i=1}^m \varphi_i, \quad (3.3)$$

то можна знайти оптимальне рішення задачі методом динамічного програмування.

Таким чином, динамічне програмування – це метод оптимізації багатокрокових або багатоетапних процесів, критерій ефективності яких має властивість (3.3). У задачах динамічного програмування критерій ефективності називається виграшом. Дані процеси керовані, і від правильного вибору керування залежить величина виграшу.

Змінна  $x_i$  від якої залежать виграш на  $i$ -м кроці й, отже, виграш у цілому, називається кроковим керуванням,  $i = \overline{1, m}$ . У якості крокового керування у вирішуваній у дипломі задачі виступає обсяг витрат, що

спрямовується для реалізації того або іншого заходу розвитку персоналу. Управлінням процесу в цілому ( $x$ ) називається послідовністю крокових управлінь  $x = (x_1, x_2, \dots, x_i, \dots, x_m)$ .

Оптимальне управління  $x_{opt}$  – це значення обсягу фінансових ресурсів  $x$ , при якому значення  $W(x_{opt})$  є максимальним:

$$W_{opt} = W(x_{opt}) = \max \{W(x)\}, x \in X \quad (3.4)$$

Принцип оптимальності Беллмана формулюється в такий спосіб: керування на кожному кроці треба вибирати так, щоб оптимальною була сума виграшів на всіх кроках, що залишилися до кінця процесу, включаючи виграш на даному кроці.

Тобто, при рішенні задачі динамічного програмування, яка полягає у оптимізації розподілу грошових коштів між заходами розвитку персоналу для їх ефективної реалізації, на кожному кроці вибирається такий обсяг фінансових коштів, який повинен привести до максимального виграшу. Якщо вважати всі кроки незалежними друг від друга, то оптимальною кроковою сумою коштів буде та сума, що приносить максимальний ступінь реалізації заходів розвитку персоналу у сукупності саме на даному кроці. У багатокрокових процесах всі кроки залежать друг від друга, і, отже, управління на кожному конкретному кроці треба вибирати з обліком його майбутніх впливів на весь процес.

Інший момент, котрий варто враховувати при оптимізації витрат на заходи розвитку персоналу на кожному етапі – це можливі варіанти закінчення попереднього кроку. Ці варіанти визначають стан процесу. Таким чином, при виборі крокового управління необхідно враховувати:

- можливі результати попереднього кроку;
- вплив обсягу фінансових ресурсів, спрямованого на реалізацію заходів розвитку персоналу на певному кроці, на всі інші кроки, що



залишилися, до кінця процесу.

У задачах динамічного програмування перший пункт враховують, роблячи на кожному кроці умовні припущення про можливі варіанти закінчення попереднього кроку й проводячи для кожного з варіантів умовну оптимізацію. Виконання другого пункту забезпечується тим, що в задачах динамічного програмування умовна оптимізація проводиться від кінця процесу до початку. Спершу оптимізується останній  $m$ -й крок, на якому не треба враховувати можливі впливи обраного управління  $x_m$  на всі наступні кроки, тому що ці кроки просто відсутні. Роблячи припущення про умови закінчення  $(m-1)$ -го кроку, для кожного з них проводять умовну оптимізацію  $m$ -го кроку й визначають умовне оптимальне управління  $x_m$ . Аналогічно діють для  $(m-1)$ -го кроку, роблячи припущення про стан закінчення  $(m-2)$ -го кроку й визначаючи умовне оптимальне управління на  $(m-1)$ -му кроці, що приносить оптимальний виграш на двох останніх кроках –  $(m-1)$ -му і  $m$ -му. Так само діють на всіх інших кроках до першого. На першому кроці, як правило, не треба робити умовних припущень, тому що стан системи перед першим кроком звичайно відомо. Для цього стану вибирають оптимальне крокове управління, що забезпечує оптимальний виграш на першому й всіх наступних кроках. Це управління є безумовним оптимальним управлінням на першому кроці й, знаючи його, визначаються оптимальне значення виграшу й безумовні оптимальні управління на всіх кроках.

Таким чином, оптимізаційна модель розподілу фінансових ресурсів підприємства між заходами розвитку персоналу з метою їх ефективної реалізації за певний період за методом динамічного програмування та припущенням, що усі кошти мають однакову віддачу буде виглядати наступним чином.

На основі планової документації щодо етапів реалізації заходів розвитку персоналу підприємства, ступеню їх реалізації на кожній стадії окремо можна скласти спеціальну таблицю (табл. 3.1), де буде визначено

обсяг фінансових коштів, який треба направити на реалізацію проєктів, а також ступінь виконання робіт за проєктами на кожному етапі.

Також управлінське рішення щодо розподілу фінансових коштів між заходами розвитку персоналу та етапами їх реалізації, які можуть приймати або нульове значення або певне значення, зведемо також у окрему таблицю (табл. 3.2).

