

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра економіки та підприємництва ім. проф. І.М. Брюховецького

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – «Магістр»

**на тему: «ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ
РЕСУРСІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав:

Івницький Володимир Васильович
студент спеціальності
051 «Економіка»

Керівник:

Клочко Тетяна Анатоліївна
доцент кафедри економіки та підприємництва ім.
проф. І.М. Брюховецького

Рецензент:

Хованський Василь Васильович
директор ТОВ «Будресурспостачання»

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет *Економіки і менеджменту*
Кафедра *Економіки та підприємництва імені професора
І.М. Брюховецького*
Освітній ступінь *«Магістр»*
Спеціальність *051 «Економіка»*

Затверджую:

Завідувач кафедри економіки та підприємництва
імені професора І.М. Брюховецького

С.І. Терещенко

« 20 » вересня 2022 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Івницького Володимира Васильовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Економічна оцінка використання трудових ресурсів промислового підприємства

2. База практичного дослідження ТОВ «Укрнафтозапчастина» м. Суми

керівник роботи к.е.н., доцент Ключко Тетяна Анатоліївна
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від 12 січня 2023 р. № 71-н

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) 04 грудня 2023 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи): дані первинного, оперативного і управлінського обліку, річні фінансові звіти за 2020-2022 роки, планова документація підприємства, теоретичні та методичні розробки провідних науковців з обраної тематики, закони України та інші нормативно-правові акти.

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

1. Надати коротку організаційно-економічну характеристику досліджуваного промислового підприємства.
2. Провести аналіз персоналу ТОВ «Укрнафтозапчастина»: класифікацію, структуру та якісну характеристику.
3. Здійснити економічний аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Укрнафтозапчастина».
4. Обґрунтувати мотивацію праці як фактора підвищення економічної ефективності використання персоналу.
5. Провести SWOT-аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Укрнафтозапчастина».
6. Надати коротку організаційно-економічну характеристику досліджуваного промислового підприємства.

6. Дата видачі завдання:

20 вересня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2022 р.	
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень 2022 р. – грудень 2022 р.	
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень 2023 р. – лютий 2023 р.	
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень 2023 р. – травень 2023 р.	
5.	Підготовка і публікація 2 тез доповідей на міжнародних наукових конференціях	вересень 2022 р.; травень 2023 р.	
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	липень 2023 р.	
7.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	серпень 2023 р. – жовтень 2023 р.	
8.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	до 28 листопада 2023 р.	
9.	Рецензування кваліфікаційної роботи	листопад 2023 р.	
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат факультету економіки і менеджменту	04 грудня 2023 р.	
11.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	грудень 2023 р.	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	20 грудня 2023 р.	

Студент

В.В. Івницький

(підпис)

Керівник роботи

Т.А. Клочко

(підпис)

Перевірку на автентичність проведено

Н.М. Баранік

(підпис)

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

М.О. Лищенко

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ ОЦІНКИ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	10
РОЗДІЛ 2 ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ТОВ «УКРНАФТОЗАПЧАСТИНА» М. СУМИ	21
2.1 Коротка організаційно-економічна характеристика ТОВ «Укрнафтозапчастина»	21
2.2 Аналіз персоналу ТОВ «Укрнафтозапчастина»: класифікація, структура та якісна характеристика	30
2.3 Економічний аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Укрнафтозапчастина»	39
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РІВНЯ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ТОВ «УКРНАФТОЗАПЧАСТИНА»	44
3.1 Мотивація праці як фактор підвищення економічної ефективності використання персоналу	44
3.2 SWOT-аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Укрнафтозапчастина»	50
3.3 Економічна стратегія управління персоналом ТОВ «Укрнафтозапчастина»	53
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	70

АНОТАЦІЯ

Івницький В.В. Економічна оцінка використання трудових ресурсів промислового підприємства.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 051 «Економіка» СО «Магістр», СНАУ, Суми, 2023 р. Рукопис.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню питань проведення економічної оцінки використання трудових ресурсів промислового підприємства.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок, що включає 24 таблиці та 6 рисунків. Список джерел становить 41 найменування.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо проведення економічної оцінки використання трудових ресурсів промислового підприємства.

Об'єктом дослідження є управлінські процеси, спрямовані на забезпечення проведення економічної оцінки використання трудових ресурсів промислового підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів проведення економічної оцінки використання трудових ресурсів промислового підприємства.

У першому, теоретичному розділі роботи, Івницьким В.В. визначені теоретико-методичні основи економічної оцінки використання трудових ресурсів промислового підприємства.

Другий розділ містить коротку організаційно-економічну характеристику ТОВ «Укрнафтозапчастина». Автором проведений аналіз персоналу ТОВ «Укрнафтозапчастина»: класифікації, структури та якісної характеристики, а також здійснено економічний аналіз ефективності використання трудових ресурсів досліджуваного промислового підприємства.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано застосування мотивації праці як фактору підвищення економічної ефективності використання персоналу, наданий SWOT-аналіз ефективності використання трудових ресурсів та визначена загальна економічна стратегія управління персоналом ТОВ «Укрнафтозапчастина».

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що основні теоретичні та методологічні положення кваліфікаційної роботи доведено до рівня конкретних методик та рекомендацій з проведення економічної оцінки використання трудових ресурсів промислових підприємств.

Автором особисто виконано аналіз літературних джерел, розробку теоретичних положень, методологію досліджень та їх проведення, інтерпретацію фактичних даних, формулювання висновків, написання всіх розділів кваліфікаційної роботи.

Ключові слова: економічна оцінка, трудові ресурси промислового підприємства, персонал підприємства, ефективність використання трудових ресурсів.

ABSTRACT

Ivnytskyi V. Economic assessment of the use of labor resources of an industrial enterprise.

Qualification work on specialty 051 " Economy ", SNAU, Sumy-2023. Manuscript.

The qualification work is devoted to the study of issues of conducting an economic evaluation of the use of labor resources of an industrial enterprise.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of used sources and appendices. The total volume of work is 70 pages, which includes 24 tables and 6 figures. The list of sources is 41 names.

The purpose of the qualification work is the substantiation of the theoretical and methodological principles and the development of practical recommendations for conducting an economic assessment of the use of labor resources of an industrial enterprise.

The object of the study is management processes aimed at ensuring the economic assessment of the use of labor resources of an industrial enterprise.

The subject of the study is a set of theoretical, methodical and practical aspects of conducting an economic assessment of the use of labor resources of an industrial enterprise.

У першому, теоретичному розділі роботи, Івницьким В.В. визначені теоретико-методичні основи економічної оцінки використання трудових ресурсів промислового підприємства.

The second section contains a brief organizational and economic description of Ukrnaftozapchastina LLC. The author conducted an analysis of the personnel of Ukrnaftozapchastina LLC: classification, structure and qualitative characteristics, as well as an economic analysis of the efficiency of the use of labor resources of the studied industrial enterprise.

In the third section of the qualification work, the application of work motivation as a factor of increasing the economic efficiency of the use of personnel is substantiated, a SWOT analysis of the efficiency of the use of labor resources is provided, and the general economic strategy of personnel management of Ukrnaftozapchastina LLC is determined.

The practical significance of the obtained results is that the main theoretical and methodological provisions of the qualification work have been brought to the level of specific methods and recommendations for conducting an economic assessment of the use of labor resources of industrial enterprises.

The author personally performed the analysis of literary sources, development of theoretical propositions, research methodology and their conduct, interpretation of factual data, formulation of conclusions, writing of all sections of the qualification work.

Key words: economic assessment, labor resources of an industrial enterprise, enterprise personnel, efficiency of use of labor resources.

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сучасному етапі трудові ресурси підприємства виступають важливим елементом і гарантом забезпечення високого рівня прибутковості і ефективної діяльності організації. Витрати на оплату праці стали однією з головних складових собівартості продукції і послуг, що надаються будь-якої організації, тому від ефективності управління трудовими ресурсами безпосередньо залежить її прибуток.

Трудові ресурси підприємства, з економічної точки зору, демонструють потенціал підприємства, і, як наслідок, впливають на конкурентоспроможність. Оскільки робоча сила має вартісну оцінку, а отже є конкурентною на ринку праці, аналіз трудових ресурсів у ринкових умовах стає особливо актуальним.

Дослідженням теоретичних і практичних аспектів економічної оцінки використання трудових ресурсів підприємства присвячено багато наукових праць, з яких в кваліфікаційній роботі нами використані наукові доробки таких вчених, як: Богацька Н., Гендега А. [3], Мурський Д., Фак Д., Біляк Т., Білик В.-Л., Тесля С. [23], Сарбаш Л., Ганцура А. [27], Обелець Т.В. [24], Єпіфанова І., Панкова В. [14], Дашко І. [9], Боденчук Л.Б., Чебану М.П. [4] та інших дослідників з обраної тематики.

Незважаючи на існування різних підходів до оцінки трудових ресурсів, потребують подальшого дослідження питання формування цілісної системи економічної оцінки використання трудових ресурсів промислового підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо проведення економічної оцінки використання трудових ресурсів промислового підприємства.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких **завдань:**

1. Надати коротку організаційно-економічну характеристику досліджуваного промислового підприємства.

2. Провести аналіз персоналу ТОВ «Укрнафтозапчастина»: класифікацію, структуру та якісну характеристику.
3. Здійснити економічний аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Укрнафтозапчастина».
4. Обґрунтувати мотивацію праці як фактора підвищення економічної ефективності використання персоналу.
5. Провести SWOT-аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Укрнафтозапчастина».

Об'єктом дослідження є управлінські процеси, спрямовані на забезпечення проведення економічної оцінки використання трудових ресурсів промислового підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів проведення економічної оцінки використання трудових ресурсів промислового підприємства.

Періодом дослідження для достовірності дослідження обрано трьохрічний період з 2020 по 2022 звітні календарні роки.

Методологічною основою дослідження, що має місце у вивченні сучасного стану та шляхів підвищення ефективності використання трудових ресурсів промислових підприємств, є загальноекономічні принципи та методи системного підходу. В процесі збору та обробки фактичного матеріалу широко застосовувались історичний, статистико-економічний, порівняльний, систематизації, аналітичний, нормативний та балансовий методи. Також використана методика розрахунків показників і їх аналізу рядів динаміки, структурних зрушень, кореляційно-регресивний аналіз.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є літературні джерела у вигляді наукових та навчальних праць вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів з напрямків: теорія організацій, економічний аналіз, трудовий потенціал і розвиток підприємства, управління трудовими ресурсами промислового підприємства, методи та моделі прийняття рішень. Також використана інформація періодичних джерел, ресурсів інформаційного

середовища Інтернет, внутрішня звітність підприємства. Дослідження проводилось із застосуванням даних фінансової звітності досліджуваного промислового - підприємства ТОВ «Укрнафтозапчастина» м. Суми за 2020 – 2022 рр.

Наукова новизна результатів:

одержали подальшого розвитку:

- методичний інструментарій, що забезпечує економічну оцінку використання трудових ресурсів підприємства (р.1);
- використання напрямів підвищення мотивації праці як фактору зростання економічної ефективності трудових ресурсів (п.п. 3.1);
- обґрунтування економічної стратегії управління персоналом підприємства (п.п. 3.2.)

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що основні теоретичні та методологічні положення кваліфікаційної роботи доведено до рівня конкретних методик та рекомендацій з проведення економічної оцінки використання трудових ресурсів промислових підприємств.

Особистий внесок здобувача. Автором особисто виконано аналіз літературних джерел, розробку теоретичних положень, методологію досліджень та їх проведення, інтерпретацію фактичних даних, формулювання висновків, написання всіх розділів кваліфікаційної роботи.

Апробація результатів дослідження. Результати наукових досліджень оприлюднено на двох міжнародних науково-практичних конференціях

Публікації. Основні положення та найважливіші результати опубліковані в збірниках тез доповідей міжнародних науково-практичних конференцій.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок, що включає 24 таблиці та 6 рисунків. Список джерел становить 41 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ ОЦІНКИ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Формування ринкової системи господарювання в Україні призводить до переосмислення методів та форм управління економікою підприємств. Це вимагає впровадження нових підходів до методичного забезпечення економічних досліджень, планування економічної стратегії підприємств. Також стає необхідним підвищення обґрунтованості планових рішень, їх гнучкості, комплексності та оперативної корекції в умовах швидкозмінюваної економічної ситуації [9].

Трудові ресурси на підприємстві стали визнаним ключовим компонентом його функціонування, і в сучасних умовах вони займають важливе місце у стратегічному управлінні. Керівники та власники підприємств усвідомлюють, що персонал вважається найважливішою підсистемою підприємства, і успішність її функціонування безпосередньо впливає на загальну ефективність підприємства. Кадри, їхні здібності та кваліфікація, стають однією з ключових переваг компанії. У змінливому ринковому середовищі ефективне управління трудовими ресурсами стає результатом вправного та досвідченого управління всією системою економічних чинників.

Трудові ресурси відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування структури підприємства, яка включає організаційні та виробничо-господарські елементи. Вони є ключовим фактором виробництва, забезпечуючи баланс виробничої системи підприємства [4].

Трудові ресурси промислового підприємства визначаються як сукупність робочої сили, яку використовують на підприємстві для здійснення виробничої діяльності. Трудові ресурси включають всіх працівників, які беруть участь у виробництві товарів чи наданні послуг.

Управління трудовими ресурсами промислового підприємства являє собою комплекс стратегічних та оперативних заходів, спрямованих на ефективне використання робочої сили для досягнення цілей підприємства.

Мета управління трудовими ресурсами промислового підприємства полягає у забезпеченні оптимального використання робочої сили для досягнення стратегічних та оперативних цілей бізнесу, підвищення продуктивності праці та забезпечення ефективної організаційної діяльності.

Суб'єктами управління трудовими ресурсами промислового підприємства виступають керівники, HR-спеціалісти та інші відповідальні особи, які визначають стратегії найму, розвитку персоналу, мотивації працівників та здійснюють контроль за ефективністю роботи персоналу для досягнення цілей підприємства [30].

Об'єкти управління трудовими ресурсами промислового підприємства - це працівники на різних рівнях кваліфікації та функціональних обов'язків, які взаємодіють в процесі виробництва для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Управління трудовими ресурсами сучасного промислового підприємства повинно базуватися на використанні загальних принципів менеджменту, таких як:

- принцип системності: управління трудовими ресурсами розглядається як система, що взаємодіє з іншими елементами підприємства, спрямована на досягнення загальних стратегічних цілей;
- принцип стратегічності: управління персоналом повинно бути вирішальним чинником в стратегічному плануванні підприємства, відповідати його цілям і завданням;
- принцип компетентності: забезпечення належного рівня кваліфікації і навичок трудових ресурсів, що відповідає вимогам виробництва та розвитку підприємства;
- принцип пріоритетності працівника: зосередження на потребах та задоволенні інтересів працівників, створення сприятливого робочого

середовища;

- принцип гнучкості: здатність адаптувати стратегії управління персоналом до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства;
- принцип справедливості та екітабельності: забезпечення рівної та справедливої участі у виробничому процесі всіх працівників, уникнення дискримінації та несправедливості;
- принцип контролю та звітності: здійснення ефективного контролю за роботою персоналу та систематична звітність про досягнуті результати.

Структура трудових ресурсів промислового підприємства включає різні класифікаційні групи, які можна виділити на основі різних критеріїв. Основні класифікаційні групи трудових ресурсів включають поділ:

I. За функціональним призначенням:

1.1. Адміністративний персонал: менеджери, керівники відділів, адміністративні працівники, які здійснюють управлінську та організаційну діяльність.

1.2. Виробничий персонал: робітники і спеціалісти, безпосередньо зайняті в виробництві товарів або наданні послуг.

II. За рівнем кваліфікації:

2.1. Висококваліфікований персонал: спеціалісти з вищою кваліфікацією, фахівці, які мають спеціальні навички та досвід.

2.2. Середньокваліфікований персонал: робітники та фахівці з середньою кваліфікацією та досвідом роботи.

