

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь «Магістр»

**на тему: Удосконалення управління та адміністрування ефективності
використання трудових ресурсів підприємства**

Виконав:

студент спеціальності

073 «Менеджмент»

ОП «Адміністративний менеджмент»

Кендюшенко Андрій Олексійович

Керівник:

Лукаш Світлана Миколаївна

к.е.н., доцент кафедри публічного управління та
адміністрування

Рецензент:

Коблянська Інна Ігорівна

к.е.н., доцент кафедри економіки,
підприємництва та бізнес-адміністрування,
Сумський державний університет

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	<u>Економіки і менеджменту</u>
Кафедра	<u>Публічного управління та адміністрування</u>
Освітній ступінь	<u>«Магістр»</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u> <u>ОП «Адміністративний менеджмент»</u>

Затверджую:
Завідувач кафедри _____
(посада, ПІБ)
«_____» «_____» 20____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Кендюшенку Андрію Олексійовичу

1. Тема роботи: Удосконалення управління та адміністрування ефективності використання трудових ресурсів підприємства

2. База практичного дослідження:

керівник роботи _ Лукаш Світлана Миколаївна, к.е.н., доцент кафедри публічного управління та адміністрування

затверджена наказом по університету від _____ «_____» _____ 20____ р. № _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «09» серпня 2024 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація за 2004-2024 роки

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

- опрацювати теоретичні підходи до визначення сутності трудових ресурсів підприємства;
- розглянути фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві;
- охарактеризувати методичні підходи до оцінки використання трудових ресурсів на підприємстві;
- провести загальноекономічну характеристику діяльності Сумської міжрегіональної товарної універсальної біржі;
- здійснити аналіз використання трудових ресурсів оцінку Сумської міжрегіональної товарної універсальної біржі;
- надати пропозиції щодо вдосконалення використання трудових ресурсів Сумської міжрегіональної товарної універсальної біржі.

6. Дата видачі завдання: «_____» _____ 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту(роботи)	Строк виконання етапів проєкту	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач дипломної роботи, складання плану	<i>Вересень-Грудень 2023</i>	<i>Виконано</i>
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Січень 2024</i>	<i>Виконано</i>
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу дипломної роботи	<i>Лютий 2024</i>	<i>Виконано</i>
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>Березень 2024</i>	<i>Виконано</i>
5	Оформлення теоретичної частини дипломної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Квітень 2024</i>	<i>Виконано</i>
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Травень 2024</i>	<i>Виконано</i>
7	Завершення проєктної частини дипломної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Червень 2024</i>	<i>Виконано</i>
8	Оновлення даних та доопрацювання аналітичного і проєктного розділів дипломної роботи	<i>Липень 2024</i>	<i>Виконано</i>
9	Оформлення дипломної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Серпень 2024</i>	<i>Виконано</i>
10	Перевірка дипломного проєкту на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедру, до відділу якості освіти)	<i>09 серпня-2024</i>	<i>Виконано</i>
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>14 серпня 2024</i>	<i>Виконано</i>
12	Захист дипломної роботи	<i>22 серпня 2024</i>	<i>Виконано</i>

Студент

(підпис)

А.О. Кендюшенко

Керівник роботи

(підпис)

С.М. Лукаш

Перевірку на автентичність проведено

Н.М.Бабарікік

Дипломна робота допущена до захисту

М.О.Олійниченко

АНОТАЦІЯ

Удосконалення управління та адміністрування ефективності використання трудових ресурсів підприємства (на прикладі Сумської міжрегіональної товарної універсальної біржі)

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент». СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

У даній кваліфікаційній роботі досліджено Мета роботи полягає в аналізі існуючих показників ефективності використання трудових ресурсів, а також способів їх оптимізації. Об'єктом дослідження є показники, що визначають використання трудових ресурсів, розробка системи нормативів і як результат можливість підвищення виробітку і відповідно зниження трудомісткості. Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до оптимізації використання трудових ресурсів Сумській міжрегіональній товарній універсальній біржі. Методи дослідження – логічне узагальнення, абстрактного мислення, аналітичний, статистичний.

У першому розділі роботи розглядаються теоретичні положення трудових ресурсів, аналізується сутність, види трудових ресурсів та підходи до планування росту продуктивності праці.

У другому аналітичному розділі роботи проведено аналіз використання трудових ресурсів в Сумській міжрегіональній товарній універсальній біржі, питання нормування праці та її ефективність, здійснено аналіз сучасного стану нормування праці підприємства та виявлено основні резерви підвищення ефективності праці.

У третьому розділі роботи обґрунтовуються напрямки удосконалення використання трудових ресурсів на підприємстві, економічна доцільність запропонованих заходів з удосконалення системи стимулювання трудових ресурсів.

Ключові слова: планування праці, трудові ресурси, заробітна плата, продуктивність праці, ефективність праці, трудовий потенціал.

ABSTACT

Improving the management and administration of the efficiency of the use of labor resources of the enterprise (on the example of the Sumy interregional commodity universal exchange)

Qualification work on specialty 073 "Management" EP "Administrative Management". SNAU, Sumy-2024 - Manuscript.

In this qualification work, the purpose of the work is to analyze the existing indicators of the efficiency of the use of labor resources, as well as ways of their optimization.

The object of the study is indicators that determine the use of labor resources, the development of a system of standards and, as a result, the possibility of increasing production and, accordingly, reducing labor intensity.

The subject of the study is theoretical, methodical and practical approaches to optimizing the use of labor resources at the Sumy Interregional Commodity Universal Exchange. Research methods – logical generalization, abstract thinking, analytical, statistical.

The first section of the work examines the theoretical provisions of labor resources, analyzes the essence, types of labor resources and approaches to planning the growth of labor productivity.

In the second analytical section of the work, an analysis of the use of labor resources in the Sumy Interregional Universal Commodity Exchange, the issue of labor rationing and its efficiency was carried out, an analysis of the current state of labor rationing of the enterprise was carried out, and the main reserves for improving labor efficiency were identified.

The third section of the work substantiates the directions for improving the use of labor resources at the enterprise, the economic feasibility of the proposed measures to improve the labor resources stimulation system.

Key words: labor planning, labor resources, wages, labor productivity, labor efficiency, labor potential.

Зміст

Вступ	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ	
ПІДПРИЄМСТВА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ.....	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ	
РЕСУРСІВ В СУМСЬКІЙ МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ ТОВАРНОЇ	
УНІВЕРСАЛЬНОЇ БІРЖІ.....	34
2.1 Характеристика системи управління підприємства - об'єкту	
дослідження	42
2.2 Аналіз управління персоналом в Сумській міжрегіональної	
товарної універсальної біржі.....	45
2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів.....	52
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ	
РЕСУРСІВ	55
3.1 Розробка пропозицій щодо удосконалення діяльності	
СМТУБ.....	62
3.2 Організаційні заходи з удосконалення управління	
трудовами ресурсами.....	62
3.3 Розробка програми впровадження механізму стимулювання	
трудовах ресурсів на підприємстві.....	67
3.4 Економічна доцільність запропонованих заходів з	
удосконалення системи стимулювання трудових ресурсів.....	75
ВИСНОВКИ.....	79
Список використаних джерел	80

ВСТУП

Актуальність теми. Тенденції сучасного розвитку промислових підприємств спонукають до необхідності підвищення ефективності використання саме основного ресурсу - персоналу, який формує для підприємства трудові ресурси. Динамічність зовнішнього середовища та умов ведення господарської діяльності спричиняють невідворотні зміни у внутрішньому середовищі підприємств, які в першу чергу відображаються на трудових ресурсах. Забезпечення адаптації підприємств до змін потребує підвищення рівня якості трудових ресурсів, ефективності їх використання, а такі процеси у жодному разі не втрачають актуальності. Достатня забезпеченість підприємств необхідними якісними та адаптованими трудовими ресурсами, їх оптимальне використання та високий рівень продуктивності праці мають велике значення для підвищення ефективності функціонування будь-якого суб'єкта господарювання.

Дослідження аспектів формування, використання, стимулювання та ефективності трудових ресурсів присвячені науковій праці провідних вітчизняних вчених: Кліяненко Б., Бугас В., Ус Ю., Ареф'єва О., Мягих І., Вовк О., Щокін Г., Чижов Н., Безсмертна В., Богдан Ю., Бортник В., Петроє О., Корольова Н., Кирич Н., Вовк О., Сай І., Шляга О., Кравченко М., Михайленко Н., Гетьман О., Онікієнко В., Олійник Є., Богиня Д., Буряк П., Богиня Д. та ін. Проте, не зважаючи на значну кількість досліджень у зв'язку із новим умовами та змінним середовищем тема не втрачає актуальності.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження проблем забезпечення ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання:

- опрацювати теоретичні підходи до визначення сутності трудових ресурсів підприємства;
- розглянути фактори впливу на ефективність використання трудових

ресурсів на підприємстві;

- охарактеризувати методичні підходи до оцінки використання трудових ресурсів на підприємстві;
- провести загальноекономічну характеристику діяльності Сумської міжрегіональної товарної універсальної біржі;
- здійснити аналіз використання трудових ресурсів оцінку Сумської міжрегіональної товарної універсальної біржі;
- надати пропозиції щодо вдосконалення використання трудових ресурсів Сумської міжрегіональної товарної універсальної біржі.

Об’єктом дослідження є процеси організації використання трудових ресурсів на підприємстві та шляхи їх підвищення.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні підходи до підвищення організації ефективного використання трудових ресурсів Сумської міжрегіональної товарної універсальної біржі.

Методологічною основою дослідження були методи узагальнення, порівняння, економічного аналізу, графічний, табличний, абстрактно-логічний, розрахунку коефіцієнтів та інші статистичні методи.

Інформаційними джерелами проведення дослідження є наукові статті, матеріали конференцій, доповіді, нормативно-правові акти, монографії, навчально- методична література, цифрові дані фінансової звітності Сумської міжрегіональної товарної універсальної біржі, Статут Сумської міжрегіональної товарної універсальної біржі та інші електронні ресурси в мережі Інтернет.

У результаті здійснення дослідження було обґрунтовано наукові підходи до визначення сутності «трудові ресурси» із врахуванням факторів, що на них впливають, здійснено аналіз ефективності використання трудових ресурсів Сумської міжрегіональної товарної універсальної біржі, надано пропозиції щодо використання на підприємстві мотиваційного управління трудовими ресурсами для підвищення їх ефективності.

Практичні рекомендації, які було виявлено та надані пропозиції Сумської міжрегіональної товарної універсальної біржі, а також інші промислові

підприємства можуть використовувати у своїй діяльності.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати, положення, висновки та практичні рекомендації кваліфікаційної роботи оприлюднені на XXII міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (м. Одеса, 8 вересня 2023 року) та VII міжнародній науково-практичній конференції «*Perspectives of contemporary science: theory and practice*» (м. Львів, 15-17.08.2024 року).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг роботи становить 90 сторінок, містить рисунків, 12 таблиць, 9 формул. Список використаних джерел включає 54 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ

Основною сутністю явища “трудові ресурси” слугує поняття “ресурси”. Ресурси – це основні елементи виробничого потенціалу, які має у своєму розпорядженні система і які використовуються для досягнення конкретних цілей економічного та соціального розвитку [15].

Трудові ресурси - чисельність економічно активного та працездатного населення, частина населення, яка має фізичну та розумову здатність брати участь у трудовій діяльності.

До них включають:

- Кількість осіб працездатного віку (крім жінок, які народили п'ятьох і більше дітей і виховали їх до восьми років), без тих, які не працюють і належать до 1 і 2 груп інвалідності і не працюють, і отримують пенсію на належних умовах за віком, у тому числі тих, хто достроково вийшов на пенсію через важкі та шкідливі умови праці);
- особи пенсійного віку, які працюють;
- працевлаштовані віком до 16 років.

Відповідно до Закону України, учні загальноосвітніх, професійно-технічних і середньо-спеціальних навчальних закладів можуть бути прийняті на роботу в вільний від навчання період, якщо вони досягли 15 років, за згодою одного з батьків. їх компенсація за просту ситуацію.

Слід зазначити, що останніми роками в Україні спостерігається негативна тенденція, яка характеризується зменшенням віку населення у працездатному віці та збільшенням частки літніх людей у працездатному віці.

Важливу роль у резерві робочої сили відіграє працездатне населення.

Працездатне населення - це сукупність переважно в працездатному віці осіб, які здатні за своїми психофізіологічними даними до участі в

трудоному процесі. В суспільстві працездатне населення розділяється на дві групи: економічно активне та економічно неактивне населення, співвідношення між якими залежить від соціальних, економічних, політичних і демографічних умов.

Економічно активне населення - це та частина населення, яка зайнята корисною діяльністю, і, відповідно, мають з неї дохід. В цілому частка економічно активного населення залежна від кількості населення в працездатному віці та від рівня зайнятості окремих вікових груп.

Робоча сила є головною умовою виробництва.

Трудові ресурси – це здатність до праці, що визначається сукупністю розумових і духовних здібностей, які людина використовує в процесі праці.

Працездатність — сукупність фізичних і психічних властивостей людини, необхідних для виконання важливої суспільної діяльності, що є результатом фізичного і культурного розвитку особистості, середньої та спеціальної освіти, трудових умінь і навичок. Працездатність прямо залежна від віку людини та стану її здоров'я [27].

Працездатність має певне вікове обмеження, встановлене чинним законодавством окремої країни, а населення поділяється на 3 групи: діти та молодь до 16 років; люди працездатного віку; особи непродуктивного віку.

Існує різниця між загальними та професійними навичками. Загальна працездатність включає фізичні, психологічні, вікові та інші показники людини, що визначають працездатність і не потребують спеціальної підготовки, тобто здатність працювати без навичок.

Професійна працездатність - це здатність виконувати певний вид роботи, що вимагає попередньої спеціальної підготовки, тобто здатність виконувати кваліфіковану роботу. Зміна природного руху населення, смертності та особливо народжуваності обумовлює відмінності в співвідношенні кількості працездатних і непрацездатних, тобто дітей і осіб, старших від працездатного віку. Чим більше непрацездатних припадає на одну особу працездатного віку за інших однакових умов, тим більш ефективними

мають бути зусилля працездатного населення. Однак слід враховувати і вікову структуру непрацездатних.

У відповідності до рекомендацій МОП та Міжнародної конференції зі статистики праці загальна чисельність населення поділяється на населення економічно активне та таке, яке є економічно неактивним у своїй діяльності.

Економічно активне населення відповідно — це та частина населення, яка віддає свою робочу силу виробництву товарів і наданню різноманітних послуг. Демографічно ця група включає зайнятих і безробітних, які зараз є безробітними, але хотіли б отримати роботу.

Економічно неактивне населення відповідно включає частина населення, яка не входить до складу робочої сили. Він включає:

- студенти, слухачі та курсанти, які навчаються за денною формою навчання;
- особи, які отримують пенсію за віком та пільгові пенсії;
- особи, які отримують пенсію по інвалідності;
- особи, які займаються веденням домашнього господарства, доглядом за дітьми, хворими родичами;
- ті, хто не може знайти роботу, припинили її пошуки, вичерпали усі можливості, але працездатний і готовий працювати;
- інші, яким не потрібно працювати, незалежно від джерела доходу [8].

Використання праці в процесі праці включає відтворення, яке пов'язане з відтворенням суспільних благ.

Процес репродуктивної роботи поділяється на різні етапи. Це фаза формування, фаза розподілу та перерозподілу, використання.

Фаза формування має наступні характеристики.

- природне відтворення, наприклад народження людини і подальше досягнення її репродуктивного віку;
- відновлення працездатності наявних працівників. Для цього їм необхідні їжа, одяг, житло, а також вся інфраструктура існування сучасної людини (транспорт, зв'язок тощо);

- Люди повинні мати освіту, професію та певну кваліфікацію.

Фази розподілу та перерозподілу працівників визначається видом роботи, видом діяльності, а також підрозділом організації, компанії, району та регіону країни. В умовах ринкової економіки ця дія забезпечується функціонуванням ринку праці.

Перерозподіл робочої сили відбувається у формі руху відповідно до попиту та пропозиції на ринку праці.

Фаза використання включає споживання працездатного населення в компаніях, організаціях та економіці. На цьому етапі головним питанням є забезпечення зайнятості людей і найкраще використання працівників.

Всі розглянуті фази є взаємопов'язані.

Робоча сила на підприємствах (організаціях, установах) знаходяться у русі. З дослідженням кількості та складу робітників статистичні дані відображають зміни кількості робітників та рух їх кількості на підприємстві чи загалом галузі. Для дослідження робочої сили у відокремлених підрозділах статистика праці користується системою абсолютних ознак, які призначені для того, щоб відобразити суцільну динаміку кількості співробітників сталість, плинність кадрів, обіг робочої сили, змінюваність, оборотність робочих місць на підприємстві.

Рух робочої сили - це процес який являє собою поповнення, звільнення та динаміку облікової чисельності робітників. До прийнятих на роботу осіб належать особи, зареєстровані на підприємстві або в організації.

До звільнених працівників припадають усі особи, які покинули роботу на цьому підприємстві, незважаючи на причини їх звільнення.

До списку прийнятих осіб та тих кого звільнено не належать робітники, які перебираються в межах одного підприємства; також тих, хто займається діяльністю за особливими угодами.

Зміна на підприємстві робочого місця працівниками зазвичай супроводжуються, зазвичай як правило, зміною організації, місця роботи в структурному підрозділі, чи професії працівника, або посади, категорії чи

кваліфікації працівника.

При цьому, існують наступні типи руху кадрів, що переміщуються: рух внутрішнього виробництва; зовнішній рух.