Таким чином, основне функціональне рівняння динамічного програмування, що визначає максимальний рівень виконання усіх заходів розвитку персоналу за декілька етапів при розподілі грошових коштів між цими проєктами та етапами для даного стану  $s$  з  $i$ -го кроку й до кінця процесу виглядає:

Таблиця 3.1 - Необхідні обсяг фінансових ресурсів та ступінь виконання заходів розвитку персоналу на різних етапах протягом визначеного періоду часу

Номер етапу	Захід А	Захід Б	Захід С
1.	$Ч_{A1}; E_{A1}$	$Ч_{B1}; E_{B1}$	$Ч_{C1}; E_{C1}$
2.	$Ч_{A2}; E_{A2}$	$Ч_{B2}; E_{B2}$	$Ч_{C2}; E_{C2}$
3.	$Ч_{A3}; E_{A3}$	$Ч_{B3}; E_{B3}$	$Ч_{C3}; E_{C3}$

Таблиця 3.2 - Оптимальні управлінські рішення щодо розподілу фінансових ресурсів між заходами розвитку персоналу для їх виконання на різних етапах протягом періоду часу

Номер етапу	Захід А	Захід Б	Захід С
1.	$Ч_{A1opt}$	$Ч_{B1opt}$	$Ч_{C1opt}$
2.	$Ч_{A2opt}$	$Ч_{B2opt}$	$Ч_{C2opt}$
3.	$Ч_{A3opt}$	$Ч_{B3opt}$	$Ч_{C3opt}$

Додатково введемо наступні умовні позначки:

$s$  – стан процесу реалізації заходів розвитку персоналу;

$S_i$  – безліч можливих станів процесу перед  $i$ -м кроком;

$E_i$  – ступінь виконання заходів розвитку персоналу на  $i$ -му кроці до кінця процесу їх впровадження,  $i = \overline{1, m}$ .

$$E_i(S) \rightarrow \max_{\mathcal{U}_m \in M} \{E_i(s, \mathcal{U}_i) + E_{i+1}(f_i(s, \mathcal{U}_i))\} \quad (3.5)$$

Структура моделі динамічного програмування відрізняється від статичної моделі лінійного програмування. Дійсно, у моделях лінійного програмування управляючі змінні – це одночасно й змінні стану процесу, що моделюється, а в динамічних моделях окремо вводяться змінні управління  $x_i$ ,  $i$  змінні, що характеризують зміну стану  $s$  під впливом управління. Таким чином, структура динамічних моделей більш складна, що природно, тому що в цих моделях додатково враховується фактор часу.

Залежно від конкретної ситуації, а саме конкретних даних щодо ступеню реалізації заходів розвитку персоналу на тому або іншому етапі, необхідної суми грошових коштів розробляється система обмежень для наведеного вище функціоналу (3.5), що дозволяє вирішити поставлену задачу оптимізації параметрів управління процесом розвитку персоналу на промисловому підприємстві з метою підвищення ефективності його діяльності.

### 3.2 Визначення економічної ефективності запропонованих управлінських рішень

На майбутній період керівництвом ТОВ «ВП «Фарбпром» розглядається можливість реалізації 5 заходів розвитку персоналу, відібраних

шляхом проведення загальних зборів експертів з розвитку персоналу підприємства. Вони стосуються впровадження тривалих проєктів з навчання персоналу на підприємстві, а також періодичного замовлення корпоративних тренінгів у інших фірм.

Експертним шляхом було визначено етапи реалізації зазначених заходів розвитку персоналу.

Позначимо їх літерами А, Б, С, Д, М. Також було встановлено процентне виконання обсягів робіт по кожному з перелічених заходів розвитку персоналу протягом визначених керівництвом оптимальних 4 років для їх реалізації. Дані щодо проєктів та етапів їх виконання зведено у табл.

3.3. Розглянемо їх.

Наприклад, за проєктом А, якщо у першому році на його виконання буде спрямовано певну кількість грошових коштів, то вже на початок другого року буде виконано 20% проєкту, на початок третього року – ще 70%, і на початок четвертого – останні 10% проєкту. Тобто за 4 роки згідно плану реалізації заходу з розвитку персоналу А буде виконано усі 100% необхідних робіт.

Таблиця 3.3 - Потреба у грошових коштах та ступінь виконання заходів розвитку персоналу на різних етапах протягом визначеного періоду часу (тис.грн)

Номер року	Захід А	Захід Б	Захід С	Захід Д	Захід М
1.	-100	0	-100	-100	0
2.	20	-100	5	67	0
3.	70	25	-10	0	-100
4.	10	75	95	33	100

Слід відзначити, що при складанні табл. 3.3 не було враховано інші технічні роботи, які виконуються працівниками інших підрозділів.

Наприклад, за проєктами Б та М, реалізація заходів розвитку персоналу повинна розпочатися відповідно на другому та на третьому році.

Це пов'язано з технічними причинами перебудови цехів, у яких зайняті працівники. Однак, протягом років, що залишилися, буде також виконаний весь обсяг необхідних та передбачених за цими заходами розвитку персоналу робіт із залученням персоналу підрозділів управління кадрами.

Проєкт С потребуватиме залучення коштів підприємства два рази – у перший та у третій рік.

Це викликано необхідністю проведення у другому році підготовчих досліджень, після яких можливе остаточне виконання та завершення заходів розвитку персоналу.

Навпаки, за проєктом Д у третьому році спостерігається вивільнення коштів підприємства. Тобто внаслідок дослідницьких робіт працівники не беруть участь у цих заходах розвитку персоналу.

Отже, на основі експертних оцінок та прийнятих керівництвом ТОВ «ВП «Фарбпром» рішень було сформовано матрицю ефекту, який ми отримаємо від процесу реалізації заходів розвитку персоналу.

Згідно методу динамічного програмування, описаного у п. 3.1, кінцевий сумарний ефект від процесу реалізації зазначених заходів розвитку персоналу по закінченню останнього четвертого року залежить також і від управлінського впливу на кожному попередньому кроці.

Під управлінським впливом у даній задачі будемо розуміти прийняте керівництвом ТОВ «ВП «Фарбпром» рішення про те, скільки грошових коштів, а разом з цим яку частку фонду робочого часу персоналу, яку частку фонду оплати праці працівників, спрямувати на захід А у першому році, на захід Б у другому році, на захід С у першому та третьому роках, на захід Д у першому році, а на захід М у третьому році.