2.3. Низькокваліфікований персонал: робітники, які виконують прості роботи та не вимагають спеціалізованої кваліфікації.

IV. За типом зайнятості:

4.1. Постійний персонал: працівники, які працюють на підприємстві на постійній основі.

4.2. Тимчасовий персонал: працівники, які працюють на підприємстві тимчасово або за контрактом.

V. За факторами робочого часу:

5.1. Повний робочий день: працівники, які працюють весь робочий день.

5.2. Неповний робочий день: працівники, які працюють менше ніж повний робочий день.

На промисловому підприємстві також трудові ресурси поділяють за принципом участі у виробничій діяльності на дві основні категорії: промислово-виробничий та непромисловий персонал [27].

Основною функцією промислово-виробничого персоналу є участь у безпосередньому виробництві товарів або наданні послуг. Дана категорія включає робітників, технічних спеціалістів, інженерів, майстрів та інших фахівців, які безпосередньо зайняті у виробничих процесах. Задача промислово-виробничого персоналу полягає у забезпечення високої якості та ефективності виробництва, виконання технічних завдань та контроль за виробничим процесом.

Непромисловий персонал здійснює допоміжні та підтримуючі функції, не пов'язані із безпосереднім виробництвом. Включає адміністративний персонал, менеджерів, фахівців у сфері маркетингу, фінансів, HR-менеджерів, інформаційних технологій тощо.

Основною задачею даної категорії трудових ресурсів промислового підприємства є організаційне та управлінське забезпечення підприємства, розробка стратегій, фінансове планування, маркетинг, кадрове управління та інші адміністративні функції.

Різні рівні відповідальності та функцій, які виконують працівники на промисловому підприємстві враховує класифікація персоналу за характером виконуваних функцій: керівники, спеціалісти, службовці та робітники.

Так, перша категорія – керівники включає топ-менеджерів, директорів та керівників відділів. Вони приймають стратегічні рішення, визначають цілі та завдання підприємства. До функційних обов'язків належить: розробка стратегії розвитку, прийняття стратегічних рішень, встановлення корпоративної політики та управління командою.

Спеціалісти складають групу фахівців з вищою або середньою спеціальною освітою, які мають глибокі знання у своїй області. Можуть включати інженерів,

технологів, аналітиків в залежності від спеціалізації конкретного промислового підприємства. До функцій даної категорії відноситься: виконання спеціалізованих завдань, участь у виробничих процесах, розробка і впровадження нових технологій.

Третя група – службовці – це адміністративний персонал, який відповідає за рутинні та підтримуючі функції, а саме: організація робочого процесу, підтримка діяльності керівництва, обробка інформації.. Можуть включати асистентів, секретарів, операторів тощо.

І остання, найчисельніша група – робітники – фізичний трудовий персонал, що безпосередньо займається виробничими операціями, включає операторів, робітників на лінії виробництва та інший персонал, який відповідає за виконання ручних або машинних операцій, забезпечення виробничого процесу, дотримання технічних норм.

Виокремлення різних класифікаційних груп допомагає керівництву підприємствам ефективно управляти трудовими ресурсами, враховуючи різноманітні характеристики та потреби працівників.

Основними завданнями економічної оцінки стану та використання трудових ресурсів на підприємстві, які допомагають ефективно управляти трудовими ресурсами, оптимізувати витрати та забезпечувати стабільність та розвиток, є:

1. Оцінка продуктивності праці – визначення ефективності використання робочого часу та ресурсів для виробничих цілей; розрахунок валової продуктивності праці та її порівняння з витратами на оплату праці [21].

2. Аналіз кваліфікаційного складу персоналу – оцінка рівня кваліфікації працівників та їх відповідність потребам підприємства; виявлення потреб у навчанні та розвитку персоналу для підвищення кваліфікації.

3. Аналіз витрат на працю – визначення загальних витрат на оплату праці, включаючи зарплати, соціальні виплати та інші додаткові витрати; аналіз вартості робочої сили та її вплив на вартість виробництва [25].

4. Оцінка мотивації та задоволеності працівників – вивчення факторів, що впливають на мотивацію працівників та їх задоволеність роботою; розробка

заходів для покращення робочого клімату та стимулювання працівників [6].

5. Прогнозування потреб у робочій силі – аналіз динаміки змін у виробництві та розробка прогнозів щодо кількості та якості потрібного персоналу в майбутньому; розробка стратегій найму, збереження та розвитку персоналу.

6. Оцінка ефективності програм та заходів управління трудовими ресурсами – визначення результативності та ефективності впроваджених програм з управління персоналом; аналіз впливу заходів на фінансові показники та стратегічні цілі підприємства.

Відповідно до окреслених вище нами завдань, економічна оцінка використання трудових ресурсів промислового підприємства проводиться у кілька послідовних, взаємообумовлюючих і взаємопов'язаних етапів.

А саме, на першому етапі дослідження проводиться збір та аналіз інформації про кількість та якість робочої сили, її кваліфікаційний склад, вартість праці, ефективність використання робочого часу та інші важливі параметри. Може також використовуватися аналіз статистичних даних, звітів, анкетування працівників та інших джерел інформації.

Другий етап, відповідно до визначених завдань, передбачає оцінку продуктивності праці, що включає: визначення валової продуктивності праці, тобто обсягу виробництва на одиницю праці; розрахунок ефективності використання робочого часу, аналіз загальних витрат на оплату праці [13].

На третьому етапі, зазвичай, проводять аналіз кадрового потенціалу: оцінка кваліфікаційної структури персоналу та її відповідності потребам підприємства, аналіз навчальних та програм розвитку персоналу.

Четвертий етап – оцінка витрат на працю – передбачає аналіз витрат на оплату праці, включаючи зарплати, соціальні виплати, допомоги та інші витрати, визначення структури витрат на працю та її впливу на загальні витрати підприємства.

Важливим етапом є дослідження рівня мотивації та задоволеності працівників. На цьому етапі проводиться детальний аналіз факторів, що впливають на мотивацію працівників та їх загальну задоволеність роботою, а

також здійснюється оцінка програм та заходів для стимулювання та удосконалення робочого середовища відповідно до виявлених недоліків.

На останньому етапі проведення економічної оцінки використання трудових ресурсів визначають результативність та ефективність впроваджених стратегій та заходів управління персоналом, здійснюють аналіз впливу управлінських рішень на фінансовий стан підприємства та його конкурентоспроможність [5].

Ці етапи спрямовані на комплексну оцінку ефективності використання трудових ресурсів та визначення можливостей для оптимізації та покращення управління персоналом на підприємстві.

Економічна оцінка стану та використання трудових ресурсів на підприємстві використовує різні методичні підходи для отримання комплексної та об'єктивної інформації. Розглянемо найбільш поширені методи оцінки використання персоналу підприємства на кожному із етапів її проведення.

Найбільш поширеним в теорії і практиці здійснення економічної оцінки використання трудових ресурсів на промисловому підприємстві є метод аналізу ключових показників ефективності (KPI).

В загальному це систематичний підхід до оцінки результатів та продуктивності діяльності підприємства або конкретного процесу за допомогою конкретних метрик або показників [37].

Основна мета аналізу KPI - виміряти та оцінювати ступінь досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства. Набір показників для оцінки ефективності конкретного процесу керівництво підприємства визначає самостійно [39]. Зокрема для оцінки використання трудових ресурсів можна розраховувати наступні показники:

- валова продуктивність праці (обсяг виробництва чи послуг, виготовлених на одного працівника за певний період),
- коефіцієнт використання робочого часу (співвідношення фактично використаного робочого часу до загального доступного часу для працівників.
- коефіцієнт вибуття працівників (відношення кількості вибулих працівників до загальної кількості працівників);

- коефіцієнт стабільності трудового колективу визначається за допомогою специфічного показника, який враховує зміни в чисельності працівників протягом певного періоду в порівнянні з загальною кількістю працівників;

- коефіцієнт відданості або коефіцієнт збереженості працівників (Employee Retention Rate) – відсоток працівників, які залишають підприємство протягом певного періоду.

- індекс задоволеності працівників (найчастіше визначається за результатами анкетування працівників)

- відношення витрат на оплату праці до валового доходу (співвідношення суми витрат на оплату праці до загального валового доходу підприємства).

В останній час великої популярності серед інструментів проведення оцінки використання трудових ресурсів набувають інтегральні показники, зокрема метод критеріїв та ранжування. Використання даного підходу передбачає здійснення наступних кроків при проведенні оцінки:

- 1) Визначення критеріїв: спочатку потрібно визначити критерії, які будуть використовуватися для оцінки ефективності трудових ресурсів. Критерії можуть включати в себе валову продуктивність, рівень задоволеності працівників, витрати на навчання та розвиток персоналу, відсоток відходів працівників тощо.

- 2) Збір даних: здійснюється збір даних, які стосуються кожного з визначених критеріїв. Це може включати в себе внутрішню статистику підприємства, опитування працівників, аналіз витрат та інші джерела інформації.

- 3) Оцінка та ранжування: кожен критерій оцінюється окремо, потім кожен критерій ранжується за важливістю в контексті мети оцінки.

- 4) Вагові коефіцієнти: додаються вагові коефіцієнти кожному критерію відповідно до його важливості (як правило вагові коефіцієнти вираховуються експертним методом оцінки);

- 5) Сумування балів: кожен працівник або група працівників оцінюється в кожному критерії, і бали за кожним критерієм помножуються на відповідний ваговий коефіцієнт. Потім бали сумуються для отримання загального балу ефективності.

б) Аналіз та прийняття рішень: отримані результати використовуються для аналізу та прийняття рішень. Вони можуть служити основою для вдосконалення стратегій управління трудовими ресурсами, ідентифікації проблемних аспектів та прийняття конкретних заходів для підвищення ефективності.

Наступним (теж досить поширеним методом) методом оцінки використання трудових ресурсів промислового підприємства є SWOT-аналіз як стратегічний інструмент, що застосовується для оцінки внутрішніх сильних та слабких сторін (Strengths, Weaknesses) та зовнішніх можливостей та загроз (Opportunities, Threats) в нашому випадку – у контексті трудових ресурсів підприємства:

- ✓ сильні сторони (Strengths) – оцінка внутрішніх позитивних аспектів, пов'язаних з трудовими ресурсами.
- ✓ слабкі сторони (Weaknesses) – визначення внутрішніх негативних аспектів, що можуть впливати на ефективність використання трудових ресурсів.
- ✓ можливості (Opportunities) – виявлення зовнішніх факторів, які можуть стати перевагою для ефективного використання трудових ресурсів.
- ✓ загрози (Threats) – аналіз зовнішніх факторів, які можуть стати загрозою для ефективного управління трудовими ресурсами [38].

Використання є SWOT-аналізу, як і будь-якого іншого методу, має ряд переваг і недоліків. Серед переваг застосування даного методу при здійсненні економічної оцінки використання трудових ресурсів промислового підприємства слід відмітити комплексність даного методу, оскільки SWOT-аналіз дозволяє оцінити ситуацію в комплексі, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні аспекти управління трудовими ресурсами [40]. Також результати аналізу є основою для стратегічного планування та визначення пріоритетів управління персоналом, допомагають систематизувати важливу інформацію про трудові ресурси підприємства, що теж безумовно характеризує даний метод з позитивної сторони. Поряд з тим результати SWOT можуть бути суб'єктивною оцінкою, особливо якщо оцінюючі сторони мають різний погляд на той чи інший аспект, аналіз може бути обмежений тими факторами, які були визначені на початку процесу, і не

враховувати нові аспекти – це недоліки, які експерти не можуть нівелювати, якщо обирають саме даний метод дослідження.

Для порівняння ефективності, процесів та практик управління трудовими ресурсами організації з найкращими стандартами відомих компаній найчастіше використовується метод бенчмаркінгу. У вимірах трудових ресурсів бенчмаркінг може оцінювати такі аспекти, як продуктивність працівників, якість роботи, витрати на найм та утримання персоналу [41].

Проведення аналізу використання трудових ресурсів за методом бенчмаркінгу проводиться у 5 ключових етапів:

1. Визначення цілей – встановлення конкретних цілей та аспектів трудових ресурсів, які планується оцінювати.
2. Вибір бенчмарків – вибір стандартів або бенчмарків для порівняння (аналіз конкурентів, або залучення найкращих практик з інших галузей).
3. Збір даних – оцінка та порівняння важливих аспектів трудових ресурсів, таких як продуктивність, витрати, якість роботи та інші.
4. Аналіз розбіжностей – визначення розбіжностей між внутрішніми процесами та практиками організації і вибраними бенчмарками.
5. Впровадження змін – розроблення та впровадження стратегій та практик для зменшення розбіжностей та підвищення ефективності використання трудових ресурсів досліджуваного підприємства.

Використання бенчмаркінгу дозволяє організації об'єктивно порівнювати свої показники використання трудових ресурсів з найкращими в галузі або суміжних галузях та відповідно – використовувати найкращі практики з інших компаній для поліпшення своєї ефективності та результативності управління персоналом. Крім того, оцінка зовнішніх практик може допомогти організації побачити власні процеси з нового ракурсу та виявити слабкі місця, що безумовно стимулюватиме впровадженню інновацій та пошуку нових способів покращення управління трудовими ресурсами. Однак, експертам слід враховувати, що неправильний вибір організації для порівняння чи ключових показників може призвести до неправильних висновків та невірних стратегій: те, що працює для

одного підприємства, може бути непридатним для іншого через унікальність контексту та потреб або застосування найкращих практик може бути неможливим через різницю в розмірі, структурі або культурі.

В практичній діяльності сучасних підприємств може використовуватися весь арсенал методів і прийомів економічної оцінки використання трудових ресурсів промислового підприємства, при цьому керівництво компанії повинно враховувати всі переваги і недоліки використання кожного з підходів.

Підсумовуючи результати теоретико-методичної частини дослідження, можемо стверджувати, що постійне проведення економічної оцінки використання трудових ресурсів підприємства має ряд значущих переваг, а саме:

1) підвищення ефективності: забезпечує можливість ідентифікації та усунення недоліків у використанні трудових ресурсів, що дозволяє підприємству оптимізувати процеси та досягати кращих результатів;

2) оптимізація робочого процесу: дозволяє аналізувати робочі процеси та виявляти можливості для їх оптимізації, що призводить до підвищення продуктивності праці та зменшення витрат;

3) підвищення якості роботи персоналу: допомагає оцінити навички та кваліфікацію персоналу, що сприяє підвищенню рівня професійності та якості виконаної роботи;

4) стимулювання мотивації персоналу: інформація п може бути використана для встановлення мотиваційних систем, що підтримають високий рівень зацікавленості персоналу в досягненні бізнес-цілей;

5) управління змінами: дозволяє адаптувати стратегії управління персоналом та виробничі процеси до нових умов;

6) підвищення конкурентоспроможності: забезпечує можливість аналізу та порівняння з конкурентами, що допомагає вдосконалювати власні практики та підвищує конкурентоспроможність підприємства.

В цілому проведення економічної оцінки використання трудових ресурсів сприятиме більш ефективному управлінню трудовими ресурсами та стійкому розвитку промислового підприємства.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ТОВ «УКРНАФТОЗАПЧАСТИНА» М. СУМИ

2.1 Коротка організаційно-економічна характеристика ТОВ «Укрнафтозапчастина»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Укрнафтозапчастина» (далі - ТОВ «Укрнафтозапчастина») за даною юридично-правовою формою, зі статусом юридичної особи, зареєстроване 21 жовтня 1998 року за юридичною адресою: м. Суми, вул. Машинобудівників, 1.

Керівником підприємства є Холявко Олександр Олексійович, який діє відповідно до Статуту організації від імені адміністрації, представляє її інтереси і має відповідні повноваження.