Переміщення персоналу всередині або за межами організації - це зміна робочим територіального розміщення або характеру його робочого місця для постійної роботи. Динаміка персоналу відрізняється від зміни робочих місць в межах однієї організації роботи тому, що під час зміни робітник може бути зайнятий цілеспрямовано на двох або більше робочих місцях з ціллю більш повного навантаження, зменшення монотонності робіт тощо.

Під рухом персоналу всередині підприємства необхідно розуміти перехід працівника з одного робочого місця на інший для постійної роботи. Остання обставина відрізняє рух персоналу від зміни робочих місць в рамках організації роботи, коли під час зміни працівник може постійно займатися на двох і більше робочих місцях з метою більш повного навантаження, зниження монотонності роботи і т.д. [55].

Існують наступні фактори при русі кадрів, такі як:

- особистий фактор (через сімейні обставини);
- виробничий фактор (скорочення штату на підприємстві внаслідок звільнення кадрів);
- соціальний фактор (перетин межі пенсійного віку);
- біологічний фактор (погіршення здоров'я);
- державний фактор (військова служба).

Внутрішньо-виробничий рух поділяють на типи за ознаками характеру руху і рівня керованості:

1) Міжцеховий кадровий рух, який прив'язаний із зміною місця праці в межах певного цеху на підприємстві.

2) Міжпрофесійний кадровий рух, який відрізняється диференціацією професій і пов'язаний з оволодінням додаткової професії. Тоді як, кваліфікаційний рух визначається зміною положень працівника в кваліфікаційній ієрархії робочих місць.

3) Внутрішньо-виробничий кадровий рух може бути спонтанним (стихійний) або керованим.

4) Стихійний кадровий рух виникає з ініціативою самих робітників, які через зміну територіального розміщення в організації або характеристики робочого місця хочуть задовільнити свої особисті інтереси: отримати більше можливостей для поліпшення та реалізації свого кваліфікаційного потенціалу, покращити умови праці, підвищення власної заробітної плати тощо. За аналогією з звільненням з організації за власним бажанням без поважної причини чи за порушенням трудової дисципліни, такий рух працівників за власним бажанням називається внутрішньовиробничою плинністю кадрів.

5) Керований рух викликаний зміною мети, стратегічної політики або сфери діяльності організації[55].

Щодо плинності персоналу, то слід сказати, що він має як позитивні, так і негативні сторони.

Внутрішньо-виробничий кадровий рух може призвести до послаблень впливу деяких мотивів для звільнення з організації за особистою волею, наприклад незадоволенням заробітною платнею, організацією та умовами праці на підприємстві, соціально-психологічним кліматом в колективі. Взагалі, цей рух персоналу відіграє певну роль у відновленні робочої сили у фазі її формування, покращення будови загального робітника, перегруповання робітників залежно від вимог виробництва, вирішення проблем між інтересами працівників та перспективами їх виконання на попередньому робочому місці, адаптація кадрів до економічних змін в будові організації тощо.

До негативних чинників відносять: прямі збитки виробництва, пов'язані з неукomплектованістю робочих місць, зменшенням продуктивності робітників, які звільняються, і нового робітника, скрута у формуванні суцільних норм поведінки, з формуванням обоюдних очікувань та побажань; зруйнована неформальна будова; важкість керівництва отаким нестабільним колективом; зменшуються розходи на вчення робітника бо (оскільки ефект від

навчання виникає або за межами підприємства, що вкладається в навчання, або взагалі не відбувається, якщо працівник змінює професію).

До позитивних чинників відносяться: робота відповідає інтересам і здібностям працівника; монотонність праці може зменшуватися; соціально-психологічний клімат може поліпшитися внаслідок змін у робочому колективі.

Причини звільнення за родом розділяються на три гурти: сімейні обставини; погані умови праці; недодержання трудової дисципліни.

Основними причинами звільнення є: низька заробітна плата; відсутність ритму виробництва, систематична робота в вихідні дні; невідповідність виконуваної роботи, кваліфікації та основної професії, невизначеність перспектив професійного зростання; складні та шкідливі умови праці; погані відносини в колективі або відносини з адміністрацією; невдоволення професією.

Інтенсивності руху персоналу підприємства можливо оглянути в наступній таблиці.

Таблиця 1 - Характеристика показників руху персоналу

Показник	Формула розрахунку	Сутність
1	2	3
Коефіцієнт обороту по прийому		характеризує питому вагу прийнятих на підприємство працівників протягом досліджуваного періоду у середньообліковій чисельності
Коефіцієнт обороту по вибуттю	$K_v = \frac{O_v}{\bar{C}_{об}} \times 100\%$	характеризує питому вагу працівників, що звільнилися з підприємства за всіма причинами у середньообліковій чисельності персоналу
Коефіцієнт необхідного обороту персоналу	$K_{np} = \frac{O_p}{\bar{C}_{об}} \times 100\%$ $K_{но} = \frac{O_n}{\bar{C}_{об}} \times 100\%$	характеризує питому вагу звільнених працівників за причинами, що обумовлені законодавством та не залежать від адміністрації підприємства у середньообліковій чисельності

Коефіцієнт сталості кадрів	$K_{ст} = \frac{\bar{q}_{вр}}{\bar{q}_{об}} \times 100\%$	характеризує питому вагу працівників у середньообліковій чисельності, що на момент дослідження відпрацювали рівно один рік на підприємстві
Коефіцієнт стабільності кадрів	$K_{ск} = \frac{\bar{q}_{пост}}{\bar{q}_{об}} \times 100\%$	характеризує питому вагу працівників у середньообліковій чисельності персоналу, що на даному підприємстві на момент дослідження мають стаж роботи у п'ять і більше років
Коефіцієнт заміщення персоналу	$K_z = \frac{O_{п}}{O_{в}} \times 100\%$	характеризує відносний приріст персоналу за рахунок його зовнішнього руху
Коефіцієнт оновлення персоналу	$K_{он} = \frac{O_{он}}{\bar{q}_{об}} \times 100\%$	характеризує питому вагу працівників у складі середньооблікової чисельності, яких у зв'язку з виробничої необхідністю після звільнення потрібно буде замінити новими

Продовження таблиці 1

1	2	3
Коефіцієнт обороту по прийому		характеризує питому вагу прийнятих на підприємство працівників протягом досліджуваного періоду у середньообліковій чисельності
Коефіцієнт обороту по вибуттю	$K_v = \frac{O_v}{\bar{q}_{об}} \times 100\%$	характеризує питому вагу працівників, що звільнилися з підприємства за всіма причинами у середньообліковій чисельності персоналу
Коефіцієнт необхідного обороту персоналу	$K_{пр} = \frac{O_{п}}{\bar{q}_{об}} \times 100\%$ $K_{но} = \frac{O_{н}}{\bar{q}_{об}} \times 100\%$	характеризує питому вагу звільнених працівників за причинами, що обумовлені законодавством та не залежать від адміністрації підприємства у середньообліковій чисельності
Коефіцієнт сталості кадрів	$K_{ст} = \frac{\bar{q}_{вр}}{\bar{q}_{об}} \times 100\%$	характеризує питому вагу працівників у середньообліковій чисельності, що на момент дослідження відпрацювали рівно один рік на підприємстві
Коефіцієнт стабільності кадрів	$K_{ск} = \frac{\bar{q}_{пост}}{\bar{q}_{об}} \times 100\%$	характеризує питому вагу працівників у середньообліковій чисельності персоналу, що на даному підприємстві на момент дослідження мають стаж роботи у п'ять і більше років

Коефіцієнт заміщення персоналу	$K_z = \frac{O_p}{O_v} \times 100\%$	характеризує відносний приріст персоналу за рахунок його зовнішнього руху
Коефіцієнт оновлення персоналу	$K_{он} = \frac{O_{он}}{Ч_{об}} \times 100\%$	характеризує питому вагу працівників у складі середньооблікової чисельності, яких у зв'язку з виробничої необхідністю після звільнення потрібно буде замінити новими
Коефіцієнт загального обороту персоналу	$K_{заг} = \frac{O_{заг}}{Ч_{об}} \times 100\%$	характеризує питому вагу працівників, що піддалися руху, тобто яких було прийнято і звільнено протягом досліджуваного періоду, в середньообліковій чисельності
Коефіцієнт внутрішньовиробничого обороту персоналу	$K_{вв} = \frac{O_{вв}}{Ч_{об}} \times 100\%$	характеризує питому вагу працівників, що прийняли участь у внутрішньовиробничому русі персоналу

Продовження таблиці 1

1	2	3
Коефіцієнт приросту персоналу	$K_{пп} = \frac{O_p - O_v}{Ч_{об}} \times 100\%$	характеризує питому вагу відносного приросту персоналу у середньообліковій чисельності працівників за рахунок зовнішнього руху персоналу
Коефіцієнт змінюваності персоналу	$K_{зк} = \frac{O_{min}}{Ч_{об}} \times 100\%$	характеризує питому вагу працівників у середньообліковій чисельності персоналу, яких протягом досліджуваного періоду було фактично замінено новими працівниками
Коефіцієнт використання облікової чисельності	$K_{воч} = \frac{Ч_{яв}}{Ч_{об}} \times 100\%$	характеризує рівень використання облікового складу персоналу підприємства, тобто питому вагу працівників у обліковому складі, що вийшли на роботу
Коефіцієнт продуктивного використання облікової чисельності	$K_{поч} = \frac{Ч_{фп}}{Ч_{об}} \times 100\%$	характеризує рівень продуктивного використання облікового складу персоналу підприємства, тобто питому вагу працівників у обліковому складі, що відпрацювали нормативний робочий час

Коефіцієнт продуктивного використання явочної чисельності	$K_{\text{пях}} = \frac{\text{Ч}_{\text{фп}}}{\text{Ч}_{\text{яв}}} \times 100\%$	характеризує рівень використання явочного складу персоналу підприємства, тобто питому вагу тих працівників, що вийшли на роботу і відпрацювали нормативний час
Повний період змінюваності персоналу	$П_z = \frac{100}{K_{\text{в}}}$	характеризує кількість років, яка буде потрібною для повного відновлення персоналу на підприємстві при збереженні досягнутого рівня вибуття
Рівень стабільності кадрів	$P_{\text{ск}} = 1 - \frac{O_{\text{в}}}{\text{Ч}_{\text{об}}}$	характеризує питому вагу працівників у середньообліковій чисельності персоналу, які залишилися на підприємстві

Джерело [33,38,28]

Значення абсолютних показників плинності кадрів на підприємствах не планується, через те їх аналіз відбувається через порівняння показників звітного періоду з аналогічними показниками попередніх періодів.

Для того, щоб оцінити інтенсивність кадрового потоку на підприємстві, достатньо виділити і далі обчислити декілька показників, які більш повно охоплюють сучасні тенденції зміни кількості колективу. Значуща інтерпретація ступенів і значень руху усякого з умовних показників руху колективу повинна відбуватися в контексті існуючих тенденцій і характеристик виробничо-господарської роботи підприємства [56,57].

Відтак після розрахунку показників руху колективу для усякого інтервалу аналізованого періоду відбувається аналіз динаміки отриманих даних, здійснюються висновки та обґрунтовуються рекомендації щодо зменшення поганих процесів зайвого вивільнення робітників. Своєчасне введення рекомендованих заходів буде допомагати підняттю рівня продуктивності праці і, як наслідок, зменшенню собівартості продукції, збільшенню прибутковості та підняттю рівня рентабельності продукції[57].

З ціллю виконання кількісної оцінки ступеня плинності використовується коефіцієнт плинності кадрів, що визначає характерну вагу залишкового обороту колективу у середньообліковій чисельності робітників

підприємства та визначається за формулою [57]:

$$K_{пл} = \frac{O_3}{Ч_{об}} \times 100\%. \quad (1.1)$$

Допустима межа значень коефіцієнта плинності повинна бути в межах 5-7%. Якщо підприємство має коефіцієнт текучості менше 5%, то відбувається негативний процес старіння персоналу на підприємстві, що перешкоджає можливості відновлення якісного штатного розкладу через відсутність тенденцій до оновлення рівня професійної кваліфікації персоналу, розвиток його фізичних та інтелектуальних здібностей, набуття найкращих практик.

Такі тенденції зменшують можливості для стратегічного розвитку підприємства і набувають або підвищують його рівень конкурентоспроможності на ринку. Якщо на підприємстві рівень обороту персоналу досягне значення більше 7%, то результатом такого стану буде дестабілізація морально-психологічного клімату трудового колективу, наслідками якого є зниження продуктивності праці її ефективність. Іншим негативним результатом перевищення верхнього допустимого коефіцієнта коливання може бути неможливість отримати віддачу від інвестицій, вкладених у професійний розвиток і навчання персоналу у зв'язку з звільненням працівника з робочого місця до моменту повернення інвестицій.

Із ціллю підняття рівня об'єктивності результатів оцінки пропонується додати склад ознак руху колективу особливими коефіцієнтами плинності, конкретно:

- коефіцієнт плинності молодих робітників (до 30 років) зі стажем роботи на цьому підприємстві до трьох років;
- коефіцієнт плинності перспективних робітників – плинність робітників, у яких напротязі попередніх трьох років підприємство робило інвестиції з метою професійного та особистого підняття;
- інтенсивність вибуття перспективних робітників – частка звільнених робітників, у яких напротязі попередніх трьох років підприємство інвестувало для свого професійного та особистісного розвитку в загальній кількості перспективних працівників[57].

У системі планування на підприємстві особливе місце займає планування трудових показників.

Планування трудових показників переслідує наступні цілі:

- забезпечення неухильного зростання продуктивності праці і перевищення темпів її зростання над темпами зростання середньої заробітної плати;
- досягнення економії праці і фонду заробітної плати;
- дотримання правильних співвідношень в заробітній платні окремих категорій працівників відповідно до кількості і якості їх праці при встановленому розмірі загального фонду заробітної плати;
- посилення матеріальної зацікавленості кожного працівника і колективу в цілому в поліпшенні техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності підприємства;
- забезпечення потреби в кадрах необхідної кваліфікації, а також підвищення кваліфікації працівників підприємства;
- встановлення оптимального співвідношення (пропорцій) в чисельності персоналу по функціях виробництва, обслуговування і управління.

Основою для розробки плану по праці є:

- виробнича програма;
- план підвищення ефективності виробництва;
- норми і нормативи витрат праці і зарплати.

План по праці складається з двох розділів: промислово-виробнича діяльність і непромислова група;

Перший розділ включає наступні планові показники:

- зростання продуктивності праці (планується в грошових одиницях і у відсотках до попереднього періоду);
- норматив витрат зарплати на одиницю продукції по показнику, застосовуваному для планування продуктивності праці;

- фонд заробітної плати;
- фонд матеріального заохочення;
- середня заробітна плата з урахуванням виплат з фонду

матеріального заохочення;

- фонд зарплати необлікового (нештатного) складу.

Чисельність, фонд і середня заробітна плата плануються по категоріях працівників.

По розділу «непромислова група» плануються три показники: чисельність працівників, фонд заробітної плати і середня зарплата.

Додатками до плану по праці є:

- розрахунки планового балансу робочого часу одного робітника;
- продуктивність праці по чинниках;
- чисельність і фонд зарплати допоміжних робітників;
- трудомісткість продукції, що випускається;
- план підготовки і підвищення кваліфікації кадрів підприємства;
- розбивка показників непромислової групи по господарствах:

дитячі сади і установи, капремонт будівель і споруд господарським способом і ін [7].

Складання планів, як правило, повинне здійснюватися за наступною схемою:

- аналіз показників за попередній період, оцінка очікуваного виконання плану і виявлення наявних резервів;
- визначення головних завдань і розробка основних показників плану;
- ув'язка і збалансування всіх розділів і елементів плану.

Ефективність використання трудових ресурсів - це валова ефективність корисної людської роботи. Вона показує співвідношення отриманого корисного результату та об'єму ресурсів, затраченої на неї. Продуктивність праці відображає співвідношення кількості вироблених матеріальних чи нематеріальних товарів і об'єму затраченої на неї праці. Тобто, приріст ефективності праці значить зростання обсягу товарів, що

виробляються при рівних або нижчих витратах на робочу силу [61].

Поняття ефективності торкається не тільки економічних, але й суспільних процесів. Більше того, приріст економічної ефективності є раціональним тільки тоді, коли воно допомагає покращанню не лише економічних, а й соціальних наслідків. Відповідно, ефективність праці рахує такі соціально-психологічні аспекти, як: корисність наслідку праці; цінність трудових затрат для підприємства і суспільства; духовне задоволення від процесу трудової роботи [25].

Аналіз та оцінка роботи кожного співробітника є основою поточної кадрової політики та стратегічної програми покращення управління всіма категоріями персоналу. Структурно-діагностична модель управління персоналом, що характеризує механізм взаємодії трьох основних виробничих об'єктів: людей, факторів і організацій, може бути використана для визначення змісту основних видів трудової діяльності та найбільш важливих кінцевих результатів. У цій моделі зміст і ефективність персоналу компанії можна оцінити на основі аналізу даних робочих місць, підбору персоналу, навчання, дотримання трудової дисципліни, продуктивності праці, планування кар'єри, нарахування заробітної плати тощо. [59].

У більшості випадків для вартості ефективності праці використовують показники продуктивності праці та рентабельності, що виступають як узагальнююча міра ефективності використання трудових, капітальних та речових ресурсів у процесі виготовлення продукції. Застосування цих показників дасть можливість розглянути ефективність праці на підприємстві, але їх використання не відображає всіх аспектів ефективності праці [60].