Кінцевою метою управління розвитком персоналу на ТОВ «ВП «Фарбпром» для підвищення ефективності діяльності є повне виконання заходів розвитку персоналу по закінченню останнього четвертого

року усього періоду, відведеного на них.

Разом з цим може виявитися так, що повне виконання заходів розвитку персоналу виявиться не можливим у принципі внаслідок не достатньої кількості грошових коштів.

Тоді кінцевою метою управління розвитком персоналу для підвищення ефективності діяльності на ТОВ «ВП «Фарбпром» є виконання якомога більшої частки заходів розвитку персоналу при наявних ресурсах та різних обмеженнях по закінченню четвертого останнього року.

Побудуємо економіко-математичну модель та приведемо отримані оптимальні рішення за умовах, що станом на прогностичний період на ТОВ «ВП «Фарбпром» було прийнято рішення перенавчити 25 працівників, тобто представників персоналу.

Фонд їх робочого часу склав 52935,8 людино/годин на рік. Відповідно фонд оплати праці – 4141 тис. грн на рік. Було прийнято прошення спрямувати на навчання персоналу приблизно 800 тис.грн.

Позначимо через  $a_1, b_1, c_1, d_1, m_1$  – кількість грошових ресурсів, що розподіляється протягом року за однойменними заходами розвитку персоналу. Індeksi 1, 2, 3, 4 означатимуть номер року.

У оптимізаційній економіко-математичній моделі ці параметри є змінними, оптимальне рішення для яких і є пошуковим у поставленій задачі дипломної роботи.

Сформулюємо функцію цілі. За змістом та згідно методу динамічного програмування функція цілі повинна відповідати максимальному ефекту, що може отримати ТОВ «ВП «Фарбпром» на кінець 4 року.

У якості ефекту у поставленій задачі виступає найвища частка виконання заходів розвитку персоналу згідно обраних для реалізації напрямів у прогностичний період в 4 роки.

Таким чином, функція цілі у загальному вигляді (3.5) трансформується у функцію цілі згідно поставленої задачі – (3.6).

$$E_i(S) \rightarrow \max_{\mathcal{C}_m \in M} \{E_i(s, \mathcal{C}_i) + E_{i+1}(f_i(s, \mathcal{C}_i))\} \quad (3.6)$$

$$E_i(S) = 0,1a_1 + 0,75b_2 + 0,95(c_1 + c_2) + 0,33d_1 + m_3 \rightarrow \max \quad (3.7)$$

Отже, під час побудови функції цілі оптимізаційної економіко-математичної моделі (3.7) було враховано, що рівень виконання робіт згідно усіх обраних заходів розвитку персоналу залежно від направлених на їх виконання працівників повинен бути найвищим, тобто максимальним.

Визначимо систему існуючих обмежень, які торкаються кількості наявних трудових ресурсів, що виражено у фонді робочого часу працівників ТОВ «ВП «Фарбпром» за рік, а також заробітної плати працівників, що виражено у фонді оплати праці працівників на рік.

У кожному з чотирьох років, відведених на виконання інноваційних проєктів, кількість працівників, відправлених на навчання, та фонд їх робочого часу не повинен перевищувати існуючі 52935,8 людино/годин на рік. Відповідно по кожному року можна скласти таку систему обмежень по фонду робочого часу працівників:

$$\begin{cases} a_1 + c_1 + d_1 \leq 262708,5 \\ 0,2 \cdot a_1 + 0,05 \cdot c_1 + 0,67 \cdot d_1 = b_2 \\ 0,7 \cdot a_1 + 0,25 \cdot b_2 = c_3 + m_3 \end{cases} \quad (3.8)$$

При цьому використаний робочий час працівників протягом занять, не повинен перевищувати наявний фонд оплати праці:

$$(a_1 + c_1 + d_1 + b_2 + c_3 + m_3) \cdot T_c \leq 4141 \text{ тис.грн} , \quad (3.9)$$

де  $T_c$  – тарифна ставка з оплати праці працівників ТОВ «ВП «Фарбпром», зайнятих на навчанні, грн. / год.

Розв'язання оптимізаційної моделі з функцією цілі (3.7) та обмеженнями (3.8), (3.9) дало наступні результати (табл. 3.4).

Таким чином, з наведених у табл. 3.4 розрахунків видно, як необхідно здійснити перерозподіл фонду робочого часу та працівників для того, щоб заходи з розвитку персоналу були максимально ефективними.

Таблиця 3.4 - Оптимальні управлінські рішення щодо розподілу фонду робочого часу персоналу між заходами розвитку персоналу

Номер року	Інноваційний проєкт А	Інноваційний проєкт Б	Інноваційний проєкт С	Інноваційний проєкт Д	Інноваційний проєкт М
1.	5769,2 л./г., 3 особи	-	6202,7 л./г., 3 особи	3933,2 л./г., 2 особи	-
2.	-	26426,2л./г., 12 осіб	-	-	-
3.	-	-	3997,9 л./г., 2 особи	-	6606,5 л./г., 3 особи
4.	-	-	-	-	-

При цьому дотримано усіх обмежень по фонду робочого часу та оплати праці. Згідно методу динамічного програмування саме такий розподіл працівників та грошових коштів підприємства між заходами розвитку персоналу по роках забезпечить на кінець 4 року необхідний сукупний ефект.

Якщо б кошти та працівники були розподілені між заходами розвитку персоналу однаково, рівень економічного ефекту у вигляді підвищення продуктивності праці на кінець четвертого року був би на 22% менше, ніж при оптимальному рішенні.