Основним видом діяльності Товариства відповідно КВЕДу за № 28.92 є Виробництво машин і устаткування для добувної промисловості і є третім за величиною в Сумській області в цій галузі після ТОВ «Червоний металіст», з середньою виручкою 150,0 млн. грн., ДП «Завод обважних бурильних та ведучих труб» (з середньою виручкою 81,9 млн. грн.). Також в списку аналогічних підприємств за галузевою належністю в Сумській області, за розмірами після ТОВ «Укрнафтозапчастина», стоять ТОВ «Виробничо-комерційне підприємство «КріДен», ТОВ «АВРПН», ТОВ «КЕМЗ». Всього за цим видом діяльності в Україні наразі діючі 433 підприємства-юридичні особи та 36 – ФОПів.

Крім основного за КВЕД зареєстровано в статуті і 5 інших видів діяльності:

05.62 Механічне оброблення металевих виробів.

49.41 Вантажний автомобільний транспорт.

33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення.

33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування.

30.20 Виробництво залізничних локомотивів і рухомого складу.

Основним органом управління ТОВ «Укрнафтозапчастина» є загальні збори. Основним засновником і кінцевим бенефіціаром підприємства є фізична особа Овчаренко Андрій Юрійович, з прямим вирішальним впливом бенефіціарного володіння.

У організації ТОВ «Укрнафтозапчастина» зареєстрована одна торгова марка (з терміном дії 2017-2025 рр.: unz Inz – дод. А) і 20 ліцензій.

Відповідно до зареєстрованих в Статуті підприємства видів діяльності ТОВ «Укрнафтозапчастина» розробляє та виробляє:

- обладнання для очищення та приготування бурових розчинів при бурінні нафтових та газових свердловин;
- обладнання для цементування свердловин;
- обладнання для осушення та утилізації бурового шламу;
- запасні частини для бурових насосів та бурового обладнання;
- верстати-качалки для видобутку нафти вантажопідйомністю від 9 до 15 т;
- обладнання та запчастини для гірничодобувної промисловості [32].

З 2019 року ТОВ «Укрнафтозапчастина» також спеціалізується на виробництві гальмівного обладнання з метою задоволення потреб вагоноремонтних та вагонобудівних підприємств України в заміщення імпортних аналогів. Дана продукція сертифікована та отримала умовно код підприємства 2438 [32].

Загальна територія в межах м. Суми, як просторового базису, складає 3,3 га, з якої 6990 м² займають площі виробничих та адміністративних споруд.

На підприємстві функціонує система контролю якості ISO 9001:2019, що сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності продукції. ТОВ «Укрнафтозапчастина» має рекомендовану сертифіковану практику з оцінки систем підготовки бурового розчину API RP 13C.

ТОВ «Укрнафтозапчастина» має широкорозвинену інфраструктуру, яка включає: верстатний парк, структурований на окремі оброблювальні центри: токарні, фрезерні, свердлильні, розточувальні, зубообробні, шліфувальні.

Ділянка вакуумного паяння, установка плазмового різання металу з ЧПУ, електропечі, в тому числі вакуумні, зварювальні напівавтомати, фарбувальна та дробоструминна камери.

Основними технологічними комплектуючими, на яких спеціалізується ТОВ «Укрнафтозапчастина» – це проектування, виготовлення та постачання «під ключ» повнокомплектних циркулярних систем (СУ) для буріння нафтових та газових свердловин, виготовлення блоків очищення бурового розчину (БО-6), кожен з яких представляє універсальні з обладнанням нового покоління комплекс, який дозволяє приймати буровий розчин із свердловин, проведення його максимального очищення від вибуреної породи та дегазацію (сита вібраційні (ЛВС-5, ЛВС-6), призначені для очищення глинистого розчину від вибуреної породи; ситогідроциклонні установки СГЦУ-4 – універсальна комбінація обладнання для контролю твердої фази у буровому розчині, а також гідрогеологи, муловідділювачі, центрифуги марок ОГШ 49ОУ-01, 49ОУ-04, 49ОК-04, 35ОУ-02, 35ОК-02, вакуумні дегазатори, блоки приготування бурового розчину (БПБР), ємності для бурового розчину (V 40 м³, 50 м³, 70 м³), змішувачі гідравлічні (СГ-150), перемішувачі бурового розчину (ПБР-7,5, ПБР-15), агрегати електронасосні центробіжні шламові (НШБ 50, 160, 250, 320), блоки дозування регентів, агрегати приготування тампажного розчину блочного типу та інші види обладнання для нафто-газодобувної промисловості та запасні частини до бурового устаткування та бурових насосів.

Основними споживачами продукції заводу виступають великі державні нафтові компанії:

- ПАТ «Укрнафта»;
- АТ «Укргазвидобування»;
- Філія «Укрбургаз»,

а також приватні сервісні бурові компанії:

- СП «Полтавська газонафтова компанія»;
- ТОВ «Полтавська бурова компанія»;
- ТОВ «Бурова компанія Укрбурсервіс»;

- ПП «Українська сервісна бурова компанія-1»

ТОВ «Укрнафтозапчастина» має широкі партнерські зв'язки з підприємствами Німеччини, Великої Британії, Італії, Румунії, Індії, Казахстану, Азербайджану, Білорусії.

Основними конкурентами ТОВ «Укрнафтозапчастина» є ТОВ «Юнайтед Продакшенс АТОМ», ТОВ «Лідер Промснаб», ПАТ «Конотопський арматурний завод», ТОВ «Армаліт», ТОВ «АЛЗО», ТОВ «ТД «РУНО», ТОВ «ІНТЕР ТРЕНДІНГ ГРУП», «SC Evdanco OQC SRL» (Румунія).

З 2021 року завод «Укрнафтозапчастина» увійшов до складу Машинобудівного кластеру енергетичного обладнання Сумщини.

Ресурси підприємства, є основою матеріального виробництва, їх наявність і якість обумовлюють соціально-економічний розвиток підприємства. Наявні матеріальні і нематеріальні ресурси залишком на кінець року представлені в фінансовій звітності – балансі.

Таблиця 2.1 – Динаміка і структура активів ТОВ «Укрнафтозапчастина»

Статті активу	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±		
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Абсолютне, одиниць	Відносне, %	Структури, п.п.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Необоротні активи									
Нематеріальні активи	22,5	0,1	39,6	0,1	18,5	0,1	-4,0	-17,8	0,0
Незавершені капітальні інвестиції	4613,5	4,8	1633,9	1,4	12418,6	11,8	+7805,1	+169,2	+7,0
Основні засоби	1428,0	1,5	15117,0	12,8	12478,6	11,9	+11050,6	в 7,7 р.	+10,4
Усього за розділом I	6064,0	6,4	16790,5	14,2	24915,7	23,8	+18851,7	+310,9	+17,4
II. Оборотні активи									
Запаси	3068,2	3,2	7091,1	6,0	15667,5	14,9	+12599,3	+410,6	+11,7
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи і послуги	51237,9	53,7	4814,3	4,1	5828,4	5,6	-45409,5	-88,6	-48,1

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	-	-	-	1703,0	1,6	+1703,0	x	+1,6
Гроші та їх еквіваленти	35116,1	36,7	89415,0	75,7	56781,7	54,1	+21665,6	+61,7	+17,4
Усього за розділом II	89422,2	93,6	101320,4	85,8	79980,6	76,2	-9441,6	-10,6	-17,4
Разом активи	95486,2	100,0	118110,9	100,0	104896,3	100,0	+9410,1	+9,9	±48,1

Джерело: розраховано автором з використанням даних звітності підприємства – форми № 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Аналізуючи динаміку і структуру економічних ресурсів підприємства слід зазначити, що за період дослідження загальна сума активів зросла на 9,9 % (активи враховували по залишковій вартості). В абсолютному і відносному значенні найсуттєвіше збільшення відмічається по залишкам основних засобів, а саме на 11050,6 тис. грн., або в 7,7 рази, запаси зросли відповідно на 12599,3 тис. грн. і 410,6 %, та незавершені капітальні інвестиції збільшились на 7805,1 тис. грн. (169,2 %).

Натомість зменшилась величина дебіторської заборгованості на 45409,5 тис. грн., або майже на 100 %.

В структурі активів переважаюча доля належить необоротним активам, незважаючи на те, що структурні зрушення за період дослідження відбулися на користь необоротних активів.

В цілому ж структура ресурсної бази змінилась на ±48,1 п.п. При чому зрушення в структурі можна оцінювати як якісні, оскільки зменшилась вартість ресурсів в обігу, а зросла в виробництві.

Активи підприємства можуть бути ефективними за умови їх збалансованості з джерелами їх утворення, забезпечуючи фінансову рівновагу і фінансову стійкість підприємству. Основними джерелами фінансування за схемою взаємозв'язку необоротних активів є власний і довгостроковий капітал.

Оборотні ж активи для гарантованого забезпечення погашення зовнішнього боргу 50:50 мають бути сформовані за рахунок власного і короткострокового

залученого капіталу.

Структура джерел формування активів підприємства представлена в пасиві балансу річної фінансової звітності.

Таблиця 2.2 – Динаміка і структура пасивів ТОВ «Укрнафтозапчастина»

Статті активу	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±		
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Абсолютне, одиниць	Відносне, %	Структури, п.п.
I. Власний капітал									
Зареєстрований капітал	150	0,2	150,0	0,1	150,0	0,1	0,0	0,0	-0,1
Нерозподілений прибуток	2848	2,9	83369,6	70,6	87105,2	83,0	+58622,3	+205,8	+53,2
Разом за розділом I	28632,9	30,0	83519,6	70,7	87255,2	83,1	+58622,3	+204,7	+53,1
II. Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-	-	-	-	-
III. Поточні зобов'язання	2276,6	2,4	-	-	-	-	-2276,6	x	-2,4
Короткострокові кредити банку	1550,0	1,6	-	-	-	-	-1550,0	x	-1,6
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги	45708,5	47,9	11743,0	9,9	1811,3	1,7	-43897,2	-96,0	-46,2
Поточна заборгованість:									
- за розрахунками з бюджетом	5663,5	5,9	213,5	0,2	-	-	-5663,5	x	-5,9
- за розрахунками зі страхування	111,2	0,1	101,9	0,1	49,0	0,1	-62,2	-56,0	0,0
- за розрахунками з оплати праці	427,7	0,5	376,8	0,3	178,0	0,2	-249,7	-58,5	-0,3
Інші поточні зобов'язання	11115,8	11,6	22203,8	18,8	15602,8	14,9	+4487,0	+40,4	+3,3
Разом за розділом	64576,7	67,6	34639,0	29,3	17641,1	16,9	-46935,6	-72,7	-50,7
Всього пасиви	95486,2	100,0	118158,6	100,0	104896,3	100,0	+9410,1	+9,9	±56,5

Джерело: розраховано автором з використанням даних звітності підприємства – форми № 1м Баланс

Тенденції зміни динаміки і структури активів обумовили в певній мірі зміни, абсолютні, відносні і структурні в джерелах їх формування. В структурі

пасивів зменшилась на 50,7 п.п. питома вага поточних зобов'язань, а на 53,1 п.п. зросла частка власного капіталу.

Оптимальність співвідношення між активами і пасивами визначає забезпеченість виробництва власними ресурсами і рівень платоспроможності підприємства.

Одним із індикаторів фінансово-економічної стійкості підприємства, можливості розраховуватись за своїми фінансовими зобов'язаннями і продовжувати поетапну реалізацію стратегії розвитку є рівень його платоспроможності.

Таблиця 2.3 – Динаміка рівня платоспроможності ТОВ «Укрнафтозапчастина»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
				Абсолютне, одиниць	Відносне, %
Рівень абсолютної ліквідності, рази	0,54	2,58	3,21	+2,67	в 4,94 р.
Рівень проміжної ліквідності, рази	1,33	2,73	3,64	+2,31	+173,7
Рівень покриття поточних фінансових зобов'язань, рази	1,38	2,93	4,53	+3,15	+228,3
Сума власного оборотного (робочого) капіталу, тис. грн.	24845,5	66912,0	62339,5	+37494,0	+150,9
Рівень забезпеченості оборотних активів власним капіталом, %	27,8	65,9	77,9	+50,1 п.п.	

Джерело: розраховано автором з використанням даних звітності підприємства – форми № 1м Баланс

Грошові потоки, які забезпечуються трансформацією поточних активів в грошову форму забезпечують високий рівень платоспроможності підприємства. Сума власного капіталу в динаміці зросла на 150,9 %, що відповідає нормативному рівню формування власного оборотного капіталу.

Рівень фінансово-економічної стійкості забезпечується наявною сумою власного капіталу. За даними попередніх досліджень прибуток складає 1/3 залишку загальної суми активів і майже 100 % від залишку власного капіталу. Прибуток і на перспективу залишається основним джерелом розширеного відтворення виробництва.

Таблиця 2.4 – Динаміка і алгоритм визначення фінансових результатів (тис. грн.)

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
				Абсолютне, одиниць	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	315849,8	174406,0	17878,9	-297970,9	-94,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	278023,5	107151,7	16805,5	-261218,0	-94,0
Валовий прибуток	37826,3	67254,3	1073,4	-36752,9	-97,2
Інші операційні доходи	2090,1	3721,2	8058,4	+5968,3	+285,6
Інші операційні витрати	6701,0	7777,0	6978,7	+277,7	+4,1
Фінансовий результат від операційної діяльності	33215,4	63198,5	2153,1	-31062,3	-93,5
Інші доходи	512,8	8114,8	7280,5	+6767,7	в 13,2 р.
Інші витрати	-	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування	33728,2	71313,3	9433,6	-24294,6	-72,0
Податок на прибуток	6071,1	12426,6	1698,0	-4373,1	-72,0
Чистий прибуток	27657,1	58886,7	7735,6	-19921,5	-72,0

Джерело: розраховано автором з використанням даних звітності підприємства – форми № 2м Звіт про фінансові результати

Заданими таблиці видно, що за досліджуваний період чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт і послуг) зменшився майже в 2рази – на 94,3 %, або 17878,9 тис. грн., на стільки ж зменшилась і виробнича собівартість, а відповідно і сума валового прибутку зменшилась на 97,2 %.

Загальна сума чистого прибутку в 2022 році склала 7735,6 тис. грн., що на 19921,5 тис. грн. менше від базового періоду.

Однак ступінь доходності і вигодності бізнесу визначається рівнем рентабельності. Рентабельність визначається системою показників, які характеризують прибутковість діяльності, ресурсів і капіталу.

Всі показники прибутковості визначаються від середньорічної величини показників, які відображають участь споживчих ресурсів і результатів господарювання.

Динаміку середньорічних величин визначимо за даними таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка середньорічної вартості ресурсів і капіталу ТОВ «Укрнафтозапчастина» (тис. грн.)

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
				Абсолютне, одиниць	Відносне, %
Середньорічна вартість:					
- основних фондів	2615,6	11079,9	19060,5	+16444,9	в 6,3 р.
- оборотних фондів	10786,5	5079,7	11378,1	+591,6	+5,5
- виробничих фондів	13402,1	16159,6	30438,6	+17036,5	+127,1
- необоротних активів	3638,3	11427,3	20761,7	+17103,4	в 4,7 р.
- оборотних активів	64483,0	95371,3	90765,8	+26282,8	+40,8
- авансованого капіталу	68121,2	106798,6	111527,5	+43406,3	+63,7
- власного капіталу	15204,4	56076,3	85387,4	+70183,0	в 4,6 р.
- зайомного капіталу	52916,9	50722,3	26140,1	-26776,8	-50,6
- робочого капіталу	13843,5	45878,8	64625,8	+50782,3	3,7 р.

Джерело: розраховано автором з використанням даних звітності підприємства – форми № 1м Баланс

Динаміка приросту ресурсного потенціалу підприємства впливає на рівень його прибутковості, оскільки саме вище зазначені показники формують фінансові результати в процесі операційної діяльності і інших видів діяльності підприємства.

Основними групами показників рентабельності, які в найбільшій мірі характеризують рівень розвитку підприємства є показники рентабельності ресурсів, капіталу і прибутковості виробництва.

