

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
імені адмірала Макарова
ХЕРСОНСЬКА ФІЛІЯ

Кафедра економіки

«Допущений до захисту»
Завідувач кафедри
_____ О.Е. Ломоносова
«___» _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
за освітньо-професійною програмою «Економіка підприємства»
зі спеціальності 051 «Економіка»
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

на тему: **ВИЗНАЧЕННЯ ШЛЯХІВ ПОКРАЩЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ**
ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Виконав:	здобувач VI курсу, групи 6417м
	_____ <u>Озимай Я.О.</u>
	(підпис) (прізвище та ініціали)
Керівник роботи	_____ к.е.н., доцент Ломоносова О.Е.
	(підпис) (прізвище та ініціали)

м. Херсон – 2020 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність, класифікація та структура персоналу підприємства.....	9
1.2. Формування персоналу, його використання та розвиток	28
1.3. Методика формування функціональної стратегії кадрової служби підприємства.....	36
Висновки до розділу 1.....	44
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ СЛУЖБИ АВТОМОБІЛЬНИХ ДОРІГ У ХЕРСОНСЬКІЙ ОБЛАСТІ.....	46
2.1. Фінансово-економічні умови функціонування підприємства	46
2.2. Аналіз чисельності та структури персоналу Служби автомобільних доріг в Херсонській області.....	54
2.3. Аналіз руху та забезпеченості персоналу	60
2.4. Аналіз використання робочого часу.....	64
2.5. Аналіз продуктивності праці.....	67
2.6. Аналіз фонду заробітної плати.....	75
Висновки до розділу 2.....	78
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	81
3.1 Формування та впровадження системи управління розвитком персоналу підприємства.	81
3.2. Покращення вікової структури трудових ресурсів підприємства.....	97
3.3. Розробка функціональної стратегії розвитку кадрової служби підприємства.....	104
Висновки до розділу 2.....	120
ВИСНОВКИ.....	122
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	125

ВСТУП

Актуальність теми. Однією з найважливіших проблем на сучасному етапі розвитку економіки більшості країн світу є проблема у сфері роботи з персоналом. При всьому різноманітті існуючих підходів до цієї проблеми в різних країнах основними найбільш загальними тенденціями є наступні: формалізація методів і процедур відбору кадрів, розробка наукових критеріїв їх оцінки, науковий підхід до аналізу потреб в управлінському персоналі, висування молодих і перспективних працівників, підвищення обґрунтованості кадрових рішень та періодичне декомпонування функціональної стратегії.

Для ефективного використання персоналу розроблені системи його управління. Вони включають розгалужену низку функціональних систем, покликані вирішувати широке коло завдань з формування трудового колективу, його розвитку, вдосконалення трудових відносин, стимулювання праці, вироблення стратегії управління персоналом, забезпечення сприятливих умов для досягнення високих виробничих результатів.

Результати діяльності багатьох підприємств і накопичений досвід їх роботи з кадрами свідчать про те, що формування виробничих колективів, ефективне використання персоналу, забезпечення високої якості кадрового потенціалу є вирішальними чинниками ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції. Проблеми в сфері використання персоналу і повсякденна робота з кадрами постійно перебувають в центрі уваги керівників підприємств. У майбутньому, за оцінкою фахівців, зміст, умови та ефективність праці придбають більше значення, ніж матеріальна зацікавленість. Тому тема даної магістерської дипломної роботи є особливо актуальною в сучасних умовах розвитку українського суспільства в цілому і кожного суб'єкта господарювання зокрема.

Теоретичним і методичним аспектам дослідження формування та використання персоналу, його управління на підприємствах присвятили свої наукові праці Акулов А.В., Бажан І.І., Балабанова Л.В., Драбаніч, Т.В., Дарченко Н. Д., Гетьман О.О. , Шаповал.В.М., Єсінова Н. І., Завіновська Г.

Т., Іванілов О. С., Іванченко, Г. В., Крайник О. П., Крушельницька О. В., Михайлова Л. І., Пономарьова, І. В., Семикіна, М. В., Кузьмін О. Є., Процик І. С., Щербак, В. Г. та ін. Крім вітчизняних авторів, проблемами управління персоналом давно займаються зарубіжні вчені, роботи яких також допомогли у написанні дипломної роботи - Мескона М.Х., Вудкок В., Карлоф Б. та інших.

Мета і задачі дослідження. Метою роботи є розробка теоретичних і прикладних засад формування та ефективного використання персоналу підприємства. Відповідно до зазначеної мети в роботі вирішувались такі завдання:

- розглянути визначення сутності, класифікацію та структуру персоналу підприємства;
- опрацювати теоретичні аспекти формування персоналу, його використання та розвитку;
- визначити методику формування функціональної стратегії кадрової служби підприємства;
- дослідити фінансово-економічні умови функціонування підприємства;
- проаналізувати динаміку чисельності та руху, структуру, забезпеченість, використання робочого часу, показники продуктивності праці, фонд заробітної плати підприємства;
- обґрунтувати перспективи розвитку та ефективності використання персоналу підприємства;
- визначити напрями формування та впровадження системи управління розвитком персоналу підприємства;
- обґрунтувати заходи, спрямовані на покращення вікової структури трудових ресурсів підприємства;
- розробити функціональну стратегію розвитку кадрової служби підприємства.

Об'єктом дослідження є кадровий потенціал Служби автомобільних доріг у Херсонській області.

Предметом дослідження є процес формування та використання персоналу підприємства автодорожньої галузі.

Методи дослідження. Для виконання дипломної роботи використано такі методи дослідження: загальнонаукові (спостереження, класифікації та типології, групування й порівняння, середніх величин, аналізу й синтезу, системного підходу); економіко-статистичного аналізу; соціологічного аналізу; експертних оцінок; факторного аналізу; математичного моделювання; функціонально-вартісного аналізу; графічного моделювання.

Інформаційною базою дипломної роботи слугували зібрані, оброблені та узагальнені дані літературних джерел, нормативні документи, бухгалтерська та статистична звітність Служби автомобільних доріг у Херсонській області, спеціалізовані навчальні посібники та матеріали періодичної преси, а також законодавчі і нормативні документи Верховної Радата Кабінету Міністрів України.

Апробація результатів дослідження. Основні результати і висновки наукових досліджень доповідалися на Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Інтеграція економічної освіти і науки у міжнародний простір» (м. Херсон, Херсонський державний аграрний університет, 19 жовтня 2018 р.).

Публікації. Результати дослідження опубліковано в 1 науковій праці загальним обсягом 0,3 друк. арк.

Мета дослідження та завдання, які з неї випливають обумовили структуру роботи. Вона складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладений на 121 сторінці комп'ютерного тексту. Робота містить 27 таблиць, 6 рисунків. Список літератури налічує 84 найменування.

Перший розділ містить огляд теоретичних та методичних матеріалів щодо формування та ефективності використання персоналу підприємства, а саме розглянуті сутність, класифікація та структура персоналу підприємства.

У другому розділі здійснений детальний аналіз фінансово-економічних умов функціонування Служби автомобільних доріг у Херсонській області, а саме представлена загальна характеристика підприємства, проведені аналіз чисельності та структури персоналу, руху та забезпеченості персоналу, використання робочого часу, продуктивності праці, фонду заробітної плати.

Третій розділ присвячений розробці функціональної стратегії розвитку кадрової служби підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що отримані в дисертації теоретичні положення, висновки та рекомендації сприятимуть більш широкому їх використанню в управлінні персоналом з метою розробки адекватних мотиваційних впливів на підвищення росту продуктивності трудової діяльності працівників та ефективності роботи підприємств.

