

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Кафедра менеджменту та туризму

«ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри менеджменту та туризму

_____ Ю.О. Юхновська
_____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМИ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ
(НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ АБРАЗИВНИЙ КОМБІНАТ»)

Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент у сфері послуг»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Керівник кваліфікаційної роботи:

д.е.н., професор, професор кафедри

менеджменту та туризму _____

Юлія ЮХНОВСЬКА

Нормоконтроль

к.е.н., доцент кафедри

менеджменту та туризму _____

Анастасія ДІДЕНКО

Студента групи Мм-2 _____

Олег КУЛЬОВ

Запоріжжя 2025

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Факультет мистецтва та дизайну

Кафедра менеджменту та туризму

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

Спеціальність 073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту та туризму

д.е.н., професор Ю.О. Юхновська _____

«27» вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу студента

Кульова Олега Юрійовича

1. Тема кваліфікаційної роботи: Особливості управління системи трудовими ресурсами (на прикладі ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»)

Керівник кваліфікаційної роботи д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та туризму Юлія Юхновська, затверджені наказом закладу вищої освіти від 25.10.2024 №307/од

2. Строк подання студентом роботи 30 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел (загальна бібліографія – 40 найменування), висновків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи становить 61 сторінка друкованого тексту. Робота містить 23 таблиць, 24 рисунків.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити: визначити сутність та основні поняття управління трудовими ресурсами підприємства (далі УТРП); дослідити показники ефективності використання трудових ресурсів; дослідити етапи управління та показники використання трудових ресурсів; надати організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «ЗАК»; проаналізувати показників ефективності УТРП; проаналізувати основні проблеми УТРП; розробити основні напрямки підвищення економічної ефективності УТРП ПрАТ «ЗАК»;

надати рекомендації заходів поліпшення ефективності використання трудових ресурсів ПрАТ «ЗАК».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): трактування терміну «трудові ресурси» різними авторами; підходи до мобілізації співробітників; зміст об'єкти та суб'єкту підприємства; коло проблем, які охоплюють трудові відносини; категорії трудових ресурсів; . класифікація персоналу; вимоги до співробітників підприємства; показники визначення потенціалу трудових ресурсів підприємства; баланс робочого дня підприємства; методи визначення продуктивності праці трудових ресурсів на підприємстві; фактори продуктивності праці персоналу на підприємстві; етапи управління трудовими ресурсами на підприємстві; комплексне завдання щодо кадрового планування; цілі та задачі кадрового планування організації; основні засади побудови системи відбору кадрів; методи відбору трудових ресурсів на підприємстві; аспекти адаптації працівника до нового середовища; модель систематичного навчання; системи оцінок фахівців на підприємстві; основні показники, які характеризують трудові ресурси; показниками якими визначається ефективність використання трудових ресурсів; ідентифікаційні дані та загальна інформація ПрАТ «ЗАК»; основні види діяльності ПрАТ «ЗАК»; учасники статного капіталу ПрАТ «ЗАК»; інформація про основні засоби емітента (за залишковою вартістю); організаційна структура управління ПрАТ «ЗАК»; фінансовий стан основних засобів та нематеріальних активів ПрАТ «ЗАК»; запаси ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» за 2021р.-2023р.; грошові кошти ПрАТ «ЗАК»; цільові надходження підприємства за 2021-2023 рр.; інші надходження та інші платежі ПрАТ «ЗАК»; власний капітал ПрАТ «ЗАК»; чисельність та склад працівників підприємства; динаміка чисельності працівників; використання трудових ресурсів підприємства; факторний аналіз зміни фонду робочого часу у 2023 році, людино-годин; оцінка чинної організаційної структури управління ПрАТ «ЗАК»; динаміка організаційної структури управління ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»; динаміка коефіцієнта структурної напруги; динаміка коефіцієнта плинності кадрів, відсоток; динаміка показника ефективності праці апарату управління; оцінка апарату управління за рівнем освіти; динаміка рівня освіти апарату управління, відсотки; віковий рівень управлінського складу підприємства; динаміка вікового рівня управлінського персоналу, відсотки; пропозиція щодо удосконалення системи управління трудовими ресурсами ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»; рекомендації щодо вдосконалення системи управління трудовими ресурсами

6. Дата видачі завдання 27 вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	20.09.2024	виконано
2	Виконання вступу	13.10.2024	виконано
3	Виконання розділу 1	27.10.2024	виконано
4	Виконання розділу 2	07.11.2024	виконано
5	Виконання розділу 3	21.11.2024	виконано
6	Формулювання висновків	24.11.2024	виконано
7	Написати реферат, вступ, висновки та оформити список використаних джерел і додатки	15.12.2024	виконано
8	Подання роботи на нормоконтроль	20.12.2024	виконано
9	Передати кваліфікаційну роботу для перевірки на плагіат	25.12.2024	виконано
10	Подання роботи на кафедру	30.12.2024	виконано

Студент _____ Олег КУЛЬОВ

Керівник роботи _____ Юлія ЮХНОВСЬКА

АНОТАЦІЯ

Кульов О.Ю. Особливості управління системи трудовими ресурсами (на прикладі ПрАТ Запорізький абразивний комбінат) / Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» (освітньо-професійна програма «Менеджмент у сфері послуг»). КЗВО «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» ЗОР, Запоріжжя, 2024.

У роботі розглянуто сутність та основні поняття управління трудовими ресурсами підприємства (далі УТРП); досліджено показники ефективності використання трудових ресурсів; досліджено етапи управління та показники використання трудових ресурсів; надано організаційно-економічну характеристику підприємства ПрАТ «ЗАК»; проаналізовано показники ефективності УТРП; проаналізовано основні проблеми УТРП; розроблено основні напрямки підвищення економічної ефективності УТРП ПрАТ «ЗАК»; надано рекомендації заходів поліпшення ефективності використання трудових ресурсів ПрАТ «ЗАК».

Кваліфікаційна робота містить 61 с., 23 табл., 24 рис., 40 джерел.

Ключові слова: управління, трудові ресурси, система, персонал, мотивація, заробітна плата, плинність, фонди.

Список публікацій здобувача за темою роботи:

1. V Міжнародна науково-практична конференція студентів та молодих вчених «Освітні і культурно-мистецькі практики в контексті інтеграції України у міжнародний науково-інноваційний простір в умовах воєнного часу» 18-19 квітня 2024 року. м.Запоріжжя. ХНА.

ABSTRACT

Kul'ov O.Yu. Features of the labor resources management system (on the example of PrJSC Zaporizhzhia Abrasive Plant) / Qualification work for obtaining the educational degree "Master" in the specialty 073 "Management" (educational and professional program "Management in the service sector"). KZVO "Khortytsk National Educational and Rehabilitation Academy" ZOR, Zaporizhzhia, 2024.

The work considers the essence and basic concepts of enterprise labor resources management (hereinafter referred to as UTRP); indicators of labor resource use efficiency are investigated; stages of management and indicators of labor resource use are investigated; organizational and economic characteristics of the enterprise PrJSC "ZAK" are provided; indicators of UTRP efficiency are analyzed; main problems of UTRP are analyzed; main directions of increasing the economic efficiency of UTRP of PrJSC "ZAK" are developed; recommendations for measures to improve the efficiency of labor resource use are provided.

The qualification work contains 61 pages, 23 tables, 24 figures, 40 sources.

Keywords: management, labor resources, system, personnel, motivation, salary, turnover, funds.

List of publications of the applicant on the topic of the work:

1. V International Scientific and Practical Conference of Students and Young Scientists "Educational and Cultural and Artistic Practices in the Context of Ukraine's Integration into the International Scientific and Innovative Space in Wartime" April 18-19, 2024. Zaporizhia. KhNA.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ	11
1.1. Сутність та основні поняття управління трудовими ресурсами	11
1.2. Показники ефективності використання трудових ресурсів	16
1.3. Етапи управління та показники використання трудових ресурсів	20
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПРАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ АБРАЗИВНИЙ КОМБІНАТ».....	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат».....	27
2.2. Аналіз показників ефективності управління трудовими ресурсами підприємства	34
2.3. Основні проблеми управління трудовими ресурсами	42
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМИ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПРАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ АБРАЗИВНИЙ КОМБІНАТ».....	46
3.1. Основні напрямки підвищення економічної ефективності управління трудовими ресурсами на підприємстві ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат».....	46
3.2. Заходи поліпшення ефективності використання трудових ресурсів ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат».....	49
Висновки до розділу 3.....	53
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

ВСТУП

Актуальність теми. У виробничому процесі найголовнішим та найважливішим фактором є трудові ресурси підприємства, без яких виробництво не може здійснювати свою діяльність щодо поліпшення якості продукції, яку реалізує підприємство та ефективно працювати.

На підприємстві трудові ресурси є речовинним та людським капіталом, яким управляти набагато складніше, ніж будь-якою (навіть найскладнішою, найсучаснішою) технікою.

Для перспективного розвитку підприємства керівництво має обов'язково здійснювати роботу щодо формування системи управління трудовими ресурсами, що спричинено високою конкурентоспроможністю та зміцнювати свої позиції на вітчизняному та світовому ринку. Якщо на підприємстві буде здійснюватися ефективне управління трудовими ресурсами, це буде сприяти підвищеній продуктивності праці та як наслідок, отримання великого прибутку.

Мета кваліфікаційної роботи – проведення аналізу особливості управління системи трудовими ресурсами ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» (далі ПрАТ «ЗАК»).

Відповідно до мети дослідження були поставлені такі завдання:

- визначити сутність та основні поняття управління трудовими ресурсами підприємства (далі УТРП);
- дослідити показники ефективності використання трудових ресурсів;
- дослідити етапи управління та показники використання трудових ресурсів;
- надати організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «ЗАК»;
- проаналізувати показників ефективності УТРП;
- проаналізувати основні проблеми УТРП;

- розробити основні напрямки підвищення економічної ефективності УТРП ПрАТ «ЗАК»;
- надати рекомендації заходів поліпшення ефективності використання трудових ресурсів ПрАТ «ЗАК».

Об'єктом дослідження є організація ПрАТ «ЗАК».

Предмет дослідження – процес управління системою трудових ресурсів ПрАТ «ЗАК».

Методологічною основою дослідження були наступні методи: вивчення та аналіз теоретичної літератури з даної тематики, аналізи, опитування, спостереження, анкетування та інтерв'ю, метод експертних оцінок, системний підхід, статистичні методи обробки даних і перевірки гіпотез, що висувуються, аналітичний та інші сучасні методи пізнання.

Інформаційну базу дослідження становлять монографії, навчальні посібники, статті у наукових періодичних виданнях, нормативно-правові акти, звіти міжнародних організацій, дані веб-сайтів, статистична інформація підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у діагностиці системи УТРП та формулюванні проблематики, шляхів підвищення організації та УТРП і розроблення заходів щодо поліпшення системи організації та управління системою трудових ресурсів на підприємстві ПрАТ «ЗАК».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення, висновки та результати дослідження апробовані автором у доповіді та отримали позитивне схвалення на конференціях, зокрема:

1. V Міжнародна науково-практична конференція студентів та молодих вчених «Освітні і культурно-мистецькі практики в контексті інтеграції України у міжнародний науково-інноваційний простір в умовах воєнного часу» 18-19 квітня 2024 року. м.Запоріжжя. ХНА.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел

(40 найменування). Повний обсяг роботи становить 61 сторінку, містить 24 рисунки, 23 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

1.1. Сутність та основні поняття управління трудовими ресурсами

Дефініцію «праця» можна визначити, як процес трансформації одних природних ресурсів на матеріальні, інтелектуальні та духовні блага, яку здійснює людина або з примусу або з власного бажання, або з обох причин. «Трудові ресурси (праця) – це сукупність фізичних та розумових здібностей людей, які використовуються у процесі створення економічних благ» [7].

Для більш детального аналізу поняття «трудові ресурси» проведемо аналіз науковців, що представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування терміну «трудові ресурси» різними авторами

Автор	Визначення
Богиня Д. П. [4]	Основна продуктивна сила суспільства, найактивніша в економічному відношенні частка населення, що складається з трудящих міста та села і забезпечує розширене відтворення суспільного продукту. Основна продуктивна сила суспільства, найактивніша в економічному відношенні частка населення, що складається з трудящих міста та села і забезпечує розширене відтворення суспільного продукту.
Буряк П. Ю. [6]	Працездатна частка населення, яка має фізичний розвиток, інтелектуальні здібності, знання, які потрібні для роботи в народному господарстві.
Заславська Т. І. [27]	Сукупність членів суспільства, здатних брати участь у суспільному виробництві при даному розвитку продуктивних сил і в межах виробничих взаємовідносин.
Качан Є. П. [18]	Частина працездатного населення, яка володіє фізичними і інтелектуальними здібностями і знаннями, потрібними для здійснення корисної діяльності.
Лукашевич В. М. [23]	Головна продуктивна сила суспільства, носії (суб'єкти) взаємовідносин, що складаються у ході формування, розподілу та використання трудових запасів. Як економічна категорія – населення, що володіє фізичною та розумовою здатністю у відповідності з умовами відбитка робочої сили; як планово-облікова – населення у працездатному віці, зайняте і незайняте у суспільному створенні благ.

Махсма М. Б. [25]	Частка населення країни, що за власними інтелектуальними здібностями, фізичним розвитком і знаннями спроможна працювати в народному господарстві.
Олійник Є. О. [27]	Винятковий та надзвичайно вагомий вид економічних ресурсів, ціна котрого визначається чисельністю працівників, що мають певні професійні навички, знання, які можуть застосовувати у трудовому процесі та служити первинною інформаційною базою для планування й аналізу
Мерзляк А. В., Михайлов Є. П., Корецький М. Х., Михайлова Г. О., [26]	Проміжна категорія між «населення» і «сукупна робоча сила». Усе працездатне населення, зайняте, незалежно від віку, у галузях суспільного господарства й особистої трудової діяльності, також особи працездатного віку, котрі могли б брати участь у праці, але зайняті в домашньому й приватному господарстві, на навчанні з відривом від виробництва, на військовій службі. Проміжна категорія між «населення» і «сукупна робоча сила». Усе працездатне населення, зайняте, незалежно від віку, у галузях суспільного господарства й особистої трудової діяльності, також особи працездатного віку, котрі могли б брати участь у праці, але зайняті в домашньому й приватному господарстві, на навчанні з відривом від виробництва, на військовій службі.
Саблук П. Т., Орлатий М. К. [33]	Частка населення, яка має потрібний фізичний розвиток, інтелектуальні здібності та знання для роботи в всяких сферах економічної діяльності.
Єсінова Н. І. [15]	Працездатна частка населення, яка володіючи фізичними й розумовими здібностями, придатна виробляти матеріальні блага чи робити послуги. Працездатна частка населення, яка володіючи фізичними й розумовими здібностями, придатна виробляти матеріальні блага чи робити послуги.