Показник економічного ефекту – це, як відомо, перевищення вартісної оцінки результатів над вартісною оцінкою сукупних витрат ресурсів за весь строк здійснення заходу, розраховується за формулою:

$$E = R - V \quad (3.10)$$



де  $E$  – економічний ефект заходів за розрахунковий період;

$R$  – вартісна оцінка результатів здійснення заходів за розрахунковий період;

$V$  – вартісна оцінка витрат на здійснення заходу науково-технічного прогресу за розрахунковий період.

Як вже було зазначено, витрати на оплату праці становлять 22% від загальної суми видатків. Це істотна частина видатків, якою цілком можна керувати.

На прикладі одного товару, що випускається підприємством, можна проаналізувати, як буде змінюватися прибуток і заробітна платня, якщо підприємство збільшить обсяг премії та буде виплачувати її за конкретні якісні показники продукції.

Наприклад, лак бакелітовий марки ЛБС випускається в шості видах: ЛБС-1 (перший та вищий сорт), ЛБС-2, ЛБС-16, ЛБС-20 (перший та вищий сорт). Вони відрізняються рядом технічних характеристик, від котрих залежить якість продукту та його основне призначення. Проте, збут деяких видів (ЛБС-1 перший сорт, ЛБС-20) є проблемним для підприємства або через відносно низьку якість продукту або через високу ціну.

Цілеспрямоване стимулювання праці, як вже було відмічено в попередньому розділі, передбачає стимулювання конкретних якісних показників, які від підприємства вимагає ринок.

Якщо на ринку користується попитом, наприклад, лаки ЛБС-1 вищого гатунку ЛБС-2 та ЛБС-16, то вигідніше платити додаткові гроші за виготовлення саме цих продуктів.

Отже, можна проаналізувати, який з типів лаків реалізується в більшому обсязі і який, відповідно, приносить прибуток. Порівняльні дані представлені в табл. 3.5.

Рис. 3.3 демонструє, що найбільшими за обсягом реалізованої продукції були лаки ЛБС-2, ЛБС-1 (перш. гат.) і ЛБС-16. Тобто саме якісні характеристики саме цих типів лаку ЛБС користувались попитом на ринку.

Підприємству варто стимулювати, тобто платити більше, за якісні показники, які відповідають вищезгаданим лакам марки ЛБС.

Таблиця 3.5 - Аналіз отриманого прибутку по кожному з бакелітових лаків марки ЛБС

№ п/п	Марка лаку	Обсяг виготовленої продукції, т	Ціна, грн./т	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.
1	ЛБС-1 (вищ. гат)	17,4	24 000	417,6
2	ЛБС-1 (перш. гат)	35,1	18 000	631,8
3	ЛБС-2	34,97	25 000	874,25
4	ЛБС-16	21,21	29 000	615,09
5	ЛБС-20 (вищ. гат)	17,8	35 000	623
6	ЛБС-20 (перш. гат)	9,9	31 000	306,9
7	Разом	136,38	-	3468,64

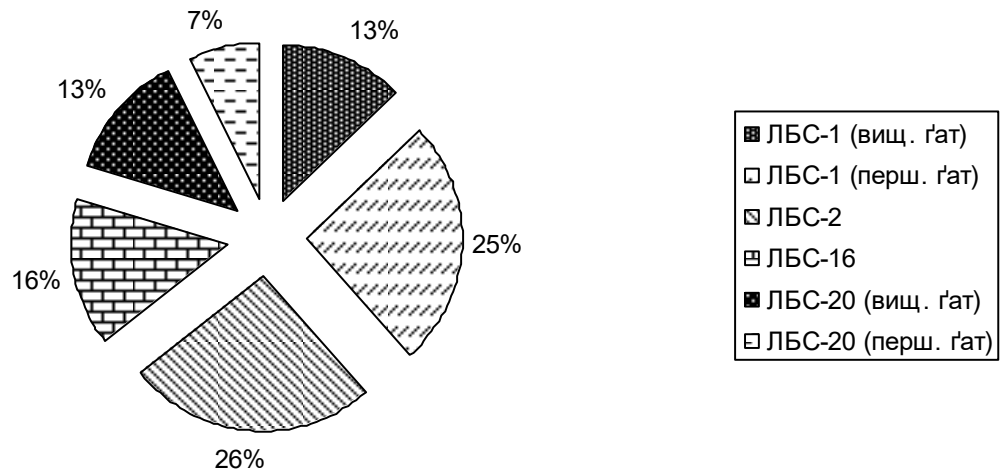


Рисунок 3.3 - Діаграма розподілу обсягу виготовленої продукції по лаку ЛБС за видами

Змодельовавши різні варіанти співвідношення обсягу виготовлення лаків з тими характеристиками, що користуються найбільшим попитом на ринку, і тими, на які попит середній або низький, можна проаналізувати, в

якій точці при цілеспрямованому стимулювання праці собівартість буде максимально низька, а прибуток – максимально високий.

В структурі собівартості одиниці продукції до статті витрат на оплату праці вже закладена постійна премія, що виплачується робітникам, в розмірі 20% від тарифної ставки. Ця премія не залежить від того, продукт якого типу або з якими якісними характеристиками випускає робітник. В дипломній роботі пропонується платити більше за ті товари, які приносять найбільший прибуток підприємству.