Основні теоретичні положення магістерської кваліфікаційної роботи доведені до рівня методичних і практичних рекомендацій, мають універсальний характер і можуть бути застосовані у сфері управління персоналом вітчизняних підприємств.

Наукова новизна полягає в удосконаленні теоретико-методичних положень функціонування механізму забезпечення ефективності управління персоналом підприємств та розробці функціональної стратегії розвитку кадрової служби підприємства для забезпечення максимальної ефективності результатів діяльності персоналу; реалізації методичного підходу до оцінювання рівня ефективності управління персоналом підприємства; встановленні зв'язку між організаційними, мотиваційними та інформаційними компонентами з відповідними методами визначення заходів підвищення рівня продуктивності праці.

У висновки вміщені підсумкові узагальнені результати проведеного дослідження, надані практичні рекомендації, які можуть використовуватись кадровими службами підприємств.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, класифікація персоналу підприємства, його формування, використання та розвиток

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом економіки є люди, тобто їхня майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує безпосередня залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємств та організацій даної країни.

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) факторів. Вплив останніх конкретизується в таких параметрах макроекономічного характеру: кількість активного (працездатного) населення, загальноосвітній його рівень, пропонування робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили. У свою чергу, ці характеристики зумовлюють кількісні та якісні параметри трудових ресурсів.

Трудові ресурси – це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає певній сфері діяльності. Слід відрізняти трудові ресурси реальні (ті люди, які вже працюють) та потенційні (ті, що колись можуть бути залучені до конкретної праці).

Для характеристики всієї сукупності працівників підприємства застосовуються терміни – персонал, кадри, трудовий колектив.

Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності. Окрім постійних працівників, у діяльності підприємства можуть

брати участь інші працездатні особи на підставі тимчасового трудового договору (контракту) [9, с.20-26].

З огляду на те, що багато підприємств поза основною діяльністю виконують функції, які не відповідають головному їхньому призначенню, усіх працівників підрозділяють на дві групи: персонал основної діяльності та персонал неосновної діяльності. Зокрема у промисловості до першої групи – промислово-виробничого персоналу – відносять працівників основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, науково-дослідних підрозділів та лабораторій, заводоуправління, складів, охорони – тобто всіх зайнятих у виробництві або його безпосередньому обслуговуванні. До групи непромислового персоналу входять працівники структур, які хоч і перебувають на балансі підприємства, але не зв'язані безпосередньо з процесами промислового виробництва: житлово-комунальне господарство, дитячі садки та ясла, амбулаторії, навчальні заклади тощо.

Такий розподіл персоналу підприємства на дві групи необхідний для розрахунків заробітної плати, узгодження трудових показників з вимірниками результатів виробничої діяльності (для визначення продуктивності праці береться, як правило, чисельність тільки промислово-виробничого персоналу). Водночас поширення процесів інтеграції промислових систем з банківськими, комерційними та іншими господарськими структурами робить таке групування персоналу все умовнішим. Згідно з характером функцій, що виконуються, персонал підприємства поділяється здебільшого на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці, робітники [6, с.125-130].

Керівники – це працівники, що займають посади керівників підприємств та їхніх структурних підрозділів. До них належать директори (генеральні директори), начальники, завідувачі, керуючі, виконроби, майстри на підприємствах, у структурних одиницях та підрозділах; головні спеціалісти (головний бухгалтер, головний інженер, головний механік тощо), а також заступники перелічених керівників.

Спеціалістами вважаються працівники, що виконують спеціальні інженерно-технічні, економічні та інші роботи: інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, адміністратори, юрисконсультанти, соціологи тощо.

До службовців належать працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (тобто виконують суто технічну роботу), зокрема – діловоди, обліковці, архіваріуси, агенти, креслярі, секретарі-друкарки, стенографісти тощо.

Робітники – це персонал, безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей, а також зайнятий ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін. Окрім того, до складу робітників включають двірників, прибиральниць, охоронців, кур'єрів, гардеробників.

В аналітичних цілях усіх робітників можна поділити на основних - тих, що безпосередньо беруть участь у процесі створення продукції, та допоміжних – тих, які виконують функції обслуговування основного виробництва. Поступово, з розвитком виробництва, його механізації та автоматизації чіткі межі між основними та допоміжними робітниками зникають, а роль останніх (зокрема наладчиків, механіків) зростає.

Важливим напрямом класифікації персоналу підприємства є його розподіл за професіями та спеціальностями.

Професія – це вид трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок.

Спеціальність – це більш-менш вузький різновид трудової діяльності в межах професії.

Професійний склад персоналу підприємства залежить від специфіки діяльності, характеру продукції чи послуг, що надаються, від рівня технічного розвитку. Кожна галузь має властиві лише їй професії та спеціальності. Водночас існують загальні (наскрізні) професії робітників та службовців [34, с.26-28].

Класифікація працівників за кваліфікаційним рівнем базується на їхніх

можливостях виконувати роботи відповідної складності.

Кваліфікація – це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій відповідної складності.

Детальніше класифікацію персоналу підприємства можна розглянути на рис. 1.1.