Системою УТРП є мобілізація працівників щодо активної роботи на підприємстві та застосовуються деякі підходи до цього (рис.1.1.)

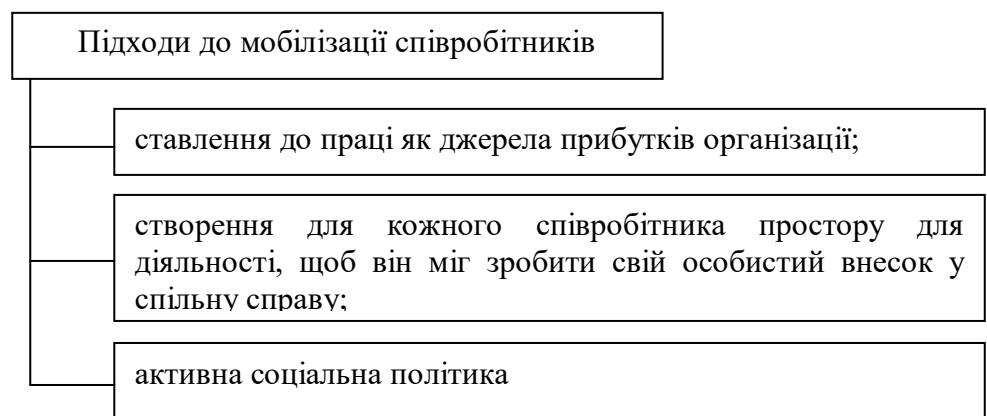


Рис. 1.1. Підходи до мобілізації співробітників

УТРП входить до управління як суб'єктом так і об'єктом, зміст яких наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Зміст об'єкті та суб'єкту підприємства

Поняття	Визначення
Суб'єкт відносин	у системі управління працею є персонал організації. Він входить у відносини щодо нормування, стимулювання, планування, мотивації праці, його оцінки тощо. Тільки комплексне керування цією системою забезпечує можливість управління працею персоналу організації. Звідси випливає, що зміст управління працею входить управління суб'єктами і об'єктами – всіма видами трудових відносин: економічними, правовими, технологічними тощо. Через ці види відносин формується трудова поведінка соціально-професійних груп персоналу, персоналу всієї організації та її структурних підрозділів.
Об'єкт	трудова відносини працівників у створенні, а суб'єктами трудових відносин виступають менеджмент і персонал організації. Безпосередня мета управління працею підприємстві – управління трудовим поведінкою персоналу, кінцева мета – досягнення цілей організації. Структурно система управління працею організації представлена управляючої (менеджерський корпус організації) і керованої (персонал) підсистемами. Між ними складаються дані управлінські відносини. Отже, система управління працею в організації висловлює відносини між менеджерами організації та її персоналом щодо регулювання та функціонування системи трудових відносин.

Коло проблем, що охоплюють трудові відносини, відображено на рис.1.2.

Для українських підприємств базової показується класифікація працівників, згідно з якою виділяють дві основні категорії колективу за участю процесі виробництва – робітників та службовців (рис. 1.3.).

Далі в роботі розглянемо категорії трудових ресурсів на підприємстві, які виділяють дослідники (табл. 1.3, рис. 1.3.)

Немає певної «правильної» структури співробітників компанії – завжди потрібно враховувати галузеві особливості, особливості масштабів бізнесу тощо.

При плануванні кількості працівників, головним є підбір класифікованого персоналу, який відповідає вимогам підприємства [1, 15] (табл. 1.4).



Рис. 1.2. Коло проблем, які охоплюють трудові відносини

Таблиця 1.3

Категорії трудових ресурсів

Назва категорії трудових ресурсів	Визначення
Робітники	які виконують трудову діяльність у матеріальному виробництві з переважною часткою фізичної праці, які забезпечують випуск продукції, її обмін, збут та сервісне обслуговування.
Службовці	які виконують трудову активність у процесі управління виробництвом з переважною частиною розумового праці. Вони зайняті переробкою інформації із впровадженням технічних засобів управління.
Адміністративний персонал (службовці): - Керівники; - Фахівці	Основна відмінність керівників від професіоналів міститься в юридичному праві прийняття рішень та наявності у керівництві інших співробітників. Залежно від масштабу управління виділяють лінійних керівників, які відповідають за прийняття рішень з усіх функцій управління, та багатофункціональних керуючих, що реалізують окремі функції управління. Крім цього, розпізнають керівників верхнього рівня управління організацією (директор та його заступники), середнього рівня (начальники цехів та підрозділів) та нижнього рівня (майстри, начальники дільниць).

Спеціалісти:	
- функціональні спеціалісти.	Це співробітники управління, підсумком діяльності яких проявляється управлінська інформація (економісти, референти, фінансисти, бухгалтери, маркетологи тощо)
- спеціалісти-інженери	Це співробітники, результатом діяльності яких проявляється в конструкторсько-технологічній чи проектній інформації в галузі техніки та технології виготовлення (інженери, технологи, проєктувальники, будівельники, конструктори та ін.)
- службовці – технічні спеціалісти	Це співробітники, виконують допоміжні роботи в управлінському процесі (оператори, друкарки, ліфтери, кур'єри, халдеї, комірники та ін.).

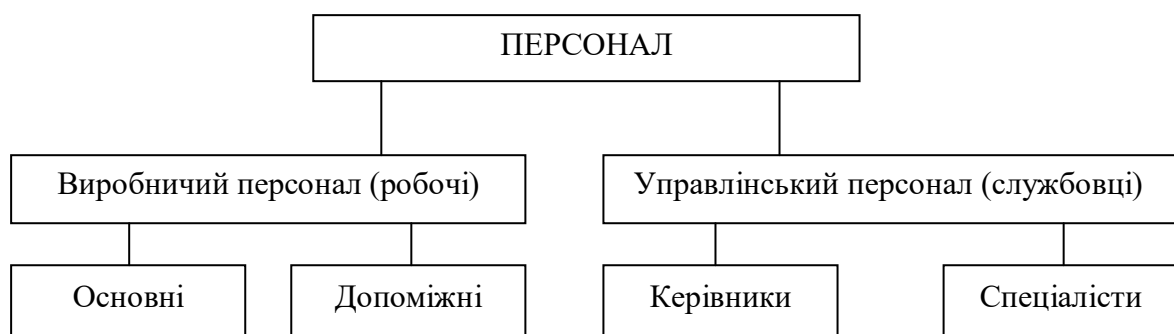


Рис. 1.3. Класифікація персоналу

Таблиця 1.4

Вимоги до співробітників підприємства

Назва	Визначення
Професія	певний вид діяльності (занять) людини, визначений комплексністю знань та трудових навичок, набутих у наслідок особливого навчання.
Спеціальність	вид діяльності у межах тієї чи іншої професії, який має специфічні особливості і вимагає від співробітників додаткових особливих знань та вмінь.
Кваліфікація	ступінь та вид професійної підготовки співробітника, присутність у нього знань, умінь та навичок, необхідних для виконання роботи або функцій деякої складності, яка відображається у кваліфікаційних (тарифних) розрядах та категоріях

Від цих показників, які зазначені в таблиці залежить ефективність підприємства, в тому числі і виробничого.

1.2. Показники ефективності використання трудових ресурсів

На підприємствах для визначення потенціалу трудових ресурсів використовують оцінку системи кількісних та якісних показників (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Показники визначення потенціалу трудових ресурсів підприємства

Кількісні показники – показники облікової, явочної та середньооблікової чисельності співробітників, а також показники обороту робочої сили.	
Облікова чисельність	це кількість співробітників облікового складу на обумовлену дату з урахуванням прийнятих та вибулих за цей день співробітників.
Явочна кількість	включає лише співробітників, які з'явилися на роботи.
середньооблікова кількість	Для визначення кількості працівників за встановлений час
Середньооблікова кількість працівників за місяць	встановлюється як частне від поділу суми всіх облікових даних за кожен день на кількість днів на місяць. При цьому у вихідні та святкові дні надається спискова кількість працівників за попередню дату [4].
Середньооблікова кількість працівників за квартал (рік)	встановлюється методом підсумовування середньомісячної кількості співробітників за всі місяці роботи компанії в кварталі (року) та поділу отриманої суми на 3(12).
Рух співробітників у компанії (оборот)	– коефіцієнт обороту по прийому – це відношення кількості всіх прийнятих співробітників за цей період до середньооблікового числа співробітників за той самий період; коефіцієнт обороту з вибуття – це відношення всіх, хто – вибув співробітників до середньооблікової кількості співробітників; коефіцієнт плинності співробітників – це відношення тих, що вибули з компанії з неповажних причин (згідно з ініціативою співробітника, внаслідок прогулів та ін.) до середньооблікової кількості (встановлюється за обумовлений період).
Розрахунок чисельності співробітників	це основне завдання встановлення аргументованої потреби у кадрах для постачання безперебійного виробничого процесу у організації.

Планові розрахунки за всіма категоріями працюючих ведуться з використанням різних методик встановлення необхідної їх чисельності.

Планові підрахунки за всіма категоріями співробітників ведуться використанням різних способів визначення потрібної кількості.

Розрахункова кількість промислово-виробничого персоналу (Чпвп) на плановий період встановлюється, витікаючи з базисної чисельності (Чб), передбачуваного індексу зміни обсягу виробництва (Іq) та відносить економії

кількості, отриманої в результаті пофакторних розрахунків зростання продуктивності праці (E_q):

$$Ч_{пвп} = Ч_б \times I_q \times E_q \quad (1.1)$$

Найбільш точним є спосіб розрахунку планової кількості промислово-виробничого персоналу з урахуванням повної трудомісткості виробництва продукції:

$$Ч_{пвп} = \frac{\sum t}{Б \times K_{вн}} \quad (1.2)$$

де $\sum t$ – повна планова трудомісткість виробничої програми, чол.-год.;

$Б$ – баланс робочого часу одного працівника (розрахунковий ефективний фонд робочого дня);

$K_{вн}$ – очікуваний коефіцієнт виконання норм.

Загальна чисельність робочих (чол.), зайнятих на роботах, що нормуються, знаходиться за формулою:

$$Ч_v = \frac{\sum t \times m}{Б \times K_{вн}} \quad (1.3)$$

де t – планова трудомісткість одиниці обумовленого виду продукції, чол.-год.;

m – кількість виробів даного виду продукції, одиниць.

Кількість головних робітників, зайнятих на ненормованих роботах, а також запасних робітників розраховується згідно з нормами сервісу з урахуванням змінності робіт. Основним кроком у плануванні виробничої програми є складання балансу робочого дня (табл. 1.6.).

Таблиця 1.6

Баланс робочого дня підприємства

Баланс робочого часу – при складанні встановлюють кількість днів чи годин, яке потрібно опрацювати всім робітникам протягом планового періоду, кількість днів неявок на роботу, середню тривалість робочого дня одного середньооблікового робітника. На основі балансу робочого часу встановлюють календарний, номінальний та ефективний фонди робочого часу (у людино-днях та людино-годинник).

Календарний фонд робочого часу	перебуває як добуток числа календарних днів планового періоду на заплановану середньооблікову чисельність, а номінальний – за умови перервного виробництва за мінусом вихідних та святкових днів.
Номінальний фонд	за вирахуванням неявок внаслідок захворювань, відпусток та виконання громадських та державних обов'язків складає результативний фонд робочого дня [2; 7].
Кількість керівників, фахівців та рядових співробітників	розраховується згідно з кожною функцією способом прямого нормування або методом кореляційної залежності



Рис. 1.4. Методи визначення продуктивності праці трудових ресурсів на підприємстві

Кількість непромислового персоналу не залежить від кількості промислово-виробничого персоналу та встановлюється окремо всім видам діяльності з урахуванням особливостей (житлово-комунальне господарство, підсобне сільське господарство, дитячі установи, тощо).

Продуктивність праці персоналу підприємства є одним з першорядних даних підприємства.

Фундаментальним доброякісним індикатором трудового потенціалу є продуктивність праці (рис. 1.4.).

На рисунку 1.5. представлено фактори продуктивності праці персоналу на підприємстві.

Стабільний пошук та реалізація резервів зростання продуктивності праці на основу досягнень науково-технічного прогресу виражається основним завданням організації. Але високопродуктивна праця можлива лише за високого рівні оплати праці, певному стимулюванні та мотивуванні.