Наприклад, підприємство буде виготовляти з можливих видів лаку лише три – це лаки ЛБС-2, ЛБС-1 (перш. гат.) і ЛБС-16 в пропорції: ЛБС-2 – 50% від загальної кількості всієї виготовленої продукції (68,19 т), ЛБС-1 (перш. гат.) і ЛБС-16 в пропорції по 25%. В цьому випадку, при інших рівних умовах, обсяг реалізованої продукції збільшиться до 333,68 тис. грн. Згідно з розрахунками собівартості одиниці продукції було встановлено, що середня собівартість складає 0,71 грн. на 1 грн. реалізованої продукції. Для того аби чітко простежити, як зміниться собівартість продукції під впливом збільшення заробітної плати, всі інші статті витрат вважатимуться умовно постійними. Проаналізувавши закономірність збільшення собівартості за рахунок збільшення заробітної плати, можна зазначити, що стрімке зниження прибутку спостерігається при премії у 50% і вище, а оптимальним варіантом є премія у 35-40% до тарифної ставки.

Якщо підприємство буде виготовляти всі типи лаків в наступній пропорції: ЛБС-2 – 30%, ЛБС-1 (вищ. гат) – 25%, ЛБС-16 – 25%, ЛБС-20 (перш. гат) – 15%, ЛБС-1 (перш. гат) – 10%, ЛБС-20 (вищ. гат) – 5%, то в такому випадку в натуральних величинах обсяг виготовлення буде складати: ЛБС-2 - 40,9 т., ЛБС-1 (вищ. гат) – 34,1 т, ЛБС-16 – 34,1 т, ЛБС-20 (перш. гат) – 20,3 т, ЛБС-1 (перш. гат) – 13,6 т, ЛБС-20 (вищ. гат) – 6,9 т. Загальний обсяг реалізованої продукції становитиме 385,83 тис. грн.

Також було простежено, що збільшення премії на 10% несе за собою збільшення собівартості на 1,5% і скорочення прибутку приблизно на 3,5%.

У випадку якщо підприємство буде випускати всі види продукції в рівній пропорції, тобто по 16,5% від загального обсягу, або по 22,5 т кожної з шести марок лаку, то обсяг реалізованої продукції становитиме 364,5 тис. грн.

У випадку, якщо підприємство зосередиться на випуску якісної продукції і розподілить асортимент лаків у такій пропорції: ЛБС-20 (вищ. гат.) – 20%, ЛБС-20 (перш. гат.) – 25%, ЛБС-16 – 25%, ЛБС-2 – 15%, ЛБС-1 (вищ. гат.) – 5%, ЛБС-2 (перш. гат.) – 10%, то в натуральному вираженні обсяг виготовленої продукції показаний на рис. 3.4. Розмір реалізованої продукції при такому розподілі становить 391,25 тис. грн., тобто порівняно з теперішнім станом, обсяг реалізованої продукції збільшиться на 45 тис. грн. або на 13,5%.

Таким чином, стимулювання робітників на виробництво продукції більш високої якості є вигідним: з підвищенням притомної ваги обсягів якісної продукції прибуток заводу збільшується, а заробітна плата робітників підвищується, не зважаючи на те, що собівартість виробництва продукції також зростає.

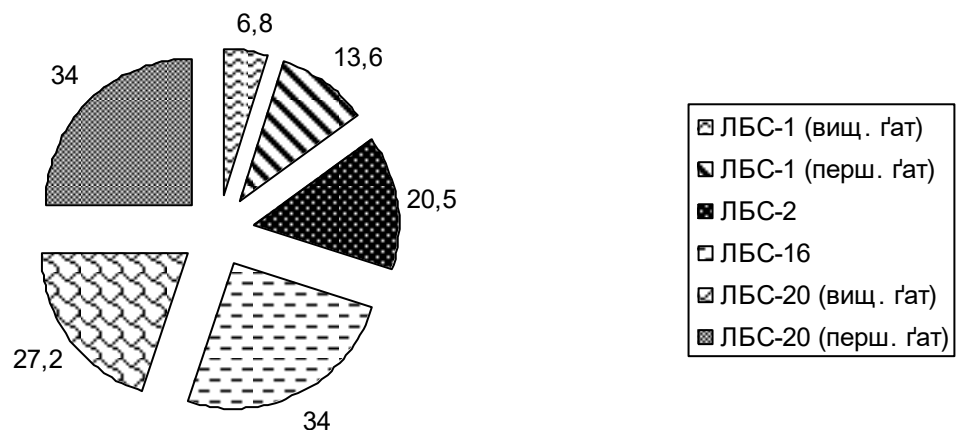


Рисунок 3.4 - Діаграма оптимального розподілу виготовленої продукції за видами

Як вже було сказано, стаття витрат на заробітну плату вже враховує 20%-ву постійну премію, що виплачується робітникам, незалежно від типу продукції, що випускається. Тобто, при впровадженні цілеспрямованого стимулювання, розмір премії підвищиться до 35%. Таким чином, структура собівартості одиниці продукції у вартісному вираженні виглядатиме наступним чином (рис. 3.5):

Отже, собівартість продукції зросла на 2,7%, а загальний обсяг реалізованої продукції збільшився на 13,5%. При цьому прибуток від реалізації виготовленої продукції становитиме 105,6 тис грн. Це майже на 6% відсотків більше ніж при попередній системі оплати праці.