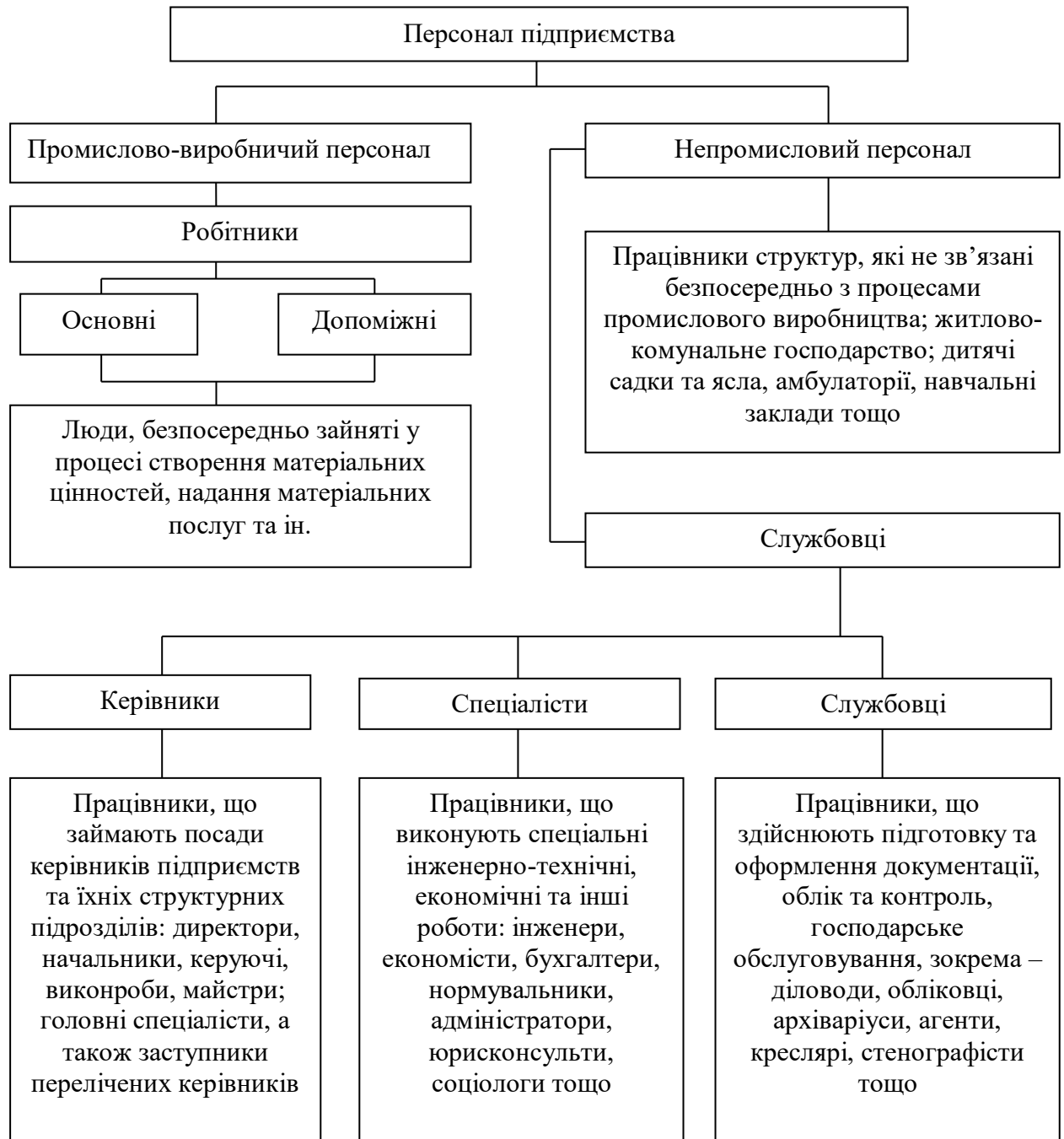


Рис. 1.1. Класифікація персоналу підприємства

[Джерело: складено автором заданими12, с.188]

Рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців характеризується рівнем освіти, досвідом роботи на тій чи іншій посаді. Вирізняють спеціалістів найвищої кваліфікації (працівники, що мають наукові ступені та звання), спеціалістів вищої кваліфікації (працівники з вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом), спеціалістів середньої кваліфікації (працівники із середньою спеціальною освітою та певним практичним досвідом), спеціалістів-практиків (працівники, що займають відповідні посади, наприклад, інженерні та економічні, але не мають спеціальної освіти).

За рівнем кваліфікації робітників поділяють на чотири групи: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані й некваліфіковані. Вони виконують різні за складністю роботи і мають неоднакову професійну підготовку (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Класифікація робітників за рівнем кваліфікації

Кваліфікаційні групи робітників	Основні виконувані роботи	Терміни підготовки, стажування, досвід
Висококваліфіковані	Особливо складні та відповідальні роботи (ремонт і наладка складного обладнання, виготовлення меблів тощо)	Понад 2-3 роки, періодичне стажування, великий практичний досвід роботи
Кваліфіковані	Складні роботи (метало- та деревообробні, ремонтні, слюсарні, будівельні тощо)	1-2 роки, чималий досвід роботи
Малокваліфіковані	Нескладні роботи (апаратурні, деякі складальні, технічний нагляд тощо)	Кілька тижнів, певний досвід роботи
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі (вантажники, гардеробники, прибиральники тощо)	Не потребують спеціальної підготовки

[Джерело: 34, с. 119]

Ці кваліфікаційні ознаки персоналу підприємства поряд з іншими (стать, вік, ступінь механізації праці, стаж) служать основою для розрахунків різних видів структур. Для ефективного управління важлива не проста констатація чисельності (або її динаміки) окремих категорій працівників, а

вивчення співвідношення між ними. Це дає змогу не тільки виявити вплив фактора персоналу на кінцеві результати діяльності підприємства, а й встановити найсуттєвіші структурні зміни, їхні рушійні сили, тенденції і на цій підставі формувати реальну стратегію щодо розвитку трудових ресурсів.

Кваліфікація працівника визначається такими чинниками, як рівень загальноосвітньої і спеціальної підготовки, досвід роботи на аналогічних посадах, необхідний для освоєння професії. Передумовою високої кваліфікації є професійна придатність, яка включає сукупність особистих якостей, характеристик і нахилів, потрібних для успішного виконання певних професійних обов'язків. Стосовно керівників різного рівня необхідною складовою кваліфікації є також організаційні здібності та навички [16, с. 86-89].

Рівень кваліфікації визначається та присвоюється працівнику спеціальною кваліфікаційною комісією на основі порівняння його знань та досвіду з вимогами, викладеними у тарифно-кваліфікаційних довідниках (характеристиках), і юридичне закріплюється в документах: дипломах, посвідченнях тощо.

Кількісними показниками рівня кваліфікації є розряди або класи (для робітників), категорії (для спеціалістів), наукові ступені і вчені звання (для науковців) тощо. Якісним показником кваліфікації є компетентність, тобто рівень загальної та професійної підготовки, що дає змогу адекватно реагувати на вимоги конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються. Компетентність людини залежить, крім рівня її кваліфікації, ще і від її ставлення до своєї роботи, досвіду, старання та вміння поповнювати свої знання. Компетентність, або професіоналізм, може змінюватися як у бік підвищення, так і у бік зниження [21, с.174-178].

Слід мати на увазі, що оптимальною для підприємства ситуацією є відповідність рівня кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт. Саме по собі підвищення кваліфікації працівників не дасть економічного ефекту, якщо воно не пов'язане з переходом до виконання

складніших робіт. Разом з тим не можна забезпечити прогрес виробництва без відповідної кваліфікації співробітників. Тому слід приділяти пильну увагу аналізу рівня кваліфікації працівників і рівня її використання. Визначити ці показники можна за допомогою відповідних коефіцієнтів.

Коефіцієнт кваліфікації ($K_{\text{кв}}$) показує достатність (недостатність) кваліфікації працівників для виконання доручених їм робіт. Він не може бути більшим 1. Якщо $K_{\text{кв}} = 1$, це означає, що і освіта, і практичний досвід усіх працівників відповідає кваліфікаційним вимогам. Коефіцієнт кваліфікації розраховується за формулою:

$$K_{\text{кв}} = \frac{\sqrt{Ч_{\text{ос}} \times Ч_{\text{д}}}}{Ч_{\text{заг}}}, \quad (1.1)$$

де $Ч_{\text{ос}}$ – Чисельність працівників підприємства, що мають відповідну кваліфікаційним вимогам освіту; $Ч_{\text{д}}$ – чисельність працівників, що мають відповідний кваліфікаційним вимогам досвід; $Ч_{\text{заг}}$ – Загальна чисельність працівників.

Коефіцієнт використання кваліфікації ($K_{\text{в.кв}}$) показує раціональність використання кваліфікації працівників при виконанні доручених їм робіт [34, с. 58-64]:

$$K_{\text{в.кв}} = \frac{УП_{\text{в.кв}}}{УП_{\text{заг}}}, \quad (1.2)$$

де $УП_{\text{в.кв}}$ – сума затрат праці на виконання робіт відповідно до кваліфікації за певний період; $УП_{\text{заг}}$ – сума загальних витрат праці за цей період.

Забезпечити на підприємстві для кожного кваліфікованого працівника можливість виконання ним роботи лише відповідної його кваліфікації практично неможливо (у такому разі $K_{\text{в.кв}} = 1$), але доцільно прагнути до того, щоб максимально наблизити значення цього коефіцієнта до 1.

Співвідношення між окремими групами працівників підприємства утворює структуру персоналу. Залежно від ознаки, покладеної в основу класифікації персоналу, можна розрахувати різні види структури (соціальна, професійна, кваліфікаційна, статева, вікова, за стажем роботи та ін.).