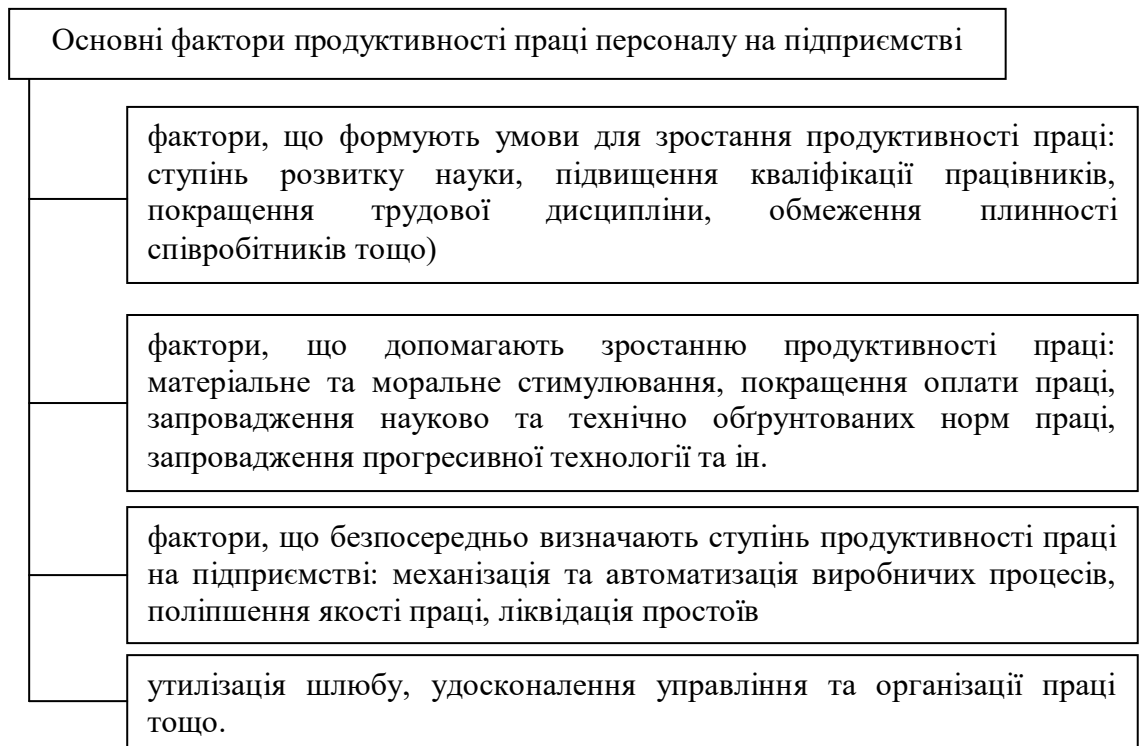


Рис. 1.5. Фактори продуктивності праці персоналу на підприємстві

1.3. Етапи управління та показники використання трудових ресурсів

Наукове обґрунтування системи відбору та управління трудовими ресурсами є одним з важливим способів підвищити ефективність роботи підприємства. Основні етапи управління трудовими ресурсами представлені на рисунку 1.6. [18]

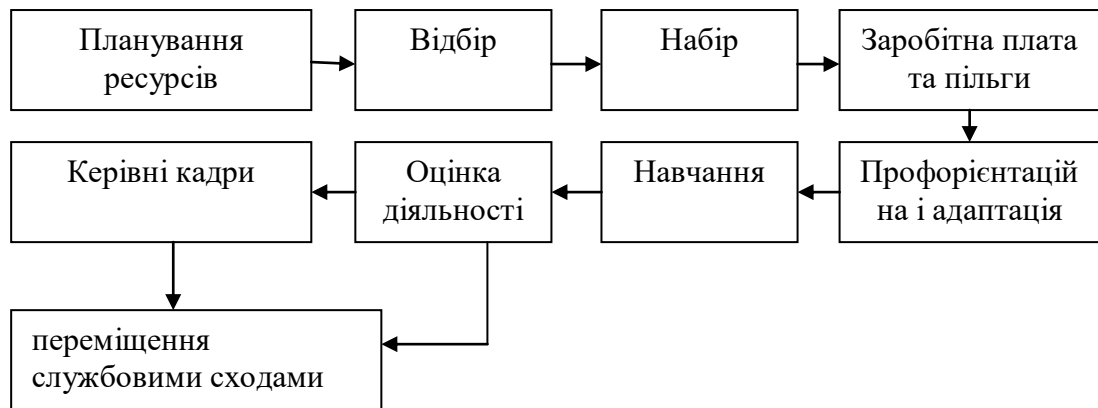


Рис. 1.6. Етапи управління трудовими ресурсами на підприємстві

1. Кадрове планування є комплексним завданням, до якого входить велика кількість незалежних змінних (рис. 1.7.)

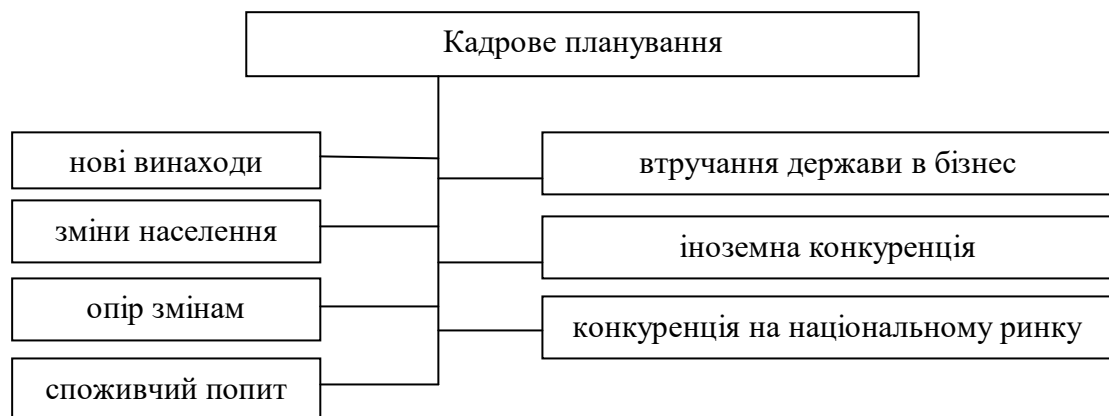


Рис. 1.7. Комплексне завдання щодо кадрового планування

Цілі та завдання кадрового планування схематично представлені на рисунку 1.8.

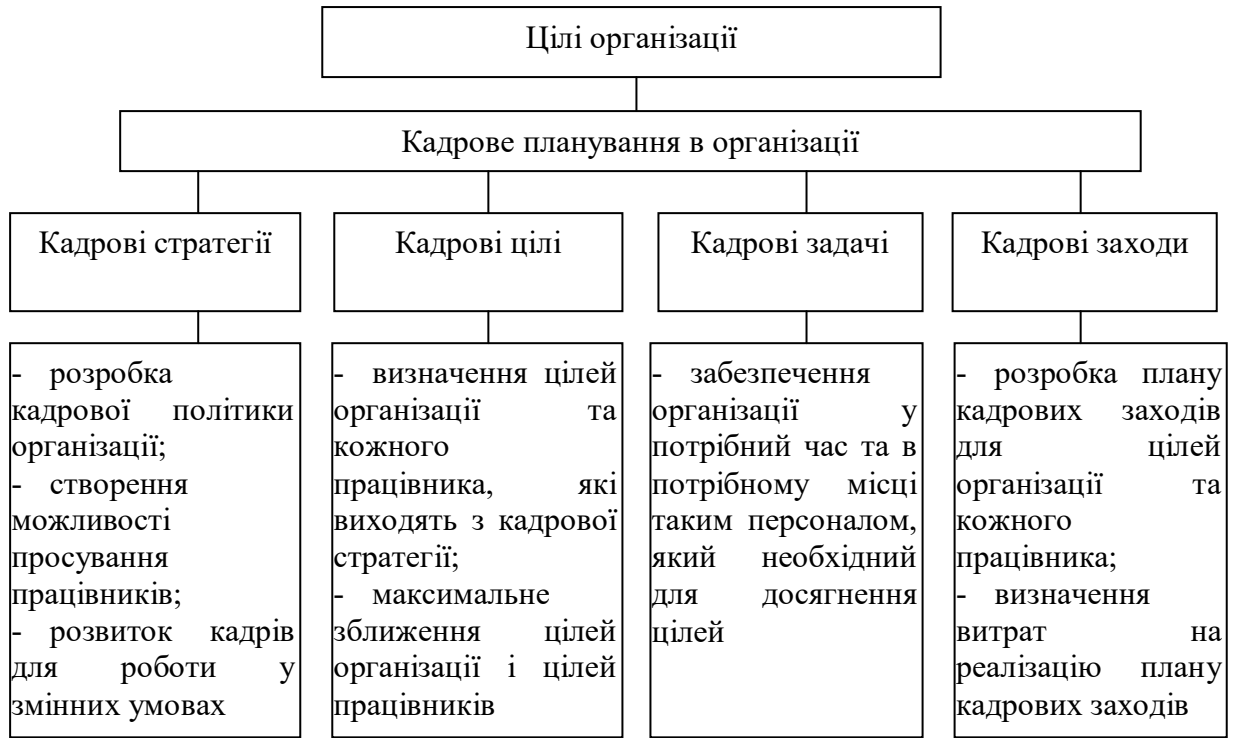


Рис. 1.8. Цілі та задачі кадрового планування організації

2. Відбір трудових ресурсів. На рисунку 1.9. зображено основні засади побудови системи відбору кадрових ресурсів на підприємство.

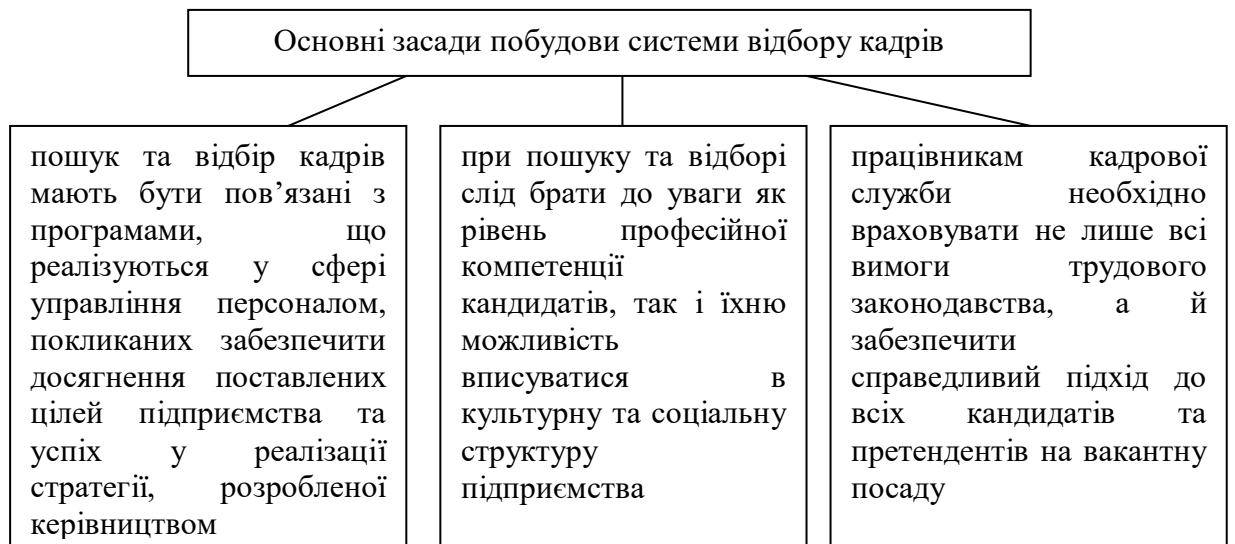


Рис. 1.9. Основні засади побудови системи відбору кадрів

При цьому комплекс використовуваних методів відбору може включати (рис. 1.10.):

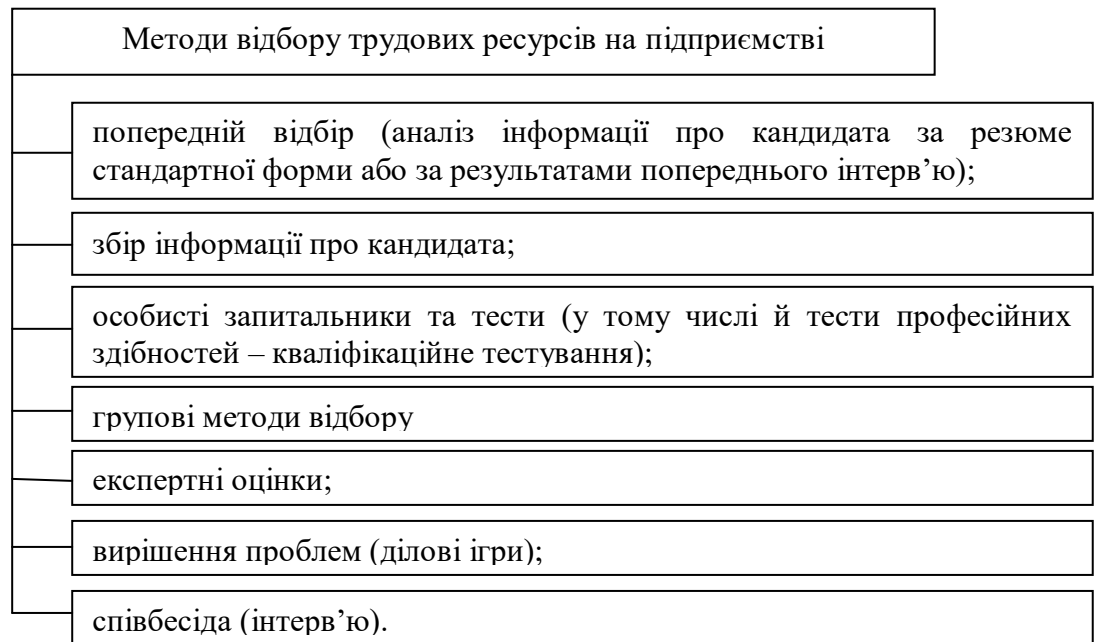


Рис. 1.10. Методи відбору трудових ресурсів на підприємстві

3) Набір трудових ресурсів полягає у комплектуванні необхідного резерву кандидатів на всі посади та спеціальності, з яких організація відбирає потрібних для неї працівників.

4) Визначення заробітної плати та різних пільг. Оплата праці – це регулярно одержувана винагорода за вироблену продукцію або надані послуги або за відпрацьований час, включаючи і оплату щорічних відпусток, святкових днів та іншого невідпрацьованого часу, що оплачується відповідно до трудового законодавства та колективного трудового договору.

5) Профорієнтація та адаптація. Адаптація – процес активного взаємного пристосування прийнятого на роботу людини та організації з метою найефективнішої реалізації фізичного та творчого трудового потенціалу працівника. Розрізняють кілька аспектів адаптації працівника до нового середовища (рис. 1.11.)

6) Навчання трудовим навичкам. Дбаючи про високу продуктивність праці, організація повинна приділяти увагу підвищенню компетентності

своїх трудових ресурсів. У цей етап входять розробка спеціальних навчальних програм, навчання та перепідготовка працівників. Для організації процесу навчання спеціалісти використовують так звану модель навчання (рис. 1.12).