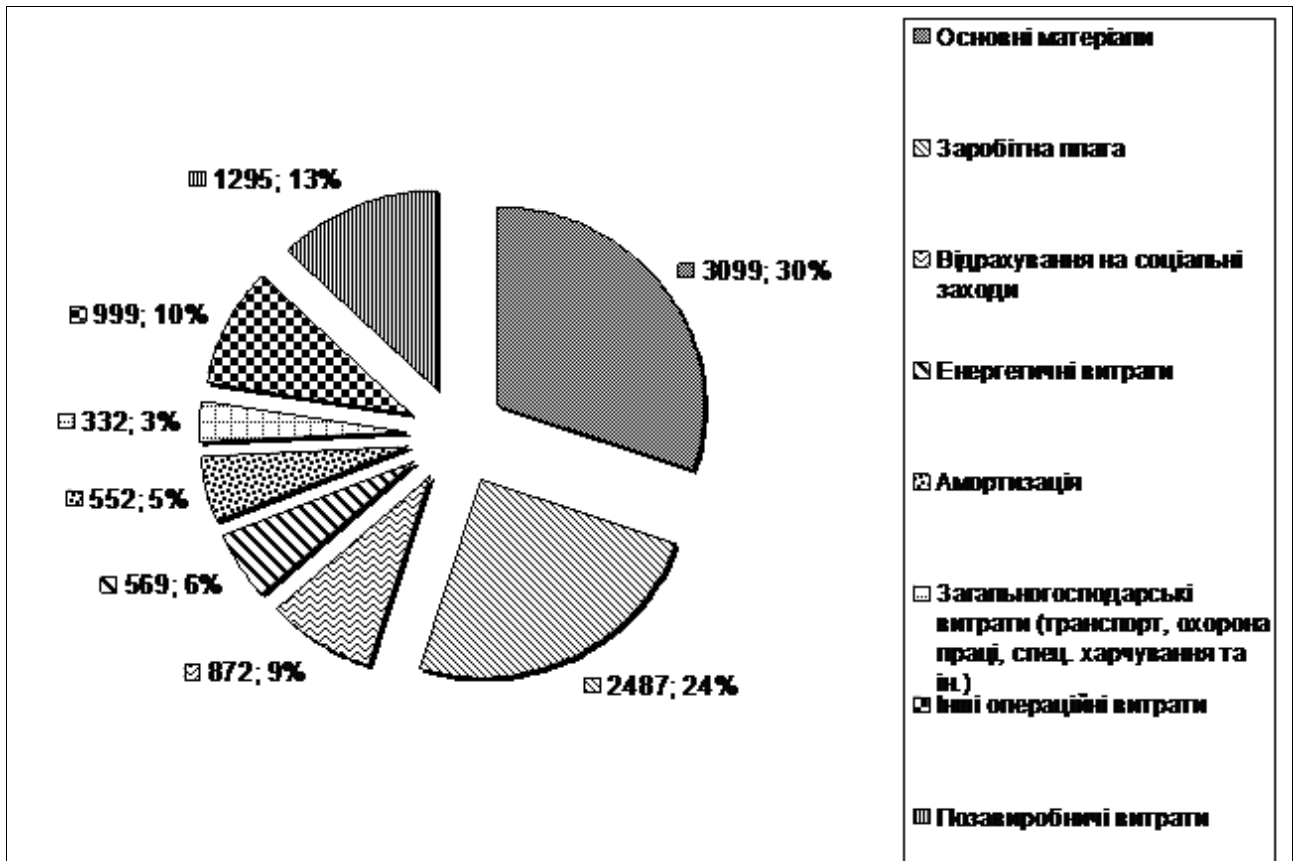


Рисунок 3.5 – Структура собівартості одиниці продукції за статтями витрат (грн./грн.) при впровадженні цілеспрямованого стимулювання.

## ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі ступеня бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання щодо обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства ТОВ «ВП «Фарбпром».

Отримані результати дозволили зробити наступні висновки.

Важливими складовими управління персоналом на підприємстві є організація процесу навчання та підвищення кваліфікації працівників у відповідності до стратегічних цілей підприємства, планування кар'єрних переміщень працівників, а також впроваджена форма та система оплати праці. Акцентовано, що оплата праці, як ключовий елемент стимулювання продуктивності та якості виконуваних виробничих та адміністративних завдань посідає головне місце у процесі розвитку працівників промислового підприємства. Оплата праці займає виняткове місце у формуванні кадрової політики на підприємстві. При цьому треба враховувати з одного боку інтереси підприємства, оскільки оплата праці у витратах на виробництво досить відчутна, з іншого боку – інтереси працівника, так як заробітна плата є основним джерелом його доходів. Найпоширенішими стимулюючими надбавками на промислових підприємствах є: премії за збільшення обсягу робіт, за високі виробничі показники роботи підприємства, за високу професійну майстерність, за високі досягнення у праці та за перевиконання виробничих завдань. Зазначено, що недоліком усіх вище перелічених видів стимулювання є те, що всі вони відображають стимулювання тих показників, які по суті входять до безпосередніх обов'язків працівників. Жодне з досліджуваних джерел не пропонує стимулювати працівників цілеспрямовано, тобто за конкретні якісні показники продукції, які вимагає від підприємства ринок, і відповідно, які вирішуватимуть існуючі проблеми зі збутом.

Аналіз витрат на персонал ТОВ «ВП «Фарбпром» показав, що на підприємстві приділяється значна увага навчанню та перенавчанню працівників, їх оздоровленню. Однак, існує проблема ефективного розподілу коштів підприємства між витратами на навчання та преміюванням працівників на кожному з етапів господарчої діяльності.

Проаналізувавши систему оплати праці на ТОВ «ВП «Фарбпром» видно, що вона не повністю виконує свої функції, і перш за все стимулюючі. Премії та надбавки виплачуються постійно і в зв'язку з цим сприймаються робітниками як належне, тобто існуючі на підприємстві доплати на надбавки носять загальний, навіть декларативний характер. Ці доплати не підігнані під конкретне виробництво і тим самим вони не виконують свою функцію стимулювання працівників належним чином. З одного боку, через відсутність чітких формулювань (наприклад, ніяк не прописано, що саме на підприємстві класифікується як «особливо важкі роботи») робітники не мають розгорнутого уявлення про те, що і як їм потрібно покращувати в своїй роботі, щоб отримати надбавку до заробітної плати. А з іншого боку премії та надбавки на підприємстві носять постійний характер і сприймаються як частина заробітної плати.