Таблиця 2.6 – Динаміка рентабельності ресурсів і капіталу ТОВ «Укрнафтозапчастина» (%)

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., п.п.
1	2	3	4	5
Рівень рентабельності:				
- основних фондів	1057,4	531,5	40,6	-1016,8
- оборотних фондів	263,7	1159,3	68,0	-195,7
- виробничих фондів	206,4	364,4	25,4	-181,0
- необоротних активів	7602	515,3	37,3	-722,9
- оборотних активів	42,9	61,7	8,5	-34,4
- авансованого капіталу	40,6	55,1	6,9	-33,7

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5
- власного капіталу	181,9	105,0	9,1	-172,9
- зайомного капіталу	52,3	116,1	29,6	-22,7
- робочого капіталу	199,8	128,4	12,0	-187,8
Рівень рентабельності виробництва	13,6	62,8	6,4	-7,2
Рівень рентабельності продажів	12,0	38,6	6,0	-6,0
Сукупний рівень рентабельності діяльності підприємства	9,7	51,2	32,5	+22,8

Джерело: розраховано автором з використанням даних звітності підприємства – форми № 1м Баланс та форми № 2м Звіт про фінансові результати

Отримані результати свідчать, що в 2022 році в десятки разів зменшилися показники рентабельності використання ресурсів, причиною чого послужило зменшення суми прибутку на фоні сталого розміру використовуваного виробничого і фінансового капіталу. В порівнянні зі зменшенням даних груп показників, показник сукупної рентабельності зріс на 22,8 п.п., тобто рівень прибутку зменшився пропорційно зменшенню обсягів виробництва.

Узагальнюючи висновки проведених досліджень, можна зробити висновок, що для виконання своєї виробничої програми ТОВ «Укрнафтозапчастина» забезпечено в повній мірі ресурсами і активами, матеріально-технічна база спроможна нарощувати обсяги виробництва, проте, в залежності від зменшення обсягу виробництва залежить сума отриманого прибутку. В результаті зменшення обсягу виробництва і реалізації продукції підприємство знизило рівень рентабельності.

2.2 Аналіз персоналу ТОВ «Укрнафтозапчастина»: класифікація, структура та якісна характеристика

Одним з важливих елементів продуктивних сил промислового підприємства є його персонал: люди, їх освіта, підготовка, майстерність.

Існує безперечна пряма залежність між конкурентоспроможністю підприємства і якістю його трудового потенціалу.

Персонал кожного підприємства формується і змінюється під впливом як

внутрішніх, такі зовнішніх факторів. До внутрішніх чинників відносять такі як особливості організації виробництва, специфіка технологічного процесу, трудомісткість і характер продукції, обсяги виробничої програми тощо. Серед зовнішніх факторів виділяють такі як характер ринку праці, демографічна і політична ситуації, юридичні норми, моральні принципи суспільства та інші.

Динаміку штатної чисельності і структури персоналу ТОВ «Укрнафтозапчастина» проаналізуємо за даними таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка штатної чисельності і зайнятості штатних посад

Найменування посад	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	Штатна чисельність, посад	Фактично зайнято, ст.	Штатна чисельність, посад	Фактично зайнято, ст.	Штатна чисельність, посад	Фактично зайнято, ст.
1	2	3	4	5	6	7
Керівники:						
Директор	1	1	1	1	1	1
Фінансовий директор	1	0,5	1	0,5	1	0,5
Головний бухгалтер	1	1	1	1	1	1
Начальник технічного сектору	1	1	1	1	1	1
Головний енергетик	1	1	1	1	1	1
Заступник головного енергетика	1	1	1	1	1	1
Начальник механічної дільниці	1	0,5	1	0,5	1	0,5
Начальник котельно-зварювальної дільниці	1	0,5	1	0,5	1	0,5
Майстер КЗД	1	1	1	1	1	1
Майстер технічного сектору	1	0,5	1	0,5	1	0,5
Майстер механічної дільниці	-	-	-	-	1	0,25
Технічний директор	-	-	-	-	1	0,5
Головний інженер	-	-	-	-	1	0,25
Разом	10,0	8,0	10,0	8,0	13	9,0
Спеціалісти:						
Менеджер ЗЕД	1	1	1	1	1	1
Бухгалтер	-	-	-	-	1	1
Інженер з охорони праці	1	0,5	1	0,5	1	0,5
Провідні інженери з організації експлуатації	1	0,25	1	0,25	1	0,25
Провідний інженер-конструктор	1	1	1	1	1	1
Інженер-конструктор	1	1	1	1	1	1
Інженер сектора постачання	1	0,25	1	0,25	1	0,25
Інженер з підготовки кадрів	-	-	-	-	1	0,25
Разом	6	4,0	6	4,0	8	5,25
Промислово-виробничий персонал						
Електромонтери	1	1	1	1	2	1,25
Токарі	5	5	4	4	2	2

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7
Фрезерувальники	1	1	1	1	1	1
Термісти	3	3	1	1	1	1
Різальники	2	2	2	2	1	1
Електрогазозварювальники	5	5	4	4	3	3
Котельники	7	7	7	7	6	6
Маляри	3	3	2	2	3	3
Чистильники металу	1	1	-	-	-	-
Слюсар механоскладальних робіт	-	-	2	0,25	2	0,5
Складальник виробів	-	-	2	2	1	1
Оператор верстатів з ПК	-	-	-	-	2	0,5
Разом	28	28	26	24	25	20,25
Допоміжний персонал						
Водій	1	0,5	1	0,5	-	-
Водій-експедитор	1	1	1	1	1	1
Комірники	2	2	3	3	2	1,5
Разом	4	3,5	5	4,5	3	2,5
Обслуговуючий персонал	2	2	2	2	2	2
Всього	50	45,5	49	42,75	50	39
Рівень зайнятості штатних посад, %	x	91,0	x	87,2	x	78,0

Джерело: розраховано автором на основі штатного розпису ТОВ «Укрнафтозапчастина»

Персонал підприємства структуризується за різними ознаками, серед яких найбільш поширеними є:

- організаційна структура;
- штатна структура;
- функціональна структура;
- компетентно-правова структура;
- соціальна структура.

Основним документом, який визначає склад і структур штатної чисельності підприємства, найменування професій є штатний розпис.

За даними штатного розпису і таблиці 2.7, побудованої на основі його аналізу можна зробити висновок, що загальна штатна чисельність працівників складала 50 осіб впродовж всього періоду дослідження. Середній рівень зайнятості штатних посад має тенденцію до зниження. В 2023 році рівень зайнятості складає 78,0 %, що на 13 п.п. нижче рівня 2020 року. Значна частина посад має неповну зайнятість. Із керівного складу посади фінансового директора,

начальника механічної дільниці, начальника котельно-зварювальної дільниці, технічного директора і головного інженера зайняті на півставки. Чотири посади спеціалістів і дві посади зі штату робітників також зайняті не на повну ставку.

Таблиця 2.8 – Динаміка рівня зайнятості штатних посад

Категорії працівників	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., п.п.
Керівники	80,0	80,0	69,2	-10,8
Спеціалісти	66,7	66,7	65,6	-1,1
Промислово-виробничий персонал	100,0	93,3	84,4	-15,6
Допоміжний і обслуговуючий персонал	91,7	100,0	90,0	-1,7
Разом по штатному розпису	91,0	87,2	78,0	-13,0

Джерело: розраховано автором на основі штатного розпису ТОВ «Укрнафтозапчастина» та даних таблиці 2.7

З таблиці видно, що найвищий рівень зайнятості штатних посад спостерігається по категорії промислово-виробничого персоналу, однак за даною категорією відмічається і найсуттєвіше відносне зменшення.

Найнижчий рівень зайнятості серед посад спеціалістів – 65,5 % та керівників – 69,2 %.

В штатному складі ТОВ «Укрнафтозапчастина» виділяється чотири основні категорії працівників: керівники, спеціалісти, промислово-виробничі працівники (робітники), допоміжний і обслуговуючий персонал. До керівників, залежно від виконуваних функцій, ми віднесли всіх працівників, які обіймають посади керівника, заступників, керівників структурних підрозділів, відповідно спеціалісти – працівники прямо підпорядковані за своїми функційними обов'язками і виконують управлінські, економічно-фінансові, інженерно-технологічні роботи, до промислово-виробничого персоналу ми віднесли основних і допоміжних робітників, які безпосередньо створюють матеріальні цінності, а також тих, які виконують обслуговуючі функції.

Динаміку і структуру персоналу за виконуваними функціями представимо в наступній таблиці.

За даними таблиці видно, що найвища питома вага працівників належить

категорії робітників, наступна за вагою в структурі персоналу є категорія керівників.

Таблиця 2.9 – Динаміка і структура штатної чисельності персоналу за функційними ознаками

Класифікаційна категорія	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±		
	Чисельність, осіб	Питома вага, %	Чисельність, осіб	Питома вага, %	Чисельність, осіб	Питома вага, %	Абсолютне, одиниць	Відносне, %	Структури, п.п.
Чисельність за видом діяльності:	10	20,0	10	20,4	13	26,0	+3	+30,0	+6,0
- керівники	6	12,0	6	12,2	8	16,0	+2	+33,3	+4,0
- спеціалісти	28	56,0	26	53,1	24	48,0	-4	-14,3	-8,6
- робітники	4	8,0	5	10,2	3	6,0	-1	-0,25	-2,0
- допоміжні працівники	2	4,0	2	4,1	2	4,0	0,0	0,0	0,0
- обслуговуючий персонал	2	4,0	2	4,1	2	4,0	0,0	0,0	0,0
Разом	50	100,0	49	100,0	50	100,0	0,0	0,0	±10,0

Джерело: розраховано автором на основі штатного розпису підприємства

Питома вага робітників зменшилась на 8,0 п.п., натомість зросла питома вага і чисельність керівників на 6,0 п.п. та 3 особи, а також спеціалістів відповідно на 4,0 п.п. та 2 особи.

Таблиця 2.10 – Динаміка і структура робітників за кваліфікацією

Класифікаційна категорія	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±
	Чисельність, осіб	Питома вага, %	Чисельність, осіб	Питома вага, %	Чисельність, осіб	Питома вага, %	
Робітники - всього: в т.ч.:	28	100,0	26	100,0	24	100,0	-13,1
- 2-3 розряду	6	21,4	6	23,1	6	25,0	+3,6
- 4-6 розряду	16	57,2	16	61,5	16	66,7	+9,5
- без кваліфікації	6	21,4	4	15,4	2	8,3	-13,1

Джерело: розраховано автором на основі штатного розпису та аналітичної довідки відділу кадрів ТОВ «Укрнафтозапчастина»

Особливості технологічного процесу і специфічний характер виконуваних робіт потребують певного ступеня підготовленості робітників до виконання високої складності професійних функцій, які володіють сукупністю навичок і спеціальних знань та досвіду.

За даними таблиці 2.11 видно, в середньому за 2020-2022 роки 84,6 % робітників за рівнем кваліфікації відносяться до категорії висококваліфікованих.

Якісний склад персоналу характеризується спеціальними кваліфікаційними структурними ознаками такими, як статева ознака, віковий ценз, стаж роботи в організації, рівень освіти тощо.

На формування структури персоналу впливає ряд внутрішніх і зовнішніх чинників. На макрорівні структурні зрушення обумовлюються:

- перерозподілом працюючих між сферами виробництва (матеріального, сферою послуг, інформаційною);
- підвищення попиту на персонал з вищим професійним і загальним рівнем підготовки;
- зростання частки розумової праці (програмістів, операторів, наладчиків).

На мікрорівні тенденції зміни структури персоналу обумовлюються тенденціями в зміні виробничої програми, впровадженням інновацій у діяльність підприємства, тенденцій в розвитку ринкових відносин, зміни кон'юнктури товарного ринку, що обумовлює зміну змісту і характеру роботи фахівців, і зміни професійно-кваліфікаційного їх складу.

Таблиця 2.11 – Динаміка і якісна структура штатної чисельності за різними кваліфікаційними ознаками

Класифікаційна категорія	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	Чисельність, осіб	Питома вага, %	Чисельність, осіб	Питома вага, %	Чисельність, осіб	Питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7
За статтю:						
- жінки	10	20,0	9	18,4	10	20,0
- чоловіки	40	80,0	40	81,6	40	80,0

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6	7
За віком:						
- 25-34	14	28,0	13	26,5	6	12,0
- 35-49	25	50,0	19	38,8	28	56,0
- 50-54	5	10,0	10	20,4	9	18,0
- 55-59	4	8,0	4	8,2	4	8,0
- понад 60 років	2	4,0	3	6,1	3	6,0
За рівнем освіти:						
- вища	23	46,0	23	46,9	23	46,0
- середня спеціальна	27	54,0	26	53,1	27	54,0
За стажем роботи:						
- до 10 років	24	48,0	23	46,9	24	48,0
- понад 10 років	26	52,0	26	53,1	26	52,0
Чисельність працівників, які мають право на пільгове пенсійне забезпечення	16	32,0	13	26,5	13	26,0
Учасники бойових дій	4	8,0	2	4,1	2	4,0
Питома вага працівників пенсійного і передпенсійного віку	10	20,0	13	27,7	14	28,0
Штатна чисельність	50	100,0	49	100,0	50	100,0

Джерело: розраховано автором на основі даних обліку кадрової служби

Аналізуючи структуру чисельності персоналу за різними кваліфікаційними категоріями слід зазначити, що: 80 % в складі працівників – чоловіки, найвищу питому вагу в складі працівників займають особи, віком 35-49 років, дещо нижчу частку займають працівники до 35 років, що говорить про молодий трудовий колектив ТОВ «Укрнафтозапчастина».

46 % в структурі персоналу займають працівники з вищою освітою, інша частка – особи з середньою і середньо спеціальною.

Майже на половину розділився персонал за стажем до 10 років і понад 10 років. В зв'язку зі складністю виконуваних робіт третина працівників мають право на пільгове пенсійне забезпечення.

Аналіз даних таблиці вказує на сталу структуру персоналу ТОВ «Укрнафтозапчастина».

ТОВ «Укрнафтозапчастина» є підприємством інноваційного рівня. Розвиток ринкових відносин, формування виробничої програми за вимогою часу обумовлюють зміст і характер роботи працівників і їх професійно-

кваліфікаційний склад. НТП формує більш високу якісну структуру персоналу, зростає роль спеціальних знань і умінь, зменшується у виробництві питома вага некваліфікованої фізичної праці.

Зміна місця праці, роду діяльності, виконуваних виробничих функцій обумовлюють рух персоналу. Рух кадрів включає в себе: прийом і звільнення працівників, переведення на іншу займану посаду в межах штатного розпису, надання відпусток, відряджень, підвищення кваліфікації тощо. Через рух персоналу задовольняються виробничі потреби організації. Розрізняють професійний рух, кваліфікаційний рух, розширення трудової діяльності (суміщення професій, сумісництво).

Таблиця 2.12 – Динаміка абсолютних показників чисельності і руху персоналу

Показники	2020 р.					2021 р.					2022 р.					Відхилення 2022р. від 2020р., ±
	Разом	I	II	III	IV	Разом	I	II	III	IV	Разом	I	II	III	IV	
Чисельність на початок року	48	х	х	х	х	47	х	х	х	х	47	х	х	х	х	-1
Оборот з приймання	2	1	-	1	-	7	2	4	1	-	3	2	-	-	1	+1
Оборот зі звільнення	3	1	1	-	1	7	4	1	1	1	3	1	1	-	1	0
Чисельність на кінець року	47	х	х	х	х	47	х	х	х	х	47	х	х	х	х	0

Джерело: розраховано автором з використанням даних звітності підприємства – форми № 1-ПВ Звіт з праці

Дані таблиці показують, що ТОВ «Укрнафтозапчастина» має сталий кадровий склад, найвищий рух персоналу спостерігається в 2021 році. В 2022 році прийнято і звільнено було по 3 особи. Чисельність персоналу на початок і на кінець 2021 та 2022 років залишається незмінною.

Абсолютні показники показують лише окремі закономірності в кадровому забезпеченні.