Залежно від властивостей визначення отриманих благ та затрати, що використовуються при визначенні ефективності, можна встановити такі показники ефективності праці [60]:

1. Продуктивність праці. Доцільно розраховувати такі різновиди продуктивності праці: індивідуальна, локальна, суспільна, виробнича [25]:

(1.2)

$$пп = \frac{\text{Обсяг виробництва}}{\text{Чисельність ПВП}}.$$

На рівень продуктивності праці впливають: рівень екстенсивного використання праці (показує ступінь її продуктивного використання і її тривалість протягом робочого дня при незмінності інших характеристик); інтенсивність праці (характеризує ступінь її напруженості й визначається кількістю фізичної та розумової енергії людини, витраченої за одиницю часу); техніко-технологічний стан виробництва[60].

Залежно від одиниці виміру обсягу виробництва існують такі методи обчислення продуктивності праці: натуральний; вартісний; трудовий.

При натуральному методі розрахунку продуктивності праці обсяг виготовленої підприємством продукції обчислюють у натуральних вимірниках (в одиницях ваги, об'єму, кількості, довжини). Такий метод встановлює залежність між обсягом виробництва та трудовими витратами, виключає вплив змін в організаційній структурі, якості продукції, дозволяє зіставити затрати праці на однакові вироби в різних цехах підприємства [60].

При вартісному методі розрахунку продуктивності праці обсяг виготовленої підприємством продукції обчислюють у вартісних вимірниках. Вони є універсальними, оскільки дозволяють порівнювати продуктивність праці при виробництві не зіставних благ. Перевагами вартісного методу є можливість застосування за умов багатомоноклітурного виробництва з широким асортиментом виготовлюваної продукції, можливість визначення і характеристики динаміки і рівня продуктивності за асортиментом виготовленої продукції по підприємству з обчисленням темпів зростання за будь-які проміжки часу [28]. Недоліком вартісного методу є те, що необґрунтоване завищення ціни продукції товаровиробниками призводить до фіктивного зростання продуктивності їх праці [56].

Трудовий метод вимірювання продуктивності праці використовується в умовах випуску на підприємстві різноманітної незавершеної продукції. Як співмірник використовуються нормо-години, тобто кількість праці в людино-

годинах, яка потрібна за нормами для виготовлення одиниці продукції. Вказаний показник вільний від впливу ціноутворюючих факторів. Застосування цього методу потребує добре поставленого нормування праці. При науково-обґрунтованих нормах цей метод точно характеризує динаміку продуктивності праці[56].

2. Трудомісткість є показником, оберненим до продуктивності, та характеризує витрати часу на виготовлення одиниці продукції [25]:

$$T_m = \frac{\text{Чисельність ПВП} \times \Phi_{\text{еф}}}{\text{Обсяг виробництва}}, \quad (1.3)$$

де $\Phi_{\text{еф}}$ – ефективний фонд робочого часу за період.

3. Рентабельність праці (P_i) або рентабельність сумарних витрат на персонал [25], що розраховується за формулою:

$$P_i = \frac{D_i - B_i}{B_i} = \frac{\Pi_i}{B_i}, \quad (1.4)$$

де D_i – вартість створена витраченою праці, B_i – витрати праці в грошовому вираженні, Π_i – прибуток, отриманий від витрат праці.

4. Ефективність використання робочого часу (E_{Φ}), що визначається також питомою вагою фактично відпрацьованого робочого часу у реальному (ефективному) фонді робочого часу [25]:

$$E_{\Phi} = \frac{\Phi_{\text{факт}}}{\Phi_{\text{еф}}} \times 100\%, \quad (1.5)$$

де $\Phi_{\text{факт}}$ – фактичний фонд робочого часу за період.

5. Показники, що характеризують використання фонду оплати праці, такі, як середня заробітна плата, темп зростання заробітної плати.

Для оцінки та аналізу ефективності праці доцільно використовувати комплексну систему показників ефективності праці, що буде містити значну кількість показників, наведених вище. Ефективність праці залежить насамперед від трудових ресурсів, що є в розпорядженні підприємства. В офіційних джерелах пропонують використовувати наступний алгоритм аналізу стану та ефективності праці [22, 23]:

- аналіз чисельності, складу та руху робочої сили;
- аналіз використання фонду робочого часу;

- аналіз продуктивності праці;
- визначення резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Для більш повної оцінки ефективності праці, зазначену методику доцільно доповнити наступними аспектами:

- заробітна плата, аналіз якої необхідний у поєднанні з продуктивністю та чисельністю робітників;
- мотивація праці та система матеріальної відповідальності;
- аналіз інших показників, що відображають ефективність праці: рентабельність праці та її інтенсивність.

Вартість фонду робочого часу залежить від кількості працівників, кількості робочих днів, що відпрацьовуються одним працівником у середньому за звітний період, та середньої тривалості робочого дня. Ця залежність виражається формулою [67]:

$$\Phi_{\text{рч}} = \text{ЧР} \times T_{\text{д}} \times T_{\text{рд}}, \quad (1.6)$$

де $\Phi_{\text{рч}}$ - фонд робочого часу; ЧР - чисельність робітників;

$T_{\text{д}}$ - кількість відпрацьованих днів одним робітником; $T_{\text{рд}}$ - середня тривалість робочого дня.

Отже, в даному пункті було розглянуто фактори та шляхи ефективного використання трудових ресурсів, аналіз і оцінка роботи працівників на підприємстві.

Організація праці— це спосіб поєднання безпосередніх виробників із засобами виробництва з метою створення сприятливих умов для одержання високих кінцевих соціально-економічних результатів. Організація праці є об'єктивною необхідністю і невід'ємною складовою трудової діяльності людини. Вона має сприяти вдосконаленню всіх процесів праці, виробничих структур для досягнення найвищої ефективності суспільного виробництва.

В умовах ринкової економіки на всіх рівнях управління можна виділити економічні та соціально-психологічні завдання щодо поліпшення організації праці.

Економічні завдання передбачають досягнення максимальної економії живої та уречевленої праці, підвищення продуктивності, зниження витрат у процесі виробництва продукції і надання послуг належної якості.

Соціально-психологічні завдання передбачають створення таких умов праці, які б забезпечували високий рівень працездатності зайнятих у виробництві. Крім того, працівники мають одержувати задоволення від роботи, яку виконують.

Нормування праці — це основа її організації на підприємстві. В загальному визначенні нормування праці — це вид діяльності та управління підприємством, спрямований на встановлення оптимальних співвідношень між витратами та результатами праці а також між чисельністю працівників різних груп та кількістю одиниць обладнання [4].

Зміст роботи з нормування праці на підприємстві включає аналіз виробничого процесу; поділ його на частини вибір оптимального варіанта технології й організації праці; проектування режиму роботи обладнання, прийомів і методів роботи, систем обслуговування робочих місць, режимів праці і відпочинку; розрахунок норм згідно з особливостями технологічного і трудового процесів; і їх впровадження і подальше коректування у зв'язку зі зміною організаційно-технічних умов трудової діяльності.

Норми праці — це складова частина організації оплати праці на підприємстві, це активний засіб забезпечення оптимального співвідношення між мірою праці та мірою її оплати, що відповідає вимогам соціальної справедливості у розподілі фонду споживання. Встановлення точних, рівнонапружених норм праці для кожного робочого місця дає можливість об'єктивно визначити розмір трудового внеску окремих колективів та виконавців у загальний результат діяльності підприємства. Це означає, що науково обґрунтовані норми є ефективним засобом позитивної мотивації праці, спрямованої на активізацію трудової віддачі працівників.

Отже, нормування праці є важливою ланкою як технологічної та

організаційної підготовки виробництва, так і оперативного управління ним. Будь-які суттєві зміни в технології та організації праці і виробництва повинні супроводжуватися зміною норм праці.

Однак завжди потрібно орієнтуватися не на проміжні, а на кінцеві результати діяльності, тобто при нормуванні праці слід враховувати взаємозалежність витрат на різні види ресурсів.

Різноманітність видів трудової діяльності людей обумовлює різноманітність об'єктів нормування праці. Найширше узагальнення дозволяє виділити дві форми витрат праці: витрати робочого часу та витрати робочої сили (фізичної та нервової енергії людини). Відповідно до цього виділяємо і дві групи об'єктів нормування праці: 1) ті, що характеризуються переважно витратами робочого часу; 2) ті, що характеризуються переважно витратами робочої сили [7].

Універсальною мірою праці і найширше вживаним об'єктом її нормування є робочий час. Він нормується на різних рівнях і різними видами норм. На державно-правовому рівні робочий час нормується, з одного боку, для забезпечення певної кількості праці необхідної суспільству для його нормальної життєдіяльності, а з іншого — для дотримання прав людини на збереження здоров'я, відпочинок і всебічний розвиток (що передбачає наявність вільного часу). В Україні така норма робочого часу встановлюється відносно робочого тижня і становить 40 годин при нормальних умовах праці. В законодавчому порядку норма робочого часу скорочується при роботі в шкідливих умовах, а також для певних категорій працівників (неповнолітні, інваліди, матері малолітніх дітей, вагітні жінки).

На мікроекономічному рівні нормування робочого часу набуває вигляду встановлення норми часу на здійснення конкретних виробничих операцій

До другої групи об'єктів нормування праці належать встановлення обсягу роботи, зони обслуговування, а також норм витрат фізичної та нервової енергії.

При нормуванні обсягу роботи він встановлюється у вигляді нормованого завдання, як правило, у натуральних показниках, на зміну, місяць, навчальний рік тощо.

Витрати фізичної і нервової енергії працівників найменш досліджені з-поміж усіх інших об'єктів нормування. Вони можуть характеризуватися темпом роботи, мірою зайнятості працівників протягом робочого часу, показниками втомленості тощо. З існуючих нормативних матеріалів для характеристики цих показників найбільше підходять норми тяжкості праці (під якою розуміємо сумарний вплив всіх факторів трудового процесу на організм людини). Складовими тяжкості праці є її інтенсивність, стан виробничого середовища та ін. Норми тяжкості праці регламентують допустимі навантаження на організм працівника і використовуються для обґрунтування часу на відпочинок, встановлення компенсації за несприятливі умови праці тощо.

Під робочим часом розуміється тривалість участі людини в організованому трудовому процесі, протягом якого вона повинна виконувати свої виробничі або службові обов'язки. Він вимірюється тривалістю робочого дня, робочого тижня, робочого місяця, робочого року і звичайно регулюється національним законодавством, що визначає його граничний розмір за календарний період, яким частіше усього є тиждень. Час, витрачений понад нормальний розмір, рахується понаднормовим і повинен оплачуватися по підвищених розцінках.

Якщо характер виробничих процесів дозволяє, робочий час може бути неповним, гнучким або ковзним і реалізуватися у відповідному підході до організації робочого дня або тижні.

Так, неповний день (тиждень) охоплює лише частину робочого дня (тижня) нормальної тривалості з відповідним зниженням їхньої оплати. Частину часу, що залишився, при цьому може бути зайняті іншою людиною. Гнучкий графік роботи замість точної фіксації моменту її початку і кінця передбачає визначені проміжки часу, протягом яких вона може починатися і

закінчуватися, а також період, коли співробітники обов'язково повинні бути присутнім на робочому місці. Змінний графік припускає можливість зрушувати момент його початку і закінчення в порівнянні з прийнятими в організації стандартами, що звичайно має місце при півторизмінній роботі.

Самий робочий час складається з часу роботи і часу перерв (рис. А.2.1). У перше включається основний, допоміжний, підготовчо-заключний час і час обслуговування робочого місця. Друге складається з часу технологічних і часу організаційних перерв [4].

Протягом основного часу досягається безпосередня ціль даного трудового процесу. Допоміжний час охоплює виконання дій, пов'язаних із забезпеченням основної роботи, і разом з основним складає оперативний час.

Час обслуговування робочого місця витрачається на підтримку його в належному стані. Воно, у свою чергу, може ділитися, хоча далеко не завжди, на організаційне і технологічне. У його рамках здійснюється складання, наведення порядку, сортування матеріалів, підготування до роботи устаткування.

Нарешті, деякі види трудових операцій потребують витрати підготовчозаключного часу.

Для виявлення резервів раціонального використання фонду робочого часу проводять класифікацію витрат робочого часу за наступним напрямком – нормований і ненормований робочий час .

Згідно з Кодексом законів про працю України нормальна тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 40 год. на тиждень. Підприємства й організації, укладаючи колективний договір, можуть установлювати меншу норму тривалості робочого часу. У разі шкідливих умов праці передбачається зменшення загальної норми робочого часу, вона не може перевищувати 36 год. на тиждень. Законодавством також установлюється скорочена тривалість робочого часу для працівників віком від 16 до 18 років — 36 год. на тиждень, а для осіб віком від 15 до 16 років (учнів віком від 14 до 15 років, які працюють в період канікул) — 24 год. на тиждень.

Скорочена тривалість робочого часу може встановлюватися за рахунок власних коштів підприємств і організацій для жінок, які мають дітей віком до 14 років або дитину-інваліда.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ В СУМСЬКІЙ МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ ТОВАРНОЇ УНІВЕРСАЛЬНОЇ БІРЖІ

2.1 Характеристика системи управління підприємства - об'єкту дослідження

Ефективність праці — це її результативність. Вона відображає співвідношення обсягу вироблених матеріальних і/або нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці. Тобто зростання ефективності праці означає збільшення обсягу вироблених благ без збільшення затрат праці. У широкому розумінні зростання ефективності праці означає постійне вдосконалення людьми економічної діяльності, постійне знаходження можливості працювати краще, виробляти більше якісніших благ за тих самих, або і менших затрат праці.

Зростання ефективності праці забезпечує підвищення реального продукту і доходу, а тому воно є дуже важливим показником економічного

зростання країни. Оскільки збільшення суспільного продукту в розрахунку на душу населення означає підвищення рівня споживання, а отже, і рівня життя, то економічне зростання на основі підвищення продуктивності праці стає однією з головних цілей держав з соціальною орієнтацією економіки.

Співвідношення результатів і витрат людської діяльності, що в загальному випадку називається ефективністю, є основною проблемою економічної теорії і господарської практики.

Витрати визначаються розміром (вартістю) використаних економічних ресурсів. Економічні ресурси прийнято поділяти на три великі групи: 1) праця (людський капітал); 2) компоненти природних ресурсів (земля та сировина); 3) компоненти і засобів виробництва (фізичний капітал). Відповідно ми можемо окремо визначити ефективність використання праці, природних ресурсів або фізичного капіталу [4].

Під продуктивністю в широкому значенні в сучасній економічній теорії розуміють співвідношення між випуском товарів вигляді продукції і послуг, з одного боку, і витратами на цей випуск, з іншого. Цей показник називають багатофакторною продуктивністю, маючи на увазі, що на неї впливають практично усі фактори виробництва. У довгостроковому періоді зростання цього співвідношення означає краще використання трудових, фінансових, матеріальних, енергетичних, технологічних і всіх інших ресурсів, воно означає розвиток економіки і створює передумови для соціального прогресу. Зменшення ж цього співвідношення означає спад не тільки економічний, але і, неминуче, соціальний. Значення цього показника полягає ще й у тому, що країни з найвищою продуктивністю, а не з найбільшими матеріальними й енергетичними ресурсами, стають світовими лідерами як у економічному, так і у соціальному розвитку.

Продуктивність праці — це найважливіший з показників ефективності трудового процесу, що виражається відношенням виробленої продукції (послуг) до відповідних витрат безпосередньої, живої праці.

Узагальнюючим показником ефективності використання робочої сили

є продуктивність праці, що, як і всі показники ефективності, характеризує співвідношення результатів та витрат, в даному випадку — результатів праці та її витрат.

На рівень продуктивності праці на підприємстві впливають рівень екстенсивного використання праці, інтенсивність праці та техніко - технологічний стан виробництва.

Рівень екстенсивного використання праці показує міру її продуктивного використання і її тривалість протягом робочого дня при незмінності інших характеристик. Чим повніше використовується робочий час, чим менше простоїв та інших втрат робочого часу, і чим триваліший робочий день, тим вищий рівень екстенсивного використання праці і, відповідно, продуктивності праці. Однак зростання продуктивності праці за рахунок екстенсивних характеристик має чіткі межі: законодавчо встановлену тривалість робочого дня і робочого тижня. Якщо протягом законодавчо встановленої тривалості робочого часу весь він (час) цілком витрачається на продуктивну працю, то це є верхня межа рівня екстенсивного використання праці [14].

Інтенсивність праці характеризує міру її напруженості й визначається кількістю фізичної та розумової енергії людини, витраченої за одиницю часу. Підвищення інтенсивності праці також має межі, а саме фізіологічні та психічні можливості людського організму. Цей показник трудового процесу має фізіологічний характер, але разом з тим, він відображає й стан соціально-трудових відносин на виробництві. Основна його відмінність від продуктивності праці полягає в такому, що зростання продуктивності праці означає зменшення витрат фізичної й психічної енергії людини на одиницю продукції (ті ж витрати енергії дають можливість виробляти більше товарів). Зростання ж інтенсивності праці залишає без змін витрати енергії на одиницю продукції, хоча в розрахунку на одиницю часу вони збільшуються. Тому зростання інтенсивності роботи фактично рівнозначне продовженню робочого дня. Рівень інтенсивності праці залежить від форм її організації,

оплати і нормування; природно-біологічних факторів (стану здоров'я); національно-історичних передумов (зокрема, ставлення людини до праці). За критерій належної інтенсивності праці приймається такий її рівень, який дає змогу рівномірно зберігати нормальну працездатність працівника протягом усієї його трудової діяльності. Тобто нормальна інтенсивність праці означає таку витрату життєвої енергії людини протягом робочого часу, яку можна повністю поновити до початку наступного робочого дня при реально доступній для цієї людини якості харчування, медичного обслуговування, використання вільного часу тощо.