Аналіз розрахованих коефіцієнтів кореляції та детермінації показує, що зв'язок між фондом оплати праці та обсягом виготовленої продукції є не настільки тісним, як цього потребує промислове підприємство, на якому майже вся діяльність залежить від того, скільки продукції буде виготовлено. Це вказує на те, що обсяг виготовленої продукції досить посередньо впливає на оплату праці робітників, і доводить відсутність чіткої залежності заробітної платні, яку отримує працівник, від результатів його праці. Цілеспрямоване стимулювання покликане вирішити недоліки існуючої системи оплати праці. В його основі покладений механізм стимулювання не загальних показників, як, наприклад, підвищення якості або вироблення більшої кількості продукції, а стимулювання чітких та конкретних якісних показників, які на даний момент вимагає від підприємства ринок.

Аналіз методів оптимізації параметрів процесу розвитку персоналу на промисловому підприємстві показав, що необхідно використовувати метод динамічного програмування, який дозволяє врахувати фактор часу при розподілі грошових коштів та фонду робочого часу працівників між різними заходами з розвитку персоналу. Побудована оптимізаційна модель дозволяє встановити скільки грошових коштів слід вкласти та скільки працівників необхідно направити на перенавчання з урахуванням втрат по продуктивному робочому часу, щоб по закінченню встановленої кількості періодів сумарний ефект у вигляді збільшення прибутку підприємства був найбільшим. Розрахунок моделі для ТОВ «ВП «Фарбпром» показав, що необхідно перерозподілити грошові кошти між заходами з розвитку персоналу, змінивши їх рівні частини на відповідно 60% між проектами внутрішнього перенавчання, та 40% - між проектами перенавчання із залученням зовнішніх організацій.

Аналіз асортименту і обсягу всієї продукції по підприємству показав, що істотна частина товарів має різні якісні характеристики, тобто працівники підприємства мають можливість впливати на якість і тим самим на вартість продукції. Запропоновані програми виготовлення продукції дозволяють збільшити обсяг виготовленої продукції лаків марки ЛБС від 5,5% до 13,5% при встановленому розмірі премії до заробітної плати у 35%. При розрахунку економічної ефективності встановлено, що при оптимальній програмі виробництва, розмір прибутку по лакам марки ЛБС збільшиться на 6% порівняно з існуючою програмою. Таким чином, стимулювання робітників на виробництво продукції більш високої якості є вигідним: з підвищенням притомної ваги обсягів якісної продукції прибуток заводу збільшується, а заробітна плата робітників підвищується, не зважаючи на те, що собівартість виробництва продукції також зростає.



## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Sparrow, P. Shipton, H., Budhwar, P., Brown, A. Human resource management, innovation and performance / Strategic HRM, innovation and HR delivery for human resource management, innovation and performance, 2016. p. 15–31.
2. Stankeviciene, A., Diskiene, D., Tamasevicius, V., et al. Attitudes of managers towards the role of hr departments in organizational performance: evidence from Lithuania. Transformations in business & economics, 2017, volume 16, issue 3, p. 258–275.
3. Trullen, J., Stirpe, L., Bonache, J., et al. The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices. Human resource management journal, 2016, volume 26, issue 4, p. 449–470.
4. Бондарчук Л.В., Ніколайчук Н.П. Особливості антикризового управління персоналом. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*, 2017. Вип. 5(25). С. 77-82.
5. Брич В.Я. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. Брич, О. Дяків, Н. Слівінська. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 520 с.
6. Галич О.А., Вакуленко Ю.В., Терещенко І.О., Крутько Т.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*, 2019. № 6. С. 27–32.
7. Гірман А.П., Новіков В.А.. Оцінка персоналу підприємства: деякі теоретичні та методологічні аспекти. *Бізнес Інформ*, 2017. 3. С. 400–404.
8. Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2016. 5(1), С. 113–117.
9. Грідін О.В. 2017. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського*

національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка, 2017. 188, С. 228–236.

10. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*, 2018. Випуск 36. С. 109-113.

11. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. №4. С. 11–17.

12. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

13. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1. (34). С. 29-35.

14. Захарчин Г.М., Поплавська Ж.В. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*, 2017. 4. С. 125–133.

15. Іванова М.І., Варяниченко О.В. Особливості використання сучасних технологій менеджменту персоналу: теоретичний аспект. *Економіка та право. Серія : Економіка*, 2016. 2. С. 83–87.

16. Карковська В.Я. Забезпечення кадрової безпеки на основі оцінювання управлінського персоналу. *Державно-управлінські студії*, 2017. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/deruprs\\_2017\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/deruprs_2017_1_6). (дата звернення 23.04.2023)

17. Кичко І., Горбачова О. Інноваційні методи підбору та оцінки персоналу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2017. 2. С. 7–14.

18. Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2016. № 1. С. 42–45.

19. Кравченко С., Корнева О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія; ред. кол.: О.І. Амоша, Х. Джвігол, Р. Мішкевіч; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. С. 276-296.

20. Кравчук О.І. Аналіз міжнародної практики стандартизації управління персоналом. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*, 2017. 1. С. 142–158.