Для більш детального аналізу необхідно визначити систему відносних показників руху персоналу ТОВ «Укрнафтозапчастина» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Динаміка відносних показників руху персоналу

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	47	47	47	0,0
Інтенсивність обороту з прийняття	0,04	0,15	0,06	+0,02
Інтенсивність обороту зі звільнення	0,06	0,15	0,06	0,0
Коефіцієнт загального обороту	0,10	0,30	0,12	+0,02
Коефіцієнт плинності	0,06	0,15	0,06	0,0
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,93	0,85	0,39	0,0
Коефіцієнт постійності кадрового складу	0,87	0,72	0,72	0,15

Джерело: розраховано автором на основі даних таблиці 2.12

На підприємстві рух персоналу має позитивні і негативні наслідки. До позитивних слід віднести такі як – позбавлення від некваліфікованих працівників, залучення досвідчених з креативним мисленням і новими поглядами людей, омолодження кадрів, негативні – погіршується морально-психологічний клімат колективу, знижується трудова активність, втрачається час висококваліфікованих працівників на навчання.

Дані таблиці 2.13 характеризують відносну плинність персоналу ТОВ «Укрнафтозапчастина». В попередньому і звітному періоді показники інтенсивності обороту з прийому і зі звільнення співпадають. Коефіцієнт загального обороту кадрів найвищий був в 2021 році, а в 2022 році на 0,02 нижче ніж в базовому періоді. Коефіцієнт стабільності кадрів як співвідношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації понад один рік і середньооблікової чисельності працівників близький до 1, що говорить про стабільний склад трудового колективу, дещо нижчий коефіцієнт постійності кадрового складу. Це говорить, що впродовж трьох років незмінним був кадровий склад на 72 %, а 28 % персоналу змінювалися.

Слід зауважити, що існує твердження про більш результативну роботу стабільного колективу. Існує прямий зв'язок між стажем роботи в одній організації працівника і продуктивністю його праці. Працівник, який має великий стаж краще знає нюанси роботи, тонкощі і слабкі місця виконуваних функцій.

2.3 Економічний аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Укрнафтозапчастина»

Головна мета функціонування кожного виробничого підприємства – це ефективний бізнес. Ефективність роботи підприємства і його конкурентоспроможність визначається системою показників, такими як прибуток, чистий дохід, рентабельність, платоспроможність і інші. Важливою групою показників продуктивності є показники використаних ресурсів, серед яких - жива праця. Продуктивність праці – це комплексний синтетичний показник, який поєднує в собі витрату віддачу і витратомісткість, ефективність методів праці, обґрунтованість виплат, виявляє слабкі місця, ефективність та зваженість управлінських рішень стосовно результативності діяльності підприємства в цілому.

Визначення продуктивності праці дає можливість:

- оптимізувати бізнес-процеси;
- оптимізувати витрати на оплату праці;
- систематизувати роботу структурних підрозділів;
- підвищити якісний склад штатної чисельності працівників;
- зменшити витрати часу і організації праці та інші.

Продуктивність праці – це показник трудової активності, який характеризує ефективність роботи кожного працівника, витраченого часу. В класичному визначенні продуктивність праці – це здатність працівника створювати за одиницю часу певну кількість матеріальних благ.

Динаміку продуктивності праці ТОВ «Укрнафтозапчастина» ми будемо визначати за показниками виробленої продукції в цінах виробництва на 1 людино-годину, 1 людино-день, а також на 1 середньорічного працівника в еквіваленті повної зайнятості. Крім того, продуктивність праці визначимо даній системі показників через співвідношення товарної продукції, реалізованих робіт і послуг.

Одним з факторів продуктивності праці є затрати самої праці. Затрати праці

виражаємо через середньооблікову чисельність працівників штатних і в еквіваленті повної зайнятості.

Відповідно штатного розпису ТОВ «Укрнафтозапчастина» налічується 50 (в 2021 році – 49) осіб, однак частина з них – 25 % (10 осіб) працюють не на повну ставку, а за сумісництвом.

Значне місце в загальній чисельності персоналу займають сумісники, тобто особи, які мають місце основної роботи на іншому підприємстві, а на досліджуваному виконують на умовах трудового договору роботу у вільний від основної роботи час.

При чому кількість сумісників з роками зростає, сумісники працюють на різних посадах (і керівних, і робочих), за різним рівнем обійманих штатних одиниць. Так, в 2020 році на 0,5 шт. працівників працювало 6 осіб, на 0,25 ставки – 2 особи, тоді як в 2022 році на 0,5 ставки працювало 5 осіб, а на 0,25 ставки – 10 осіб. Дані по списковій і середньообліковій чисельності представлені в наступній таблиці.

Таблиця 2.14 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Укрнафтозапчастина»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
				Абсолютне, одиниць	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Фактична середньооблікова чисельність працівників осіб, – всього	47,8	47,5	47,5	-0,3	-0,6
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	50	49	50	0,0	0,0
Середньооблікова кількість працівників за основним місцем роботи	39,8	35,5	32,5	-7,3	-18,3
Середньооблікова кількість сумісників:					
- працюючих на 0,5 ставки	6,0	5,4	5,0	-1,0	в 6 р.
- працюючих на 0,25 ставки	2,0	6,6	10,0	+8,0	в 4 р.
Кількість працівників за видами економічної діяльності:					
- 28.92 Виробництво машин і устаткування для добувної промисловості	41	45	46	+5	+12,2

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5	6
- 28.13 Виробництво інших pomp і компресорів	9	4	4	-5	-55,6
Кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості – всього, осіб, в т.ч.:	48,7	34,2	39,1	-9,6	-19,7
- сумісників	3,5	4,4	5,0	+1,5	+42,9

Джерело: розраховано автором з використанням даних звітності підприємства – форми № 1-ПВ Звіт з праці та форми № 2-підприємництво (річна) Структурне обстеження підприємства

За даних таблиці видно, що середньооблікова чисельність працівників, які фактично брали участь в виробничому процесі не змінилася, а рівень зайнятості штатних посад в середньому займає 95 %. Більшість працівників від 82 % до 92 % заняті на виробництві машин і устаткування для добувної промисловості, інший персонал зайнятий на інших роботах виробничо-промислового характеру.

Середньооблікова кількість працівників за основним місцем роботи, з врахуванням працюючих сумісників, зменшилась з 39,8 до 32,5 осіб, тобто на 18,3%, а кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості зменшилась на 19,7%, а сумісників зростає з 3,5 до 5 осіб, тобто на 42,9%.

Таблиця 2.15 – Інтенсивність використання робочого часу працівників ТОВ «Укрнафтозапчастина»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
				Абсолютне, одиниць	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Фактично відпрацьовано працівниками людино-годин – всього	97632	68217	77760	-19872	-20,4
Відпрацьовано людино-днів фактично - всього	12204	8527	9720	-2484	-20,4
Відпрацьовано 1 штатним працівником, днів	244	174	194	-50	-20,4
Відпрацьовано 1 працівником в еквіваленті повної зайнятості, днів	251	250	249	-2	-0,8
Середньооблікова чисельність фактично працюючих	43,3	39,9	37,5	-5,8	-13,4
Відпрацьовано годин 1 фактичним середньообліковим працівником з врахуванням скороченого дня сумісників	2254,8	1709,7	2073,6	-181,2	-8,0
Норма робочого часу при 40-годинному робочому тижні, годин	2002	1994	2080	+78	+39

Продовження таблиці 2.15

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт використання нормативного фонду робочого часу	1,13	0,86	1,00	-0,13	-11,5

Джерело: власні розрахунки автора на основі попередніх досліджень та з використанням даних звітності підприємства форми № 2-підприємництво (річна) Структурне обстеження підприємства

Дані таблиці свідчать про зменшення кількості відпрацьованих в суспільному виробництві людино-годин на 19872 годин, або на 20,4 %, при 8-годинному робочому дні відпрацьовано менше на 2484 дні, а в розрахунку на 1 штатного працівника в 2022 році в порівнянні з 2020 роком зменшення складає 50 днів в рік. Що в перерахунку на повну зайнятість дає змогу задіювати на 5,8 штатних одиниць в виробництво менше.

В порівнянні з нормативним фондом робочого часу коефіцієнт його використання зменшився на 0,13 одиниць, або 11,5 %.

Другим визначальним чинником продуктивності праці є кількість виробленої і товарної продукції.

Таблиця 2.16 – Динаміка обсягів виробництва і реалізації

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
				Абсолютне, одиниць	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Вироблено продукції – всього, тис. грн., в т.ч.:	17879,0	28930,5	28955,0	+11076	+61,9
частини насосів для рідин та підйомників	865,0	-	-	-865,0	x
частини машин для добувної промисловості	17014,0	28930,5	20055,8	+3041,8	+17,9
частини локомотивів залізничних, вагонів	-	-	8899,2	+8899,2	x
Реалізовано продукції, робіт і послуг, тис. грн.	315849,8	174406,0	17878,9	-297970,9	-94,3
Вироблено продукції в розрахунку :					
на 1 люд-год., грн.	183,1	424,1	372,4	+189,3	+103,2
на 1 люд-день, грн.	1466,5	3392,8	2979,2	+1512,7	+103,2
на 1 середньорічного працівника в еквіваленті повної зайнятості, тис. грн.	367,1	845,9	740,5	+373,4	+103,2
Припадає виручи в розрахунку: на 1 люд-год., грн.	3235,1	2556,6	229,9	-3005,2	-92,9

Продовження таблиці 2.16

1	2	3	4	5	6
на 1 люд-день, грн.	25839,0	20398,0	1839,4	-23999,6	-92,9
на 1 середньорічного працівника тис. грн.	6485,6	5099,6	457,3	-6028,3	-92,9

Джерело: розраховано автором з використанням форми № 1-ПВ Звіт з праці та форми № 1П НПП – Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції

Результатом праці є кількість виробленої продукції. Дані таблиці показують, що обсяги виробленої продукції зросли за досліджуваний період на 61,9 %. При чому структура виробництва зазнала суттєвих змін, 80,3 % приросту продукції відбулося за рахунок впровадження в виробництво частин локомотивів та залізничних вагонів, а виробництво частини насосів для підйомників з 2020 року припинилося.

При збільшенні виробництва виручка від реалізації зменшилась в 2022 році в порівнянні з 2020 роком майже в два рази (на 94,3 %).

Кількість виробленої продукції і реалізованої продукції в розрахунку на одного середньорічного працівника, людино-день і людино-годину в динаміці протилежно змінюються, але враховуючи те, що ми їх величини визначили в перерахунку на нормативні показники повної зайнятості, вони змінилися в відносному вимірюванні на -92,9 % та +103,2 %.

Таким чином, продуктивність праці є багатогранним економічним показником, який характеризує рівень використання робочої сили в суспільному виробництві. Основними чинниками, які впливають на рівень продуктивності праці можна об'єднати в наступні групи: матеріально-технічні; соціально-психологічні; економіко-правові; організаційно-економічні; структурні; мотиваційні, стимулюючі.

А тому, найважливішими факторами, які забезпечуватимуть ріст продуктивності праці промислового підприємства можуть бути: структурні зрушення в структурі виробництва; підвищення і модернізація технічного рівня оснащення виробництва»; застосування прогресивних технологій, автоматизація виробництва; збільшення ефективності фонду робочого часу; політика умов праці, раціональної її організації і стимулювання.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РІВНЯ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ТОВ «УКРНАФТОЗАПЧАСТИНА»

3.1 Мотивація праці як фактор підвищення економічної ефективності використання персоналу

Аналізуючи фінансово-економічні результати діяльності підприємства встановлена ефективність витратної складової. Динаміку і структуру операційних витрат представимо в наступній таблиці.

Таблиця 3.1 – Динаміка і структура операційних витрат ТОВ «Укрнафтозапчастина»

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Матеріальні витрати	274071,6	96,3	101694,2	88,5	12389,0	52,1	-261682,6	-95,5
Витрати на оплату праці	7863,7	2,8	7161,8	6,2	4493,0	18,9	-3370,7	-42,9
Відрахування на соціальні заходи	1716,8	0,6	1557,9	1,4	997,0	4,2	-719,8	-41,9
Інші витрати	-	-	802,0	0,7	4685,3	19,7	+4685,3	x
Амортизація	21072,4	0,3	3712,8	3,2	1219,9	5,1	+147,5	+13,8
Разом	284724,5	100,0	114928,7	100,0	23784,2	100,0	-260940,3	-91,6
Припадає витрат на оплату праці і відрахування на соціальні заходи на 1 грн.	0,03		0,08		0,23		+0,20	в 6,7р.

Джерело: розраховано автором з використанням даних звітності підприємства – форми № 2-підприємництво (річна) Структурне обстеження підприємства

З даних таблиці видно, що в структурі операційних витрат витрати на оплату праці змінилися від 2,8 до 18,9 %%, а відповідно і відрахування на

соціальні заходи з 0,6 до 4,2 %%. В абсолютному значенні сума витрат на оплату праці зменшилася на 3370,7 тис. грн., або 42,9 %.

Сума витрат на оплату праці і відрахувань на соціальні заходи в загальній сумі операційних витрат дуже не значна. На кожен гривню операційних витрат припадає в 2020 році 3 коп., а в 2022 зросла до 23 коп.

Сьогодні персонал підприємства необхідно розглядати не як фактор витрат, який як любий витратний елемент підлягає мінімізації, а як перспективний, активний, виробничий ресурс, який необхідно розвивати і стимулювати.

Нормативне регулювання трудових відносин, порядку праці і відпочинку, охорони праці, форм і систем їх оплати здійснюється на основі колективного договору, який розробляється на 3 роки, останній діючий на 2022-2024 рр., обговорений і затверджений спільно на зборах адміністрації і Ради трудового колективу ТОВ «Укрнафтозапчастина».

Оплата праці працівникам підприємства здійснюється у відповідності з «Положенням про оплату праці». Витрати на персонал не обмежуються лише оплатою праці за відпрацьований час і виконану роботу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Види витрат на персонал ТОВ «Укрнафтозапчастина»

Група витрат	Напрями фінансування та складові витрат
Основні виплати	- Оклади згідно штатного розпису штатним працівникам і особам працюючим за сумісництвом.
Додаткові виплати	- Преміювання і винагороди: одноразові заохочувальні премії до професійних свят, ювілейних дат працівників, оплата за перебування в основних і додаткових відпустках, виплати на спецодяг.
Соціальні виплати	- Оплата лікувальних путівок, окремих видів медичного лікування, якщо його вартість перевищує 15 неоподатковуваних мінімумів, але не частіше рази на рік. - Оплата за навчання в учбових закладах працівників та їх дітей. - Оплата витрат на поховання. - Виплати при народженні дітей, при одруженні, виході на пенсію.
Корпоративні витрати	- Витрати на корпоративні заходи, видача безпроцентних позик, подарунки до свят, витрати на благоустрій.

Джерело: сформовано автором з використанням колективного договору між адміністрацією та трудовим колективом ТОВ «Укрнафтозапчастина» на 2019-2021 та 2022-2024 роки та «Положення про оплату праці в ТОВ «Укрнафтозапчастина»»

Важливим заходом в управлінні персоналом підприємства є підбір та добір

працівників у компанію, вивчити його мотивацію, цілі приходу, зацікавленість в якісному виконанні окремих функцій та подальшому особистому розвитку.

Вирішенню даної задачі сприятиме вірно підібрана і налаштована на кадровий розвиток система надбавок та доплат до ставок і посадових окладів. В ТОВ «Укрнафтозапчастина» діє Положення про оплату праці, в якому опрацьовані перелік доплат та надбавок, які діють в інтересах підприємства і найманих працівників та забезпечують дотримання на підприємстві трудового і пенсійного законодавства.