Отже, рівень екстенсивного використання праці й інтенсивність праці — це важливі фактори зростання продуктивності праці, які, однак, мають чіткі обмеження, тобто не можуть використовуватися безкінечно.

Джерелом зростання продуктивності праці, яке не має меж, є техніко-технологічне вдосконалення виробництва під дією науково-технічного прогресу.

Важливим показником ефективності праці є співвідношення прибутку від даного виду трудової діяльності й відповідних витрат праці. Це співвідношення називається рентабельністю праці, або точніше — рентабельністю сумарних витрат на персонал, і в загальному випадку визначається за формулою:

$$R_i = (D_i - Z_i) : Z_i ,$$

або

$$R_i = P_i : Z_i , \quad (2.1)$$

де R — рентабельність праці;

D — створена цією працею вартість;

Z — витрати на організацію цієї

праці; P — прибуток від цієї праці. [15]

Індекс i означає, що всі ці показники повинні стосуватися одного і того ж (наприклад, i -го) виду праці.

Сумська міжрегіональна товарна універсальна біржа заснована у 2007 році. Головною метою для Сумської міжрегіональної товарної універсальної біржі це створюється для об'єднання юридичних та фізичних осіб, які здійснюють виробничу і комерційну діяльність і має за мету надання послуг в укладенні біржових угод, виявлення, упорядкування і полегшення товарообігу і пов'язаних з ним торговельних операцій, організація та проведення публічних торгів (аукціонів, конкурсів).

Місцезнаходження юридичної особи: Україна, 40021, м. Суми, вул. Петропавлівська, будинок 109.

Керівник: Дубровська Алла Володимирівна.

СМТУБ тісно співпрацює з арбітражними керуючими на умовах передбачених Кодексом України з процедур Банкрутства, Законом України „Про приватизацію державного і комунального майна” від 06.03.1992 р., Законом України „Про товарні біржі”, Правилами біржової торгівлі на Сумській міжрегіональній товарній універсальній біржі та іншими нормативно – правовими актами.

Предметом діяльності біржі є:

- створення умов для проведення біржових операцій;
- регулювання біржових операцій;
- регулювання цін на підставі співвідношення попиту та пропозицій на товари, що допускаються до обігу на біржі;
- надання членам і відвідувачам біржі організаційних та інших послуг; збір обробка і поширення інформації, пов'язаної з кон'юктурою ринку;
- організація та проведення публічних торгів (аукціонів, конкурсів).

Для цього СМТУБ організовує: проведення незалежної оцінки всіх видів власності (земля, нерухомість, автотранспорт, обладнання, акції та ін.); пошук покупців на майно підприємств – банкрутів; публікацію об'яв про проведення відкритих торгів; юридичний супровід по питанням, які виникають при реалізації майна; проведення аукціонів та відкритих біржових

торгах з реалізації рухомого нерухомого майна підприємств-банкрутів, реалізації рухомого майна; продаж на аукціоні об'єктів приватизації, в тому числі об'єктів незавершеного будівництва; продажу майна підприємств державного сектору економіки, які знаходяться в процедурі банкрутства; продажу дебіторської заборгованості; надання послуг ліцитатора для проведення відкритих торгів (аукціонів); надання банківського рахунку для гарантійних внесків та контроль за надходженням коштів за придбане майно;

В підприємстві працівники працюють за трудовими та цивільними договорами.

2.2 Аналіз управління персоналом в Сумській міжрегіональній товарній універсальній біржі

Під Системою управління підприємством розуміють комплекс організаційних, методичних, інформаційних, технічних та програмно-апаратних засобів, які допомагають керівництву підприємства ефективно управляти всіма аспектами його діяльності з метою досягнення стратегічних цілей.

При цьому система управління це сукупність взаємопов'язаних в одне ціле елементів, які є частиною цілого.

Управління системою підприємства – це діяльність, спрямована на координацію роботи трудового колективу, який є складовою системою. Диференціація та координація управління праці, формування рівнів управління здійснюється за допомогою вертикального поділу праці.

Загальні принципи управління підприємством закріплені в ст. 65 Господарського Кодексу України, відповідно до якої:

1. Управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника щодо

господарського використання свого майна і участі в управлінні трудового колективу.

2. Власник здійснює свої права щодо управління підприємством безпосередньо або через уповноважені ним органи відповідно до статуту підприємства чи інших установчих документів.

3. Для керівництва господарською діяльністю підприємства власник (власники) безпосередньо або через уповноважені органи чи наглядова рада такого підприємства (у разі її утворення) призначає (обирає) виконавчий орган (одноосібний чи колегіальний) підприємства, який є підзвітним власнику, його уповноваженому органу чи наглядовій раді (у разі її утворення). Керівник підприємства (одноосібний виконавчий орган), головний бухгалтер, голова та члени наглядової ради (у разі її утворення), голова та члени колегіального виконавчого органу підприємства є посадовими особами такого підприємства. Статутом підприємства посадовими особами підприємства можуть бути визнані й інші особи. Посадові особи підприємства мають обов'язки перед підприємством, передбачені законом, зокрема щодо належного, добросовісного та ефективного управління підприємством (фідуціарні обов'язки).

4. У разі найму керівника підприємства з ним укладається договір (контракт), в якому визначаються строк найму, права, обов'язки і відповідальність керівника, умови його матеріального забезпечення, умови звільнення його з посади, інші умови найму за погодженням сторін.

5. Керівник підприємства без доручення діє від імені підприємства, представляє його інтереси в органах державної влади і органах місцевого самоврядування, інших організаціях, у відносинах з юридичними особами та громадянами, формує адміністрацію підприємства і вирішує питання діяльності підприємства в межах та порядку, визначених установчими документами.

6. Керівника підприємства може бути звільнено з посади достроково на підставах, передбачених договором (контрактом) відповідно до закону.

7. На підприємствах, які використовують найману працю, укладається колективний договір, яким регулюються виробничі, трудові, соціально-економічні відносини між роботодавцем і працівниками, їх представниками. Питання укладення колективних договорів регулюються законодавством про колективні договори.

Соціальні та інші відносини гіг-спеціалістів та підприємств, що є резидентами Дія Сіті, пов'язані з виконанням робіт (наданням послуг) за гіг-контрактами, регулюються гіг-контрактами, укладеними згідно із [Законом України](#) "Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні".

8. Трудовий колектив підприємства становлять усі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди) або інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством. Повноваження трудового колективу щодо його участі в управлінні підприємством встановлюються статутом або іншими установчими документами відповідно до вимог цього Кодексу, законодавства про окремі види підприємств, закону про трудові колективи.

9. Рішення з соціально-економічних питань, що стосуються діяльності підприємства, виробляються і приймаються його органами управління за участі трудового колективу і уповноважених ним органів.

10. Особливості управління підприємствами окремих видів (організаційних форм підприємств) встановлюються цим Кодексом та законами про такі підприємства.

11. У підприємствах, у яких утворення наглядової ради не є обов'язковим відповідно до застосовного законодавства, за рішенням уповноваженого органу управління може бути створена однорівнева структура управління відповідно до порядку, передбаченого [Законом України](#) "Про акціонерні товариства". У разі створення однорівневої структури управління до ради директорів застосовуються усі положення цього Кодексу щодо наглядової ради, а до невиконавчого члена ради директорів - усі положення цього Кодексу щодо члена наглядової ради.

На практиці управління Біржою здійснюється через Збори Учасників, Біржовий комітет, Дирекцію Біржі, Ревізійна комісію.

При цьому, вищим органом управління Біржі є Збори Учасників Біржі. До компетенції Зборів Учасників Біржі відносяться: вибори Біржового комітету, який формується із числа Учасників, їх представників, Директора, членів ревізійної комісії; визначення основних напрямків діяльності Біржі, затвердження звітів Біржового комітету та Директора Біржі; внесення змін та доповнень до Статуту СМТУБ; затвердження річних результатів діяльності Біржі; прийняття рішення про припинення діяльності біржі, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу; винесення рішення про притягнення до матеріальної відповідальності посадових осіб Біржі згідно з чинним законодавством; прийняття рішення про виключення Учасника Біржі з її складу; прийняття рішення про включення особи до складу засновників.

Збори Учасників Біржі скликаються по мірі необхідності. Усі рішення приймаються на Зборах простою більшістю голосів. Збори правомочні, якщо на їх засіданні присутні Учасники, які володіють в сукупності більш як 50% голосів.

В період між засіданнями Зборів Учасників Біржі вищим органом Біржі є Біржовий комітет. Біржовий комітет обирається Учасниками Біржі на загальних зборах. До компетенції Біржового комітету відносяться: контроль за виконанням рішень комітету та Зборів Учасників Біржі; затвердження Положень про структурні підрозділи Біржі та Правил Біржової торгівлі; скликання Зборів Учасників Біржі; прийняття нових Учасників Біржі, встановлення видів членства, суми вступних та інших внесків; встановлення розмірів штрафів за порушення Статуту Біржі, правил Біржової торгівлі; створення котирувальних, експертних, статистичних та інших комісій, необхідних для забезпечення діяльності Біржі; затвердження штатної структури Біржі; створення та ліквідація філій та представництв, затвердження їх Статутів та Положень.

Для здійснення керівництва Біржею обирається Дирекція Біржі у складі Директора Біржі. Директор здійснює керівництво діяльністю Біржі, підзвітний Зборам Учасників.

До повноважень Директора Біржи належить:

- приймає нових учасників Біржі;
- приймає на роботу та звільнює робітників Біржі, застосовує міри заохочень та накладає стягнення, затверджує штатний розклад та посадові оклади працівників;
- укладає колективний договір з працівниками Біржі;
- організує бухгалтерський облік та звітність, коригує розмір біржового збору;
- забезпечує виконання рішень Зборів Учасників Біржі;
- розпоряджається грошовими коштами та майном Біржі;
- без доручення діє від імені Біржі, представляє її інтереси в установах, підприємствах усіх форм власності;
- подає на затвердження Зборам Учасників річні фінансові звіти;
- затверджує посадові інструкції та положення працівників Біржі;
- видає доручення;
- відкриває розрахунковий рахунок і інші рахунки в банківських установах;
- приймає рішення про створення постійно діючого третейського суду при Сумській міжрегіональній товарній універсальній біржі;
- приймає рішення про затвердження Положення про постійно діючий третейський суд, регламенту третейського суду (в т.ч. Положення про надходження та витрати) та списків третейських суддів;
- виконує інші функції, які впливають із цього Статуту і законодавства.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю Біржі здійснюється ревізійною комісією, положення про яку затверджується Зборами Учасників Біржі.

Організаційна структура Біржі побудована з урахуванням забезпечення її високої ліквідності, низького рівня витрат, можливості швидкої та поточної інформованості всіх учасників торгівлі й коригування їх дій. Загальну структуру біржі складається з засновників та членів Біржі та органи управління Біржаю, яка поділяється на громадську структуру Біржі та стаціонарну структуру Біржі.

Згідно з Законом України “Про товарну біржу” членами товарної біржі є засновники, а також вітчизняні, іноземні юридичні та фізичні особи, що приймаються до її складу відповідно до Статуту Біржі.

Порядок вступу та вибуття членів біржі визначається Статутом Біржі. Вступний внесок члена біржі при її формуванні має дорівнювати вартості брокерського місця, яка визначається попитом та пропозицією на нього.

Юридичні і фізичні особи, в тому числі й іноземні, прийняті до складу членів Біржі, протягом трьох банківських днів на поточний рахунок Біржі сплачують вступний внесок, розмір якого визначається Біржовим комітетом.

Так, вартість місця на СМТУБ визначається затратами на його організацію і оснащення, а також кількістю можливих членів біржі:

$$Вм = Зб / Кч$$

де: Зб – затрати біржі на відкриття й підтримання свого функціонування;

Кч – кількість можливих членів (в тому числі і засновники (фундатори) біржі).

Юридична або фізична особа, в тому числі й іноземна, яка сплатила пайовий або вступний внесок, набуває право власника щодо біржового місця, може біржове місце продавати, здавати в оренду, передавати безоплатно в користування та відчужувати іншим юридичним і фізичним особам в порядку, встановленому Біржовим комітетом.

Члени Біржі можуть сплачувати щорічний членський внесок у сумі, що затверджується Біржовим комітетом на наступний або поточний рік. Щорічний членський внесок є безповоротним і належить біржі на праві

власності.

Затрати біржі визначаються за формулою: $Зб = Зо + Зз + Зк + Зр + Ззп +$
 $Ззб$ де:

$Зо$ – затрати на оснащення торговельної зали (ремонт, орендна плата чи будівництво нового приміщення);

$Зз$ – затрати на оснащення засобами зв'язку; $Зк$ – затрати на комунікації, оренду складів, транспортні витрати;

$Зр$ – затрати на рекламну діяльність, випуск біржових бюлетенів, збірників біржової інформації;

$Ззп$ – затрати на заробітну плату в структурних підрозділах біржі;

$Ззб$ – затрати на заробітну плату брокерів - штатних працівників біржі.

Особа, що сплатила пайовий або вступний внесок, набуває повноважень власника брокерського місця (одного чи кількох), має право на відкриття брокерської контори, а також може продавати ці права згідно з правилами, встановленими біржовим комітетом (біржовою радою) на підставі попиту та пропозиції.

Крім того в СМТУБ існує відділ управління справами, служба технічної підтримки, відділ оцінки, відділ правового забезпечення, договірна група, третейський суд.

Відділ управління справами здійснює організацію діловодства, господарське, матеріально-технічне, забезпечення діяльності СМТУБ. Організовує та контролює розроблення інструктивних матеріалів з діловодства, вдосконалення форм і методів обробки документів, впровадження комплексної автоматизації у діловодстві. Забезпечує розроблення зведеної номенклатури справ, формування централізованого архіву. Організовує виконання копіювально-розмножувальних робіт.

Також веде облік особового складу підприємства, його підрозділів згідно з уніфікованими формами первинної облікової документації. Оформлює прийом, переведення і звільнення працівників відповідно до законодавства про працю, положень, інструкцій, наказів керівника

підприємства, вказівок керівництва відділу. Формує і веде особові справи працівників, вносить зміни, пов'язані з трудовою діяльністю.

Відділ оцінки в межах чинного законодавства здійснюють контроль з цінової інформації, оцінку об'єктів нерухомості, оцінку транспортних засобів, оцінку машин і обладнання, оцінку цілісних майнових комплексів.

Бухгалтерія, яка веде бухгалтерський облік фінансово-господарської діяльності СМТУБ та складення звітності.

Служба технічної підтримки забезпечує функціонування локальної інформаційної мережі СМТУБ, інформаційно-пошукової системи законодавчих актів «Ліга». Організовує встановлення та забезпечення функціонування комп'ютерної техніки, програмного забезпечення та інших засобів оргтехніки. Організовує дрібний поточний ремонт комп'ютерної техніки та надає сервісним центрам рекомендації з подальшого ремонту та обслуговування техніки.

Договірна група, яка приймає участь у підготовці та укладанні господарських договорів (контрактів) з підприємствами, установами та організаціями відповідно до вимог чинного законодавства України. Проводить аналіз та узагальнення практики укладання та виконання договорів, узагальнення недоліків у договірній роботі, причин несвоєчасного та неякісного виконання зобов'язань, підготовка відповідних пропозицій щодо усунення негативних факторів впливу. Аналізує результати торгів (попиту та пропозиції, обсягів реалізованих контрактів і незадоволених заявок, договірних, вищих і нижчих, початкових і кінцевих цін) за укладеними біржовими угодами.

Ліцитатор ведучий аукціону, призначений організатором аукціону, що володіє технікою торгів і веде аукціон в установленому порядку.

Відділ правового забезпечення забезпечує додержання законності в діяльності підприємства і захист його правових інтересів. Здійснює контроль за відповідністю вимогам законодавства проектів, наказів, інструкцій, положень та інших актів правового характеру, які готуються на підприємстві,

а також у разі потреби бере участь у підготовці цих документів. Готує висновки з правових питань, які виникають у процесі діяльності підприємства. Надає на договірній основі правову допомогу іншим підприємствам. В тому числі претензійній роботі, підготування і передавання необхідних матеріалів до судових та інших органів державної влади. Представляє інтереси підприємства в суді, арбітражі, а також інших державних і громадських організаціях у процесі розгляду правових питань.

При СМТУБ є недержавний, постійно діючий третейський суд, що здійснює свою діяльність згідно з Законом України «Про третейські суди» від 11 травня 2004 року №1701-IV, Положенням про Третейський суд при Сумській міжрегіональній товарній універсальній біржі, затвердженим рішенням Дирекції Сумської міжрегіональної товарної універсальної біржі від 15 червня 2007р. (рішення №1), цим Регламентом постійно діючого Третейського суду при Сумській міжрегіональній товарній універсальній біржі та Положенням про надходження та витрати Третейського суду при Сумській міжрегіональній товарній універсальній біржі.

До Третейського суду за згодою сторін можуть передаватися будь-які спори, що виникають між юридичними та/або фізичними особами з цивільних та господарських правовідносин, за винятком спорів, що згідно з діючим законодавством України не можуть розглядатися третейськими судами, утвореними на підставі Закону України «Про третейські суди». Рішення третейського суду є обов'язкове для сторін конфлікту.

Стиль управління підприємства є демократичним, оскільки керівництво прагне надати підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучити їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

Прогресивний менеджмент організації сприяє розвитку персоналу, кар'єрному росту й росту матеріального благополуччя всіх співробітників

СМТУБ.

Поведінка людини визначається і її матеріальним становищем. Працівник з високим рівнем доходів має змогу само розвиватися, підвищувати свій рівень освіти, що поліпшує його фахову компетентність, а отже, зростає його цінність для організації. Відповідно він почувається впевнено і незалежно.