Професія і кваліфікація – основні якісні ознаки індивідуальної робочої

сили. Професійна та кваліфікаційна структура – основні якісні ознаки персоналу підприємства. Професійна структура – це частки груп працівників певних професій у загальній кількості співробітників підприємства, виражені у відсотках. Зрушення в професійній структурі працівників підприємства визначаються змінами, що відбуваються в характері і змісті праці під впливом науково-технічного прогресу, що обумовлює появу нових і відмирання старих професій, ускладнення і зміну функціонального змісту трудових операцій.

Кваліфікаційна структура – це центне співвідношення груп працівників різних рівнів кваліфікації в загальній чисельності персоналу. Зміни кваліфікаційної структури визначаються якісними змінами в трудовому потенціалі підприємства (набуття вмінь, знань, навичок) і відображають передусім зміни в індивідуальних характеристиках робочої сили.

Зазвичай кваліфікаційну структуру визначають окремо для різних категорій персоналу, оскільки їм притаманні різні кваліфікаційні ознаки. Наприклад, кваліфікаційна структура робітників промислового підприємства визначається процентними частками груп робітників різних розрядів у загальній кількості робітників; кваліфікаційна структура наукової організації – частками спеціалістів, що мають наукові ступені кандидатів та докторів наук тощо.

Вікова структура персоналу характеризується часткою працівників відповідного віку в їх загальній чисельності. При вивченні вікового складу застосовуються такі групування: 16, 17, 18, 19, 20-24, 25- 29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-64, 65 років і старші [19, с.47-46].

Соціальна структура персоналу підприємства – це кількісне співвідношення між різними категоріями працівників, що розрізняються за характером трудових функцій. Згідно з Державним класифікатором професій (класифікатор професій ДК 003-95) персонал поділяється на п'ять категорій: керівники; професіонали; фахівці; технічні службовці; робітники.

Керівники здійснюють функції загального управління. Умовно їх поділяють на три рівні: вищий (організація в цілому) - генеральний директор, директори; середній (основні структурні підрозділи) – начальники цехів, відділів, центрів тощо; і первинний (керівники безпосередніх виконавців) - начальники лабораторій, бюро, змін тощо. До керівників належать також головні спеціалісти (головний інженер, головний технолог, головний бухгалтер та ін.), а також заступники всіх названих працівників.

Професіонали вирішують питання, що стосуються створення і впровадження у виробництво нових знань у формі теоретичних та прикладних розробок, а також розробляють варіанти вирішення окремих виробничих і управлінських проблем, остаточне розв’язання яких входить до компетенції керівників. На підприємстві це передусім інженери, економісти, юристи та ін. Підготовка професіонала потребує відповідної вищої освіти III-IV рівня (кваліфікація: спеціаліст, магістр), а на окремих роботах – і наукового ступеня (кандидата, доктора відповідних наук) або вченого звання (старшого наукового співробітника, доцента, професора).

Професійні завдання фахівців полягають у виконанні спеціальних робіт, пов’язаних із застосуванням положень і використанням методів відповідних наук (бухгалтери, касири-експерти, техніки на виробництві, фахівці в галузі обчислювальної техніки, інспектори з кадрів). Робота фахівців також пов’язана з аналізом та обробкою інформації і потребує кваліфікації молодшого спеціаліста, бакалавра, а на деяких роботах - і спеціаліста.

Технічні службовці здійснюють підготовку й оформлення документів, облік, контроль, господарське обслуговування, виконуючи при цьому чітко регламентовану суто технічну роботу (наприклад, касири, діловоди, коменданти, секретарі тощо). Злагоджена робота технічних службовців вивільнює робочий час спеціалістів та керівників від простої, але необхідної роботи, сприяючи повнішому використанню кваліфікаційного потенціалу персоналу.

Робітники безпосередньо створюють матеріальні цінності або надають послуги виробничого характеру, керують машинами та механізмами, ремонтують, налагоджують і обслуговують обладнання. Для розрахунку трудомісткості виробництва, організації оплати праці тощо заведено розрізняти основних та допоміжних робітників. Основні робітники безпосередньо беруть участь у технологічних процесах: змінюють форму, структуру, характеристики предмета праці, його розташування тощо. У результаті створюються матеріальні продукти чи послуги. Допоміжні робітники обслуговують обладнання та робочі місця і в основному, і в допоміжному виробництві [28, с.169-172].

Серед робітників розрізняють також працівників ручної і механізованої праці за такими категоріями: робота за допомогою автоматів; робота за допомогою машин, механізмів, приладів, установок; обслуговування машин, верстатів, установок, приладів; робота без застосування машин і механізмів (ручна); ремонт та налагодження машин і механізмів. До робітників відносять також молодший обслуговуючий персонал, що надає послуги, здебільшого не пов'язані з основною діяльністю (двірники, прибиральники, кур'єри, охоронці, гардеробники, водії персональних автомобілів та ін.).

Основою віднесення працівників до тієї чи іншої з названих вище категорій є посада, яку вони обіймають, тобто штатна одиниця підприємства, що характеризується сукупністю кваліфікаційних вимог, трудових прав, обов'язків і відповідальності працівника.

Персонал підприємства є об'єктом управління, продуктивною силою, основною складовою кожного виробничого процесу.

У зв'язку з цим планування, формування, перерозподіл і раціональне використання "людських ресурсів" в організації є основним змістом управління персоналом.

У сучасних умовах поряд із фінансовим та виробничим капіталом дедалі важливішими ресурсами стають знання, досвід, трудові навички, ініціатива, діловитість, ціннісно-мотиваційна сфера працівників. Тому кадри

є суб'єктом управління. Здатність персоналу бути об'єктом і суб'єктом управління основна особливість управління персоналом в організації.

Система управління персоналом орієнтована на вирішення таких завдань:

- активне і повне забезпечення потреб організації в трудових ресурсах необхідної спеціалізації та відповідних рівнів кваліфікації;
- формування і підтримування комплексу організаційних, економічних, а також соціально-психологічних умов, які сприяють найбільш ефективному виконанню працівниками покладених на них функцій;
- забезпечення необхідного рівня взаємозв'язку між управлінням персоналом та іншими напрямками менеджменту організації.

Управління персоналом передбачає виконання певних функцій, а саме:

- визначення цілей і основних напрямів роботи з кадрами;
- удосконалення системи кадрової роботи в організації;
- визначення заходів, форм і методів здійснення поставлених цілей;
- організація роботи щодо виконання прийнятих рішень стосовноуправління персоналом;
- координація і контроль виконання намічених заходів.

Виконання зазначених функцій уможливить визначення основних елементів структури трудового потенціалу, що взаємозв'язані з техніко-економічним рівнем виробництва. Будь-яка організація зацікавлена в підвищенні своєї конкурентоспроможності, що можна досягти через упровадження висококваліфікованих технологій та залучення найздібніших працівників. Чим вищий рівень розвитку працівників, тобто рівень їх професійних знань, умінь, навичок, здібностей і мотивів до праці, тим швидше вдосконалюється і продуктивніше використовується матеріальний стан організації [45, с.11-13].

Планування персоналу як одна із важливих функцій управління персоналом полягає в кількісному, якісному, часовому і просторовому значенні потреби в персоналі, необхідному для досягнення цілей організації.