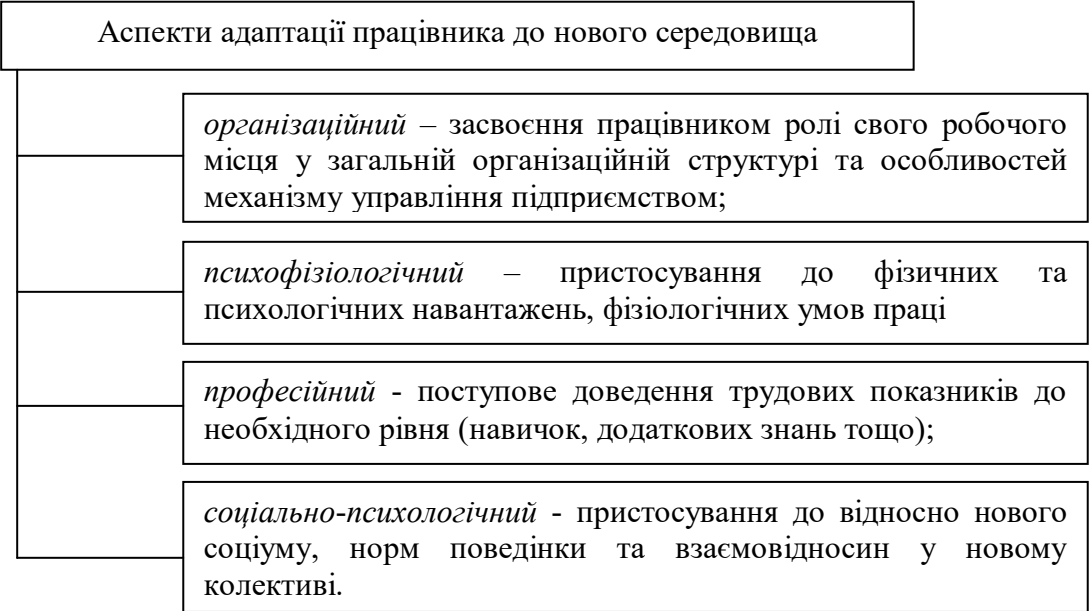


Рис. 1.11. Аспекти адаптації працівника до нового середовища

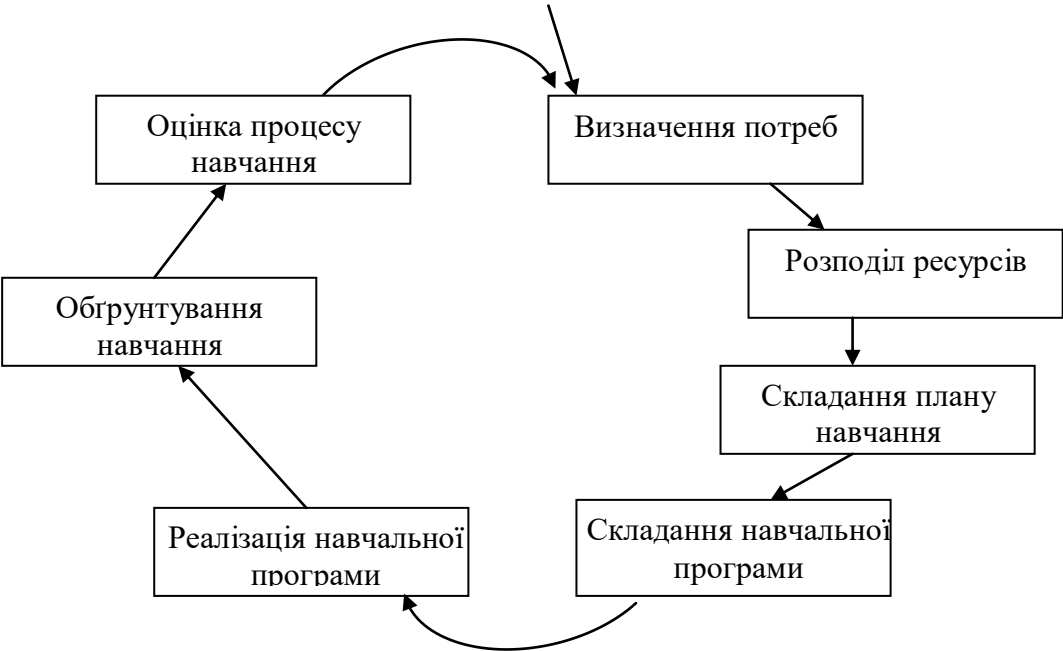


Рис. 1.12. Модель систематичного навчання

7) Оцінка праці визначає, наскільки ефективно виконуються обов'язки, який ступінь ефективності праці. Цей етап дозволяє виявити найперспективніших працівників. Нині існує кілька систем оцінок фахівців (табл. 1.7.).

8) Підвищення чи зниження посади, переклад чи звільнення.

Таблиця 1.7

Системи оцінок фахівців на підприємстві

Назва методу	Сутність методу
Метод аналітичної оцінки	атестаційна комісія розглядає письмову характеристику – відгук на працівника та проводить з ним співбесіду
Система оцінок	підраховується загальна кількість набраних балів, відсотків, очок (рейтинг, рейтингова шкала)
Ранжування («вибудовування» персоналу з ранжиру)	внаслідок ранжування керівник (атестаційна комісія) може порівнювати співробітників між собою з наступними висновками
Ситуативна оцінка	як шкалу з оцінки використовується опис демонстрованого поведінки працівника у конкретній ситуації, навіщо розробляється опис ефективних і неефективних прикладів поведінки під час, наприклад, прийому відвідувачів, укладання договорів із партнерами, тощо.
Оцінка досягнення цілей	метод ефективний для керівника персоналу. Відмінні риси: орієнтація виконання конкретної мети; концентрація на певних цілях; встановлення на загальні цілі, щоб переконатися, що персонал сприймає помилки як особисті проблеми.

9) Підготовка керівних кадрів. У цьому етапі розробляються програми навчання керівників. Організація повинна з'ясувати, хто з керівників має необхідні навички для зайняття конкретної посади. Підготовка здійснюється за допомогою різних лекцій, курсів, семінарів, ділових ігор.

Основні показники, які характеризують трудові ресурси підприємства представлено на рисунку 1.13.

На наступному рисунку 1.14 представлено якими показниками визначається ефективність використання трудових ресурсів.

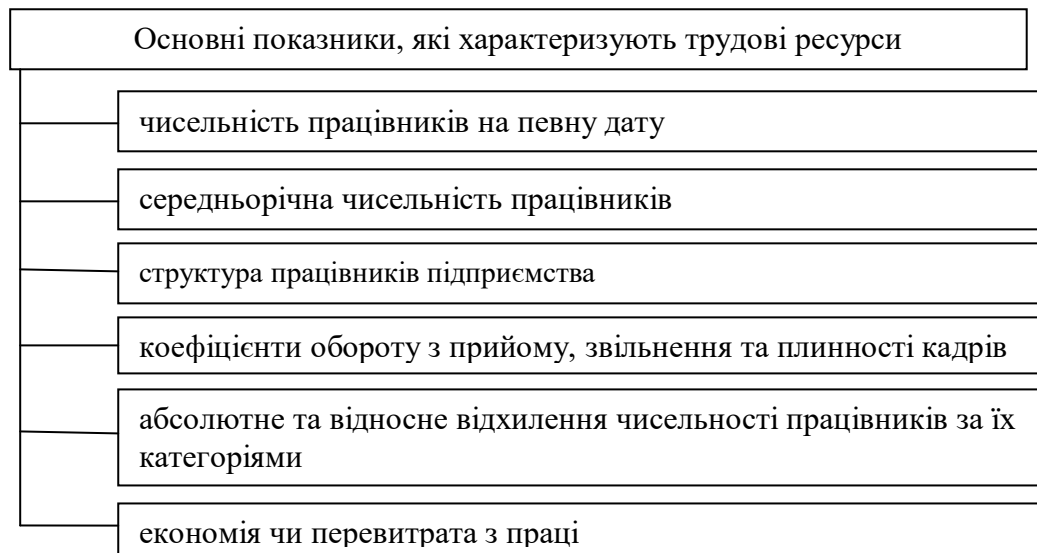


Рис. 1.13. Основні показники, які характеризують трудові ресурси

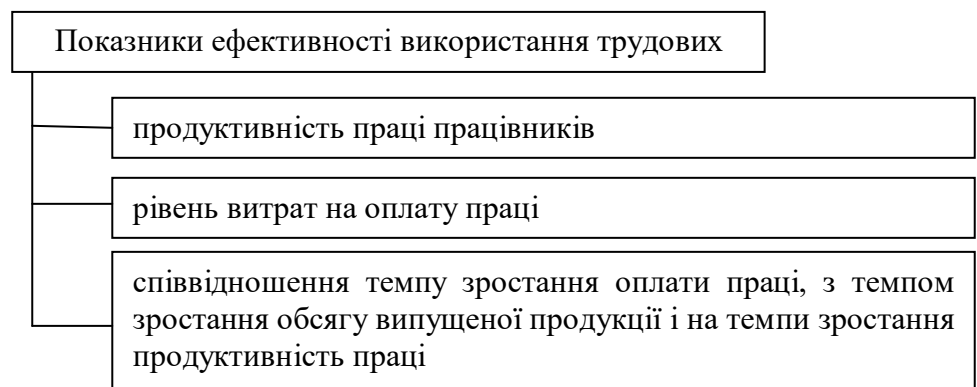


Рис. 1.14. Показниками якими визначається ефективність використання трудових ресурсів

Висновки до 1 розділу

Трудові ресурси – це особи працездатного віку (чоловіки 16 – 65, жінки 16 – 60 років), які володіють необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом для роботи в народному господарстві, а також зайняте населення молодше та старше за працездатний вік. Тоді робоча сила – це використовувана, зайнята у господарстві частина трудових ресурсів. Вимірювання трудових ресурсів та робочої сили зводиться до вимірювання

кількісної складової людського фактора у вигляді чисельності потенційних та реальних працівників. Одним із найважливіших факторів успішної комерційної роботи підприємства є ефективне використання кадрових ресурсів. Для характеристики кадрових ресурсів виробничого підприємства використовують цілу систему показників.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПРАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ АБРАЗИВНИЙ КОМБІНАТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «ЗАК»

ПрАТ «ЗАК» було засноване у 1939 р та мало назву «Запорізький карборундовий завод», 1994 р. було перетворене у ВАТ «Запорізький абразивний комбінат», у 2011 р. у ПАТ «ЗАК», і у 2017 р. у ПрАТ «ЗАК». Загальна інформація підприємства наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Ідентифікаційні дані та загальна інформація ПрАТ «ЗАК»

1	Повне найменування	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЗЬКИЙ АБРАЗИВНИЙ КОМБІНАТ"
2	Скорочене найменування (за наявності).	ПРАТ "ЗАПОРІЖАБРАЗИВ"
3	Ідентифікаційний код юридичної особи	00222226
4	Дата державної реєстрації	25.12.1995
5	Місцезнаходження	69014 УКРАЇНА Запорізька область д/н місто Запоріжжя вул. Олексія Поради, буд. 44
6	Адреса для листування	УКРАЇНА, 69014, д/н, місто Запоріжжя, вул. Олексія Поради, буд. 44
7	Особа, яка розкриває інформацію	X Емітент Особа, яка надає забезпечення
8	Особа має статус підприємства, що становить суспільний інтерес	X Так Ні
9	Категорія підприємства	X Велике Середнє Мале Мікро
10	Адреса електронної пошти для офіційного каналу зв'язку	abrasive@abrasive.zp.ua
11	Адреса вебсайту	https://zak.ua/ua
12	Номер телефону	(061)278-63-09
13	Статутний капітал (грн.)	6350000.00
14	Відсоток акцій у статутному капіталі, що належать державі	0.000
15	Відсоток акцій (часток, паїв) статутного капіталу, що передано до статутного капіталу	0.000

Продовження табл. 2.1

	державного (національного) акціонерного товариства та/або холдингової компанії	
16	Середня кількість працівників (осіб)	1243
17	Витрати на оплату праці тис грн (для розрахунку фіктивності для суб'єктів малого підприємництва)	
19	Структура управління особою	Однорівнева X Дворівнева Інше:

Основні види діяльності, які здійснює ПрАТ «ЗАК» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні види діяльності ПрАТ «ЗАК»

Види діяльності	Шифр за КВЕД	Назва
Основний:	20.13	Виробництво інших основних неорганічних хімічних речовин
Інші:	23.91 23.99	Виробництво абразивних виробів Виробництво неметалевих мінеральних виробів, н.в. і. у.

Організаційна структура ПрАТ «ЗАК» представлена на рис. 2.1., до якої входить: 14 виробничих цехів, 4 допоміжні цехи, заводоуправління, відділи – збуту, зовнішньоекономічних зв'язків, технічного контролю, матеріально-технічного забезпечення, конструкторського, юридичного, планово-економічного, технологічного та бухгалтерського обліку. Станом на кінець 2023 року учасниками Компанії та їхні відповідні заявлені частки у статутному капіталі складала (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Учасники статного капіталу ПрАТ «ЗАК»

Назва юридичної особи /ПІБ фізичної особи	Власники, місцезнаходження	Кількість акцій (шт.)/номінальна вартість, доля, вартість долі у Статутному капіталі (грн.)	
		на 31.12.2022р.	на 31.12.2023р.
STEUERMANN Investitionsund Handelsgesellschaft mbH АВСТРІЯ, ідентифікаційний код FN189399D	ЛАПІНІШ МАРІЯ Австрія, 1040, місто Відень, вул Шлюссельгассе, 6 уд.2/17	102 912 212 шт (81,0332%)/ 5 145 610,60 грн	102 912 212 шт (81,0332%)/ 5 145 610,60 грн

Інші, менш ніж 5%	x	24 087 788 шт (18,9668%)/ 1 204 389,40 грн.	24 087 788 шт (18,9668%)/ 1 204 389,40 грн.
Усього	x	127 000 000 шт (100%)/ 6 350 000,00 грн	127 000 000 шт (100%)/ 6 350 000,00 грн

Проаналізуємо основні засоби підприємства, дані представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Інформація про основні засоби емітента (за залишковою вартістю)

Показник	Підприємство основних засобів										Усього
	Будівлі, обладнання, земля	Машини та обладнання	Обчислювальна техніка	Транспортні засоби	Інструменти, прилади, інвентар	Інші основні засоби	Оренда державного майна	Капітальні інвестиції, дебіторська заборгованість (передплати)	Резерв		
Первісна вартість											
31.12.2021		217247	308843	2244	33332	23385	1122	4213	3581	0	593967
31.12.2022		228767	329895	2307	35410	24610	1121	0	17309	-845	638574
Надходження		1467	70189	644	1975	54	55	0	87725	0	162109
Вибуття		-86	-26	0	-137	-61	-3	0	-74617	-4790	-79960
Інші зміни		0	26	0	0	-26	0	0	0	0	0
31.12.2023		230148	399844	2951	37248	24577	1173	0	30417	-5635	720723
Нарахована амортизація											
31.12.2021		138282	243559	1754	27427	18171	999	3241	0	0	433433
31.12.2022		1444431	262618	1965	30327	19990	035	0	0	0	460366
Амортизація		6412	22606	212	2245	1600	35	-	0	0	33110
Вибуття		-47	-266	-	-137	-61	-3	-	0	0	-514
31.12.2023		150796	284958	2177	32435	21529	1067	0	0	0	492962
Чиста балансова вартість											
31.12.2021		78965	65284	490	5905	5214	123	972	3581	0	160534
31.12.2022		84336	67277	342	5083	4620	86	0	17309	-845	178208
31.12.2023		79352	114886	774	4813	3048	106	0	30417	-5635	227761