Істотний вплив на поведінку індивіда має зовнішнє середовище.

З огляду на це виконуючий орган Товариства приділяє значну увагу індивідуальним рисам працівників, які визначають особливості їх менталітету і виявляються у стосунках, ставленні до роботи, дотриманні загальноприйнятих моральних норм, визнанні суспільних цінностей тощо.

Набір кадрів полягає в створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, із якого організація відбирає найбільше потрібних для неї робітників. Підбором кадрів та розвитком персоналу в СМТУБ займається начальник відділу управління справами.

Професійний відбір кадрів на підприємстві є одним з найважливіших етапів підбору персоналу і включає наступні етапи:

- створення кадрової комісії;
- формування вимог до робочих місць;
- оголошення про конкурс у засобах масової інформації;
- медичне обстеження здоров'я і працездатності кандидатів;
- аналіз захоплень і шкідливих звичок кандидатів;
- комплексна оцінка кандидатів за рейтингом;
- заключення кадрової комісії щодо вибору кандидатури на вакантну посаду;

Складання списку працівників;

- затвердження на посаду, заключення договору (контракту);
- оформлення документів кандидата.

Набір на Товаристві ведуть із зовнішніх і внутрішніх джерел.

До засобів зовнішнього набору, які застосовуються у СМТУБ, відносяться:

1. Оголошення в засобах масової інформації. Основна перевага даного методу підбору кандидатів – широке охоплення населення при відносно низьких початкових витратах (приклад оголошення в мережі Internet).

2. Агітація в навчальних закладах.

3. Державні агентства зайнятості (біржа праці).

До засобів внутрішніх джерел в Товаристві віддають більш перевагу набору, оскільки підприємство невелике працівники добре знають одне одного. Просування по службі своїх працівників обходиться дешевше. Крім того, це підвищує їх зацікавленість, поліпшує моральний клімат і на цьому етапі при управлінні плануванням кадрів керівництво відбирає найбільш підходящих кандидатів з резерву, створеного в ході набору.

Для ефективної роботи співробітників підприємства використовується система підбору персоналу, що включає:

- 1) постійне підвищення кваліфікації;
- 2) перерозподіл використання конкретних функцій;
- 3) комплектування команд з урахуванням виключення проблем сумісності;
- 4) консультування кандидатів;
- 5) розробка або зміна посадових інструкцій;
- 6) атестація;
- 7) підвищення категорії за підсумками атестації.

Керівництво СМТУБ намагається зробити так, щоб всі співробітники були зацікавлені у своїй роботі. У пешу чергу це стосується своєчасної виплати заробітної плати, а також премій за командну роботу. Крім того, на Біржі використовується і нематеріальні способи мотивації працівників.

Завданням працівників, які займаються кадровими питаннями в товаристві, перш за все, є формування кадрової політики, яка є частиною політики СМТУБ і повинна повністю відповідати концепції її розвитку.

Для цього Біржа має у штаті співробітників, які займаються підготовкою умов для розвитку. Ці співробітники спеціалізуються в області, яка відома як – розвиток організації. Їх зусилля спрямовуються керівництвом, з метою підвищення ефективності роботи Біржі в цілому.

У СМТУБ, як і в кожному підприємстві існують базові елементи управління персоналом. До таких базових елементів можна віднести перелік основних завдань управління персоналом:

- планування та облік персоналу;
- пошук і відбір персоналу;
- визначення зарплати і пільг;
- професійна адаптація;
- навчання і просування персоналу;
- атестація персоналу;
- підготовка резервів персоналу;
- соціальний захист персоналу;
- стимулювання і мотивація;
- організація праці та робочого місця;
- управління нововведеннями в кадровій роботі;
- вивільнення персоналу.

Мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення, збереження і розвитку необхідного якісного і кількісного складу персоналу організації відповідно до потреб бізнесу.

2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів

Головною фазою аналізу використання трудових ресурсів підприємства - це оцінка забезпеченості підприємства і його виробничих підрозділів трудовими ресурсами та руху робочої сили[62].

Основними об'єктами цього етапу є: склад і структура персоналу, забезпечення підприємствами робітників, адміністративно-управлінський

персонал, фахівців (освітній рівень, кваліфікація, професійний персонал), рух робочої сили підприємства[62].

Середньооблікова кількість працівників у цілому та по категоріях порівнюють з плановими даними та даними за попередній період, знаходять абсолютні відхилення і причини змін кількості. Оцінюючі можливі зрушення у структурі працюючих можливо надати оцінку стану загальної забезпеченості підприємства працівниками.

Працівників СМТУБ можливо поділити на працівників основної діяльності, тобто тих, хто безпосередньо приймає участь у наданні послуг щодо укладення біржових угод і так званий невиробничий персонал, що зайнятий в обслуговуючих в тих та інших підрозділах.

При аналізі забезпеченості підприємства трудовими ресурсами слід оцінити структуру робочої сили, звернути увагу на якісний склад працівників (загальноосвітній, професійно-кваліфікаційний рівень тощо).

Звертаючи увагу на структуру персоналу за віком, то можливо зазначити, що вона збалансована, відповідає віковій структурі економічно активного населення міста Суми. Отже, підприємство задовольняє соціальні та економічні потреби різних вікових груп. Для молоді це, як правило, можливості кар'єрного росту, більш гнучкий графік для догляду за дітьми, для людей середнього віку-можливість професійної, статусної та особистісної реалізації на роботі, для похилих людей – наявність соціальної допомоги. Для працівників актуальним є розмір заробітної плати.

Гендерний склад – це кількість чоловіків і жінок в якомусь соціумі, організації, місцевості, державі іт.п. з прив'язкою до умов співвідношення і специфіки. Гендерний склад працівників відображено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Гендерний склад працівників

Гендерний склад	роки					
	2022		2023		2024	
	Кількість	Питома вага %	Кількість	Питома вага %	Кількість	Питома вага %
жінки	8	50	4	50	4	57,14

чоловіки	8	50	4	50	3	42,86
всього	16	100	8	100	7	100

Джерело: за аналітичними даними підприємства

Дані таблиці 2.1 свідчать про те, що половину частину працівників підприємства займають жінки, при цьому їх частина набула тенденції до зменшення на 50 %, що в абсолютному вираженні склало 4 особи. Решта працівників – чоловіки. Таке співвідношення цілком відповідає діяльності підприємства, оскільки працівники займаються «офісною» роботою.

Класифікація працівників за кваліфікаційним рівнем базується на їхніх можливостях виконувати роботи відповідної складності. Кваліфікація – сукупність спеціальних знань і практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівників до виконання професійних функцій обумовленої складності.

Рівень кваліфікації робітників характеризується тарифним розрядом. Чим вищий розгляд, тим вищий рівень кваліфікації. Для розрахунку рівня кваліфікації по працівниках, визначається середній тарифний розряд.

Велике значення має аналіз якісного аспекту трудового потенціалу, тобто загальноосвітня і професійна підготовка трудових ресурсів.

В таблиці 2.2 наведена структура чисельності працівників за рівнем освіти.

Таблиця 2.2 – Аналіз структури чисельності працівників за рівнем освіти

Рівень освіти	роки					
	2022		2023		2024	
	Кількість	Питома вага %	Кількість	Питома вага %	Кількість	Питома вага %
Неповна і базова вища	3	18,75	0	0	0	0
З них жінки	2	12,5	0	0	0	0
повна вища	13	81,25	8	100	4	100
З них жінки	6	37,5	4	50	4	50

Джерело: за аналітичними даними підприємства

Аналізуючи рівень освіти слід відмітити, що кількість працівників підприємства з вищою освітою в 2024 в порівнянні з 2022 р. на змінилася при цьому працівники без вищої освіти звільнилися. Таким чином, освітний рівень працівників підприємства значно покращився.

Кількісною характеристикою використання робочої сили є показники тривалості робочого часу. Як свідчить статистика, загальна величина робочого часу протягом року має сталу тенденцію до зменшення. Зараз КЗпП встановлено п'ятиденний робочий тиждень.

Використання робочого часу робітників звичайно аналізується за допомогою таких двох показників, як середня кількість днів, відпрацьованих робітником за звітний період (місяць, квартал, рік), і середня тривалість робочого дня (зміни). Ці показники обчислюються на підставі даних звіту підприємства.

Таблиця 2.3 - Показники використання робочого часу працівників

Показники	Роки		
	2022	2023	2024 1 квартал
Фонд робочого часу, всього, люд-год.	31872	16640	3640
Відпрацьовано, всього, люд-год	19072	14144	3052
Невідпрацьовано, всього, у тому ч.	12800	2496	588
Щорічні відпуски	3072	1536	336
Тимчасова непрацездатність	1280	640	140
Навчальні відпуски	0	0	0
Неявки на роботу у зв'язку простоем дозволу адміністрації	8448	320	112

Джерело: за аналітичними даними підприємства

Згідно таблиці в 2024 р в порівнянні з 2023 показники використання робочого часу працівників Біржі погіршилися. У 2022 році в зв'язку воєнним станом на підприємстві оголошувався простій, тому фактичний робочий час за цей період значно зменшився. Це відбулося за рахунок зменшення кількості відпрацьованих людиною – годин. При цьому кількість невідпрацьованого часу також має тенденцію до збільшення на 5,3 % за рахунок втрат робочого

часу із-за хвороб на 4 % та щорічних відпусток на 9,6%, неявки з дозволу адміністрації в порівнянні з 2022 скоротилися на 37,87%.

Прийняті міри щодо скорочення втрат робочого часу у 2022 були вимушеною мірою, які потягнули за собою непродуктивні виплати заробітної плати.

Із питанням забезпечення робочою силою тісно пов'язане питання закріплення кадрів на підприємстві. При цьому вивчають загальні показники прийняття та звільнення робітників і службовців, розраховують коефіцієнти обороту, змінюваності та плинності кадрів. Останній показник заслуговує на найбільшу увагу, оскільки вважається, що він уособлює надмірний оборот робочої сили. Надмірним вважають звільнення з порушенням трудової дисципліни, у разі невідповідності кваліфікації, за власним бажанням, а також самовільне залишення робочого місця без поважних причин. Для обчислення коефіцієнта плинності загальну кількість звільнень без поважних причин відносять до середньооблікової чисельності працівників.

Причини звільнення за власним бажанням. За високої плинності кадрів обов'язково визначають її негативні наслідки на основі показників підприємства. Нарешті, необхідно розробити дійові заходи, спрямовані на закріплення кадрів.

Заробітна плата є винагородою працівника за затрачену ним на виробництво продукції працю. Розмір впливає на продуктивність праці працюючих.

Показники продуктивності праці характеризують якісний бік використання робочої сили на підприємстві. Навіть більше, продуктивність праці є одним із найважливіших узагальнюючих показників діяльності кожного підприємства. Це зумовлює необхідність дуже ретельного вивчення цього показника під час будь якого аналізу.

Продуктивність праці визначається двома способами: кількістю продукції, випущеної за одиницю робочого часу, та кількістю часу, витраченого на виготовлення одного виробу. Останній показник є

трудомісткістю продукції.

Продуктивність праці визначають як у натуральному, так і у вартісному вираженні. Натуральні вимірники використовують там, де виробляють один вид продукції або кілька дуже схожих виробів. Грошовий вимірник має більш універсальний характер і може бути використаний на будь-якому підприємстві, в галузі тощо.

При цьому, аналіз розпочинається з оцінки виконання плану з виробітку одного працівника у вартісному вираженні. Потім порівнюють показники звітного періоду (рік, квартал, місяць) з показниками за минулий період, з показниками споріднених підприємств.

Таблиця 2.4 – Аналіз плинності кадрів СМТУБ

Найменування показника	2022	2023	2024
Чисельність працівників	16	8	7
Кількість прийнятих працівників за рік	0	0	0
Кількість вибулих працівників за рік	0	8	1
Коефіцієнт з прийому працівників $(Ч_{\text{п}}/Ч * 100)\%$	0	0	0
Коефіцієнт щодо звільнення працівників $(Ч_{\text{з}}/Ч * 100)\%$	0	50	12,5

Джерело: за аналітичними даними підприємства

За даними табл. В СМТУБ має активний рух на звільнення працівників.

Слід звернути увагу на показники звільнення кадрів, на високому рівні і має тенденцію до зростання якщо подивитися. Через негативні події в державі цей показник знизився. Отже можемо сказати, що на підприємстві все досить не гарно та не все влаштовує працівників, що засвідчує наведені показники. Використання робочого часу за категоріями робітників оцінюється за допомогою двох показників: середня кількість днів, відпрацьованих робітником

Таблиця 2.5 - Використання трудових ресурсів підприємства

Найменування показника	Умовні позначення	2022	2023	2024
Облікова чисельність робітників	Ч	16	8	7
Час, відпрацьований усіма працівниками, год.	T_1	19072	14144	3052
У тому числі надурочно відпрацьований час, годин	T_c	0	0	0
Відпрацьовано люд.-днів усіма робітниками	D_n	19072	14144	3052
Час, відпрацьований одним робочим, ч.	$T_{рч} = T_1 / Ч$	1192	1768	285,53
Кількість днів, Відпрацьованих одним робітником	$D = D_n / Ч$	149	221	35
Середня тривалість робочого дня, ч.	$T = T_1 / D_n$	8	8	8

Джерело: за аналітичними даними підприємства

Згідно з таблицею 2.11, середня тривалість робочого дня в 2024 році була нижче, ніж у 2022, 2023 роках. Вказана зміна зумовлена воєнним станом та взагалі з кризою в державі.

Проаналізувавши дані результати, можна зробити висновок, що аналізоване підприємство з кожним роком занепадає зростає, що є негативною тенденцією.

СМТУБ у своїй діяльності керується основними положеннями, які регулюють організацію праці. До таких законів належить «Кодекс законів про працю України», Закон України «Про зайнятість населення», Закон України «Про охорону праці».

На підприємстві працюють різні категорії працівників, серед яких можна виділити молодь, жінок та інші групи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ

3.1 Розробка пропозицій щодо удосконалення діяльності СМТУБ

Для забезпечення високої ефективності виробництва, що є основою конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах, вкрай важливо оптимізувати витрачення всіх видів задіяних ресурсів. Працівники підприємства є одним із основних видів ресурсів. У ринкових умовах наукове обґрунтоване витрачання робочого часу стає одним з найдієвіших засобів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки сприяє скороченню затрат праці, економії коштів на оплату праці, а отже – зниженню собівартості продукції і підвищенню ефективності господарювання.

Рациональне використання робочого часу набуває великого значення в умовах розвитку ринкових відносин і ускладнення господарських зв'язків при необхідності збільшення масштабів виробництва. Підвищується значення кожної години робочого часу, суворого дотримання правил внутрішнього

трудового розпорядку. У використанні робочого часу важливе значення має режим робочого часу. Від того, наскільки правильно й раціонально на підприємстві чергується праця і відпочинку, залежить зростання продуктивності праці й інтенсивність виробництва.

Ефективне використання робочого часу відповідає зростанню ритмічності виробництва, підвищенню якості праці, чіткому співвідношенню між складовими виробничого процесу, зменшенню впливу стохастичних чинників, які не тільки спотворюють виробництво, але й впливають на соціально-психологічний клімат у виробничих колективах та в цілому на економічний та фінансовий стан підприємства.

Невідомою складовою ефективного управління робочим часом є вивчення втрат робочого часу з різних причин. Втрати робочого часу можуть залежати від робітника, а також з причин організаційно – технічного характеру. Усі вони є зайвими витратами, які знижують продуктивність праці. Збільшення рівня ефективності праці знаходиться у прямій залежності від використання робочого часу. Зниження втрат робочого часу і нераціональних його витрат призводить до зростання продуктивності праці. Збільшення рівня ефективності праці знаходиться у прямій залежності від використання робочого часу. Зниження втрат робочого часу і нераціональних його витрат призводить до зростання продуктивності праці без додаткових заходів і витрат.

На зниження витрат робочого часу на Біржі суттєво впливають наступні організаційно-економічні заходи:

- відсутність планування зниження трудомісткості виробництва;
- відсутність резервів підвищення рівня продуктивності праці на Біржі;
- незалежно від волі підприємства виникнення втрат робочого часу;
- відсутність можливості удосконалення мотиваційного механізму на підприємстві;
- відсутність удосконалення систем управління персоналу та інше.

Важливо умовою покращення ефективності трудових ресурсів є

раціональне використання робочого часу. Для зміцнення трудової дисципліни необхідно заохочувати робітників вищою заробітною платою, удосконаленням і оснащенням робочих місць, полегшенням умов роботи. Але враховуючи політичну, військову, економічну ситуацію, яка сталася в країні відсутні умови для покращення ефективності трудових ресурсів щодо використання робочого часу.

Простої який був на підприємстві, або можливий бути введений на підприємстві із за подій, які виникли у зв'язку з військовою агресією, не дає можливості на покращення використання робочого часу.

На цей час відсутні можливості для забезпечення підприємства перспективними кваліфікованими спеціалістами; підвищення освітнього рівня кадрів, дотримання відповідності рівня кваліфікації робітника рівню виконуваної роботи, збільшення відповідності рівня кваліфікації робітника рівню виконуваної роботи, збільшення питомої ваги робітників, що володіють суміжними професіями за рахунок їх підготовки; підвищення стажу роботи завдяки покращенню оплати праці та розвитку сфери соціальних послуг для працівників.

Поки не стане стабільна ситуація в країні неможливо розробляти програми організаційно-економічних заходів оптимізації витрат робочого часу, які би включали до себе розгалужену низку функціональних систем, покликаних вирішувати широке коло завдань з ефективного використання з ефективного використання робочого часу, стимулювання праці, вироблення стратегії управління кадрами, забезпечення сприятливих умов для досягнення високих виробничих результатів.