Таблиця 3.3 – Перелік основних доплат та надбавок до посадових окладів робітників ТОВ «Укрнафтозапчастина»

Найменування доплат та надбавок	Розмір доплат та надбавок
За сумісництво професій (посад)	За розміром визначається наявністю отриманої економії по ставках та окладам суміщень.
За розширення зони обслуговування чи збільшення обсягу робіт	Визначаються отриманою економією, яка утворюється на умовах нормативної чисельності робітників.
За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	До 100 % ставки відсутнього робітника.
За роботу у важких і шкідливих умовах праці	Від 4 % до 12 % ставки, посадового окладу.
За роботу вночі	20 % посадового окладу за кожен час роботи у нічний час.
За керівництво бригадою	10 % (посадового окладу) з чисельністю до 10 чоловік
За роботу у вихідні та святкові дні	У подвійному розмірі від часової ставки

Джерело: сформовано автором з використанням колективного договору між адміністрацією та трудовим колективом ТОВ «Укрнафтозапчастина» на 2019-2021 та 2022-2024 роки

Крім того, існують і інші доплати такі як за понаднормові роботи і виконання робіт з важкими та шкідливими умовами не більше 36 годин на тиждень тощо.

Окремі працівники, згідно встановленого колективним договором переліку професій, відповідно проведеної атестації робочих місць мають право на додаткові відпустки за роботу в важких і шкідливих умовах.

Всі ці доплати є мотивуючим фактором працівникам до виконання своєчасного і ефективного виконання виробничих завдань.

Для досягнення поставлених цілей в системі управління персоналом і економічного забезпечення кадрової політики необхідно орієнтуватися на такі основні моменти:

- розвиток кадрового потенціалу;
- охорона праці працівників;
- стабілізація заохочувальних заходів;
- навчання персоналу.

Нами проведено дослідження витрат на персонал за напрямками фінансування із фонду заробітної плати.

Таблиця 3.4 – Динаміка структури витрат на персонал ТОВ «Укрнафтозапчастина»

Категорія виплат	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., ± п.п.
Фонд оплати за окладами, надбавки і відпустки	53,4	54,1	57,3	+3,9
Пошук і відбір персоналу	8,0	10,2	10,1	+2,1
Навчання та підвищення кваліфікації	13,0	10,0	10,3	-2,7
Корпоративні заходи	5,1	4,8	3,2	-1,9
Охорона праці	1,6	1,4	1,7	+0,1
Інші виплати	18,9	19,5	17,4	-1,5
Разом	100,0	100,0	100,0	±6,1

Джерело: розраховано автором з використанням форм: № 1-ПВ Звіт з праці та № 6-ПВ Звіт про кількість працівників, їхній склад та професійне навчання та даних аналітичної довідки кадрової служби

За даними таблиці видно, що найвищу частку із фонду заробітної плати мають витрати, пов'язані з фондом оплати за відпрацьований час, а також надбавки за невідпрацьований. Структура виплат має стабільний характер, структурні зрушення склали за період дослідження $\pm 6,1$ п.п.

Стабільність колективу, рівень плинності персоналу безпосередньо пов'язані з мотивацією працівників. Кожна працююча особа має відчувати належність до колективу. Для розвитку трудового колективу можна виділити декілька рівнів потреб:

- створення гідних умов праці;

- забезпечення конкурентоспроможного рівня оплати праці;
- адаптація до нових умов праці і наставництво;
- навчання і підвищення кваліфікації;
- забезпечення безпечних умов праці, охорона праці і техніки безпеки;
- створення гнучкої системи оплати і стимулювання працівників за досягнення в сфері виробництва;
- розробити систему оціни особистісних компетенцій, направлених на ідентифікацію перспективних і потенційно ефективних працівників.

Таблиця 3.5 – Групування штатних посад за розміром оплати праці

Чисельність штатних одиниць з рівнем заробітної плати	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
6000 грн. і нижче	43	86,0	41	83,7	-	-	-43	х
6500 грн.	-	-	-	-	40	80,0	+40	х
6500 – 7500 грн.	5	10,0	4	8,2	7	14,0	+2	+40,0
8000 – 10000 грн.	2	4,0	2	4,1	2	4,0	-	-
понад 10000 грн.	-	-	-	-	1	2,0	+1	х
Разом	50	100,0	49	100,0	50	100,0	0,0	0,0
Загальний місячний фонд заробітної плати, тис. грн.	250620		278420		279260		28640	+11,4
Сума надбавок і доплат за місяць	11099		10320		9685		-1414	-12,7
Середньомісячна заробітна плата з розрахунку на: - 1 штатну одиницю, грн.	6265,5		6960,5		6981,5		+716,0	+11,4
- з врахуванням доплат, грн.	6543,0		7218,5		7223,6		+680,6	+10,4
Питома вага доплат на 1 грн. заробітної плати, %	0,04		0,04		0,04		0,0	0,0
Середня заробітна плата в Україні, грн.	10340		14317		14859		+4519	+43,7
Середньомісячна заробітна плата 1 штатного працівника на підприємствах Сумської області	12119		12297		13276		+1157	+9,5

Джерело: розраховано автором на основі штатного розпису «Укрнафтозапчастина»

Проаналізувавши таблицю 3.5 можна зробити висновок, що структура

розподілу чисельності персоналу за розміром суми заробітної плати за досліджуваний період майже є незмінною.

80 % із 100 % займають працівники із заробітною платою до 2022 року 6000 грн., а з 2022 – 6500 грн., 7 працівників мають заробітну плату 6500-7500 грн., і лише 3 особи мають заробітну плату в межах 8-10 тис. грн.

Середня заробітна плата працівників по підприємству з врахуванням суми доплат і надбавок складає в 2022 році 7223,6 грн., що на 10,4 % вище базового періоду. Слід зазначити, що середня заробітна плата працівників ТОВ «Укрнафтозапчастина» в 2 рази нижче від середнього рівня заробітної плати штатних працівників підприємств Сумської області, а ще більша різниця між заробітною платою працівників підприємства і середньою заробітною платою України.

Заробітна плата такого підприємства як ТОВ «Укрнафтозапчастина» має відігравати не тільки соціальну, а і стимулюючу функцію, тим більше, що продуктивність праці зросла вищими темпами, в порівнянні з темпами росту заробітної плати.

Для ефективного функціонування кожного підприємства необхідно велику увагу приділяти саме людському фактору, активізації методів стимулювання та виявлення і використання найбільш дієвих елементів і форм мотивації працівників в результатах їхньої праці і рівня конкурентоспроможності підприємства в цілому.

В ТОВ «Укрнафтозапчастина» прописані в колективному договорі, але залишаються наразі використовуваними доплати за роботу в шкідливих умовах на рівні 4-8% та за керівництво бригадою, і не функціонують і не використовуються стимулюючі доплати, такі як: виплати за перевиконання норм виробітку; премії за прогресивними системами; акордні форми оплати праці та інші доплати і надбавки, які стимулюють результати роботи та передбачені чинним законодавством.

3.2 SWOT-аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Укрнафтозапчастина»

Оскільки робоча сила відіграє ведучу роль в виробництві матеріальних благ, державна політика має сприяти розвитку трудового потенціалу, підвищенню трудових доходів, підвищення умов життя і соціальної активності.

Таблиця 3.6 – Основні напрями державної підтримки розвитку трудового потенціалу

№ п/п	Зміст заходу
1.	Посилення контролю та оптимізація за напрямами законодавчих актів про оплату праці та трудової зайнятості
2.	Створення належних умов на рівні держави та роботодавців щодо стимулювання продуктивності праці, ділової активності та підприємницької ініціативи
3.	Посилення державних гарантій в оплаті праці, систематичне поетапне підвищення розміру мінімальної заробітної плати з метою наближення її до межі малозабезпеченості.
4.	Удосконалення на рівні законодавчого регулювання тарифних і безтарифних форм і систем оплати праці з метою оптимізації співвідношення якості роботи – результат – винагорода.
5.	Забезпечення мінімальних гарантій оплати праці, подальший розвиток ринкових механізмів стимулювання і регулювання оплати праці, підвищення ролі трудових угод, колективних договорів на всіх етапах соціального партнерства.

Джерело: сформовано автором з використанням [30; 26; 31]

Впровадження інновацій у розвиток підприємств, зміни тенденцій на товарних ринках і ринкових відносин, обґрунтовують і зміни на ринку праці в сторону збільшення попиту на користь високо професійно-кваліфікаційних працівників, про що свідчать тенденції в зміні персоналу ТОВ «Укрнафтозапчастина».

В сучасних умовах, що обумовлюється реакцією на зміни ринку праці кожен працівник формується по-суті як універсальний, з творчим підходом до роботи, креативним, ініціативним і самостійним у прийнятті рішень.

В умовах реформування національної економіки високий рівень продуктивності праці, раціональне і інтенсивне використання трудових ресурсів вимагає нових підходів до вивчення проблем і пошуку шляхів активізації трудової

діяльності і соціальних гарантій праці. Оцінка ефективності і інтенсивності використання трудових ресурсів дозволяє своєчасно виявити причини, недоліки та внутрішні резерви в раціональності розміщення, оптимального завантаження і використання кожного працівника відповідно до спеціальності, професій і кваліфікації.

З метою виявлення резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Укрнафтозапчастина» за різними напрямками нами розроблено SWOT-аналіз.

Таблиця 3.7 – SWOT-аналіз ТОВ «Укрнафтозапчастина»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	МОЖЛИВОСТІ
- Впровадження інновацій у діяльність підприємства, розвинених ринкових технологій виробництва. - Реінжиніринг бізнесу обумовлює зміну характеристик робочого місця. - Економічний рівень розвитку підприємства, дозволяючи диверсифікацію виробничої програми. - Провідні позиції підприємства на ринку праці. - Перманентні зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі функціонування підприємства	- Розвиток якісного змісту і характеру роботи працівників. - Активні зміни в професійно-кваліфікаційному складі персоналу. - Збільшення чисельності працівників вищої кваліфікації. - Забезпечення більш раціонального розміщення працюючих.
СЛАБКІ СТОРОНИ	ЗАГРОЗИ
- Обмеженість знань працівника в технології проведення окремої операції. - Вузька спеціалізація багатьох професій. - Висока питома вага операцій, які вимагають фізичної, некваліфікованої праці. - Обмеженість інвестицій для переходу на високотехнологічні методи виробництва. - Недостатність і недосконалість підходів дослідження інтелектуальної складової підприємницького капіталу	- Темпи розвитку науково-технічного прогресу перевищують темпи розвитку спеціальних знань і вмінь. - Політична нестабільність. - Невиробничі (неформальні) втрати робочого часу. - Невідповідність кон'юнктури товарного ринку кадровим пропозиціям.

Джерело: власна розробка автора

Завершальним етапом оцінки ефективності використання трудових ресурсів є узагальнення факторів, які впливають і забезпечують достатній рівень реалізації економічного потенціалу працівників ТОВ «Укрнафтозапчастина».



Рисунок 3.1 – Фактори забезпечення економічного розвитку трудових ресурсів ТОВ «Укрнафтозапчастина»

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, основними резервами підвищення економічного розвитку персоналу ТОВ «Укрнафтозапчастина» є інтенсивні фактори. Крім того, для ефективного управління в системі кадрової політики необхідно використовувати сучасні ІТ-методи в аналітичних та комунікативних технологіях.

3.3 Економічна стратегія управління персоналом ТОВ «Укрнафтозапчастина»

Стратегія управління персоналом підприємства є однією складовою економічної стратегії. Стратегічне управління персоналом має основний орієнтир – отримання конкурентних переваг через реалізацію основних орієнтирів: розставлення та підбір кадрів, економічна оцінка, навчання та мотивація.

На основі теоретичного і практичного дослідження нами пропонується наступна модель кадрового регулювання ТОВ «Укрнафтозапчастина».

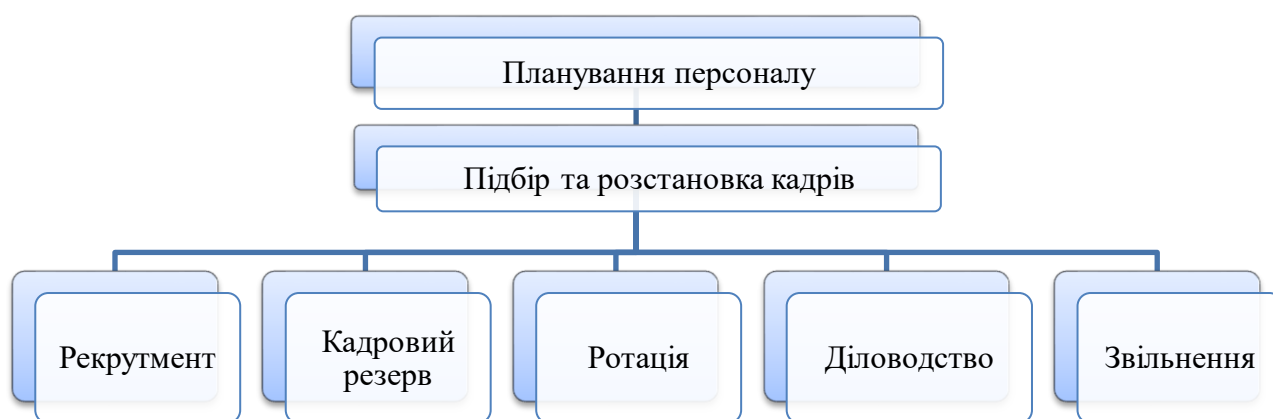


Рисунок 3.2 – Модель кадрового регулювання ТОВ «Укрнафтозапчастина»

Джерело: власна розробка автора

Використання пропонованої моделі кадрового регулювання дасть можливість впливати на результативність кадрової політики, через поетапну оцінку прийнятих управлінських рішень своєчасно:

- формувати інструменти мотивації і стимулювання трудової активності персоналу з метою досягнення високопродуктивних результатів праці;
- забезпечувати кадровий склад, необхідної кваліфікації, практичного досвіду для безперебійного функціонування робочого процесу та відповідного рівня знань і вмінь фахівців;
- раціонально використовувати трудовий потенціал за кваліфікацією;

- оптимізувати кількість і якість трудового потенціалу з метою мінімізації операційних витрат на оплату праці та рівня трудовіддачі.

Для підбору управлінського персоналу широко використовуються в сучасному кадровому менеджменті такі методи, як резюме, анкетування, співбесіди, тестування, дистанційні методи ділового спілкування, випробувальні терміни, хоча не всі з них дають можливість оцінити можливий потенціал і здібності кандидата.

Використовуються, поки що неофіційно, нетрадиційні методи, такі як – нумерологія, дактилоскопія, астрологія, графологія, соціоніка тощо.

Складові різних соціальних, кваліфікаційних, професійних і функціональних ланок працівників одного підприємства і комунікаційно-економічних відносин між ними формують структуру управління.

Сукупність різних підрозділів і посадових осіб системи управління, взаємопов'язаних і взаємозалежних в виконанні функційних обов'язків в сфері управління представляє собою організаційну структуру системи управління.

В ТОВ «Укрнафтозапчастина» діє функціональна організаційна структура, яка базується на основі поділу праці та функцій ній спеціалізації. Кожна виконувана функція (напрямок роботи) мають організаційне виділення (технічна, конструкторська, виробнича) і як наслідок сформувалася така структура, яка об'єднує і погоджує в єдине ціле всі підрозділи системи і встановлює та налагоджує взаємодію і підпорядкування між ними.

Нами вибудовані схеми організаційної і управлінської структури ТОВ «Укрнафтозапчастина» (рис. 3.3-3.6).

В 2020 році управління персоналом на підприємстві здійснювалось керівником, при допомозі підлеглих йому керівників структурних підрозділів виробничого і соціальних напрямів.

Стратегічні виклики товарного ринку, які обумовили певні диверсифікаційні заходи в зміні виробничої програми, конкурентні виклики, обумовили необхідність зміни в структурі управління.