Планування персоналу ґрунтується на стратегії розвитку організації, її кадрової політики. Функція планування кадрів стає все більш важливою в забезпеченні стратегії організації, оскільки точний облік майбутніх потреб дає змогу чітко орієнтуватися під час розроблення планів підвищення кваліфікації і роботи з резервом. Проте треба зазначити, що заплановані програми економічного зростання організації дедалі частіше не забезпечуються відповідними управлінськими кадрами, в них більше уваги приділяється питанням фінансування та інвестицій.

Метою планування персоналу є визначення його кількісного та якісного складу, що забезпечує розвиток підприємства, його економічне зростання в коротко-, середньо- та довгостроковий період.

Планування персоналу може здійснюватися за такими напрямками:

- структурно визначене планування, тобто планування, що ґрунтується на поділі праці відповідно до виробничого процесу;
- індивідуальне планування - планування кар'єри співробітника, планування оновлення персоналу;
- колективне планування - планування персоналу колективу, або окремих його груп.

Короткострокове планування - поширюється на період не більше одного року.

Середньострокове планування - передбачає розроблення планів на період від одного року до п'яти років.

Довгострокове планування - це розроблення планів більш ніж на п'ять років.

Первісним етапом планування персоналу є планування потреби в ньому, тобто визначення якісної і кількісної потреби в персоналі, що обумовлена економічним станом підприємства.

Планування потреби проводиться за категоріями персоналу: робітники, професіонали, фахівці та технічні службовці. Потреба в робітниках планується окремо для основного і допоміжного виробництв, за професіями,

а також виходячи зі складності робіт - за кваліфікацією. Професіонали, фахівці, технічні службовці групуються за видами діяльності відповідно до функцій управління підприємством.

Зіставлення планової потреби і фактичної чисельності працівників дає можливість визначити зміни чисельності за професіями і посадовими групами, що слугує основою для розроблення програм розвитку персоналу. При цьому вакансії використовуються насамперед для ротації персоналу, планування службової кар'єри і професійного росту працівників, розроблення програми перепідготовки і підвищення кваліфікації для успішного освоєння роботи на новому робочому місці. Якісна потреба визначається на основі професійно-кваліфікаційного розподілу робіт, вимог до робочих місць і посад, штатного розпису організації та її структурних підрозділів [48, с. 91-34].

Додаткова потреба (абсолютний приріст чисельності) забезпечується за рахунок наймання молоді, яка закінчує професійні навчальні заклади, і набору нових співробітників. Підбір персоналу здійснюється як своїми силами, так і через служби зайнятості, а також незалежними кадровими центрами і фірмами.

Планування набору персоналу ґрунтується на прогнозі, на основі якого визначається потреба в заміні або додатковому наборі співробітників. При цьому враховуються їх якісні та кількісні характеристики. Планування набору здійснюється виходячи з обсягу і структури майбутньої потреби в персоналі (наприклад, пріоритет внутрішнього набору співробітників перед зовнішнім, запрошення на роботу освічених працівників, залучення співробітників соціально нестабільних верств). Якісне і кількісне планування набору персоналу полягає у визначенні кількості працівників кожної категорії персоналу, які повинні бути найняті на роботу на внутрішньому або зовнішньому ринку робочої сили.

Формування персоналу полягає у створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади за всіма необхідними спеціальностями, з якого

підприємство обирає найбільш прийнятних для нього працівників. Необхідний обсяг роботи щодо набору значною мірою визначається співвідношенням між існуючою робочою силою і майбутніми потребами підприємства. При цьому враховуються такі фактори як вихід на пенсію, плинність кадрів, звільнення, розширення сфери діяльності підприємства тощо [34, с. 62-68].

Використання персоналу являє собою комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для найефективнішої реалізації трудового потенціалу працівників. Воно повинно відповідати цілям організації, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю у процесі роботи.

Основні принципи раціонального використання персоналу передбачають забезпечення:

- раціональної зайнятості працівників;
- стабільності та рівномірного навантаження працівників протягом робочого періоду (дня, тижня, місяця, року);
- відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних вимогам робочих місць і виробництва за допомогою переходу з одного робочого місця на інше;
- максимальної можливості виконання на робочому місці різних операцій, що забезпечує чергування навантажень на різні частини тіла та органи чуття людини.

Виходячи з цих принципів раціональне використання персоналу означає насамперед досягнення кількісної та якісної збалансованості робочих місць і працівників, поширення гнучких форм зайнятості, забезпечення умов і організації праці, що сприяють повній реалізації трудового потенціалу працівників. Окрім того, необхідний диференційований підхід щодо зайнятості працівників на таких стадіях, як навчання, робота в передпенсійному та пенсійному віці.

Для характеристики процесу формування стабільності трудового

колективу використовують такі показники:

- показник обороту персоналу;
- коефіцієнт стабільності персоналу;
- коефіцієнт плинності персоналу;
- коефіцієнт змінності персоналу.

Оборот персоналу визначається як відношення кількості усіх вибулих (оборот по звільненню) або усіх прийнятих (оборот по прийняттю) за певний період до середньооблікової чисельності працюючих протягом того самого періоду.

Коефіцієнт обороту по звільненню визначається за формулою:

$$K_3 = \frac{R_3}{R_{cp}} \times 100 \% , \quad (1.3)$$

де K_3 – коефіцієнт обороту по звільненню; R_3 – кількість звільнених (осіб); R_{cp} – середньооблікова чисельність (осіб).

Коефіцієнт обороту по прийняттю розраховується аналогічно:

$$K_{\pi} = \frac{R_{\pi}}{R_{cp}} \times 100 \% . \quad (1.4)$$

Коефіцієнт загального обороту визначається як сума обох величин:

$$K_{\text{заг}} = K_3 + K_{\pi} .$$

Постійність, або стабільність, персоналу – це поняття, що відбиває величину, яка визначається відношенням чисельності працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року (R_i) до їх середньооблікової чисельності (R_{cp}). Цей показник розраховується за формулою:

$$K = \frac{R_i}{R_{cp}} \times 100 \% . \quad (1.5)$$

Величина плинності персоналу характеризується коефіцієнтом плинності - відношенням кількості працівників, які звільнилися з підприємства протягом певного періоду за власним бажанням і які звільнені за прогули та інші порушення дисципліни та за іншими причинами, що не викликані виробничою або загальнодержавною потребою ($R_{зв}$) до середньооблікової чисельності працівників за той самий період:

$$K_{пл} = \frac{R_{зв}}{R_{сп}} \times 100 \% . \quad (1.6)$$

Від плинності персоналу треба відрізняти його змінність. Змінністю кадрів називається заміщення прийнятими працівниками звільнених з підприємства. Її показником є коефіцієнт змінності ($K_{зм}$), тобто найменше число із прийнятих або звільнених, віднесене до середньооблікової чисельності працівників, звільнених у зв'язку зі скороченням штатів:

$$K_{зм} = \frac{R_{п} (R_{з})}{R_{сп}} \times 100 \% , \quad (1.7)$$

де $K_{зм}$ - коефіцієнт змінності; $R_{п}$ ($R_{з}$) - найменше число з прийнятих (звільнених).

У сучасних умовах великого значення набуває конкурентоспроможність персоналу, що являє собою вміння кожного з працівників та всіх разом як єдиного організму швидко й ефективно сприймати та реалізувати різні нововведення на кожній стадії життєвого циклу продукції.

Конкурентоспроможність кадрів досягається лише за умов постійного поглиблення знань, умінь, навичок, сприятливого соціально-психологічного клімату, відповідних умов праці. Конкурентоспроможність персоналу можна визначити як результат його розвитку [34, с.1237-130].