Питання ефективного використання робочого часу завжди буде актуальним у виробничій діяльності, в поглибленому науковому аналізі сучасного стану з подальшою оптимізацією якісних його показників.

Всі розуміють, що підвищення ефективності використання трудових ресурсів призводить до зростання продуктивності праці, економії фонду заробітної плати та скорочення персоналу. Основними шляхами підвищення

ефективності використання трудових ресурсів підприємства є: поліпшення організації та обслуговування робочих місць, раціоналізація передового досвіду, застосування прогресивних методів нормування праці, поліпшення дисципліни з праці, підвищення кваліфікації робітників, матеріальне та моральне стимулювання праці та ін.

Покращення дисципліни з праці на СМТУБ є необхідним, здійснення якого можливо досягти за рахунок посилення контролю з боку управлінців та застосування штрафних санкцій до порушників трудової дисципліни, в той же час одночасно можливо вжиття стимулюючих заходів до працівників, що не є порушниками. Підвищення кваліфікації робітників на підприємстві проводиться постійно. Але, на мою думку, необхідно посилити роботу в даному напрямку. Постійно залучати працівників до проходження курсів підвищення кваліфікації, для більш ефективного використання робочого часу проходити курси за суміжними професіями. Застосування досконалого матеріального та морального стимулювання праці на підприємстві завжди було дієвим механізмом підвищення ефективності використання трудових ресурсів, тому посилення діяльності з врахуванням даного інструменту є особливо важливим на сьогодні в умовах ринкової економіки. Важливу роль на сьогодні відіграють інформаційно-комунікаційні технології, які значно покращують ефективність використання трудових ресурсів підприємства.

Стратегічне управління являє собою одну з підсистем менеджменту організації, що виконує велику кількість завдань стосовно стратегічного аналізу, розробки, реалізації і контролю реалізації стратегії організації.

Система стратегічного управління повинна давати відповіді на три найважливіших питання:

- 1) яка місія і цілі підприємства?
- 2) який існуючий і майбутній профіль бізнесу, яким займається підприємство?
- 3) що керівництво має зробити, щоб забезпечити виконання місії і досягнення поставлених цілей?

Предмет стратегічного управління – базисні процеси в організації і за її межами, вишукування і нарощування стратегічного потенціалу організації.

Основні особливості стратегічного управління на підприємстві:

1) стратегічне управління не може дати точного і детального опису стану підприємства та її положення у бізнес-середовищі, тому що це сукупність якісних характеристик Біржі, що стосуються майбутнього стану, її положення в конкурентному середовищі, потенціалу необхідного для виживання;

2) система стратегічного управління – це певна філософія чи ідеологія бізнесу і менеджменту, що не повинна зводиться до набору формалізованих правил, процедур і схем. При розробці стратегії необхідне поєднання інтуїції і мистецтва, високого професіоналізму і творчості менеджерів і залучення всіх працівників до реалізації стратегії;

3) для впровадження системи стратегічного управління необхідні великі витрати часу і ресурсів, треба також створити спеціальний підрозділ, що буде відповідати за всі питання, пов'язані зі стратегічним аналізом і постійним моніторингом зовнішнього середовища, розробкою і виконанням стратегії;

4) у ринкових умовах помилки при виборі стратегії не можна виправити жодними ефективними прийомами оперативного менеджменту, що призводить до поразки в конкурентній боротьбі.

Стратегічне управління – це процес розробки стратегій і управління організацією для успішної її реалізації. Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах мінливого зовнішнього середовища .

Розробляючи систему стратегічного планування, підприємство обирає для себе найприйнятнішу схему, яка, з одного боку, являє собою перелік необхідних формальних процедур, для виконання яких потрібні знання фахівців, а з іншого – передбачає поєднання елементів творчості керівників.

Система стратегічного планування базується на системі планів, які дають змогу перетворити цілі та стратегії в реальні досягнення. Загальні вимоги до змісту та структури стратегічного плану можна відстежити, аналізуючи визначення поняття «стратегічний план» різними авторами, які залежно від прийнятої концепції стратегічного планування, акцентують увагу на тих чи інших сторонах цього явища.

Основна загальна мета організації – чітко виражена причина її існування, місія.

Місія деталізує статус підприємства і забезпечує напрямок і орієнтири для визначення цілей, стратегії, тактики і політики в досягненні запланованого результату.

Сформульована місія підприємства повинна містити наступне:

1. Завдання підприємства з погляду на його специфіку, його ринків і основних технологій. Простіше кажучи, якою підприємницькою діяльністю займається підприємство.
2. Опис зовнішнього середовища стосовно підприємства.
3. Характеристику культури організації. Який робочий клімат існує всередині Товариства? Якого типу людей залучає цей клімат?

Щоб заробити прибуток, СМТУБ повинна стежити за середовищем, у яким воно функціонує. Прибуток ніколи не може бути проголошений головною метою організації, тому що прибуток – цілком внутрішня справа підприємства.

В СМТУБ плануванням та розробкою стратегії підприємства займаються Загальні Учасників Біржі. Реалізацією прийнятої стратегії на підприємстві займається виконавчий орган який очолює директор Біржі.

Конкурентне ринкове середовище вимагає від СМТУБ постійного вдосконалення. Для того щоб бути конкурентно спроможним, СМТУБ повинна мати конкурентні переваги. Пошук резервів зростання ефективності роботи підприємства проводиться шляхом ґрунтовного аналізу всіх складових його діяльності.

Провівши детальний аналіз діяльності підприємства, можна видокремити певні пропозиції щодо удосконалення та максимально ефективного просування послуг на ринку, а саме:

1. Визначити які практики для компанії є ключовими, сформулювати та затвердити стратегію їх розвитку на рік. Правильно і реалістично поставити цілі, тобто зробити їх досяжними, як з точки зору фінансових, так і трудових ресурсів підприємства.

2. Розробити, затвердити, а потім довести до відома співробітників прозору та зрозумілу систему бонусів та заохочень за досягнення поставлених цілей. Наприклад, з щоквартальним підбиттям підсумків і щоквартальним преміюванням. Без правильної системи мотивації співробітників виконати план розвитку Біржі буде досить важко. Водночас, якщо затверджені показники, яких необхідно досягти для отримання бонусів, від самого початку будуть недосяжними і нереалістичними, це буде лише демотивувати співробітників.

3. Розробити деталізований план розвитку Біржі на рік. У плані варто окремо розписати такі розділи, як маркетинг і PR з плануванням відповідних бюджетів та поквартальною фіксацією досягнутих показників. Окремим розділом і бюджетом можна відокремити комунікації. Складаючи плани з маркетингу, скласти портрети потенційних клієнтів, потім визначити канали та способи комунікацій з ними, а також бюджет на комунікації. Зрозуміло, необхідно своєчасно фінансувати маркетингові, PR і digital-активності підприємства.

4. Дуже добре, коли «маркетингове і PR-навантаження», проведення семінарів / бізнес сніданків / вебінарів, написання статей, аналітики та коментарів, рівномірно розподілено між партнерами, радниками. У разі, коли маркетингові та PR-плани підкріплені бонусами для працівників, ефективність роботи за цими напрямками істотно зростає.

5. Проведення власних заходів для потенційних та наявних клієнтів: бізнес-сніданки, семінари, ділові зустрічі. З кожного заходу потрібно

отримати максимальну користь: за допомогою соціальних мереж зробити максимальне охоплення цільової аудиторії для залучення якомога більшої кількості суб'єктів господарювання.

Після заходу необхідним є налагодити довгострокову та ефективну комунікацію з його учасниками: забезпечити їх додатковою корисною аналітикою через розсилки та корпоративну Facebook-сторінку, а також підтримувати з ними зв'язок шляхом надання цікавого контенту, запрошень на наступні заходи і т.п.

Під час заходу можна записати відео, яке як повністю, так і з сюжетною «нарізкою» можна опублікувати на корпоративних онлайн-ресурсах, а також розіслати потенційним клієнтам і людям, які подавали заявки на участь, але не змогли взяти участь в запланованому заході.

6. Вдосконалення корпоративного сайту і Facebook-сторінки повинна бути максимально цікавими, відвідуваними і популярними. Іншими словами, аби сайт та Facebook-сторінка були не просто «дошкою марнославства», а цікавими ресурсами з якісною і актуальною аналітикою. Повноцінний сайт з розділами для аналітики, публікацій, анонсів і т.п. Facebook-сторінка апріорі повинна бути постійно наповнюватися контентом максимально цікавим і необхідним для обраних цільових аудиторій (великий і середній бізнес/підприємці/фізичні особи тощо).

2.2 Організаційні заходи з удосконалення управління трудовими ресурсами

Стимулювання праці є дуже важливою основою мотивації трудової активності будь-якого персоналу, що несе в собі будь-яке матеріальне та нематеріальне навантаження на персонал, що в свою чергу дозволяє реалізовувати працівникові себе як індивіда і працівника водночас.

Відсутність або слабка мотивація персоналу призводить до серйозних часових витрат, фінансових проблем, які можуть викликати зниження конкурентоспроможності, а іноді й банкрутства компанії. Класична школа

менеджменту вчить, що необхідними умовами для забезпечення успіху компанії є добре сформована постановка цілей компанії, чітке її представлення кожному працівнику, мотивація персоналу на основі оцінки внеску кожного співробітника досягнення цілей. Тільки знаючи, що спонукає людину до роботи, які мотиви лежать в основі її роботи, можна розробити ефективну систему форм і методів управління своєю поведінкою. Отже, ефективність мотивації персоналу компанії безпосередньо залежить від її успішного існування [38].

Мотивація працівників відбувається відповідно до потреб підприємства чи організації і працівників у ній залежно від необхідності, яка є обумовленою навколишнім середовищем.

Основна задача підприємства чи організації в цьому напрямку роботи – це побудування дієвої мотиваційної системи, котра зобов'язана орієнтуватися на пріоритет стратегічних задач підприємства, таких як формування та зміцнення стратегічного потенціалу товариства за допомогою додаткових інвестиційних ресурсів, розвиток стратегічних маркетингових досліджень, впровадження програм підвищення кваліфікації кадрів та професійного навчання персоналу підприємства.

Концепція «стимулюючої праці» в соціологічній літературі використовується як у широкому, так і в вузькому сенсі. У широкому значенні цього терміна вона охоплює всі, що використовуються в управлінні, методи мотивації, впливу, винагороди, зокрема адміністративні, економічні (матеріальні), соціальні та регуляторні. Адміністративні методи стимулювання праці впливають на індивіда, групу за допомогою наказів, завдань тощо. Саме такі методи, коли необхідний суб'єкт управління трудовою поведінкою, результат досягається за рахунок того, що для суб'єкта роботи збитки від можливих санкцій за невиконання перевищують вартість завдання [41].

Економічне, матеріальне стимулювання праці визначає внесення в хід мотивування вартісних важелів притягнення персоналу до праці, тобто

здійснити безпосередній економічний вплив на мотивацію праці, забезпечення власної і колективної зацікавленості суб'єктів праці в матеріальному заохоченні. Тут застосовуються як прямі (зарплата, премії, доходи від прибутку та ін.), так і опосередковані (ціни, податки, кредити) важелі регулювання трудової поведінки[41].

Мотивація праці є однією з проблем, чий рішення завжди приділяли велику увагу світовій практиці. Вітчизняна теорія і практика мотивації праці, як правило, зводяться до заробітної плати на основі фіксованих ставок і офіційних зарплат і неефективні. Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах, особливо великих, необхідно використовувати досвід, накопичений вже світовою практикою [39].

Система нематеріального і матеріального стимулювання праці передбачає комплекс заходів, спрямованих на підвищення трудової активності робітників і, як наслідок, підвищення ефективності праці, її якості. Але в той же час працівник повинен знати, які вимоги пред'являються йому, яку винагороду він отримає в їх стійкій прихильності, які санкції підуть у разі їх порушення. Тому система стимулів повинна базуватися на певній базі (нормативний рівень трудової діяльності) [49].

Матеріальні стимули впроваджуються за допомогою ряду каналів: системи оплати праці, системи диференційованого обліку видів і продуктивності праці, системи реалізації грошей, отриманих за роботу (розвиток сфери зайнятості отриманого трудового доходу). До додаткових стимулів, практично також матеріальних, відносять світову практику (про це свідчить політика фірм у країнах з розвиненою ринковою економікою): оплата компанією транспортних витрат, субсидії на харчування, допомога у виплаті витрат на освіту, оплата витрат на охорону здоров'я компанії, поїздки туристичного характеру на вихідні та у святкові дні, витрати роботодавця на страхування життя працівників та їх утриманців, страхування від нещасного випадку тощо. [49].

Нематеріальні стимули ґрунтуються на моральних цінностях людини,

усвідомленні працівником його роботи як боргу перед суспільством, цінності та корисності цієї роботи. До цієї категорії відносяться також мотиваційні мотиви, пов'язані з творчим насиченням і змістом праці, його відносно сприятливі умови, відносини в робочій команді, відносини між працівником і його керівником, можливість професійного розвитку, самовдосконалення і самовираження [49].

Сам факт приєднання до працівника у трудових відносинах означає, що він повинен виконувати певний спектр обов'язків за заздалегідь визначену винагороду. У цій ситуації немає місця для стимулювання. Ось сфера контрольованої діяльності, в якій працюють мотиви, пов'язані зі страхом покарання за невиконання вимог. Такі покарання, пов'язані з втратою матеріальних благ, можуть бути не менше двох: часткова оплата передбаченої винагороди або розрив трудових відносин [49].

Однак межа між контрольованою та мотивованою поведінкою є умовною та мобільною, оскільки працівник з сильною мотивацією роботи має самодисципліну, звичку вірно виконувати вимоги та розглядати їх як власні норми поведінки [49].

В організаціях стимулювання праці виражається в соціальному захисті персоналу:

1. Особистий план піднесення для працівників, що вводить тренінги, семінари та інші засоби піднесення.
2. Перегляд заробітної плати узгоджено з особистими наслідками роботи, щорічний бонус за підрахунками роботи.
3. Страхування від негарних інцидентів, добровільне медичне страхування, страхування виїжджаючих за кордон, дитяча медична страховка.
4. Перспектива професійного розвитку на підприємствах.

Основні завдання мотивації праці - формування у кожного співробітника розуміння сутності та значення мотивації в процесі праці; підготовка персоналу та управлінського персоналу для психологічних основ

спілкування в компанії; формування кожного керівника демократичних підходів до управління персоналом з використанням сучасних методів мотивації[57].

Ефективне управління мотивацією праці передбачає виконання як загальних управлінських функцій: планування, організація, стимулювання, координація, облік і контроль, а також конкретні управлінські функції, такі як аналіз існуючої системи мотивації праці персоналу, формування стратегії, цілей і принципів організаційної політики у сфері мотивації та стимулювання персоналу, планування змісту та структури системи мотивації праці, розвитку форм мотивації та стимулювання праці, управління матеріальною та нематеріальною винагородою, систем і людських ресурсів, мотивації і стимулювання персоналу, підтримання і моніторингу системи мотивації і стимулювання зайнятості персоналу[60].

Особливо актуальним для управління мотивацією персоналу є вирішення проблем координації, узгодження потреб, мотивів і цілей працівників і підприємства в цілому, виявлення і вирішення виникаючих суперечностей між цілями і потребами працівників і підприємств. А це, у свою чергу, вимагає постійного самовдосконалення, систематичного підвищення кваліфікаційного рівня, відповідальності, рішучості, ініціативності, творчої діяльності в умовах жорсткого регулювання робочого часу. Важливо також підкреслити, що для того, щоб система мотивації була ефективною, необхідно постійно стежити за виконанням заходів мотивації праці[47]. Ефективність процесу мотивації на підприємстві повинна визначатися ступенем досягнення економічних і соціальних цілей як підприємства, так і працівників, що досягається, у свою чергу, оптимальним балансом економічних і соціальних інтересів зацікавлених сторін[44]. Таким чином ключові мотиви професійного розвитку персоналу на підприємстві можна представити у вигляді в таблиці.

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо мотивації до праці персоналу за видами

Мотивація	Уникнення невдач	Досягнення успіху
Зовнішня	• воля за кошти підприємства компенсувати витрати на вчення; • перспектива мандрувати під час навчання.	• воля заробляти гарну заробітну плату; • воля здобувати матеріальні жалування; • жадання до володіння майном; • підняття статусу, авторитету.
Внутрішня	• використання можливості професійного розвитку; • жадання до стабільної зайнятості; • перспектива кар'єрного просування.	• отримання більш цікавої роботи; • розширення змістовності роботи; • покращення умов праці; • розширення соціальних контактів; • отримання конкурентних переваг через потребу у нових знаннях; • отримання високої (керівної) посади; • самоствердження, затребуваність.

Джерело: сформовано автором за матеріалами [47]

Розглянемо можливість використання таких інструментів, як мотиваційний профіль [44], який визначається шляхом виявлення ставлення працівників до мотиваційних факторів, серед яких матеріальним фактором є лише один з дванадцяти. Перелік дванадцяти факторів мотивації представлений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Фактори мотивації працівників організації

№	Мотиваційний фактор	Ступінь задоволеності
1	Висока заробітна плата та матеріальне заохочення	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2	Комфортні фізичні умови праці	Потреба мати задовільні умови праці та комфортне зовнішнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви її виконання
4	Соціальні контакти: на рівні легкого спілкування з широким колом людей	Потреба спілкуватися з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей	Потреба формувати та підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег
6	Визнання заслуг	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості

9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку як особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

Джерело: сформовано автором за матеріалами [47]

3.3 Розробка програми впровадження механізму стимулювання трудових ресурсів на підприємстві

У системі управління персоналом велике значення має приділятися лояльності персоналу. Лояльність персоналу виникає тоді, коли загальні цілі та інтереси організації не зникають, коли вони перетворюють групу людей в організацію в команду, коли мотивуючим фактором є не тільки рівень заробітної плати, а й аспект задоволеності персоналу робочий процес.