21. Кулініч О.А., Єсінова Н.І., Зарецька Л.М. Комплексний механізм кадрового менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2016. 2(1). С. 42–50.

22. Лисак В.Ю., Ткачук В.В., Олійник О.С. Менеджмент персоналу підприємств. *Причорноморські економічні студії*, 2016. 6. С. 67–70.

23. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*, 2018 №1 (53). С. 510-513.

24. Лутай Л.А. Модель «Дерево цілей – дерево ресурсів» в системі соціального управління персоналом. Ринок праці та зайнятість населення: зб. наук. праць ІПК ДСЗУ, 2017. №4. С. 8-12.

25. Мазник Л.В. Використання методик інтегрального оцінювання в сфері управління персоналом. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*, 2017. Т. 23. № 3. С. 80–92.

26. Прудкий В.В., Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. Праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського, 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866>.

27. Тарнавський М.І. Науково-методичні підходи до трактування сутності та значення управління персоналом підприємств. *Бізнес Інформ*, 2018. 3. С. 381-386.

28. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

29. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2018. №5 (17). С. 149-151.

30. Якубів В.М., Якубів Р.Д. Система управління персоналом: наукові теорії та сучасні практики. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*, 2017. 12(2). С. 71–76.

## ДОДАТОК А

Апробація результатів роботи

### ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

*НТУ «Дніпровська політехніка»*

**Проскуров Євгеній Ярославович**

***Науковий керівник: ст. викл. Юденко Вікторія Валеріївна***

Управління кар'єрою необхідно розглядати як один з найважливіших структурних елементів системи розвитку персоналу на промисловому підприємстві. Специфічною формою професійного зростання менеджерів є робота з резервом керівників. Робота з резервом, як і багато інших технологій кадрової роботи, є комплексною. Цілеспрямована робота з резервом дозволяє уникати стихійного просування працівників по службі. При цьому використовуються різні підходи, форми і методи роботи з резервом для розвитку кадрового потенціалу підприємства. Прогнозування нового резерву на керівні посади орієнтується, в першу чергу, на середньо-та довгострокову концепцію підприємницької політики [1].

Кадровий резерв - це група керівників і фахівців, що володіють здатністю до управлінської діяльності, що відповідають вимогам, що пред'являються посадою того чи іншого рангу, які піддавалися відбору та систематичній цільовій кваліфікаційній підготовці [2].

Розрізняються такі типи резерву:

1. По виду діяльності:

- Резерв розвитку - група фахівців і керівників, які готуються до роботи в рамках нових напрямків (при диверсифікації виробництва, розробці нових товарів і технологій). Дані співробітники можуть вибрати один з двох напрямків кар'єри - або професійну, або керівну.

- Резерв функціонування - група фахівців і керівників, які повинні в майбутньому забезпечити ефективне функціонування підприємства. Дані співробітники орієнтовані на керівну кар'єру.

2. За часом призначення:

- Група А - це кандидати, які можуть бути висунуті на вищі посади в даний час;

- Група В - це кандидати, висунення яких планується в найближчі 1-3 роки.

Принципи формування резерву наступні [3]:

1. Принцип актуальності резерву. При застосуванні цього принципу повинна враховуватися реальна потреба в заміщенні посад, і резерв на посади повинен формуватися з розрахунку, що співробітники, зараховані до нього, мають реальний шанс просунутися на посаду.

2. Принцип відповідності кандидата посаді і типу резерву. При застосуванні цього принципу повинні враховуватися вимоги до кваліфікації кандидата при роботі на певній посаді.

3. Принцип перспективності кандидата. При застосуванні даного принципу повинні враховуватися:

- орієнтація на професійний ріст;
- вимоги до освіти; вік; стаж роботи на посаді і динамічність кар'єри в цілому;
- стан здоров'я.

При відборі кандидатів у резерв для конкретних посад треба враховувати не тільки загальні, а й професійні вимоги, яким повинен відповідати керівник того чи іншого відділу, служби, цеху, дільниці тощо, а також специфіку вимог до особистості кандидата, засновану на аналізі ситуації в підрозділі, тип організаційної культури тощо.

Найбільш вагомими факторами і критеріями, що підлягають обліку при формуванні системи якостей керівника в резервованій посаді, є [3]:

мотивація праці - інтерес до професійних проблем і творчої праці, прагнення до розширення кругозору, орієнтація на перспективу, успіх і досягнення, готовність до соціальних конфліктів в інтересах працівників і справи, до обґрунтованого ризику;

професіоналізм і компетентність - освітній і віковий цензи, стаж роботи, рівень професійної підготовленості, самостійність у прийнятті рішень і вміння їх реалізувати, вміння вести переговори, аргументувати свою позицію, відстоювати її та ін;

особистісні якості і потенційні можливості - високий ступінь інтелігентності, уважність, гнучкість, доступність, авторитетність, тактовність, комунікабельність, організаторські схильності, нервово-психічна й емоційна стійкість, моторні характеристики тощо.

Таким чином, формування кадрового резерву - комплексний процес цілеспрямованого професійного розвитку персоналу, здатного заміщати вищі вакантні посади на підприємстві. Склад резерву відображає потребу (поточну і перспективну) в керівниках, спеціалістах, а також, структуру існуючих і

планованих посад. У сучасних умовах зростає роль технологій планування кар'єри як важливої функції розвитку персоналу.

#### **Перелік посилань:**

1. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка*. 2018. Вип. 4. С. 231-238.

2. Куцик В.І., Кліпкова О.І., Амелін М.О. Особливості використання світового досвіду управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 58. С. 63-68.

3. Левицька І.В., Климчук А.О. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 7-8. С. 68-74.