Зведені дані про фінансовий стан основних засобів та нематеріальних активів ПрАТ «ЗАК» представлено в таблиці 2.5

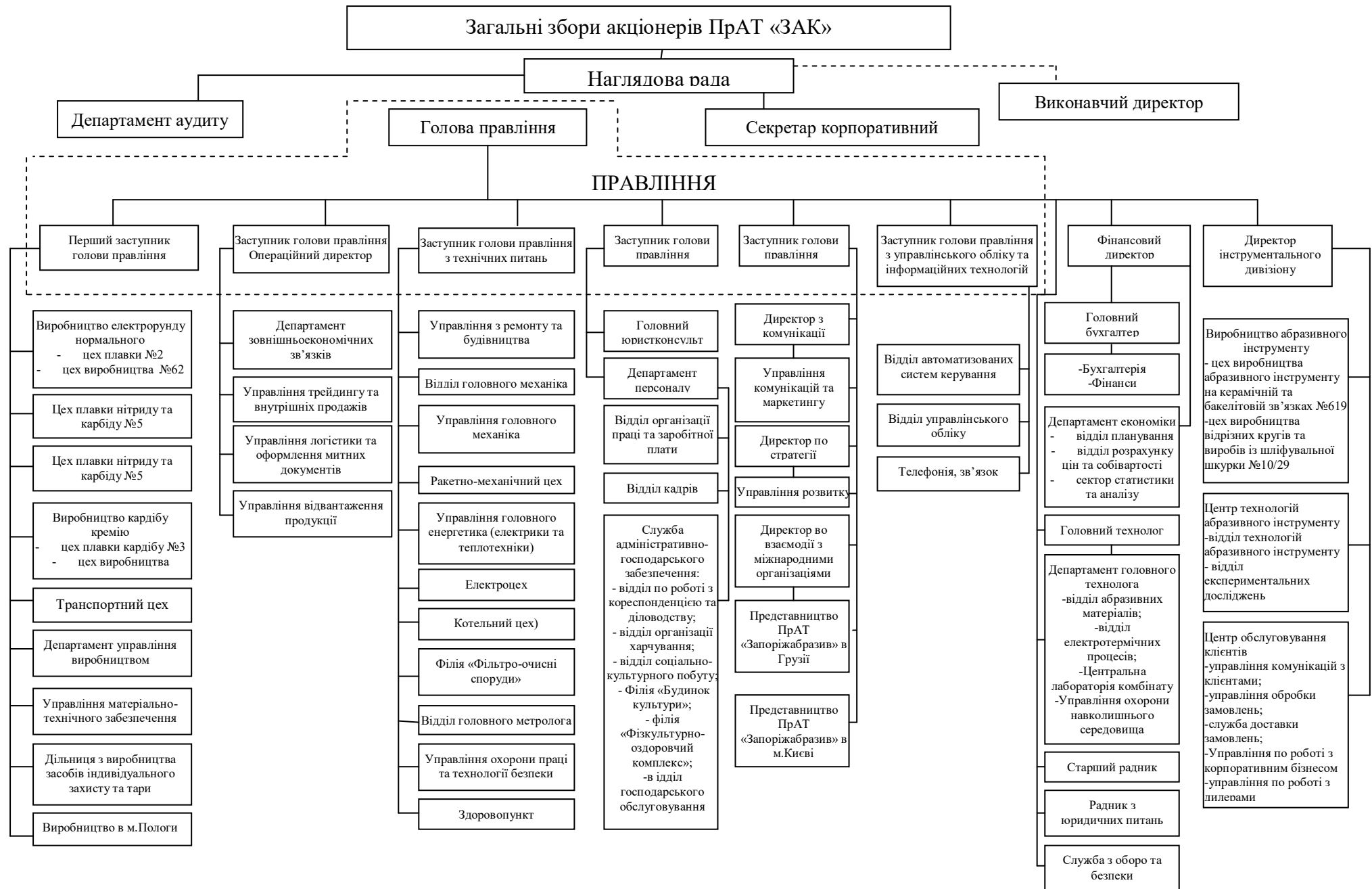


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПрАТ «ЗАК»

Таблиця 2.5

**Фінансовий стан основних засобів та нематеріальних активів
ПрАТ «ЗАК»**

Показник	2023р.	2022р.	2021р.
Вартість основних засобів, у тому числі	227761	178208	160534
Первісна вартість	695941	622111	590385
Знос	492962	460366	433433
Незавершене будівництво	2379	2821	1375
Резерв на знецінення та передплата за основні засоби	-5635	-845	-
Передплата за основні засоби	28038	14487	2207
Вартість нематеріальних активів	2033	3509	5336
Первісна вартість	7869	7636	7854
Знос	5836	4127	2518

Діагностика запасів підприємства ПрАТ «ЗАК» за 2021р.-2023р. представлено в таблиці 2.6

Проаналізуємо більш детально гроші, кошти та їх еквіваленти ПрАТ «ЗАК» за 2021-2023рр. (табл. 2.7.-2.10)

Протягом 2023 р. ПрАТ «ЗАК» не здійснювало операцій в не грошовій формі. Цільові надходження протягом відповідного року склали 7632 тис.грн. (табл. 2.8)

Таблиця 2.6

Запаси ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» за 2021р.-2023р.

№ п/п	Найменування	31.12.2021р.	31.12.2022р.	31.12.2023р.
1	Сировина та матеріали для виробництва	91555	59894	67727
2	Паливо	565	786	632
3	Тара	3579	2741	3777
4	Запасні частини	46798	42276	36563
5	Інші матеріали	20962	25863	25502
6	Товари для продажу	1249	1461	1748
7	Готова продукція	113019	269428	348546
8	Незавершене виробництво	92100	103498	93786
9	Резерв	-1084	-1430	-1770
	ВСЬОГО	368743	504517	576511

Таблиця 2.7

Грошові кошти ПрАТ «ЗАК»

№п/п	Найменування	31.12.2021р.	31.12.2022р.	31.12.2023р.
1	Залишок в гривнях	9450	13688	271
2	Залишок в доларах США	8360	5983	15149
3	Залишок в євро	16634	31924	18089
	ВСЬОГО	34444	51595	33509

Таблиця 2.8

Цільові надходження підприємства за 2021-2023 рр.

Вид цільового надходження	2021р.	2022р.	2023р.
Цільове фінансування з ФСС	-	1964	4467
Цільове фінансування додаткових відпусток громадянам, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи	37	11	80
Соціальні виплати по лікарняним листам	4133	3395	3085
Усього	417	5370	7632

Інші надходження та інші платежі ПрАТ «ЗАК» представлені в наступній таблиці 2.9

Таблиця 2.9

Інші надходження та інші платежі ПрАТ «ЗАК»

Вид платежу	2021р.	2022р.	2023р.
Дохід від реалізації іноземної валюти	0	5315	5898
Повернення заборгованості	3	0	18494
Інші надходження	1491	347	812
Усього	1494	5662	25204
Інші платежі			
Витрати від реалізації іноземної валюти	3689	0	0
Виплати за пенсійними розрахунками	5016	5094	6134
Розрахунки з орендарями	1718	1688	4891
Розрахунки з підзвітними особами	1329	2095	6455
Розрахунки з іншими кредиторами	22442	19346	19493
Відсотки по валютному кредиту	1820	636	3095
Штрафи	0	738	1271
Інші витрачання	16449	6372	8966
Усього	52463	35969	50305

Власний капітал ПрАТ «ЗАК» наведено в таблиці 2.10.

Власний капітал ПрАТ «ЗАК»

№ п/п	Найменування	31.12.2021р.	31.12.2022р.	31.12.2023р.
1	Акціонерний капітал поділений на 127000000 простих акцій, вартістю 0,05 грн. за 1 акцію	6350	6350	6350
2	Емісійний дохід	191888	191888	191888
3	Резервний капітал	12175	12175	13142
4	Нерозподілений прибуток	384687	384152	384356

Воєнні дії на території України призвела до значного скорочення виробництва та зниження інфляційного тиску. Додатковим негативним чинником стало блокування польського кордону майже протягом м'яся у листопаді 2023 р. і призвело до негативного впливу для виробників-експортерів та виробників, які залежать від імпортової сировини. Також відбувся значний відтік людського капіталу закордон, цей вплив буде зростати у зв'язку з загибеллю та каліцтвом військовослужбовців та невійськових. Масові ракетні атаки, руйнування інфраструктури призвели до зростання собівартості виробничого процесу, а саме дорожчання енергоресурсів, іншої сировини, логістики, імпортованих складових частин, вищі ризики, пов'язані з воєнним часом.

2.2. Аналіз показників ефективності управління трудовими ресурсами підприємства

Достатня забезпеченість підприємства необхідними трудовими ресурсами, а також їхнє раціональне використання мають велике значення підвищення ефективності його діяльності.

Розглянемо контингент ПрАТ «ЗАК» за три роки (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Чисельність та склад працівників підприємства

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Темп зростання до попереднього року, %	
				2022р.	2023р.
Контингент, всього чол..	1650	1720	1730	104	101
В тому числі:					
- Керівники	247	258	260	104	101
- Спеціалісти	412	430	433	104	101
- Робочі	991	1032	1073	104	104

Як бачимо з таблиці 2.11, контингент працівників підприємства за три роки збільшився, але у 2023р. порівняно з 2022 роком загальне збільшення чисельності було незначним – 10 чоловік.

При цьому структура кадрів залишилась практично постійною – найбільші питома вага в загальній ЧП (чисельність працівників) займають робочі, на другому місці – спеціалісти та службовці, на третьому – керівники.

З даних видно, що фактична питома вага робочих до загальної кількості персоналу підприємства свідчить про зростання виробничого потенціалу підприємства, яке досліджується, і, хоча зростання управлінського персоналу невелике, це говорить про їх компетентності в управлінні (рис. 2.2.)

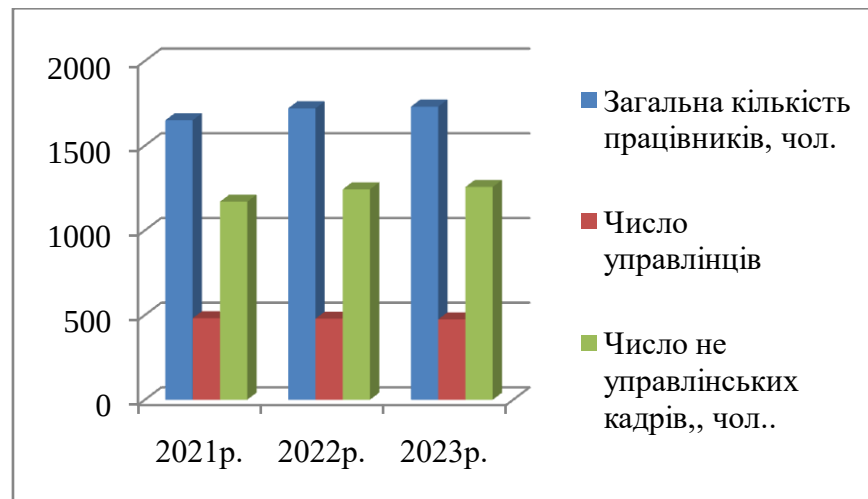


Рис. 2.2. Динаміка чисельності працівників

Сформована структура контингенту працівників ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» в принципі відповідає виробничій функції підприємства.

Аналіз показників ефективності УТРПІ почнемо з оцінки використання робочого часу у двох напрямках: виявлення затрат робочого дня та непродуктивного його використання.

Фонд робочого дня ТРПІ представлено в таблиці 2.12.

Для цього використаємо дані кадрового обліку ПрАТ «ЗАК» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.12

Використання трудових ресурсів підприємства

Показник	2021р.	2022р.	2023р.
Загальний фонд робочого часу, чол.-год.	2677950	2812716	2852597
Відпрацьовано днів 1 працівником за рік	210,8	207,0	211,4
Відпрацьовано годин 1 працівником за рік, год	1623,2	1635,3	1648,9
Середня тривалість робочого дня, год.	7,7	7,9	7,8

У ПрАТ «ЗАК» фактичний фонд робочого часу у 2023 році збільшився по відношенню до 2021 року на 174647 чол.-год, а щодо до 2022 року фонд робочого дня збільшився на 39881 чол.-год.

Результати факторного аналізу, який було проведено відобразимо у табл. 2.13.

**Факторний аналіз зміни фонду робочого часу у 2023 році, людино-
годин**

Назва фактору	до 2021р.	до 2022р.
Всього змін, в тому числі від:	174647	39881
- Чисельності працівників	12985,3	1635,3
- Кількості відпрацьованих днів одним працівником	337,3	2537,5
- Тривалість робочого дня	1543,2	-1543,2

Як очевидно з табл. 2.13 на підприємстві є резерви щодо покращення використання робочого дня. Кількість відпрацьованих днів одним працівником за три роки збільшилося на 4,34 дні або на 0,2%.

Також протягом трьох років продовжує зростати кількість відпрацьованих людино-годинник.

Мотивами неявок, крім святкових та вихідних днів, а також чергових відпусток у 2023 році за даними кадрового обліку були: навчальні відпустки; відпустки з дозволу адміністрації без збереження заробітної плати; лікарняні листи; прогули.

За прогулами були поодинокі випадки, найбільша питома вага в перерахованих причин неявок займають відпустки без збереження заробітної плати.

Незважаючи на те, що у 2023 р. середня заробітна плата підвищилася на 18,7% порівняно з рівнем 2022 р., її розмір залишається невисоким за порівняно з іншими підприємствами.

Негативним фактором, що впливає на мотивацію персоналу підприємства є зростання простоїв та понаднормові роботи (зростання в 2,5 рази).

Дане збільшення негативно позначається не лише на мотивації персоналу, а й у фінансовому стані підприємства. Так збільшення понаднормово відпрацьованого часу веде до подвійної оплаті праці.

Але оскільки тема кваліфікаційна роботи пов'язана з вивченням УТР, проведемо оцінку чинної організаційної діяльності структури управління ПрАТ «ЗАК» (табл.2.14).