Юридична особа повинна піклуватися про лояльність свого персоналу. Така необхідність обумовлена, по-перше, тим, що така якість працівників є умовою формування в них високої професійної мотивації, що, у свою чергу, відбивається на всіх аспектах діяльності. Тільки віддані працівники своєї організації, які прагнуть до її цілей, готові віддати свої здібності без рівноваги, всі свої сили для досягнення перемоги над конкурентами. Здатність правильно керувати лояльністю персоналу стає важливим фактором успіху всього підприємства в руках сучасного керівника [51, 52].

Для управління лояльністю персоналу, система пропонується, яка забезпечує послідовну оцінку існуючого рівня лояльності, формування, розвиток програм по підвищенню лояльності співробітників, контроль за виконання програм, що працюють на промисловому підприємстві, орієнтовані на довгострокову перспективу.

Ця система управління лояльністю на підприємстві створить високий рівень єдності трудового колективу, а також достатнє взаємне знання керівників і підлеглих з усіх важливих питань, пов'язаних із забезпеченням

безперервності технологічного процесу промислового підприємства.

Бажаний тип (рівень) лояльності для підприємств визначається його цілями.

Нами запропоновано етапи формування лояльності персоналу характерні для промислових підприємств наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Етапи формування лояльності персоналу підприємства

Етап	Характеристика
Етап 1. Визначення потенційної лояльності співробітника на етапі підбору	Цей етап передбачає, що навіть в співбесіді необхідно спробувати відрізнити від загальної маси претендентів потенційно лояльних кандидатів. Значна потенційна лояльність для кандидатів на керівні посади. Дуже важливо, щоб ці посади брали ініціативу, конструктивні, байдужі працівники, тому що вони повинні бути лояльними і заохочувати інших бути лояльними. Важливо визначити структуру мотивації майбутнього працівника та оцінити, чи здатна компанія реалізувати свої очікування. Якщо ні, то краще відмовитися від найму на роботу, оскільки такий працівник навряд чи буде лояльним.
Етап 2. Формування корпоративної культури підприємства	Місія підприємства (користь, яку підприємство приносить і вважає себе найвищим сенсом), бачення (розвиток підприємства), цінності (те, що компанія вважає важливими в ході реалізації його мета)
Етап 3. Визначення цілей і формату системи управління лояльністю персоналу	Цілі розвитку такої системи можуть бути різними: успіх і процвітання компанії на ринку і підтримка лідерських позицій, зниження обороту персоналу, підвищення рівня задоволеності персоналу, збереження комерційної інформації, відповідальність лояльного персоналу за результат. Лояльний персонал використовує всі свої можливості, знання і силу для досягнення найвищого результату в межах підприємства. Збереження конфіденційної інформації, толерантність до витрат і труднощі в організаційній діяльності.
Етап 4. Вибір об'єкта дослідження	При виборі об'єкта дослідження визначається, яка частина персоналу підприємства буде проводити дослідження і в яких умовах. Чи буде це весь персонал підприємства або його окремих підрозділ.

Етап 5. Визначення типу лояльності.	Необхідно визначити тип лояльності, що переважає на підприємстві, впливати на персонал за допомогою специфічних для цього типу методів. Це можна визначити з даних, отриманих під час дослідження, наприклад, на спеціальній анкеті, яка б диференціювала питання заяв, які відповідають кожному типу лояльності. За емоційну вірність: "Я відчуваю прив'язаність до ...; я не відчуваю прив'язаності до ..."; Продовження (врегулювання) типу лояльності може збігатися з парою - "Я вигідно ... я не вигідно ..."; для нормативного типу - "я відчуваю зобов'язання по відношенню до ...; я не відчуваю себе зобов'язаним ...".
Етап 6. Розробка і впровадження програми формування та розвитку лояльності персоналу або її вдосконалення з урахуванням виявленого типу	Розробка програми формування та розвитку лояльності персоналу до підприємства включає: систему організаційних, кадрових та соціально-психологічних заходів, спрямованих на підвищення рівня задоволеності персоналу роботою та мотивацією праці.

Джерело: побудовано автором

Для оцінки існуючого статусу рівнів лояльності персоналу та визначення "сфери ризику" персоналу пропонується провести анонімне опитування персоналу підприємства. Анкета надасть точну та достовірну інформацію про рівень задоволеності та лояльності персоналу у 6 ключових факторах:

1. Взаємини з колективом та адміністрацією
2. Зміст і характер діяльності
3. Оклад та пільги
4. Навчання і розвиток
5. Зміни та інновації
6. Цінності та культура компанії.

Під час опитування учасники повинні будуть оцінити ступінь значущості кожного фактора у своїй роботі та ступінь задоволеності нею. Рівень лояльності персоналу підприємств оцінюється окремо. Результати дозволяють групувати оцінені фактори на чотири категорії:

- Зона «Не вирішальні фактори»
- Зона «Найліпший баланс»

- Зона «Потенційний ризик»
- Зона «Швидких дій»

Результатом оцінки рівня лояльності персоналу є виявлення «вузьких місць», так званих «районів ризику» (районів, в яких персонал відчуває дискомфорт). Це можуть бути організаційні проблеми, і тоді вони будуть вказані різними співробітниками підприємства або будь-якої служби, а також особистими проблемами окремого працівника. У першому випадку, методи фокус-груп та мозкового штурму (для всебічного опису ситуації та пошуку шляхів її сприятливого рішення) можуть бути використані у другому випадку - найбільш ефективним є використання наставницької та коучинг-технології.

Беручи до уваги виявлені види лояльності персоналу, необхідно розробили програми підвищення рівня лояльності персоналу на СМТУБ: афективні (емоційні), розрахункові та нормативні. Ці програми дадуть можливість підвищити емоційний рівень підприємства і вирішити проблему з присутністю співробітників в стані тривоги і стресу, знизити плинність кадрів, підвищити рівень лояльності працівників.

Програма підвищення афективної (емоційної) лояльності персоналу підприємства.

Основні цілі програми:

- побудова високого рівня лояльності колективу (від 0,6 і вище);
- побудова лояльності персоналу до рангу провідних цінностей компанії;
- здобуток високого рівня довіри та визнання адміністрації;
- досягнення зони комфортності праці. Складові програми:
- емоційна люб'язність до колективу;
- емоційна люб'язність до роботи;
- емоційна люб'язність до підприємства. Методи впровадження програми:
- економічні;
- соціально-психологічні, спрямовані на задоволення матеріальних і

нематеріальних, основних потреб, необхідність інформаційної безпеки (ступінь, в якій люди інформовані про важливі для них питання), необхідність залучення, залучення, самореалізації (див. табл.3.4).

Запропоновані методи, за допомогою яких можна підвищити рівень афективної (емоційної) лояльності персоналу підприємства, засновані на існуючих методах підвищення афективної лояльності, представлених у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Методи підвищення афективної лояльності персоналу

Методи підвищення рівня лояльності персоналу	Тип лояльності Афективна (емоційна)
Цілеспрямовані на задоволення матеріальних і нематеріальних потреб	1. Відбиваються на родинні вигоди (гнучкий графік для сімейних справ); 2. Самовдосконалення, яке допомагає колегам почувати себе переконаними в їх здібності працювати; 3. Стратегія довгострокової зайнятості; 4. Ефективні взаємини в колективі, система наставництва; 5. Комфортабельна обстановка на робочому місці і підходяща атмосфера в колективі; 6. Повага і щира зацікавленість. 7. Привітання зі святковими днями та вручення дарунків
Вирішення потреби в інформаційній безпеці (в якій мірі люди знають про важливі для них питання)	1. Внутрішньо-організаційні ЗМІ 2. Забезпечення підтримки корпоративних рішень шляхом їх популяризації
Спрямовані на задоволення потреб взаємодії, залучення, самореалізації	1. Зв'язок зусиль працівника і кінцевого результату формує у свідомості працівника єдність його власних цілей і цілей організації; 2. Програми участі в управлінні, у прийнятті рішень; 3. Вдячність; 4. Законодавча винагорода (наприклад, перехідний атрибут кращого працівника, почесна рада); 5. Методи організаційного проектування: планування кар'єри, гнучкість у роботі, групи довіри у структуруванні роботи та вирішення тактичних завдань, моделювання роботи для максимального задоволення співробітників,

	зменшення ієрархії та відмінностей у статусі
--	--

Джерело: сформовано автором

Для управління афективним (емоційним) типом лояльності необхідно приділяти велику увагу психологічному мікроклімату в компанії.

Було розроблено для впровадження заходи щодо впровадження програми ефективної (емоційної) лояльності на підприємстві – таблиця 3.5.

Впровадження запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві.

Таблиця 3.5 – Заходи щодо впровадження програми ефективної (емоційної) лояльності на підприємстві

Заходи	Опис
Формування установки на лояльність	Використання системи адаптації нових працівників на підприємстві: - запрошення початківця до свого безпосереднього керівника в перший робочий день на обід; - зустріч початківця з приємним сюрпризом.
Організація роботи з урахуванням індивідуальних особливостей	- за можливості, організувати графік роботи працівників відділу обслуговування та відділу харчування відповідно до біоритмів; - працівник отримує право на додатковий вихідний день на місяць;
Командоутворення (Teambuilding)	- Проведення Teambuilding ігор на свята і дні здоров'я 1 разів на рік; - Проведення лекцій Teambuilding 1-2 рази на рік;

Пакет пільг наданих підприємств ом	- Матеріальна допомога при народженні дитини, на весіллі, а також у випадку смерті близького родича в розмірі однієї зарплати. - право на отримання кредиту у розмірі двох зарплат від 3 місяців до шести місяців (залежно від загальної тривалості роботи в компанії). - Корпоративна транспортна організація для співробітників - Безкоштовний корпоративний стільниковий зв'язок;
Дні сім'ї та здоров'я	- Організація екскурсій для членів сім'ї співробітників; - запрошення відзначити корпоративні свята на підприємстві (Новий рік); - Надання працівнику купона на безкоштовне відвідування спа-процедур, йоги, лекцій здорового способу життя;
Формування гордості	- Щорічний звіт про досягнення підприємства з паралельним присвоєнням найкращих і матеріальних стимулів для персоналу, включеного в програму; - Регулярно проводити засідання, на якому кожен може висловити свої ідеї, а також взяти безпосередню участь у їх подальшій реалізації.

Джерело: сформовано автором

В таблиці 3.6 автором представлено методи підвищення рівня лояльності співробітників підприємства. Представлені в таблиці методи, що спираються на вже існуючі методи підвищення лояльності.

Таблиця 3.6 – Методи підвищення рівня лояльності співробітників підприємства

Методи підвищення рівня лояльності персоналу	Тип лояльності - розрахунковий
Спрямовані на задоволення матеріальних і нематеріальних потреб	1. Висока зарплата; 2. Премії; 3. Бонуси за результатами роботи за рік; 4. Кар'єрне зростання; 5. Пільги (страхування, санітарно курортна база, поїздки, відпочинок, кредитування); 6. Оплата їдальні або виплати компенсацій за обід; 7. Оплата проїзду та стільникового зв'язку; 8. Навчання за рахунок компанії;

Спрямовані на задоволення потреби в інформаційній забезпеченості	1. Корпоративні заходи (святка, круглі столи, наради)
Спрямовані на задоволення потреби в залученні, причетності, самореалізації	1. Винагорода, що включає елементи власності (виплата акціями, відсоток від прибутку компанії і т. д.); 2. Причетність до влади (причетність до «ближнього кола», «неформальний» ресурс влади)

Джерело: сформовано автором за використання матеріалів [18]

Таблиця 3.7 – Заходи щодо впровадження програми розрахункової лояльності на СМТУБ

Заходи	Опис
1. Бонуси від ступеню виробітку працівника	- Збільшення на 1,5% за кожен рік роботи на підприємстві. Після 5 років роботи допомога фіксується і більше не збільшується.
2. Матеріальна допомога і одержання позики на особисті потреби	- Матеріальна допомога при народженні дитини, на весіллі, а також у випадку смерті близького родича в розмірі однієї зарплати. - право на отримання кредиту у розмірі двох зарплат на строк від 3 місяців до 6 місяців (залежно від загального стажу роботи в компанії).
3. Пакет пільг наданих підприємством	- Забезпечення безкоштовних обідів у їдальні заводу; - Допомога в пошуку дитячого садку для дитини.
4. Додаткові дні відпочинку	- Співробітник отримує право на один додатковий вихідний день на місяць; - Право не працювати на день народження.

Продовження таблиці 3.7

Заходи	Опис
5. Інформаційний простір	- Випуск інформаційних карток, що розповідають про святка та події, важливі для підприємства; - створення груп у соціальних мережах; - Річний звіт керівництва про досягнення підприємства, з нагородженням кращих і матеріальних стимулів для персоналу, включених в програму.

Джерело: сформовано автором

Ключовою умовою для отримання довгострокової програми лояльності є наявність досвіду роботи на підприємстві не менше одного року. Вона враховує не тільки формальні результати роботи, але й те, що називається лояльністю до компанії, тобто спочатку не лояльний працівник, не має шансів

потрапити в цю програму. Кожен, хто вже є в програмі і демонструє нелояльне поведінку, виключається з програми.

Ця програма сприяє задоволенню потреб персоналу в залученні, залученні, самореалізації, впливає на згуртованість учасників навчання, а також розкриває таємниці ефективної взаємодії в майбутньому, розподіляє ролі між учасниками. Крім того, така підготовка виявляє індивідуальні особливості, цінність кожного індивіда в роботі над загальним результатом, а також формується керівництво, відповідальність за прийняття рішень і за власні дії.

На основі даних, отриманих шляхом вимірювання рівня лояльності кожного ключового працівника, може бути зроблена оцінка ефективності заходів на підприємстві.

3.4 Економічна доцільність запропонованих заходів з удосконалення системи стимулювання трудових ресурсів

Ефективність будь-якого організованого процесу, який здійснюється і регулюється людьми, залежить в значній мірі від того, як працівники виконують свої функції. У той же час мотивація і стимулювання праці є вирішальним фактором в управлінні персоналом. І це не випадково, тому що ефективність роботи будь-якої компанії залежить від ефективності роботи виконавців[43].

Стимули є важливою складовою управління трудовими процесами, що дає змогу привести міру стимулювання праці та її кінцеві результати у відповідність, а також особисту мотивацію працівника та мету підприємницької діяльності[38].

При ефективному стимулюванні праці необхідно розуміти створення на підприємстві таких умов оплати праці, які дозволяють отримувати максимально можливі результати виробництва за мінімальних трудових витрат. Для визначення таких умов, тобто забезпечення необхідного рівня

трудової активності персоналу[66], доцільним є:

- конкретизувати види трудової діяльності, які потрібні підприємству та які потрібно стимулювати;
- розкрити ступінь потреб кожного робітника, його заінтересованість та можливості їх задоволення;
- відмітити набір цінностей, які будуть закладені в засадах мотивування колективу;
- скоординувати деякі види трудової діяльності з набором вартостей і системи мотивації;
- організувати роботу таким чином, щоб працівник мав можливість задовольнити свої інтереси за рахунок коштів, які йому надаються для фізичних і моральних сил, часу.

У цьому випадку виникає необхідність оцінки ефективності існуючої системи матеріального стимулювання на підприємстві, її відповідності завданням підвищення продуктивності праці працівників та їх зацікавленості у досягненні високих кінцевих результатів, збільшення обсягу діяльності, прибутку поліпшити роботу компанії в цілому.

Аналіз та кількісна оцінка показників ефективності системи матеріального стимулювання праці дозволить виявити недоліки на підприємстві, визначити напрями підвищення ролі матеріальних стимулів на підприємстві, відновити мотиваційну та відтворювальну функцію заробітної плати[54].

Для того, щоб працівники прийняли систему платежів і стимулів як справедливу, є доцільним:

- виявити фактори, що знижують задоволеність працівників системою стимулювання праці та практику надання тих чи інших вигод, які діють в організації, і прийняття, у разі необхідності, коригувальних заходів;
- краще інформувати працівників про розмір стимулів (бонуси, надбавки тощо), і за що вони даються;
- визначити в ході особистого контакту з підлеглими можливу

несправедливість в оплаті працівників, присудження премій та розподіл інших стимулів для подальшого відновлення правосуддя;

- систематично відстежувати ситуацію на ринку праці щодо рівня оплати тих професійних груп, які можна порівняти самими працівниками та вчасно вносити зміни в систему оплати праці.

У контексті жорсткості боротьби між великими компаніями за залучення висококваліфікованих робітників спостерігається тенденція до збільшення загальної частки соціальних виплат у компенсаційних пакетах компаній (в окремих компаніях - до 50% від загальної суми винагороди).) і розширення спектру використовуваних варіантів. Розроблена соціальна політика компанії свідчить про те, що для стратегічних цілей організації не тільки максимізація підприємницького прибутку, а й соціальна захищеність працівника, розвиток його особистості. І, як показує практика, такі організації є найбільш ефективними, лідируючими на ринку [7].

Ефективність будь-якого організованого процесу, який здійснюється і регулюється людьми, залежить в значній мірі від того, як працівники виконують свої функції. У той же час мотивація і стимулювання праці є вирішальним фактором в управлінні персоналом. І це не випадково, тому що ефективність роботи будь-якої компанії залежить від ефективності роботи виконавців.