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами з виробничої адаптації персоналу, оцінювання кадрів з метою здійснення атестації персоналу, планування професійної кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо [21, с. 42-45]. Складові процесу розвитку персоналу організації наведені на рис. 1.2.

У плануванні розвитку персоналу важливим завданням є планування заходів, спрямованих на досягнення рівня освіти, необхідного для

призначення на певну посаду. На підприємствах треба розробляти плани щодо подальшої освіти співробітників, направлених для набуття спеціальної професійної кваліфікації і виробничого досвіду.

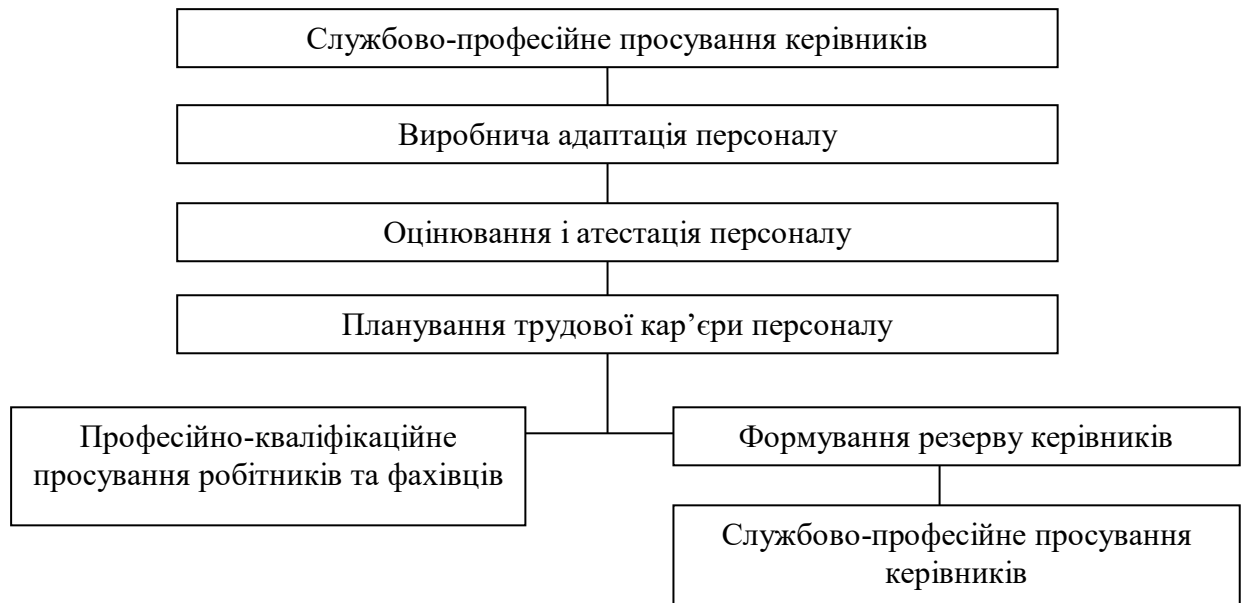


Рис. 1.2. Складові процесу розвитку персоналу організації

[Джерело: складено автором за даними 17, с.365]

Потреба в розвитку персоналу визначається через порівняння знань і вмінь працівників з майбутніми завданнями і вимогами. При цьому необхідно враховувати інтереси і побажання працівника, а також його - потенціал. Працівники зацікавлені в пристосуванні своєї кваліфікації до вимог робочого місця, в гарантіях виробничого зростання (планування кар'єри): підвищення особистої мобільності на ринку робочої сили; отримання шансів для самореалізації на робочому місці.

Розвиток персоналу для кожного підприємства є важливим напрямом виробничих інвестицій. Пріоритетність інвестицій в розвиток персоналу визначається необхідністю підвищення ділової активності кожного працівника з метою подальшого успішного розвитку організації, упровадження нових технологій, зростання продуктивності праці тощо.

Успішний розвиток персоналу обумовлений трьома факторами: знаннями, можливостями і поведінкою працівників [39, с.111-114].

Знання є основою розвитку здібностей персоналу, сприяє формуванню особистого потенціалу. Можливості виражають умови використання отриманих знань, визначають їх корисність, реалізацію. Розвиток персоналу пов'язаний насамперед з приведенням у відповідність знань працівників та їхніх можливостей. Виходячи зі своїх можливостей і на основі своєї діяльності співробітники набувають необхідного досвіду.

Поведінка персоналу все більшу роль відіграє за групового управління, солідарного стилю лідерства. Розвиток персоналу неможливо забезпечити тільки на основі підвищення знань і можливостей. Необхідно враховувати особливості поведінки, взаємовідносин, міжособистісних і неформальних комунікацій.

Розрізняють дві групи методів формування та активізації знань, можливостей і поведінкових аспектів:

- 1) формування і розвитку кадрового потенціалу;
- 2) розвитку потенціалу кожного співробітника. До першої групи відносять методи:

- організаційного розвитку, удосконалення організаційних структур;
- конфліктного менеджменту, що сприяє міжособистісним комунікаціям і створенню сприятливого мікроклімату;
- техніка групової роботи менеджера.

До другої групи належать методи:

- підготовки і перепідготовки робітників, фахівців, професіоналів і керівників;
- підвищення кваліфікації;
- проведення семінарів, конференцій, групових дискусій.

Умовами розвитку персоналу можуть бути:

- оцінювання персоналу, тобто визначення здібностей і можливостей працівника для підвищення ефективності роботи;
- визначення мінімальної кваліфікації працівника як у нинішній момент, так і в майбутньому. При цьому метою кожного працівника є

виконання поставлених перед ним вимог і завдань. Водночас він має бути задоволений своєю роботою, поліпшувати свій імідж, мати можливість просування службовими східцями; брати на себе відповідальність, поліпшувати своє становище на ринку праці, мати надійне робоче місце і достатній заробіток;

- визначення стратегічних цілей підприємства щодо потреб у персоналі, формування попереднього резерву, просування складу резерву керівників, заходи щодо підвищення кваліфікації, оплата праці, орієнтована на виконану роботу.

Необхідність постійного професійного навчання обумовлена певними факторами:

- упровадженням нової техніки, технологій, виробництвом сучасних товарів, зростанням комунікативних можливостей;

- виходом на ринок з високим рівнем конкуренції;

- тією обставиною, що для організації ефективнішим є підвищення віддачі від уже працюючих працівників на основі їх неперервного навчання, ніж залучення нових працівників.

Підприємство повинно розробляти і постійно поновлювати свої програми систематичної підготовки і перепідготовки працівників. Програми мають бути складені з урахуванням конкретних особливостей структури персоналу і актуальних завдань розвитку підприємства.

Одним із елементів системи управління персоналом є планування трудової кар'єри.

Як свідчить зарубіжний досвід, необхідно планувати ділову кар'єру з моменту прийняття працівника на роботу до його звільнення.

Розрізняють два види кар'єри: професійну та внутрішньоорганізаційну.

Професійна кар'єра характеризується тим, що конкретний працівник у процесі свого трудового життя проходить різні стадії розвитку: навчання, вступ на роботу, професійний ріст, підтримання індивідуальних професійних здібностей і, нарешті, вихід на пенсію. Усі ці стадії працівник може пройти

послідовно в різних організаціях.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в одній організації [26, с.210-218].