За даними таблиці 2.14 останні три роки можна назвати наступні зміни: загальна чисельність працівників збільшилась на 12,3%; кількість управлінців збільшилася на 5,3%; частка управлінців зменшилась на 6,2%.

Таблиця 2.14

Оцінка чинної організаційної структури управління ПрАТ «ЗАК»

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Темп зростання до попереднього року, %	
1. Загальна кількість працівників, чол..	1650	1720	1730	104	100
2. Число управлінців	481	478	474	99,4	99
3. Доля управлінців в загальній чисельності працівників, %	29,2	27,8	27,4	95,2	98,6
4. Число не управлінських кадрів, чол..	1169	1242	1256	106	101
5. Кількість рівнів управління	3	3	3	100	100
6. Кількість підрозділів	28	28	28	100	100
7. Виручка від реалізації, тис.грн.	1 732 021	1510814	1619798	87,2	107,2
8. Число працівників, які звільнилися, чол..	90	80	180	88,9	225,0
9. Коефіцієнт підлеглості (стр4/стр2)	2,4	2,6	2,6	108,3	100
10. Коефіцієнт структурної напруги (стр.2/стр3.)	16,5	17,2	17,3	1,04	1,0
11. Коефіцієнт плинності кадрів, %	5,5	4,6	10,4	83,6	226
12. Ефективність праці апарату управління (стр.7/стр.2), тис.грн./чол..	3600	3160	3417	87,8	108

Крім того, можна відзначити певну сталість структури в загалом – кількість рівнів управління не змінилася та кількість підрозділів також залишилося незмінним.

Динаміка організаційної структури нашого підприємства відображена на рис. 2.3.

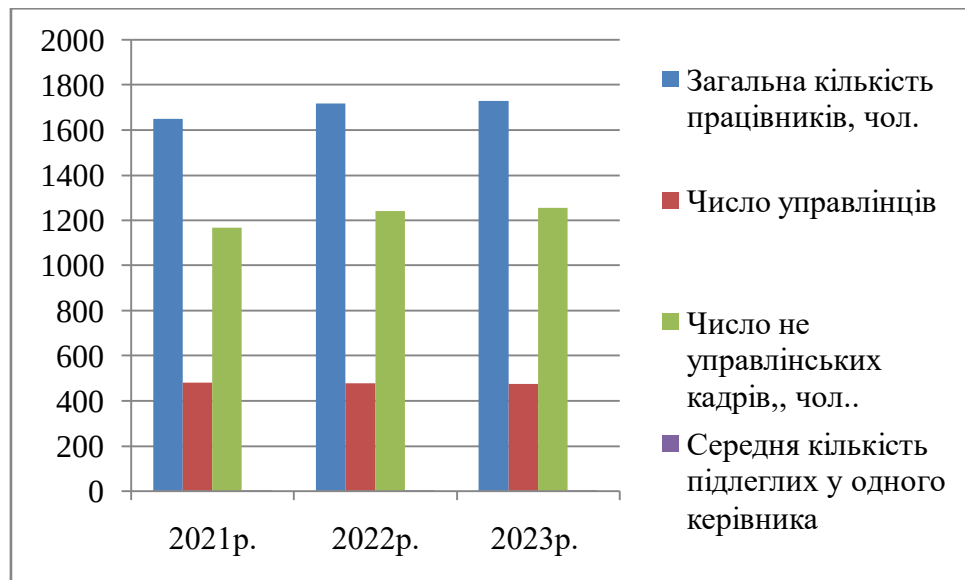


Рис. 2.3. Динаміка організаційної структури управління ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»

На думку фахівців кадрового менеджменту, для коефіцієнта підпорядкованості (середня кількість підлеглих одного керівника) нормою є значення від 7 до 10. У разі цей показник занижений – 3 підлеглих на одного керівника.

Для коефіцієнта структурної напруженості нормою вважається значення від 0 до 1. У нашого підприємства коефіцієнт структурної напруженості перевищує норму, ще має тенденцію до зростання, що є негативним чинником (рис.2.4).

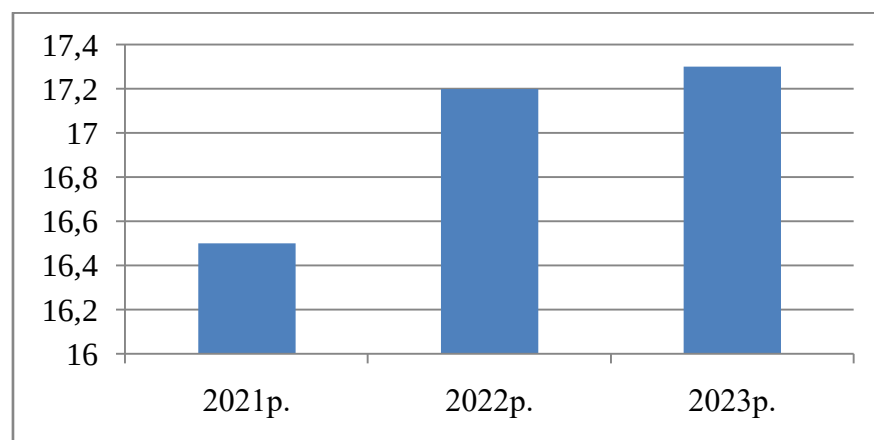


Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнта структурної напруги

Привертає увагу і той факт, що в 2023 р. різко виріс коефіцієнт плинності кадрів.

Більше того, його розмір перевищує певну норму – нормальною вважається ситуація, коли цей показник не перевищує у 8-10% (рис.2.5).

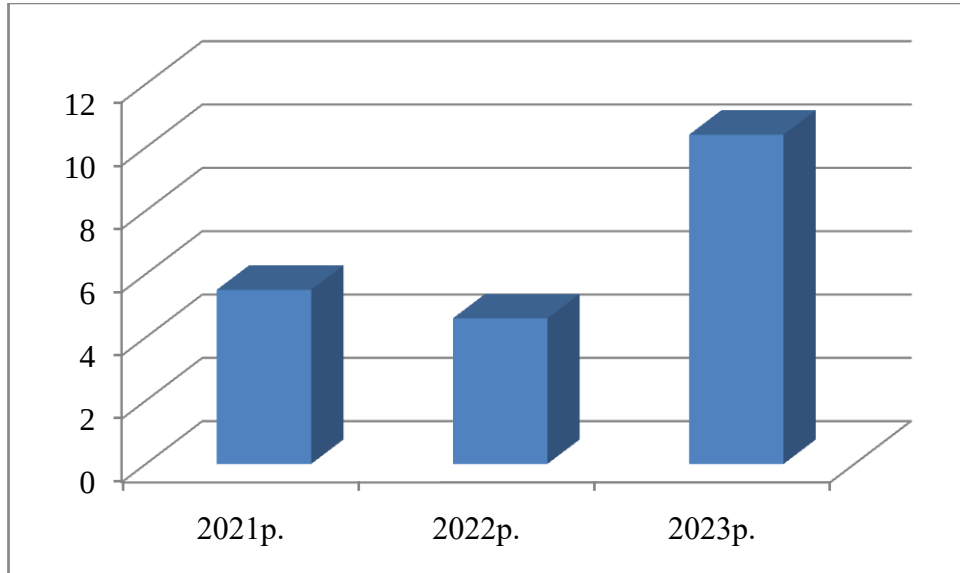


Рис. 2.5. Динаміка коефіцієнта плинності кадрів, відсоток

За даними кадрового обліку плинність кадрів на підприємстві у 2023 р. обумовлена рухом по неуправлінському персоналу, тобто. по робітникам.

Показник ефективності праці апарату управління в динаміці зростає, отже, апарат управління досить ефективний (рис.2.6).

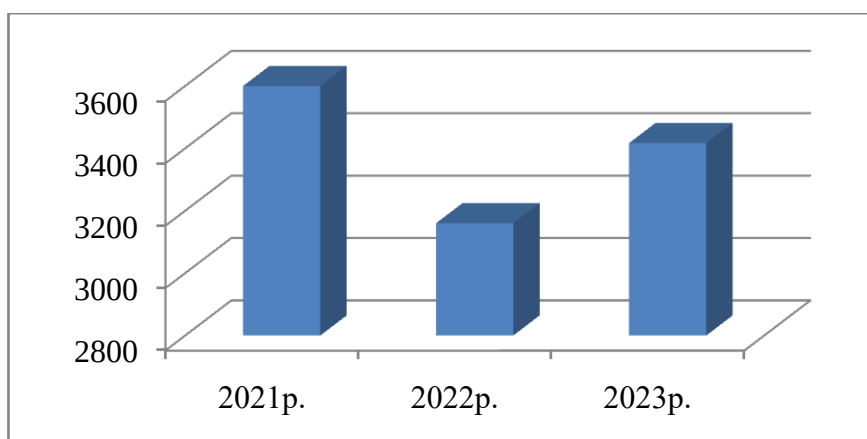


Рис. 2.6. Динаміка показника ефективності праці апарату управління

Для нормального функціонування ПрАТ «ЗАК» необхідно, щоб усі його підрозділи працювали у потрібному графіку та відповідно до потреб

ринку, тобто, мають бути гнучкими, а також вчасно та в повному обсязі виконати свої функції.

Проведемо оцінку керівників та спеціалістів за рівнем освіти, у табл. 2.15.

З оцінки апарату управління можна зробимо висновок, що найбільший відсоток вищої освіти:

за 2021 р. у керівників – 100%, у спеціалістів 75%;

за 2022 р. у керівників – 100%, у спеціалістів 80,0%;

за 2023 р. у керівників – 100%, у спеціалістів 80%.

Розглянемо динаміку рівня освіти апарату керування (рис. 2.7).

За рівнем освіти працівників управління, можна сказати, що підприємство забезпечене висококваліфікованими кадрами, що позитивно впливає на роботу ПрАТ «ЗАК».

Таблиця 2.15

Оцінка апарату управління за рівнем освіти

Рік	Категорії працівників	середнє	середнє-спеціальне		вища	
			чол.	пит.вага, %	чол.	пит.вага, %
2021р.	Керівники				247	100%
	Спеціалісти		103	25%	309	75%
	Всього		103	15,4%	556	84%
2022р.	Керівники		-	-	258	100%
	Спеціалісти		86	20%	344	80
	Всього		86	15%	602	85%
2023р.	Керівники		-	-	260	100%
	Спеціалісти		86	20%	347	80%
	Всього		86	15%	607	85%

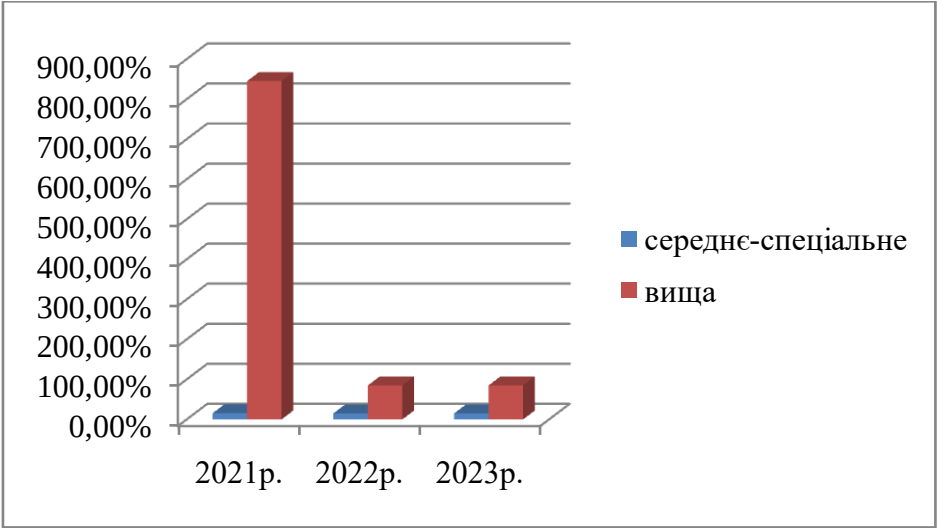


Рис. 2.7. Динаміка рівня освіти апарату управління, відсотки

Розглянемо віковий рівень управлінського складу підприємства ПрАТ «ЗАК» (табл.2.16).

З проведеного дослідження зробимо висновок, що провідну частину управлінського складу підприємства складає персонал віком 45-55 років.

Розглянемо динаміку вікового рівня управлінського складу (рис.2.8).

Таблиця 2.16

Віковий рівень управлінського складу підприємства

Рік	Категорія робітників	За віком					
		35-45 років	питома вага, %	45-55 років	питома вага, %	55-65 років	питома вага, %
2021р.	Керівники		-	124	50,0	123	50,0
	Спеціалісти	103	25,0	180	43,7	129	31,3
	Всього	103	15,3	274	46,2	252	38,5
2022р.	Керівники		-	258	100		-
	Спеціалісти	108	25,0	250	58,3	72	16,7
	Всього	108	15,0	508	75,0	72	10,0
2023р.	Керівники		-	228	87,5	32	12,5
	Спеціалісти	109	25,0	252	58,3	72	16,7
	Всього	109	15,0	480	70,0	104	15,0

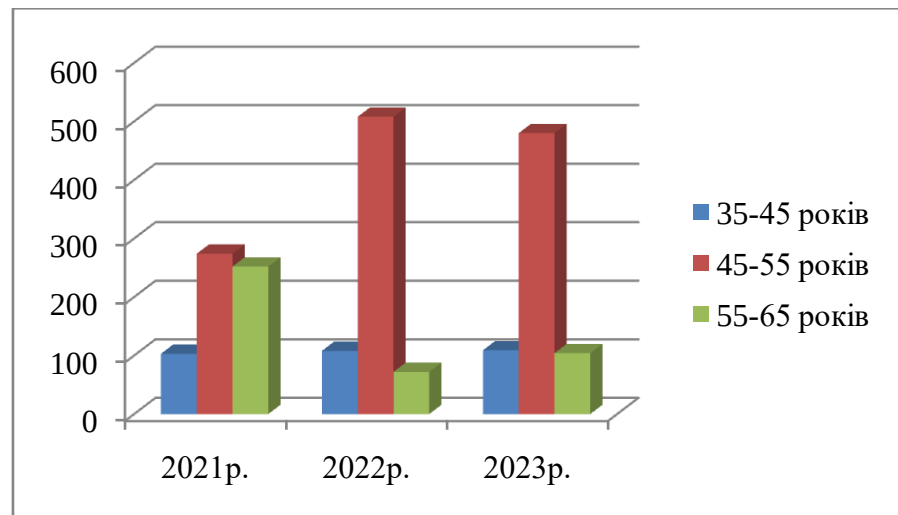


Рис. 2.8. Динаміка вікового рівня управлінського персоналу, відсотки

Аналіз працівників за віком показав, що більшість працівників управління – люди віком від 45 до 55 років (70%), інші дві групи мають однакова питома вага – 15%.