Стимули є важливою складовою управління трудовими процесами, що дає змогу привести міру стимулювання праці та її кінцеві результати у відповідність, а також особисту мотивацію працівника та мету підприємницької діяльності.

Провівши дослідження ми з'ясували, що основним методом стимулювання працівників є заробітна плата та преміювання. Дана система мотивації напряду залежить від форм та системи оплати праці. Саме ці складові визначають порядок нарахування заробітної плати працівникам в залежності від кінцевого результату виробництва, трудових внесків та обсягів реалізованої продукції. Будь-яка форма та система оплати праці повинна

забезпечувати відповідність заробітної плати робітника і його трудового внеску.

Вплив системи матеріального стимулювання на мотивацію і робоче поведіння персоналу в значній мірі опосередкований тим, на скільки справедливою вона сприймається працівниками, на скільки безпосередньо, оплата праці зв'язана з робочими результатами. Заохочення повинні сприйматися як справедливі іншими членами робочої групи, щоб вони не відчували себе обійденими і не почали працювати гірше.

Бонусні виплати залежать від ступеню виробітку працівника.

Робітники, які працюють виконують норми мають право користуватися пільгами.

Працівники, які здійснюють перевиконання плану на 1–5% отримують бонуси у вигляді 10% до суми основної заробітної плати.

Робітники, які виконують перевиробництво на 5-10% отримують бонуси у вигляді 15% до основної суми заробітної плати.

Фонд для виплат додаткової заробітної плати становить приблизно 25 %.

При запровадження бонусної системи на СМТУБ прогнозується такий фонд оплати праці який буде складатися з фонду основної заробітної плати на яку виділено 75% та з фонду додаткової заробітної плати на який припадає 25%.

Таким чином, запропонована бонусна система збільшує витрати на оплату праці, однак очікується збільшення продуктивності праці в середньому на 5%.

Можна зробити висновок, що даний метод буде ефективний. Причому фонд основної заробітної плати не зменшується, працівники отримують ту саму заробітну плату та премії за виконання додаткових завдань та поставлених

цілей, що в свою чергу призводить до збільшення ефективності та продуктивності праці.

В наслідок введення бонусної системи преміювання нормалізуються. Згідно такої системи кожен працівник знає що йому потрібно зробити, щоб отримати премію.

ВИСНОВКИ

В першому розділі обґрунтовано теоретичні основи трудових ресурсів, які включають рівень освіти, підготовку, мотивацію, інтелектуальні та фізичні здібності, професійні навички. Трудові ресурси є головним ресурсом усякого підприємства, від якості та ефективності використання якого, зазвичай, багато в чому залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоспроможність.

Це широке і багатогранне поняття, яке являє собою сукупність людського потенціалу в особі кадрів, різних професій та кваліфікацій, які володіють фізичними та розумовими здібностями необхідними для

відтворення праці на підприємстві.

Колектив підприємства є найбільш важливим ресурсом підприємства та вимагає спеціального підходу до управління.

В якості основних критеріїв оцінки ефективності використання трудових ресурсів можуть бути використані такі показники, як: продуктивність праці, дотримання чинного законодавства, наявність прогулів, плинність кадрів, задоволеність роботою, кількість конфліктів та скарг, травматизм на робочому місці та інші.

Кінцевим результатом діяльності підприємства виступає такий показник як конкурентоспроможності продукції і послуг. При оцінці використання трудових ресурсів використовують такі показники, як ефективність, продуктивність, результативність. Показниками, що характеризують процес використання праці, є показники плинності, пов'язані з звільненням працівників у процесі діяльності.

Ефективність роботи персоналу підприємства повністю оцінює такий показник, як продуктивність праці.

У процесі оцінки використання трудових ресурсів важливим поняттям є якість праці. Якість праці є сукупністю характеристик робітника, що здійснюються в конкретних умовах виробництва, які забезпечують досягнення якісного результату роботи - продукції, товарів, послуг.

Сумська міжрегіональна товарна універсальна біржа створена для об'єднання юридичних та фізичних осіб, які здійснюють виробничу і комерційну діяльність і має за мету надання послуг в укладенні біржових угод, виявлення, упорядкування і полегшення товарообігу і пов'язаних з ним торговельних операцій, організація та проведення публічних торгів (аукціонів, конкурсів), організація та проведення публічних торгів (аукціонів, конкурсів).

Метою даної практики було ознайомлення з діяльністю Біржи, вивчення принципів її роботи і передового досвіду її фахівців, оцінка умов діяльності підприємства, а також поглиблення і закріплення знань, отриманих

в процесі навчання, виробітку навиків підготовки, прийняття і реалізації рішень в практичній діяльності.

Під час проходження практики я ознайомився із документацією підприємства та проаналізував всі напрямки роботи Біржі, а саме: управління персоналом створення умов для проведення біржових операцій, стратегічне управління підприємством, порядок надання членам і відвідувачам біржі організаційних та інших послуг організація та проведення публічних торгів (аукціонів, конкурсів).

Проаналізувавши дані напрямки, хотів б звернути увагу саме на управління діяльністю Біржі. На мій погляд він може бути більш розвинутим.

Відповідно до цього пропоную наступне:

1. Вдосконалення корпоративного сайту і Facebook-сторінки повинна бути максимально цікавими, відвідуваними і популярними.
2. Впровадити в підприємстві систему преміювання співробітників за підвищення результатів діяльності Товариства.

Управління та адміністрування мають особливе значення у зв'язку з постійними змінами в технологіях, економічному та політичному оточенні, а також значними фінансовими та екологічними ризиками.

На цей час в країні сталася ситуація, яка не дає можливості щодо ефективного управління ризиками та здійснити їхній аналіз та ідентифікацію. У зв'язку з введенням в Україні воєнного стану економічні ризики зросли та є різноманітними від геополітичних конфліктів до природних катастроф та коливань цін на енергоресурси, сировину і т. інше. Крім того, технологічні аспекти, такі як відключення (обмеження) електричної енергії або кібератаки, також становлять серйозні загрози не тільки на Біржу, а на суб'єктів господарювання, які є клієнтами Біржі.

Товариство має активно співпрацювати з усіма заінтересованими сторонами, включаючи урядові органи, споживачів, інвесторів та громадські організації. Відкритий діалог та зворотний зв'язок дозволяють ефективніше керувати ризиками та вирішувати проблеми негайно, що сприяє підвищенню

довіри до компанії та зниженню можливих негативних наслідків.

Отже, управління підприємством в нинішньої ситуації потребує комплексного підходу та постійного вдосконалення. Застосування сучасних технологій, встановлення ефективної системи управління підприємством та плідна співпраця з усіма зацікавленими сторонами дозволять знизити вплив негативних факторів на діяльність підприємства та забезпечити його стійкість та розвиток.

Під час практики проведений аналіз діяльності СМТУБ за період з 2022-2024 р.р., який визначити позитивні і негативні моменти у роботі підприємства.

Підприємство в достатній мірі забезпечене трудовими ресурсами, кількісний склад яких на початок 2024 р. складає 7 осіб. Гендерний склад та вікова структура працівників підприємства повністю відповідають його виробничій діяльності.

Таким чином, на основі проведеного аналізу і зроблених висновків можна запропонувати прийняття керівництвом підприємства ряду цілеспрямованих заходів, направлених на більш ефективне використання трудових ресурсів.

Формування мотиваційного механізму, що спрямований на збереження зайнятості персоналу; справедливий розподіл доходів та зростання преміальної частини оплати праці; створення умов для професійного та кар'єрного росту працівників; забезпечення сприятливих умов праці і збереження здоров'я працівників; створення атмосфери взаємної довіри і зворотного зв'язку. Для більш ефективного застосування моральних стимулів необхідно: ширше використовувати різноманітні форми морального заохочення в інтересах розвитку ініціативи та активності; мати у наявності положення про статуси морального заохочення та знання його працівниками; моральне заохочення підкріплювати мірами матеріального стимулювання, забезпечити правдиву взаємодію матеріальних і моральних стимулів; про кожне моральне заохочення працівника широко інформувати трудовий

колектив; вручати нагороди та виносити подяки в урочистій обстановці; заохочувати працівників вчасно-відразу після досягнення певних успіхів у праці; розвивати нові форми заохочення і установлювати строгу моральну відповідальність кожного працівника за доручену справу; точно дотримуватися встановленого порядку внесення записів про заохочення в трудові книжки працівників.

Запровадження всіх вище перерахованих чинників дасть можливість більш якісно та ефективно використовувати трудові ресурси підприємства, а також для стимулювання працівників у роботі.

Стимулювання праці є дуже важливою основою мотивації трудової активності будь-якого персоналу. В умовах жорсткості боротьби між великими компаніями за залучення висококваліфікованих працівників спостерігаються тенденції збільшення загальної частки соціальних пільг у компенсаційних пакетах компаній і розширення спектра використовуваних опцій.

Провівши дослідження ми з'ясували, що основним методом стимулювання працівників є заробітна плата та преміювання. Дана система мотивації наряду залежить від форм та системи оплати праці.

Розроблена на підприємстві система мотивації дозволяє оптимізувати структуру витрат на персонал.

Після запровадження бонусної системи прогнозується такий фонд оплати праці який буде складатися з фонду основної заробітної плати на яку виділено 75% та з фонду додаткової заробітної плати на який припадає 25% фонду оплати праці персоналу підприємства.

Трудові ресурси є головним ресурсом усякого підприємства, від якості та ефективності використання якого, зазвичай, багато в чому залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоспроможність.

Забезпеченість організації працівниками вивчається шляхом зіставлення чисельності працівників за звітний і попередні періоди, що показує тенденцію до зменшення чисельності працівників на підприємстві. На

підприємстві спостерігаються не дуже різкі коливання в динаміці коефіцієнту плинності

кадрів, але цей коефіцієнт у 2024 році становить -50%, що не вписується в межі природної плинності, яка становить 3-5%, і в свою чергу це сприяє на розвал колективу, та вимагає особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби.

Також проаналізувавши продуктивність праці одного робітника за рік можемо побачити, що у 2024 році вона зменшується.

Провівши дослідження ми з'ясували, що основним методом стимулювання працівників на нашому підприємстві є заробітна плата та преміювання.

Отже можна зробити висновок, що в наслідок введення запропонованої бонусної системи преміювання кадрова тенденція, яка склалася в підприємстві нормалізуються. Згідно такої системи кожен працівник знає що йому потрібно зробити, щоб отримати премію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» від 1 лютого 2012 року №45/2012/ Офіційний портал Верховної Ради України. [URL:http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/45/2012](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/45/2012) (дата звернення 25.06.2024)
2. Амосов О. Ю., Гавкалова Н.Л. Соціальна складова оцінки ефективності менеджменту персоналу. *Демографія та соціальна економіка*. 2013. № 1. С. 78-88.
3. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Безрук В., Петракова К. Реформування кадрової політики: інституційні передумови реалії. *Ефективність державного управління*, 2015. Вип. 44. С.

140-145.

5. Білорус Т., Фірсова С. Кадровий аудит: проблеми і перспективи використання. *Теоретичні та прикладні питання економіки*, 2014. №1(28). С.335-345.

6. Бойко О. О., Ксьоншка А. В., Перемишленікова Ю. І. Трудові ресурси підприємства: сутність, структура та їх вплив на діяльність підприємства—URL:

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qVUCiPAitKsJ:sss.org.ua/index.php/rsss/article/download/3/3+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua> (дата

звернення 16.06.2024)

7. Бутенко І. А., Курносова А. В. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки України*, 2014. № 3. С. 7-11.

8. Вихристюк М. О. Критерії оцінки та удосконалення кадрової політики. Науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, науковців, аспірантів та співробітників академії: збірник тез доповідей. Укр. інж.-пед. академія. Харків, 2015. С. 47.

9. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2016. 576 с.

10. Воскобійник С. Я. Теоретичні підходи до визначення терміну «кадрова політика». *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького*. 2018. Т. 17, № 4. С.214-218.

11. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2016. 236 с.

12. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

13. Герасименко О., Герасименко Г. Ефективність управління персоналом

на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*, 2016. Вип. 7. С. 29-37.

14. Гетьман О. О., Чабан Л. І. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*, 2016. № 11(2). С. 26-30.

15. Глєбова А. О., Головка С. А. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях. *Молодий вчений*, 2016. № 12 (27). С.159-164.

16. Гонська М. Р. Удосконалення кадрової політики торговельних мереж. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова*, 2017. Т. 20. Вип. 1.2. С. 69-74.

17. Грищенко Д. Г. Аналітичний метод оцінки стану кадрового маркетингу на підприємстві. *Бізнес Інформ*, 2016. №5. С. 423-427.

18. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2014. № 1. С. 148-155.

19. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*, 2018. № 6. С. 194-198.

20. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2017. Вип.1. Ч.1. С. 80-82.

21. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. / за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано- Франківськ: Лілея НВ, 2017. 232 с.

22. Заярна Н. М., Душна К. А. Застосування мотиваційного механізму для удосконалення системи оплати праці. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2016. Вип. 21.9. С. 199-202.

23. Зось-Кіор М. В. Особливості формування кадрової політики сучасної організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2016. Вип.13. С. 259-263.

24. Зленко А.М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами. *Економічний вісник університету*, 2015. № 2. С. 204.

25. Кравченко О. О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. №3. С. 355-359.

26. Криворученко А. Г. Система та основні методи кадрового забезпечення у системі управління вітчизняними підприємствами. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*, 2017. Вип. 1. С. 8-13

27. Кавтиш О. П., Максимішина О. В. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*, 2017. №16. С.160-166.

28. Кайнова Т. В. Складові соціально-економічної ефективності управління персоналом. *Науково-технічний збірник Харківського національного економічного університету*, 2018. №80. С.269-272.

29. Клименко О. В. Кадрова політика в Україні: напрям розвитку та шляхи реалізації. *Економіка та держава*, 2017. № 12. С. 84-88.

30. Ковальчук К. Ф., Фріман М., Фріман І. М. Оцінка діяльності кадрового управлінського персоналу промислового підприємства як основний чинник підвищення його економічної безпеки. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*, 2015. Вип.15. – С. 3-10.

31. Кравченко О. О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. – №3. – С. 355-359.

32. Криворученко А. Г. Система та основні методи кадрового забезпечення у системі управління вітчизняними підприємствами / А. Г. Криворученко, В. О. Шишкін // *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*, 2017. – Вип. 1. – С. 8-13.

33. Крючко О. С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2017. № 4(2). С. 275-279.

34. Котельникова Ю. М. Система управління кадрами як основний елемент

системи управління підприємством. *Коммунальное хозяйство городов*, 2016. №68. С.332-339.

35. Лук'янихіна О. А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. *Вісник Сумського державного університету*, 2016. №1. С.26-33.

36. Мазур В. С. Сучасна кадрова стратегія підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2016. № 6(2). С. 206-210.

37. Мельничук Д. П. Кадровий аудит як фактор підтримки стратегічних рішень у сфері управління людським капіталом. *Міжнародний збірник наукових праць*. Вип.2(8). [URL:http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/71906/67150](http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/71906/67150) (дата звернення 10.06.2024) .

38. Мельничук О. П. Кадрова політика та її завдання на сучасному етапі соціально-економічного розвитку країни. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2017. №4(49). С.78-81.

39. Мирвода С. І. Оцінка впливу кадрових факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2016. Вип. 7. Ч. 3. С. 105-109.

40. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 248 с.

41. Олійник О. С. Формування, розвиток та ефективність використання персоналу підприємства. *Журнал науковий огляд*, 2016. №5(26). С. 1-17.

42. Перепадя Ф. Л. Кадрова політика як елемент системи корпоративного управління промислових підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*, 2015. № 1.

43. Прядко В. В. Ефективна кадрова політика – найважливіша державотворча цінність для реалізації реформ в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*, 2016. № 3. С. 78-84.

44. Клочков А. Р. Мотивація персоналу на стратегію компанії. Управління персоналом. *Економіст*. 2018. № 9. С. 32–36.

45. Кендюшенко А.О. Управління якістю в підприємствах енергетичної галузі з урахуванням факторів ризику. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції "Економіка, облік, фінанси та право: сучасні тенденції та перспективи розвитку в Україні та світі", 12 січня 2024 р.* Біла церква: ЦФЕНД, 2024Б с.39-41.

46. Кендюшенко А.О. Пошук шляхів підвищення ефективності і якості роботи біржі. *Матеріали науково-практичної конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ (14-16 травня 2024 р.).* Суми, 2024, с.513

47. Кендюшенко А.О. Удосконалення системи професійного розвитку персоналу організації. *Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «PERSPECTIVES OF CONTEMPORARY SCIENCE: THEORY AND PRACTICE» 22-24.07.2024 року, Львів*

48. Терещенко Н. М. Проблеми розвитку кадрової політики в умовах глобальної нестабільності: соціально-гуманітарний аспект. *Наукові праці МАУП*, 2015. Вип.45(2). С.31-37.

49. Удовенко Т. С. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2014. №3. С.125-127.

50. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*, 2017. Вип. 9. С. 712-715.

51. Шостак І. В. Оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх вплив на результативність діяльності торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 2015. № 5. С. 257-266. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_5_32.

52. Якубів Р. Д. Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід. *Інноваційна економіка*, 2018. №3(52). С.131-136.

53. Ясінська Ю. Р. Раціональна кадрова політика на підприємстві – успішна формула підприємницької діяльності. *Вісник Львівської комерційної академії*, 2018. Вип. 46. С. 224–228.

54. Методика оцінки ефективності стимулювання праці на підприємстві.

URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-548-1.html>. (дата звернення 15.06.2024)