Вона може бути:

- вертикальною - піднімання на вищий ступінь структурної ієрархії;
- горизонтальною - переміщення в іншу функціональну сферу діяльності або виконання певної службової ролі на сходинці, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми тощо). Окрім того, до горизонтальної кар'єри відносять також розширення або ускладнення завдань у межах сходинки, на якій перебуває працівник, з відповідною зміною винагороди. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на коротко- та довгостроковий періоди, а й результати, яких він повинен досягти, щоб розраховувати на просування по службі.

Однією з форм розвитку персоналу, зокрема керівного складу, є створення резерву на заміщення керівних посад і планомірна робота з ним.

Резерв керівних кадрів – це певна група працівників, які відібрані для просування на керівні посади за результатами оцінювання їхніх професійних знань, умінь і навичок, ділових і особистих якостей. Формування кадрового резерву повинно забезпечувати своєчасне заміщення вакантних посадовими працівниками, сталість управління організацією та її структурними підрозділами; призначення на посади компетентних, здібних працівників; навчання претендентів на посади; постійне накопичення ними необхідного досвіду на новій для них посаді.

1.2. Формування персоналу, його використання та розвиток

Важливою передумовою визначення результативності праці є правильне обчислення рівня і динаміки продуктивності праці в усіх сферах

економіки. Вимірювання продуктивності праці має ґрунтуватися на розумінні економічного її змісту, визначенні показників, які можуть характеризувати рівень продуктивності праці у часі і просторі. Методи обліку продуктивності праці мають відповідати таким вимогам:

- одиниця виміру не може викривляти показники продуктивності праці;
- повністю враховувати фактичний обсяг робіт і затрати робочого часу;
- забезпечувати єдність методів вимірювання продуктивності праці;
- показники продуктивності праці мають бути наскрізними, зведеними, порівняльними, мати високий ступінь узагальнення, бути універсальними у застосуванні.

Розрізняють продуктивність у масштабі суспільства, регіону, галузі, підприємства, організації, цеху, виробничої дільниці, бригади й окремого працівника [26, с.178-219].

Продуктивність праці вимірюється відношенням обсягу виробленої продукції до затрат праці (середньооблікової чисельності персоналу). Залежно від прямого або оберненого відношення маємо два показники: виробіток і трудомісткість.

Виробіток – це кількість виробленої продукції за одиницю часу або кількість продукції, яка припадає на одного середньооблікового працівника чи робітника за рік, квартал, місяць. Він вимірюється відношенням кількості виробленої продукції до величини робочого часу, витраченого на його виробництво:

$$B = \frac{Q}{T}, \quad (1.8)$$

де B - виробіток; Q – обсяг виробленої продукції; T – затрати робочого часу.

Трудомісткість – це показник, який характеризує затрати часу на одиницю продукції (тобто обернена величина виробітку):

$$T_p = \frac{T}{Q}, \quad (1.9)$$

де T_p - трудомісткість на одиницю продукції.

Чим більший виробіток продукції за одиницю часу або чим менші

затрати часу на одиницю продукції, тим вищий рівень продуктивності праці.

Найпоширенішим і універсальним показником є виробіток.

У масштабі економіки рівень продуктивності праці (виробітку) у сфері матеріального виробництва визначається відношенням величини новоствореної вартості за певний період до середньооблікової чисельності персоналу, зайнятого у сфері матеріального виробництва протягом цього періоду. У сфері послуг продуктивність праці (виробіток) визначається відношенням вартості послуг без вартості матеріальних витрат на їх надання за певний період до середньооблікової чисельності персоналу сфери послуг за цей самий період.

Розрізняють показники виробітку залежно від одиниці виміру робочого часу:

- виробіток на одну відпрацьовану людино-годину – годинний;
- виробіток на один відпрацьований людино-день – денний;
- виробіток на одного середньооблікового працівника – річний (квартальний, місячний).

Годинний виробіток характеризує продуктивність праці за фактично відпрацьований час. Денний залежить також від тривалості робочого дня і використання робочого часу всередині зміни. На його рівень впливають внутрішньозмінні простої та збитки часу.

Методи вимірювання продуктивності праці (виробітку) залежать від способу визначення обсягів виробленої продукції. Розрізняють натуральний, трудовий і вартісний (грошовий) методи.

Сутність натурального методу полягає в тому, що обсяг виробленої продукції і продуктивність праці розраховуються в натуральних одиницях (штуках, тонах, метрах тощо) [21, с.58-63].

Цей метод має широке застосування всередині підприємства: на робочих місцях, у бригадах, на окремих ділянках тих галузей, які виробляють однорідну продукцію (електроенергетик, видобувні галузі промисловості).

Якщо підприємство (цех, дільниця, бригада) випускає продукцію, котра має одне й те саме призначення, проте вирізняється якоюсь однією ознакою, виробіток можна розрахувати за допомогою умовно-натуральних одиниць. Натуральний метод має обмежене застосування, оскільки підприємства і галузі випускають здебільшого різнорідну продукцію. Окрім цього, за даного методу не можна врахувати змін обсягу незавершеного виробництва, яке в деяких галузях має велику частку в загальному обсязі продукції.

Трудовий метод найчастіше використовується на робочих місцях, у бригадах, на виробничих дільницях і в цехах, де обсяг виробленої продукції або виконаних робіт визначається в нормо-годинах. За науково обґрунтованих і на певний період незмінних норм цей метод достатньо точно характеризує зміни продуктивності праці.

Трудовий метод має обмежене застосування, оскільки він базується на використанні незмінних норм, що суперечить необхідності перегляду норм у міру здійснення організаційно-технічних заходів. Окрім того, досі на підприємствах розраховується здебільшого технологічна трудомісткість, яка виражає затрати часу лише основних робітників. І самі норми трудових затрат для них часто непорівнянні у зв'язку з різним ступенем їх обґрунтованості. Відсутні науково обґрунтовані нормативи праці на окремі види робіт або трудові функції.

У сучасних умовах найпоширенішим методом вимірювання продуктивності праці є вартісний (грошовий), який ґрунтується на використанні вартісних показників обсягу продукції (валова, товарна продукція, валовий оборот, нормативна вартість обробки, чиста, нормативно-чиста й умовно-чиста продукція, валовий дохід). Перевага вартісного методу полягає в можливості порівняння різнорідної продукції з витратами на її виготовлення як на окремому підприємстві або в галузі, так і економіки в цілому. У зв'язку з цим вартісний метод застосовується на всіх етапах планування й обліку як на галузевому, так і на територіальному рівнях [18].

Показники продуктивності праці, розраховані за валовою і товарною

продукцією, мають схожі переваги і недоліки. Недоліки полягають передусім у тому, що рівень виробітку більшою мірою обумовлений затратами минулої (уречевленої) праці, ніж затратами живої праці. На величину виробітку і його динаміку побічний вплив чинять зміни асортименту продукції, її матеріаломісткість і трудомісткість, зміни обсягу кооперованих поставок, обсягу незавершеного виробництва, відмінності і динаміка цін на продукцію. При обчисленні валової або товарної продукції часто має місце повторний рахунок у зв'язку з тим, що вартість продукції підприємства, яке постачає цю продукцію, впливає на величину продуктивності підприємства, яке її використовує.

Спотворення величини виробітку, що виникає у разі зміни асортименту продукції, трапляються тоді, коли збільшується або зменшується частка продукції вищою вартістю сировини, тобто з високою матеріаломісткістю і низькою трудомісткістю. У таких випадках на практиці, щоб усунути цей недолік, можна розрахувати індекси продуктивності праці змінного, постійного складу, структурний індекс.