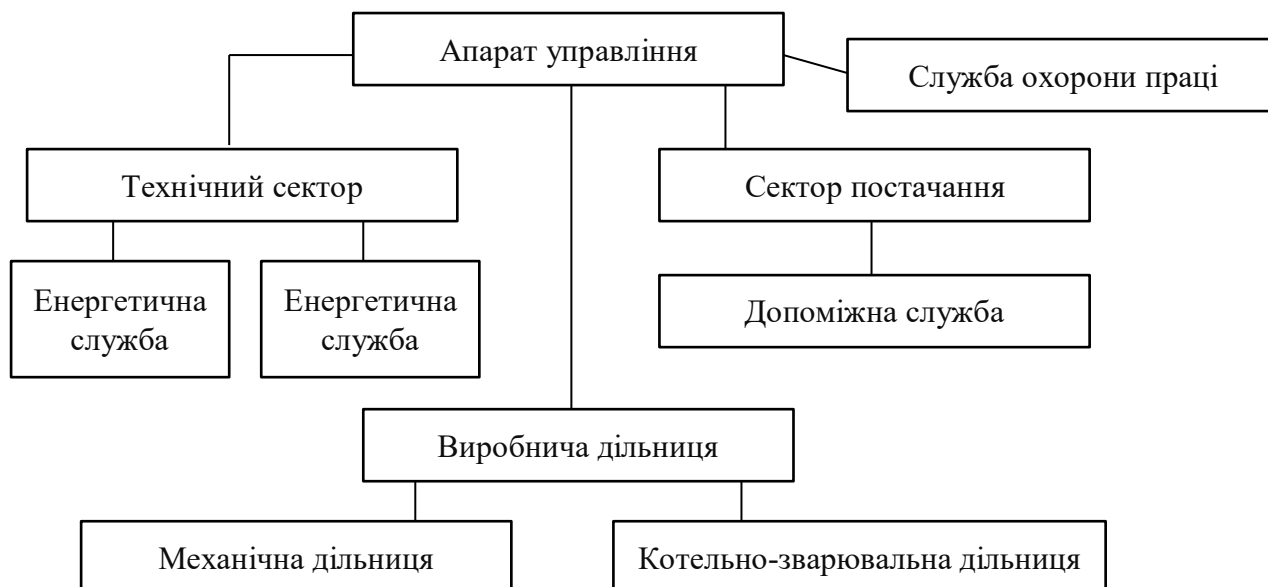


Рисунок 3.3 – Організаційна структура ТОВ «Укрнафтозапчастина» (2020р.)

Джерело: власна розробка автора

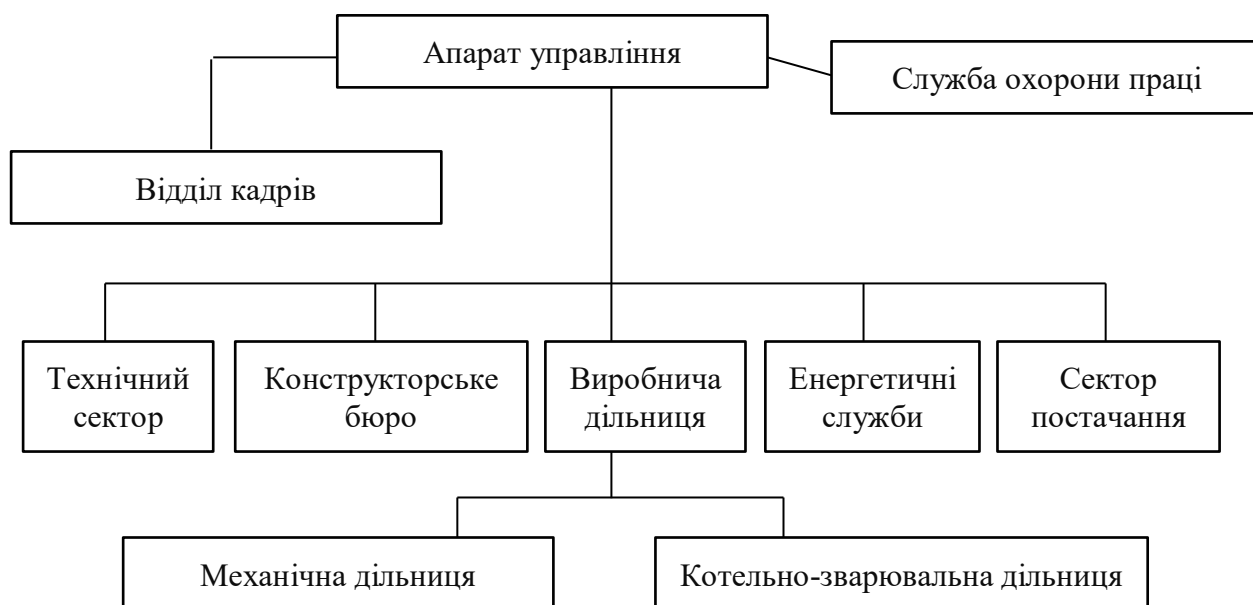


Рисунок 3.4 – Організаційна структура ТОВ «Укрнафтозапчастина» (2022р.)

Джерело: власна розробка автора

Крім інших кадрових перестановок буда введена посада технічного директора.

В 2022 році збільшили кількість посад за сумісництвом до 15 одиниць, з яких на $\frac{1}{2}$ ставки – 5 штатних одиниць, і на 0,25 ставки – 10 штатних одиниць. З яких 11 осіб відносяться до категорії за функційними обов'язками керівників і

спеціалістів. Що на нашу думку в умовах конкурентного середовища і складних виконуваних функцій не є цілком логічним і ефективним рішенням.

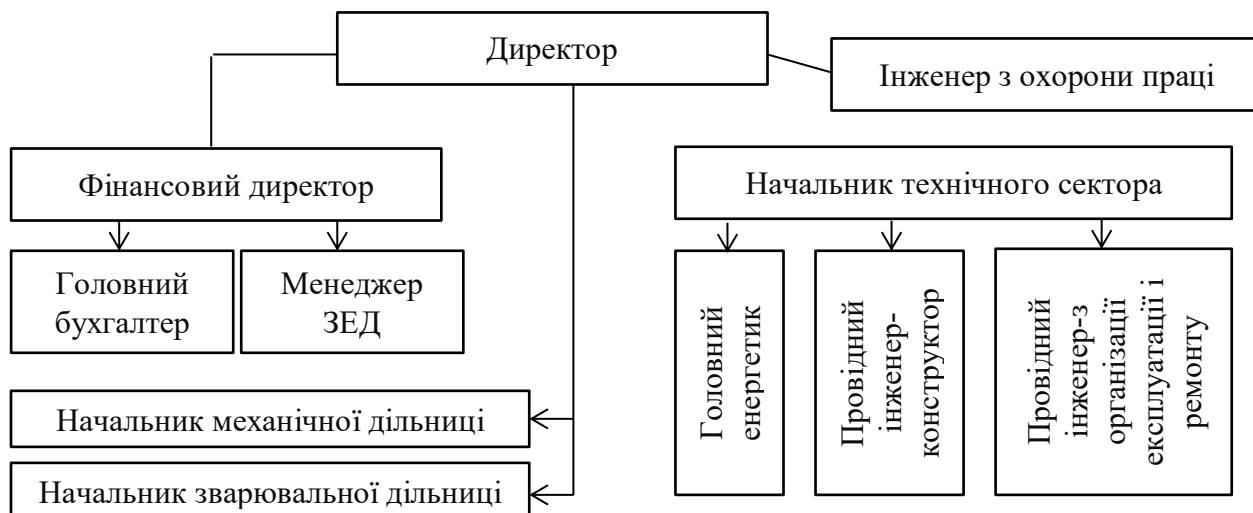


Рисунок 3.5 – Структура управління ТОВ «Укрнафтозапчастина» (2020р.)

Джерело: власна розробка автора

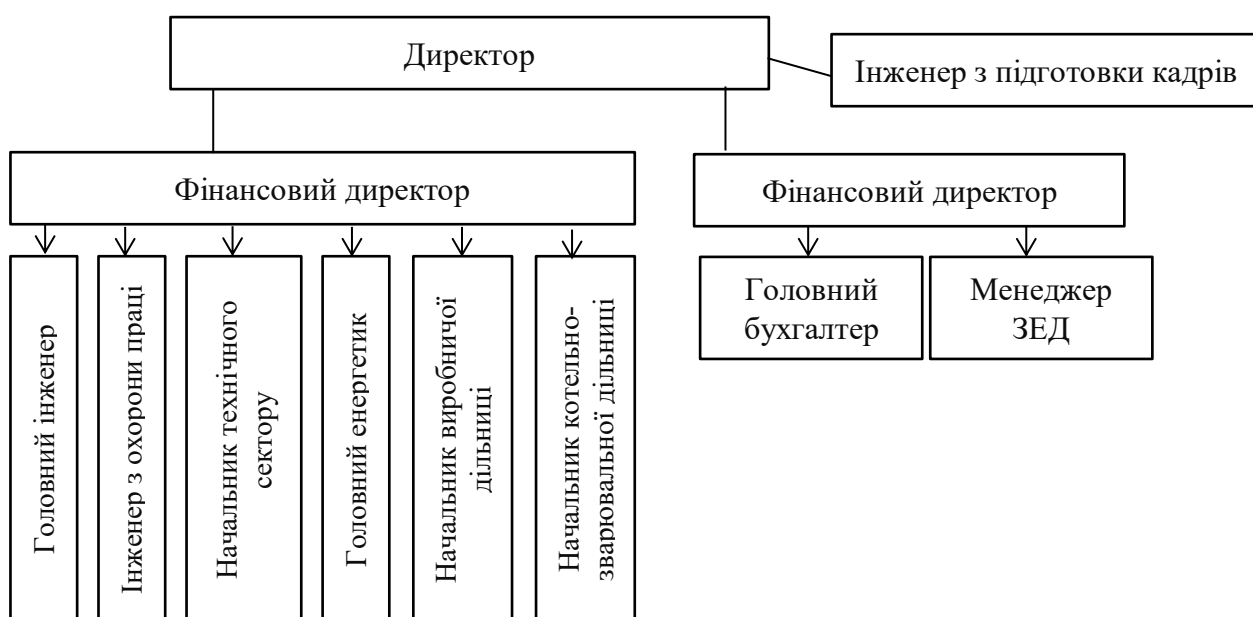


Рисунок 3.6 – Структура управління ТОВ «Укрнафтозапчастина» (2020р.)

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, здійснення діяльності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, ефективне використання виробничої програми щодо організації і випуску конкурентоспроможної продукції, залежить від ефективного управління персоналом. Проте, проведені дослідження показали недостатність уваги в контексті ефективності управління приділяти не сууго економічним

(продуктивність нововведень, прибуток, якість) чинникам, а психологічним – задоволеність умовами праці, участю у прийнятті рішень, реалізацією рівня самооцінки кожного працівника, мотивацією до ефективної праці, персональною оцінкою в розподілі заохочувальних винагород.

На нашу думку, слід переглянути на досліджуваному підприємстві доцільність і ефективність сумісництва на $\frac{1}{2}$ ставки таких керівних посад, як технічний директор, контрольний майстер, або $\frac{1}{4}$ головного інженера, інженера з підготовки кадрів. Як пропозиція, необхідно наповнювати відділи мінімум до 2-х осіб, які змогли б якісно виконувати всі позиції кадрової політики підприємства.

Для удосконалення системи управління і підвищення її ефективності необхідно визначити проблеми і покроково поставити завдання, використавши напрями, запропоновані нами в наступній таблиці (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Пропоновані напрями для побудови ефективної системи управління персоналом ТОВ «Укрнафтозапчастина»

Напрямок удосконалення	Зміст підсистеми
Аналіз і визначення ролей і функційних обов'язків	Роль кожного працівника апарату управління має бути чітко визначена, уникати дублювання функцій і непорозумінь при звітуванні.
Метрики продуктивності	Систематизація і розробка ключових показників ефективності (КПІ) не тільки виконавчих служб, а і управлінських відділів. Перехід від аналізу виконання не лише локальних завдань, а і підрозділів і управлінських служб.
Мотивація та винагорода	Розробка чіткої, діючої кадрової політики у виконанні не лише основної, а понад нормативної праці. Розробити бригадні форми оплати праці, замість погодинних.
Навчання і розвиток	Ввести обов'язковість і забезпечити можливості для навчання і професійного розвитку працівників. За підвищення кваліфікації і її результативності в виконання професійних функцій ввести бонуси, премії, або інші інcentиви.
Ефективна комунікація, звітність та оцінка	Уникати сумісництва управлінських кадрів, наради мають бути з чіткими планами та результативністю. Ввести регулярну звітність та оцінку роботи персоналу з метою підвищення управлінських заходів і рішень

Джерело: власна розробка автора

Ці та інші запропоновані заходи щодо покращення системи управління персоналом сприятимуть більш ефективній діяльності досліджуваного підприємства – ТОВ «Укрнафтозапчастина».

ВИСНОВКИ

Основним видом діяльності ТОВ «Укрнафтозапчастина» є виробництво машин і устаткування для добувної промисловості. На сьогодні досліджуване підприємство є третім за величиною в Сумській області в цій галузі.

З 2019 року ТОВ «Укрнафтозапчастина» також спеціалізується на виробництві гальмівного обладнання з метою задоволення потреб вагоноремонтних та вагонобудівних підприємств України в заміщення імпортних аналогів.

ТОВ «Укрнафтозапчастина» має широкорозвинену інфраструктуру, яка включає: верстатний парк, структурований на окремі оброблювальні центри: токарні, фрезерні, свердлильні, розточувальні, зубообробні, шліфувальні.

З 2021 року завод «Укрнафтозапчастина» увійшов до складу Машинобудівного кластеру енергетичного обладнання Сумщини.

Узагальнюючи висновки проведених досліджень, можна зробити висновок, що для виконання своєї виробничої програми ТОВ «Укрнафтозапчастина» забезпечено в повній мірі ресурсами і активами, матеріально-технічна база спроможна нарощувати обсяги виробництва, проте, в залежності від зменшення обсягу виробництва залежить сума отриманого прибутку. В результаті зменшення обсягу виробництва і реалізації продукції підприємство знизило рівень рентабельності.

Загальна штатна чисельність працівників складала 50 осіб впродовж всього періоду дослідження. Середній рівень зайнятості штатних посад має тенденцію до зниження. В 2023 році рівень зайнятості складає 78,0 %, що на 13 п.п. нижче рівня 2020 року. Значна частина посад має неповну зайнятість. Із керівного складу посади фінансового директора, начальника механічної дільниці, начальника котельно-зварювальної дільниці, технічного директора і головного інженера зайняті на півставки. Чотири посади спеціалістів і дві посади зі штату робітників також зайняті не на повну ставку.

Найвищий рівень зайнятості штатних посад спостерігається по категорії

промислово-виробничого персоналу, однак за даною категорією відмічається і найсуттєвіше відносне зменшення. Найнижчий рівень зайнятості серед посад спеціалістів – 65,5 % та керівників – 69,2 %.

Аналізуючи структуру чисельності персоналу за різними кваліфікаційними категоріями слід зазначити, що: 80 % в складі працівників – чоловіки, найвищу питому вагу в складі працівників займають особи, віком 35-49 років, дещо нижчу частку займають працівники до 35 років, що говорить про молодий трудовий колектив ТОВ «Укрнафтозапчастина».

46 % в структурі персоналу займають працівники з вищою освітою, інша частка – особи з середньою і середньо спеціальною.

Проведені дослідження характеризують відносну плинність персоналу ТОВ «Укрнафтозапчастина». В попередньому і звітному періоді показники інтенсивності обороту з прийому і зі звільнення співпадають. Коефіцієнт загального обороту кадрів найвищий був в 2021 році, а в 2022 році на 0,02 нижче ніж в базовому періоді. Коефіцієнт стабільності кадрів як співвідношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації понад один рік і середньооблікової чисельності працівників близький до 1, що говорить про стабільний склад трудового колективу, дещо нижчий коефіцієнт постійності кадрового складу. Це говорить, що впродовж трьох років незмінним був кадровий склад на 72 %, а 28 % персоналу змінювалися.

Майже на половину розділився персонал за стажем до 10 років і понад 10 років. В зв'язку зі складністю виконуваних робіт третина працівників мають право на пільгове пенсійне забезпечення.