2.3. Основні проблеми управління трудовими ресурсами

Ефективність діяльності будь-якої організації багато в чому визначається, наскільки грамотно використовуються її трудові ресурси.

Кадровий потенціал, поряд з технічним, слід розглядати в як найважливіший виробничий ресурс роботи підприємства. Наймаючись на роботу, та в процесі трудової діяльності, працівники в першу чергу переслідують свої особисті цілі.

Отже, ефективне управління персоналом полягає в такій організації праці, при якій працівник зможе найкращим чином реалізувати власні інтереси (кар'єра, заробітна плата та соціальне забезпечення) та зробити найбільший внесок у кінцевий результат діяльності підприємства.

Робота персоналу визначальним чином впливає ефективність виконання решти ресурсів.

Вихідним моментом процесу управління персоналом є планування його змісту.

На великих підприємствах воно починається, як правило, з визначення загальних цілей галузі на плановий період та відповідає плановим обсягам робіт.

На цій основі визначається потрібна чисельність працівників підприємства за професіями та рівнями кваліфікації.

При плануванні потрібної чисельності обов'язково необхідно враховувати заходи щодо економії трудових витрат, пов'язані з впровадженням нової техніки та технології, оптимізації трудових норм, суміщенням професій і таке інше.

На підприємстві ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» функції кадрової служби покладено на менеджера з кадрів, який безпосередньо підпорядковується директору. Менеджер з кадрів здійснює лише безпосередній облік працівників, тобто, по суті є технічним виконавцем.

Питання прийому на роботу або звільнення вирішуються директором погодження з головним бухгалтером та головним інженером.

Особливого документа, що визначає кадрову політику в організації ні. Усі працівники без винятку перебувають на погодинно-преміальній системі оплати праці, що зафіксовано у колективному договорі.

Але по суті всі мають лише оклади в рамках штатного розкладу, так як у розділі колективного договору «Оплата праці працівників» записано, що працівники можуть отримувати премію за результатами роботи за рік, але конкретний розмір премії та показники преміювання в ньому не вказані.

Премії виплачуються одноосібним рішенням власників підприємства за поданням директора.

Висновки до розділу 2

На основі проведеного аналізу ефективності використання ТР та системи управління кадрами ПрАТ «ЗАК» за 2021-2023 рр. відзначаємо наступне:

- діяльність підприємства є прибутковою. Темпи зростання доходів за період, який досліджено перевищили темпи зростання витрат (позитивний фактор);

- чисельність працівників збільшилася на 12,3%, а продуктивність праці – на 2,3%. Зростання чисельності, безумовно, фактор позитивний, але зіставлення темпів зростання чисельності працівників та продуктивність праці вказує на неефективне використання робочої сили – фактор негативний;

- заробітна плата в середньому збільшилася на 54%. Зростання заробітної плати є позитивним фактором, зіставлення темпів зростання заробітної плати та продуктивності праці вказує на неефективне управління трудовими ресурсами – фактор негативний;

- частка управлінського персоналу у загальній чисельності працівників зменшилася на 6,2% – позитивний фактор;

- розмір коефіцієнта підпорядкованості нижче загальноприйнятого значення 2,5 рази – фактор негативний (позитивною характеристикою є відповідність або перевищення норми), що свідчить про неефективність управлінської праці;

- коефіцієнт напруженості відповідає загальноприйнятим обмеженням (тобто не перевищує одиниці), але його позитивна динаміка характеризує зниження ефективності управлінської праці, що також є негативним фактором;

- зростання коефіцієнта плинності кадрів у 2015 р. свідчить про незадоволеність працівників умовами праці. Крім того, його розмір перевищує загальноприйняті нормальні обмеження у 2,5 рази – фактор негативний;

- показник ефективності управлінської праці має позитивну динаміку, що є позитивним фактором;

- відсутня дієва система преміювання працівників за результатами діяльності;

– відсутня загальний регламент, що визначає кадрову політику підприємства.

Таким чином, приходимо до загального висновку про те, що в управлінні кадрами ПрАТ «ЗАК» є і позитивні, і негативні сторони.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМИ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПРАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ АБРАЗИВНИЙ КОМБІНАТ»

3.1. Основні напрямки підвищення економічної ефективності управління трудовими ресурсами на підприємстві ПрАТ «ЗАК»

Як основні напрямки підвищення економічної ефективності УТРП нашого об'єкту дослідження пропонується оптимізація представлена на рисунку 3.1.

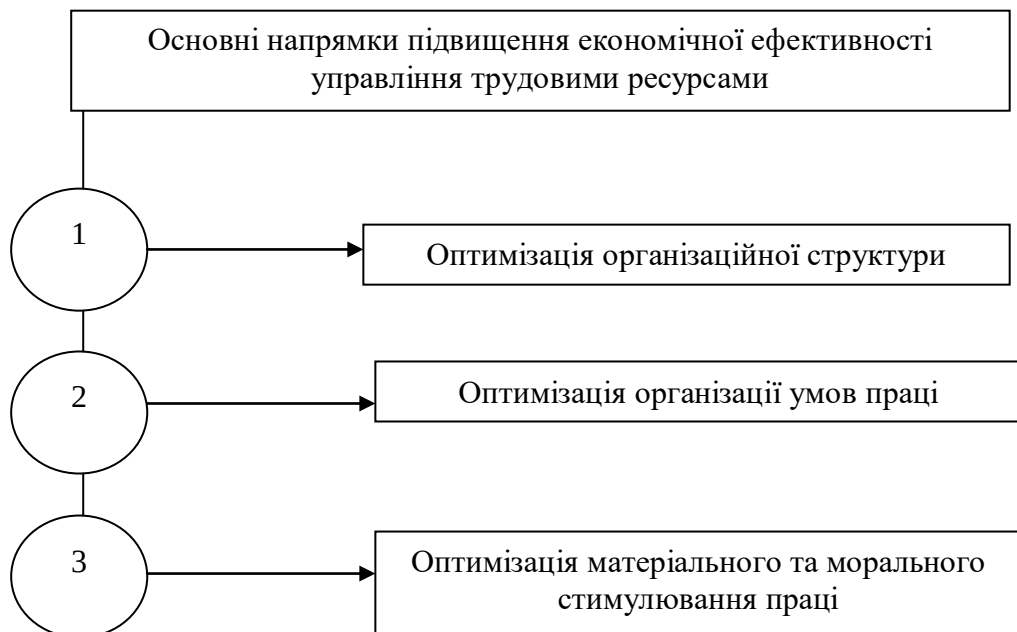


Рис. 3.1. Пропозиція щодо удосконалення системи управління трудовими ресурсами ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»

Для оптимізації організаційної структури ПрАТ «ЗАК» пропонуємо внести наступні зміни:

- спростити 1 ставку інженера-кошторисника у виробничо-технічному відділі, тому що подальша реконструкція виробничої бази заводу проводиться не власними силами, а підрядною організацією;

- спростити ставку інженера у відділі постачання з розподілом його функцій між начальником відділу та завідувачем складом;
- передивитися функції менеджера з кадрів.

Згідно зі штатним розкладом на 2023 рік, оклад інженера-кошторисника становив 18000 грн., Оклад начальника виробничо-технічного відділу – 20000 грн., Оклад економіста – 15000 грн., Оклад начальника відділу постачання – 18000 грн., Оклад інженера відділу постачання – 15000 грн., завідувача складу – 16000 грн. Працівникам апарату управління, що потрапляє під скорочення штатів, може бути запропонована робота з спеціальності на вакантні посади у виробничому підрозділі підприємства. Внаслідок оптимізації організаційної структури управління буде отримано економію у розмірі 299,52 тис.грн.:

- за фондом заробітної плати у розмірі 230,4 тис.грн. за рік:

$$18000 \cdot 12 - 20000 \cdot 0,2 \cdot 12 - 15000 \cdot 0,2 \cdot 12 + 15000 \cdot 12 - 18000 \cdot 0,2 \cdot 12 - 16000 \cdot 0,2 \cdot 12 = 230400;$$

- за страховими внесками у розмірі 69,12 тис.грн. за рік:
 $230,4 \cdot 0,3 = 69,12.$

Для того, щоб вирішити проблему підняття ефективності організації умов праці, з погляду необхідно, передусім, організувати гаряче харчування біля підприємства.

Одним з варіантів може бути будівництво та відкриття заводської їдальні або домовленість з одним з найближчим пунктом харчування (доставка гарячих обідів на виробництво).

З метою оптимізації матеріального та морального стимулювання пропонується:

- систему оплати праці перетворити на систему заохочення якості та продуктивності. Використовувати принцип пайової участі працівників у доходи підприємства або бонусну програму за конкретними показниками для кожного структурного підрозділу. Розробку бонусної програми можна доручити економісту та менеджеру з кадрів;

Рекомендації щодо вдосконалення системи управління трудовими ресурсами	
	скоротити одну ставку інженера-кошторисника у виробничо-технічному відділі, т.к. подальша реконструкція виробничої бази заводу проводиться не власними силами, а підрядною організацією. Частина функцій, що стосуються безпосередньо кошторисної справи передати начальнику відділу, а частину функцій щодо формування договорів передати економісту із підвищенням окладів на 20%;
	скоротити ставку інженера у відділі постачання з розподілом його функцій між начальником відділу та завідувачем складом також з підвищенням окладів на 20%
	додати до функцій менеджера з кадрів такі обов'язки: моніторинг ринку праці з метою встановлення середнього рівня заробітної плати за кожною спеціальністю, здійснення оцінки задоволеності співробітників від роботи на підприємстві, розробку програм нематеріального стимулювання, роботу зі співробітниками у процесі адаптації при можливому звільненні.
	організувати гаряче харчування на території підприємства;
	систему оплати праці перетворити на систему заохочення якості та продуктивності. Використовувати принцип пайової участі працівників у доходи підприємства або бонусну програму за конкретними показниками для кожного структурного підрозділу. Розробку бонусної програми доручити економісту та менеджеру з кадрів;
	проводити підвищення кваліфікації та навчання працівників за рахунок підприємства дистанційним способом.

Рис. 3.2. Рекомендації щодо вдосконалення системи управління трудовими ресурсами

– проведення підвищення кваліфікації та навчання працівників за рахунок підприємства дистанційним способом.

Дистанційне навчання є в даний час найдоступнішим у матеріальний план способом отримання знань.

Тим більше, що робочі місця всіх працівників апарату управління оснащені найсучаснішим комп'ютерним обладнанням. Для підприємства витрати навчання складуть від 5 до 45 тис.грн. (залежно від програми та рівня освіти) на рік на людину. У комплексі заходи з оптимізації організації умов праці та організації матеріального та морального стимулювання сприятимуть не тільки зростанню продуктивності праці, що, безумовно, позначиться на доходах підприємства і, відповідно, доходи працівників, а й знизять плинність кадрів, тобто, будуть сприяти стабільності виробничого процесу, підвищенню ефективності діяльності та конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат». Отже, у кваліфікаційній роботі запропоновано рекомендації щодо вдосконалення системи УТРП за трьома напрямками оптимізації (рис. 3.2.).

3.2. Заходи поліпшення ефективності використання трудових ресурсів ПрАТ «ЗАК»

Екологічні послуги населенню, турбота про довкілля, нейтралізація та зменшення шкідливих виробничих відходів – все це є вкрай необхідними факторами для збереження первозданності та унікальності природи м.Запоріжжя. Унікальна флора та фауна, золотаві піщані пляжі та блакитна вода Азовського моря щороку приваблюють мільйони туристів. Для того, щоб зберегти красу природи та потік туристів, просто необхідно стежити за екологічною чистотою та утилізацією всіх шкідливих виробничих відходів, чим і займається компанія ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат».

Для того щоб забезпечити зростання продуктивності праці необхідно розробити конкретні заходи та визначити резерви підвищення середньогодинного, середньоденного та середньорічного виробітку працівників. Цього можна досягти декількома способами:

- удосконалити умови праці (освітленість, шум, вібрація) та раціоналізувати режим праці та відпочинку. Можна запропонувати зробити

кімнати відпочинку для співробітників, або надати їм можливість працювати менше годин, але продуктивніше;

- покращити мотиваційні складові (додаткові премії, різні бонуси, безкоштовне харчування, корпоративні свята, курси підвищення кваліфікації та різні тренінги тощо);

- удосконалити робочі місця співробітників (встановити нове обладнання, забезпечити їх необхідними реактивами та всім необхідним підвищення ефективності праці);

- замінити частину складних процесів різними машинами, які можуть виконувати свої завдання швидше, ніж це зробить співробітник (це впровадження допоможе співробітнику зосередитися на більш важливих і складних завданнях);

- умов праці; раціоналізація режиму праці та відпочинку; створення можливостей зміни трудових рухів; покращення психологічних умов праці тощо.

Крім того, використання всіх перерахованих вище факторів зростання продуктивності праці обов'язково підвищить ефективність праці співробітників та дозволить досягти максимально можливого рівня продуктивності. Удосконалення техніки та використання нового обладнання скоротить витрачається співробітником на рішення простий завдання, і дасть більше часу для вирішення більш важкого, глобального завдання, яка вимагає тривалого часу та уважності.

Для того, щоб скоротити плинність кадрів, можна запропонувати два варіанти вирішення цієї проблеми. По-перше, варто підвищити заробітну плату на 10-20%, що дозволить співробітникам не шукати місця, де більше платять, а залишитися у цій компанії. Плинність кадрів скоротить витрати на пошук та навчання нового персоналу, на адаптацію якого знадобиться цілих три місяці (це помітно знижує продуктивність праці та гальмує деякі види діяльності підприємства).

По-друге, варто забезпечити молодим фахівцям можливість кар'єрного зростання через деякий час після працевлаштування. Якщо співробітник знатиме, що з молодшого лаборанта він може за три роки дорости до керівника відділу, то він намагатиметься краще працювати і буде докладати максимум зусиль, щоб його помітили. Це підвищить продуктивність праці, та принесе компанії додатковий прибуток.