ТОВ «Укрнафтозапчастина» має сталий кадровий склад, найвищий рух персоналу спостерігається в 2021 році. В 2022 році прийнято і звільнено було по 3 особи. Чисельність персоналу на початок і на кінець 2021 та 2022 років залишається незмінною.

Відповідно штатного розпису ТОВ «Укрнафтозапчастина» налічується 50 (в 2021 році – 49) осіб, однак частина з них – 25 % (10 осіб) працюють не на повну ставку, а за сумісництвом.

При чому кількість сумісників з роками зростає, сумісники працюють на різних посадах (і керівних, і робочих), за різним рівнем обійманих штатних одиниць. Так, в 2020 році на 0,5 шт. працівників працювало 6 осіб, на 0,25 ставки – 2 особи, тоді як в 2022 році на 0,5 ставки працювало 5 осіб, а на 0,25 ставки – 10 осіб.

Середньооблікова чисельність працівників, які фактично брали участь в виробничому процесі не змінилася, а рівень зайнятості штатних посад в середньому займає 95 %. Більшість працівників від 82 % до 92 % заняті на виробництві машин і устаткування для добувної промисловості, інший персонал зайнятий на інших роботах виробничо-промислового характеру.

Середньооблікова кількість працівників за основним місцем роботи, з врахуванням працюючих сумісників, зменшилась з 39,8 до 32,5 осіб, тобто на 18,3%, а кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості зменшилась на 19,7%, а сумісників зросла з 3,5 до 5 осіб, тобто на 42,9%.

Аналіз показав зменшення кількості відпрацьованих в суспільному виробництві людино-годин на 19872 годин, або на 20,4 %, при 8-годинному робочому дні відпрацьовано менше на 2484 дні, а в розрахунку на 1 штатного працівника в 2022 році в порівнянні з 2020 роком зменшення складає 50 днів в рік. Що в перерахунку на повну зайнятість дає змогу задіювати на 5,8 штатних одиниць в виробництво менше.

В порівнянні з нормативним фондом робочого часу коефіцієнт його використання зменшився на 0,13 одиниць, або 11,5 %.

Результатом праці є кількість виробленої продукції. Дані таблиці показують, що обсяги виробленої продукції зросли за досліджуваний період на 61,9 %. При чому структура виробництва зазнала суттєвих змін, 80,3 % приросту продукції відбулося за рахунок впровадження в виробництво частин локомотивів та залізничних вагонів, а виробництво частини насосів для підйомників з 2020 року припинилося.

При збільшенні виробництва виручка від реалізації зменшилась в 2022 році в порівнянні з 2020 роком майже в два рази (на 94,3 %).

В структурі операційних витрат витрати на оплату праці змінилися від 2,8 до 18,9 %%, а відповідно і відрахування на соціальні заходи з 0,6 до 4,2 %%. В абсолютному значенні сума витрат на оплату праці зменшилася на 3370,7 тис. грн., або 42,9 %.

Сума витрат на оплату праці і відрахувань на соціальні заходи в загальній сумі операційних витрат дуже не значна. На кожен гривню операційних витрат припадає в 2020 році 3 коп., а в 2022 зросла до 23 коп.

Оплата праці працівникам підприємства здійснюється у відповідності з «Положенням про оплату праці». Витрати на персонал не обмежуються лише оплатою праці за відпрацьований час і виконану роботу.

Найвищу частку із фонду заробітної плати мають витрати, пов'язані з фондом оплати за відпрацьований час, а також надбавки за невідпрацьований. Структура виплат має стабільний характер, структурні зрушення склали за період дослідження $\pm 6,1$ п.п.

Структура розподілу чисельності персоналу за розміром суми заробітної плати за досліджуваний період майже є незмінною. 80 % із 100 % займають працівники із заробітною платою до 2022 року 6000 грн., а з 2022 – 6500 грн., 7 працівників мають заробітну плату 6500-7500 грн., і лише 3 особи мають заробітну плату в межах 8-10 тис. грн.

Середня заробітна плата працівників по підприємству з врахуванням суми доплат і надбавок складає в 2022 році 7223,6 грн., що на 10,4 % вище базового періоду. Слід зазначити, що середня заробітна плата працівників ТОВ «Укрнафтозапчастина» в 2 рази нижче від середнього рівня заробітної плати штатних працівників підприємств Сумської області, а ще більша різниця між заробітною платою працівників підприємства і середньою заробітною платою України.

Використання пропонованої моделі кадрового регулювання дасть можливість впливати на результативність кадрової політики, через поетапну оцінку прийнятих управлінських рішень своєчасно: формувати інструменти мотивації і стимулювання трудової активності персоналу з метою досягнення

високопродуктивних результатів праці; забезпечувати кадровий склад, необхідної кваліфікації, практичного досвіду для безперебійного функціонування робочого процесу та відповідного рівня знань і вмінь фахівців; раціонально використовувати трудовий потенціал за кваліфікацією; оптимізувати кількість і якість трудового потенціалу з метою мінімізації операційних витрат на оплату праці та рівня трудовіддачі.

В ТОВ «Укрнафтозапчастина» діє функціональна організаційна структура, яка базується на основі поділу праці та функцій ній спеціалізації. Кожна виконувана функція (напрямок роботи) мають організаційне виділення (технічна, конструкторська, виробнича) і як наслідок сформувалася така структура, яка об'єднує і погоджує в єдине ціле всі підрозділи системи і встановлює та налагоджує взаємодію і підпорядкування між ними.

В кваліфікаційній роботі нами вибудовані схеми організаційної і управлінської структури ТОВ «Укрнафтозапчастина» В 2020 році управління персоналом на підприємстві здійснювалось керівником, при допомозі підлеглих йому керівників структурних підрозділів виробничого і соціальних напрямів.

Стратегічні виклики товарного ринку, які обумовили певні диверсифікаційні заходи в зміні виробничої програми, конкурентні виклики, обумовили необхідність зміни в структурі управління.

Крім інших кадрових перестановок буда введена посада технічного директора.

В 2022 році збільшили кількість посад за сумісництвом до 15 одиниць, з яких на $\frac{1}{2}$ ставки – 5 штатних одиниць, і на 0,25 ставки – 10 штатних одиниць. З яких 11 осіб відносяться до категорії за функційними обов'язками керівників і спеціалістів. Що на нашу думку в умовах конкурентного середовища і складних виконуваних функцій не є цілком логічним і ефективним рішенням.

На нашу думку, слід переглянути на досліджуваному підприємстві доцільність і ефективність сумісництва на $\frac{1}{2}$ ставки таких керівних посад, як технічний директор, контрольний майстер, або $\frac{1}{4}$ головного інженера, інженера з підготовки кадрів. Як пропозиція, необхідно наповнювати відділи мінімум до 2-х

осіб, які змогли б якісно виконувати всі позиції кадрової політики підприємства.

Для удосконалення системи управління і підвищення її ефективності необхідно визначити проблеми і покроково поставити завдання, використавши напрями, запропоновані нами:

1. Роль кожного працівника апарату управління має бути чітко визначена, уникати дублювання функцій і непорозумінь при звітуванні.
2. Систематизація і розробка ключових показників ефективності (KPI) не тільки виконавчих служб, а і управлінських відділів. Перехід від аналізу виконання не лише локальних завдань, а і підрозділів і управлінських служб.
3. Розробка чіткої, діючої кадрової політики у виконанні не лише основної, а понад нормативної праці. Розробити бригадні форми оплати праці, замість погодинних.
4. Ввести обов'язковість і забезпечити можливості для навчання і професійного розвитку працівників. За підвищення кваліфікації і її результативність в виконання професійних функцій ввести бонуси, премії, або інші інcentиви.
5. Уникати сумісництва управлінських кадрів, наради мають бути з чіткими планами та результативністю. Ввести регулярну звітність та оцінку роботи персоналу з метою підвищення управлінських заходів і рішень

Ці та інші запропоновані заходи щодо покращення системи управління персоналом в своїй сукупності сприятимуть більш ефективній діяльності досліджуваного підприємства – ТОВ «Укрнафтозапчастина».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк О., Шпак К. Оцінка ефективності трудових ресурсів Ужгородського району Закарпатської області. *Молодий вчений*. 2021. Вип. 3 (91). С. 121–125. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-3-91-27> (дата звернення: 23.12.2022).
2. Арзамасова О.В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2015. Випуск 4. С. 102–106. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/22.pdf> (дата звернення: 23.12.2022).
3. Богацька Н., Гендега А. Фактори впливу на трудові ресурси підприємства. 2020. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/6740>. (дата звернення: 23.12.2022).
4. Боденчук Л.Б., Чебану М.П. Трудові ресурси як фактор виробництва. *Modern Economics*. 2022. No 36. С. 19–24. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-03). (дата звернення: 28.12.2022).
5. Васюта В. Б., Феохарій А. В. Удосконалення системи планування витрат на персонал підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14(2019). С. 44–52. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-07). (дата звернення: 23.12.2022).
6. Герасименко О., Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>. (дата звернення: 15.09.2023).
7. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>. (дата звернення: 15.09.2023).
8. Горпинченко О.В. SWOT-аналіз процесу трансформації професійного розвитку працівників в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/63.pdf. (дата звернення: 23.12.2022).

9. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 10. С. 22–28. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3>. (дата звернення: 23.12.2022).
10. Дергалюк Б.В., Дужак В.В. Кадрова політика підприємства у кризових умовах господарювання. *Економіка підприємства*. 2023. № 25. С. 44–48. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/58850/1/278600-642326-1-10-20230508.pdf>. (дата звернення: 15.09.2023).
11. Дирда А.О., Філіппов В.Ю., Хінеєв І.І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2022. № 16. С. 72–79. URL: <http://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/issue/view/17.06.2022/3>. (дата звернення: 28.12.2022).
12. Дончак Л.Г., Добіжа В.В., Шкварук Д.Г. Механізм формування системи управління персоналом на торговельному підприємстві. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 104–108. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-19>. (дата звернення: 28.12.2022).
13. Дуляба Н., Озарчук К. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 3. С. 165–170. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf. (дата звернення: 20.12.2022)
14. Єпіфанова, І., Панкова, В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2020, (23). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>. (дата звернення: 28.12.2022).
15. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія:*

- Економіка*. 2022. № 12. С. 46–51. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php./np/article/view/7071/7111>. (дата звернення: 28.12.2022).
16. Івницький В.В., Кривошея С.О. Персонал промислового підприємства та ефективність його використання. *Проблеми та перспективи розвитку науки, освіти, технологій і суспільства: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Кропивницький, 29 листопада 2023 р.): у 3 ч. Кропивницький: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. 75 с. С.22–25.
 17. Івницький В.В. Основні чинники продуктивності праці на промисловому підприємстві. *Міжнародна науково-практична конференція «Перспективи розвитку науки, освіти і технологій в Україні та світі»* (11 грудня 2023 року) м. Житомир, 2023. (у друці).
 18. Калинка А., Гаврилець С., Харабара В. Продуктивність та реалізація ресурсного потенціалу в господарствах суспільного сектору різних форм власності Чернівецької області. *Молодий вчений*, 2023 №. 4 (116). С. 13–16. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-3>. дата звернення: 15.09.2023).
 19. Кара Н.І., Ярмус Т.Б., Стецьків А.Р., Бутельський Я.Ю., Садов'як М.Б., П'ятночка Б.В. Класифікація методів управління трудовим потенціалом підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 12. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12-9280>. (дата звернення: 15.09.2023).
 20. Крилова І.Г., Данилов М.В. Ефективність праці як важливий фактор людського розвитку. *Modern Economics*. 2021. № 30(2021). С. 109–115. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-17). (дата звернення: 28.12.2022).
 21. Кучіна С., Майстро Р. Продуктивність праці та ефективність виробництва. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2022. Вип. 1. С. 37–40. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.37>. (дата звернення: 01.12.2023).
 22. Митрофанова А.С. Трудові ресурси як фактор повоєнного відновлення економіки України в умовах постіндустріалізації. *Журнал «Наукові інновації»*

- та передові технології». 2023. № 5 (19). С.111–122. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/4599/4623>. (дата звернення: 15.09.2023).*
- 23.Мурський Д., Фак Д., Біляк Т., Білик В.-Л., Тесля, С. Управління конкурентоспроможністю трудового потенціалу підприємств в умовах невизначеності. *Академічні візії*. 2023. Вип. 17. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/221>. (дата звернення: 11.08.2023).
- 24.Обелець Т.В. Новітні тенденції трансформації трудових ресурсів під час технологічних змін. *Проблеми економіки*. 2020. № 2 (44). С. 153–159. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-2_0-pages-153_159.pdf. (дата звернення: 23.12.2022).
- 25.Остряніна С.В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_20. (дата звернення: 23.12.2022).
- 26.Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: закон України від 15.03.2022. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>. (дата звернення: 11.08.2023).
- 27.Сарбаш Л., Ганцура А. Структура та особливості формування трудового потенціалу підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 5 (57). С. 331–333. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/4527>. (дата звернення: 21.12.2022).
- 28.Седікова І.О., Седіков Д.В. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 4. Вип. 3. С. 37–43. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/download/> (дата звернення: 21.12.2022).
- 29.Сьомченко В. В., Конєва А. В. Дослідження сучасного стану трудових ресурсів України. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8816>. (дата звернення: 06.10.2023).

30. Тимошенко В. Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11>. (дата звернення: 13.08.2023).
31. Трудові відносини в умовах воєнного стану: дайджест змін. ligazakon. 2022. URL: https://biz.ligazakon.net/news/212674_trudov-vdnosini-v-umovakh-vonnogo-stanu-daydzhest-zmn. (дата звернення: 13.08.2023).
32. Укрнафтозапчастина: офіційна сторінка. URL: <https://ukrnz.com.ua/pro-nas/>. (дата звернення: 11.01.2023).
33. Хлебнікова Т.М., Темченко О.В., Білінська О.П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>. (дата звернення: 13.08.2023).
34. Чевганова В., Прийма Ю. Формування концепції управління персоналом торговельного підприємства в сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск 41. С. 187–193. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct41-31>. (дата звернення: 21.12.2022).
35. Чорнодід І.С., Василець Н. М., Петренко В.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>. (дата звернення: 23.12.2022).
36. Ягодзінський С.М., Козинець А.О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023 № 36. С. 44–50. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06>. (дата звернення: 13.08.2023).
37. Ia Asih, Humiras Hardi Purba, Tosty Maylangi Sitorus. Key performance indicators: a systematic literature review. 2020. No. 8 (4). pp. 142–155. URL: https://www.researchgate.net/publication/344493860_KEY_PERFORMANCE_INDICATORS_A_SYSTEMATIC_LITERATURE_REVIEW/citation/download. (дата звернення: 23.12.2022).

- 38.GÜREL Emet, TAT Merba. SWOT analysis: a theoretical review. *The Journal of International Social Research*. 2017. Volume: 10 URL: <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>. (дата звернення: 23.12.2022).
- 39.Kubule Anna, Rošā Marika. The Use of Performance Indicators for Analysis of Resource Efficiency Measures. *Energy Procedia*. 2015. Volume: 72. pp. URL: https://www.researchgate.net/publication/282556115_The_Use_of_Performance_Indicators_for_Analysis_of_Resource_Efficiency_Measures/citation/download. (дата звернення: 23.12.2022).
- 40.Lofovik Yriij, Tishkov Bogdan, Pomazun Oksana, Derbentsev Vasily, Hostryk Alexey. Improvement of the methods of assessing the influence of external factors on the strengths and weaknesses of the enterprise. 2021. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/18/shsconf_m3e2_2021_06006.pdf. (дата звернення: 06.10.2023).
- 41.Poór József, Slavić Agneš, Katalin Tóth, Berber Nemanja, Kerekes Kinga, Karoliny Zsuzsa. Benchmarking in human resource management in focus of Central and Eastern Europe in the light of CRANET research. *Strategic management*. 2020. Vol.25. No. 1, pp. 021–028. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/03-SM2020-1.pdf>. (дата звернення: 06.10.2023).