Крім того, для деяких співробітників варто зробити скорочений або ввести додатковий вихідний. У будь-якій компанії є такі співробітники, які за дві години роботи можуть зробити більше, ніж їх колеги за місяць роботи. В ідеалі, варто прагнути до того, щоб усі співробітники ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» вміли працювати саме так: швидко та ефективно. Керівник відділу кадрів при прийомі співробітника на роботу може проводити додаткові психологічні дослідження з метою дізнатися чим живе претендент на посаду, які у нього амбіції (і чи є вони взагалі) та інтереси, чи розуміє він місії компанії, і (найголовніше) чи налаштований тривалу роботу у цій компанії.

Крім того, раз на півроку можна проводити маркетингові дослідження серед співробітників щодо їх задоволеності умовами праці, можна навіть створити скриньку побажань, в яку всі охочі можуть опустити папірець зі своїми побажаннями, і (якщо керівник визнає за потрібне) зможуть отримати бажане, що дозволить підвищити лояльність цих працівників щодо по відношенню до керівництва та знизити плинність кадрів.

Більше того, можна зробити не одну, а дві робочі зміни – комусь із співробітників буде зручно приходити на роботу у другій половині дня, комусь у першій. Все це варто враховувати, адже всі ці фактори допомагають підвищити ефективність продуктивності праці (задоволений співробітник зробить все для того, щоб його компанія процвітала і була найкращою у своїй галузі).

Для покращення соціально-психологічного клімату в колективі, запропонуємо наступні заходи щодо його поліпшення:

Важливим показником умов праці є його тяжкість та інтенсивність. Тяжкість праці має на увазі під собою сумарний вплив всіх факторів трудового процесу на організм працюючих.

У сучасних умовах ринкової економіки нашої країні висувають нові вимоги до організації праці для підприємства. У зв'язку з цим створення ефективних умов праці має велике значення, як у підприємстві, так економіки країни загалом.

Основним елементом виробничої системи є робоче місце працівника. Поняття робочого місця зазвичай використовується для характеристики трудових процесів робітників та фахівців (економістів, технологів, лікарів та інші). Робочим місцем керівників є не тільки стіл із кріслом, а й весь керований об'єкт.

На будь-якому підприємстві такого рівня обов'язково мають бути створено всі умови для комфортного функціонування персоналу: уніформа (оскільки співробітники працюють з небезпечними речовинами), харчування, кімната, якої можна переодягтися і прийняти душ (роздягальня), кімната відпочинку, їдальня, місце для куріння та безкоштовна автостоянка для автомобілів співробітників.

На жаль, на цьому підприємстві виконується лише половина цих вимог, у тому числі на відпочинок співробітникам надається тільки обов'язкова година з 12 до 13:00. Адже саме правильне чергування відпочинку та роботи сприяє підвищенню продуктивності праці. У закордонній на практиці крім обов'язкової обідньої перерви співробітник може в будь-якій момент зайти в кімнату відпочинку та поспати на дивані або у спеціальному кріслі протягом півгодини (вважається, що саме такий час дозволяє співробітнику виспатися і набратися сил).

Оскільки однією з послуг, що надається ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат», є вивчення виробничих факторів на підприємстві, необхідні умови обладнання робочих місць для персоналу дотримані відповідно до всіх норм.

Якщо провести оцінку факторів виробничого середовища ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат», спираючись при цьому на санітарні правила та норми, можна зробити такі висновки:

1. Нормі відповідають: робочі столи та стільці, підставки для ніг, приміщення, освітленість та електромагнітні поля, мікроклімат в організації, звукові хвилі, візуальні параметри ВДТ, шкідливі хімічні речовини.

2. Нормі відповідає напруженість трудового процесу (відсутня кімната відпочинку та співробітники не можуть скинути психологічне напруження).

Можна зробити висновок, що основні недоліки в умовах праці персоналу ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» наступні: відсутність кімнати відпочинку, відсутність організації прийому їжі.

Для усунення недоліків, необхідно виконати такі дії щодо вдосконалення умов праці та відпочинку в організації ПрАТ «ЗАК».

Висновки до 3 розділу

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було запропоновано основні напрямки підвищення економічної ефективності УТРП нашого об'єкту

Для оптимізації організаційної структури ПрАТ «ЗАК» пропонуємо внести наступні зміни:

- спростити 1 ставку інженера-кошторисника у виробничо-технічному відділі, тому що подальша реконструкція виробничої бази заводу проводиться не власними силами, а підрядною організацією;
- спростити ставку інженера у відділі постачання з розподілом його функцій між начальником відділу та завідувачем складом;
- передивитися функції менеджера з кадрів.

Для того, щоб вирішити проблему підняття ефективності організації умов праці, з погляду необхідно, передусім, організувати гаряче харчування біля підприємства.

Одним з варіантів може бути будівництво та відкриття заводської їдальні або домовленість з одним з найближчим пунктом харчування (доставка гарячих обідів на виробництво).

З метою оптимізації матеріального та морального стимулювання пропонується:

- систему оплати праці перетворити на систему заохочення якості та продуктивність. Використовувати принцип пайової участі працівників у доходи підприємства або бонусну програму за конкретними показниками для кожного структурного підрозділу. Розробку бонусної програми можна доручити економісту та менеджеру з кадрів;

- проведення підвищення кваліфікації та навчання працівників за рахунок підприємства дистанційним способом.

Для того щоб забезпечити зростання продуктивності праці необхідно розробити конкретні заходи та визначити резерви підвищення середньогодинного, середньоденного та середньорічного виробітку працівників.

Крім того, використання всіх перерахованих вище факторів зростання продуктивність праці обов'язково підвищить ефективність праці співробітників та дозволить досягти максимально можливого рівня продуктивність. Удосконалення техніки та використання нового обладнання скоротить витрачається співробітником на рішення простий завдання, і дасть більше часу для вирішення більш важкого, глобального завдання, яка вимагає тривалого часу та уважності.

ВИСНОВКИ

Вивчення сучасних концепцій управління персоналом показало, що вони базуються, з одного боку, на принципах та методах адміністративного управління, а з іншого боку, на концепції всебічного розвитку особистості та теорії людських відносин.

Незважаючи на деякі відмінності підходів до управління персоналом, практичні всі існуючі концепції підводять нас до розуміння того, що управління персоналом конкретної організації має бути певну систему, сукупність принципів та методів управління кадрами.

За результатами аналізу ефективності діяльності та використання трудових ресурсів, а також вивчення системи керування персоналом «ПрАТ «ЗАК» було зроблено такі висновки:

- діяльність підприємства є прибутковою. Темпи зростання доходів за аналізований період перевищили темпи зростання витрат (позитивний фактор);

- чисельність працівників збільшилася на 12,3%, а продуктивність праці – на 2,3%. Зростання чисельності, безумовно, фактор позитивний, але зіставлення темпів зростання чисельності працівників та продуктивність праці вказує на неефективне використання робочої сили – фактор негативний;

- заробітна плата в середньому збільшилася на 54%. Зростання заробітної плати є позитивним фактором, зіставлення темпів зростання заробітної плати та продуктивності праці вказує на неефективне управління трудовими ресурсами – фактор негативний;

- частка управлінського персоналу у загальній чисельності працівників зменшилася на 6,2% – позитивний фактор;

- розмір коефіцієнта підпорядкованості нижче загальноприйнятого значення 2,5 рази – фактор негативний (позитивною характеристикою є

відповідність або перевищення норми), що свідчить про неефективність управлінської праці;

- коефіцієнт напруженості відповідає загальноприйнятим обмеженням (тобто не перевищує одиниці), але його позитивна динаміка характеризує зниження ефективності управлінської праці, що також є негативним фактором;

- різке зростання коефіцієнта плинності кадрів у 2023 р. свідчить про незадоволеність працівників умовами праці. Крім того, його розмір перевищує загальноприйняті нормальні обмеження у 2,5 рази – фактор негативний;

- показник ефективності управлінської праці має позитивну динаміку, що є позитивним фактором;

- відсутня дієва система преміювання працівників за результатами діяльності;

- відсутня загальний регламент, що визначає кадрову політику підприємства.

Для зниження негативного впливу виявлених проблем та посилення стимулюючих чинників з метою підвищення ефективності діяльності

ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» у кваліфікаційній роботі рекомендується:

- скоротити одну ставку інженера-кошторисника у виробничо-технічному відділі, т.к. подальша реконструкція виробничої бази заводу проводиться не власними силами, а підрядною організацією. Частина функцій, що стосуються безпосередньо кошторисної справи передати начальнику відділу, а частину функцій щодо формування договорів передати економісту із підвищенням окладів на 20%;

- додати до функцій менеджера з кадрів такі обов'язки.

- організувати гаряче харчування на території підприємства;

- використовувати принцип пайової участі працівників у доходи підприємства або бонусну програму за конкретними показниками для

кожного структурного підрозділу. Розробку бонусної програми доручити економісту та менеджеру з кадрів;

– проводити підвищення кваліфікації та навчання працівників за рахунок підприємства дистанційним способом.

В результаті реалізації запропонованих заходів буде отримано економічний ефект як економії витрат у сумі 299,52 тис.грн., а також зменшиться частка управлінського персоналу на 7,7%, коефіцієнт структурної напруженості зменшиться на 2,7%, коефіцієнт підпорядкованості збільшиться на 19,2%, показник ефективності управлінської праці збільшиться на 11,1%.

У комплексі ці заходи сприятимуть не тільки зростанню продуктивності праці, що, безумовно, позначиться на доходах підприємства і, відповідно, доходи працівників, а й знизять плинність кадрів, тобто. Будуть сприяти стабільності виробничого процесу, підвищенню ефективності діяльності та конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов, М. Г. Економіка праці і соціально трудові відносини К. Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
2. Балабанюк Ж.М. Аналіз показників руху персоналу організації. Економіка будівництва і міського господарства. 2011. Том 7. №2. С. 123-132.
3. Богдан Ю.М. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2011. № 1 (23). С. 181-185.
4. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. К. : Знання-Прес, 2011. 314 с.
5. Бойко О.В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». К.: НАУ. 2009. 20с.
6. Буряк П. Ю. Економіка праці і соціально-трудова відносини : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2012. 440 с.
7. Винагородський М. Д. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2019. 488 с.
8. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. 2-ге видання. К.: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
9. Гончаров, В. М. Концептуальні проблеми ефективності праці в Україні. Вісник економічної науки України. 2013. № 2. С. 33-37.
10. Гринькова В.М., Ястремська О.М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства: Наук. вид. Х.: ХНЕУ, 2011. 192 с.
11. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. Вісник 90 Житомирського державного технологічного університету. 2013. № 1(47). С. 30–35.
12. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. Психологічні виміри культури, економіки, управління : науковий журнал. Львів, 2018. Том 11. С. 102–118.

13. Дядечко Л.П. Мотивація персоналу в системі ефективного функціонування транснаціональних корпорацій. *Економические науки*. 2010. №3. С. 5-6.

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

15. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально–трудові відносини: навч. посіб. К. : Кондор, 2009. 432 с.

16. Іщенко Т. Формування мотиваційного механізму високоефективної праці персоналу підприємства. Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана. 2021.
URL://kneu.edu.ua/ua/confere_nce/conf_social_dev_ukr_21/section5/ishchenko/

17. Кіндрацька Г.І. Економічний аналіз: теорія і практика : підручник. Львів. Магнолія 2006||, 2009. 440 с

18. Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. К. : Знання, 2010. 407 с.

19. Кендюхов О. Ефективність мотивації інноваційної активності персоналу машинобудівного підприємства. *Управлінські інновації*. 2012. №2.

20. Ключков А. Р. Мотивація персоналу на стратегію компанії. *Управління персоналом. Економіст*. 2010. № 9. С. 32–36.

21. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2010. № 5.

22. Квасницька Р.С. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: навчальний посібник. Львів: 2013. 631с.

23. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. Львів : Новий світ-2000, 2010. 248 с.

24. Мазур В.С. Системи і форми заробітної плати ТНК в кризових умовах господарювання. *Збірник наукових праць*. 94 Спецвипуск. Економіка підприємства: теорія і практика , частина II, КНЕУ: Київ 2010. С. 292-301

25. Махсма М. Б. Економіка праці та соціально-трудові відносини. К.: «Атіка», 2011. 304 с.
26. Мерзляк А.В. , Михайлов Є.П. , Корецький М.Х. , Михайлова Г.О. Е 45 «Економіка праці і соціально-трудові відносини»: Навч. посібник / Київ: Центр навчальної літератури, 2010. 240 с.
27. Олійник Є. О. Критерії оцінки трудових ресурсів аграрного підприємства (Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського).
28. Олійник Є.О.. Характеристика понять «робоча сила» і «трудові ресурси» в економіці. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2021. № 3 (19). С. 102–105.
29. Перебийніс В. І., Житник Т. П. Управління використанням трудових ресурсів на підприємствах : монографія. Полтава : ПУСКУ, 2008. 332 с.
30. Перевозчикова Н. О., Котова Ю.І. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. Ефективна економіка. 2019. № 4. URL://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1961
31. Покинйчереда В.В. Трудові ресурси, робоча сила, людський капітал: обліково-економічна сутність категорій. Економіка та держава. 2018. № 8. С. 35- 41.
32. Рисін І. Е., Трещевский Ю. И. Економіка участі. К.: Знання, 2010. 310 с.
33. Саблук П. Т., Орлатого М. К. Населення і трудові ресурси села: навч. посіб. К. Інститут аграрної політики УААН, 2012. 277 с.
34. Семенов А.Г. Аналіз формування та використання кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. 2010. №1. С. 93-97.
35. Череп, А. В. Методичні підходи до використання трудових ресурсів у відповідності з потенційними можливостями підприємства. Бізнес-Інформ. 2013. №10. С. 253-257.
36. Череп А.В., Сьомченко В.В. Соціально-економічна сутність категорії «трудові ресурси» в промисловому секторі економіки. Вісник

Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Серія: Економічні науки. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2021. № 1 (9). С. 78- 84.

37. Шахно, А. Ю. Основні напрямки підвищення ефективності праці трудових ресурсів підприємства: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Том 15. № 3. С. 237-245.

38. Шляга О.В. Застосування мотиваційного моніторингу на промисловому підприємстві. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 2. С. 38-46.

39. Шульга Н. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів у системі управління діяльністю автотранспортних підприємств. Наукові записки: зб. наук. праць кафедри економічного аналізу Тернопільського національного економічного університету. Тернопіль: Економічна думка. 2014. Вип.16. С. 293-294.

40. Schultz T. Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities. In: Human Resources. Fiftieth Anniversary Colloquium VI. N.Y., 1975. P. 69.