Індекс змінного складу відбиває зміни як у виробітку, так і в складі продукції. Індекс постійного складу характеризує показник продуктивності праці, незалежний від змін у структурі продукції, і розраховується зважуванням часткових індексів зростання виробітку на кількість працівників у порівнянному (плановому) періоді за кожним виробом.

Структурний індекс розраховують діленням індексу змінного складу на індекс постійного складу. Структурний індекс показує, як впливають зміни структури продукції на загальний показник продуктивності праці. Якщо структурний індекс більший за одиницю, то це означає, що показник продуктивності праці завищується за рахунок збільшення матеріаломісткості і зниження трудомісткості продукції у разі зміни її асортименту, і навпаки.

Важливо зауважити, що між показниками валової і товарної продукції є певні відмінності. Вони полягають у тому, що перший показник характеризує загальний обсяг виробничої діяльності підприємства, другий – обсяг, який

надходить у народногосподарський обіг. У деяких галузях промисловості продуктивність праці визначають, використовуючи показник обсягу нормативної вартості обробки (НВО). Для розрахунку нормативної вартості обробки за кожним видом виробів визначають на певний період єдині й постійні нормативи витрат за такими статтями: заробітна плата основних виробничих робітників з відрахуваннями на соціальне страхування (вартість витрат живої праці), цехові й загальнозаводські витрати. Прямі матеріальні витрати в цьому нормативі не відображаються, тобто на показник нормативної вартості обробки в основному не впливають затрати минулої праці. Недоліками цього показника є те, що він не характеризує обсягу всієї виконаної роботи (повної вартості), собівартості виробленої продукції, новоствореної вартості, враховує не фактичну вартість обробки, а лише її нормативне значення.

З теоретичного погляду найповніше уявлення щодо вкладу підприємства у створення продукції дає показник вартості чистої продукції - новоствореної вартості. Величина чистої продукції розраховується як різниця між обсягом валової продукції і витратами на сировину, матеріали, напівфабрикати, паливо, енергію, амортизаційні відрахування (елементи уречевленої праці):

$$Ч_{\Pi} = Q_v - M_v, \text{ або } Ч_{\Pi} = З_{\Pi} + \Pi_p, \quad (1.10)$$

де $Ч_{\Pi}$ - обсяг чистої продукції; Q_v - обсяг валової продукції; M_v - матеріальні витрати; $З_{\Pi}$ - заробітна плата з нарахуваннями на соціальне страхування; Π_p - прибуток підприємства.

Чиста продукція точно характеризує новостворену продукцію, якщо продукція реалізується за ринковими цінами, проте нині великий вплив чинять монопольні ціни, які змінюють реальний вклад підприємства у створення нової вартості.

У галузях з високим рівнем технічної оснащеності для розрахунку продуктивності праці застосовується показник умовно-чистої продукції, який містить, окрім заробітної плати з нарахуваннями, прибуток, а також суму

амортизаційних відрахувань (частину минулої праці). Проте використання цього показника обмежене у зв'язку з тим, що за значної різниці в рентабельності окремих виробів і великих відмінностей частки прибутку в оптовій ціні підприємства не можна мати точних і надійних результатів зіставлення реального вкладу підприємства щодо випуску продукції і відповідної величини прибутку.

Ширше застосовується на підприємствах показник продуктивності праці, розрахований на основі показника нормативно-чистої продукції [12, с.79-85].

Сутність нормативного методу визначення чистої продукції полягає в тому, що на кожний вид продукції, котра випускається підприємством, поряд з оптовою ціною встановлюється також норматив чистої продукції. Обсяг нормативно-чистої продукції (НЧП) по підприємству визначається множенням обсягу випуску кожного виду продукції в натуральному вимірнику (штук, кг тощо) на норматив і складанням одержаних результатів. Нормативи чистої продукції мають бути стабільними, тому обсяги нормативно-чистої продукції порівнюються протягом певного періоду.

Обсяг нормативно-чистої продукції розраховується так:

$$\text{НЧП} = \sum_{i=1}^n \Pi_i \times \text{Н}_{\text{чп}_i}, \quad (1.11)$$

де Π_i - план випуску i -х виробів, шт.; $\text{Н}_{\text{чп}_i}$ - норматив чистої продукції на i -й виріб, грн; n - кількість найменувань виробів за планом.

Норматив чистої продукції на виріб визначається:

$$\text{Н}_{\text{чп}_i} = Z_{\text{вр}}(1 + K_3) + \Pi_n, \quad (1.12)$$

де $Z_{\text{вр}}$ - заробітна плата основних виробничих робітників з відрахуваннями на соціальне страхування, грн; K_3 - коефіцієнт, який обчислюється як відношення суми заробітної плати працівників, зайнятих обслуговуванням і управлінням виробництва, до суми заробітної плати основних виробничих робітників; Π_n - нормативний прибуток, грн.

Недоліки показника нормативно-чистої продукції ідентичні недолікам показника чистої продукції.

Рівень продуктивності праці на підприємстві можна характеризувати показниками трудомісткості продукції. Трудомісткість відбиває суму затрат праці промислово-виробничого персоналу (живої праці) на виробництво одиниці продукції і вимірюється в людино-годинах (нормо-годинах).

Розрізняють декілька видів трудомісткості.

Технологічна трудомісткість (T_T), яка включає всі затрати праці основних робітників - як відрядників, так і почасовиків:

$$T_T = T_B + T_P, \quad (1.13)$$

де T_B – затрати праці основних робітників-відрядників; T_P - затрати праці основних робітників-почасовиків.

Трудомісткість обслуговування виробництва ($T_{об}$) включає всі затрати праці допоміжних робітників.

Виробнича трудомісткість ($T_{вир}$) - це всі затрати праці основних і допоміжних робітників.

$$T_{вир} = T_T + T_{об}. \quad (1.14)$$

Трудомісткість управління виробництвом (T_y) включає затрати праці керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців.

Повна трудомісткість (T) - це трудові затрати всіх категорій промислово-виробничого персоналу:

$$T = T_T + T_{об} + T_y; \text{ або } T = T_B + T_P + T_{об} + T_y. \quad (1.15)$$

За характером і призначенням розрізняють нормативну, фактичну й планову трудомісткість. Нормативна трудомісткість визначає затрати праці на виготовлення одиниці продукції або виконання певного обсягу робіт, розраховані згідно з чинними нормами. Фактична трудомісткість виражає фактичні затрати праці на виготовлення одиниці продукції або певного обсягу роботи [19, с. 132-142]. Планова трудомісткість - це затрати праці на одиницю продукції або виконання певної роботи з урахуванням можливої зміни нормативної трудомісткості шляхом здійснення заходів, передбачених комплексним планом підвищення ефективності виробництва.

Напрямки підвищення ефективності використання персоналу

підприємства включають в себе визначення вартісних характеристик персоналу, пошук резервів їх поліпшення, визначення рівня ділової активності працівників, поліпшення системи перепідготовки кадрів, поліпшення умов праці [26, с.115-117]. Ефективне використання персоналу можливе за умов посилення мотивації до праці. Впровадження нових систем мотивації праці сприятиме підвищенню ефективності виробництва, зменшенню непродуктивних втрат робочого часу, покращенню психологічного клімату в колективах.

Отже, були розглянуті економічні аспекти використання персоналу підприємства, визначили сутність, класифікацію та структуру персоналу підприємства, охарактеризовані основні показники ефективності використання персоналу та шляхи підвищення ефективності використання персоналу.

1.3. Методика формування функціональної стратегії кадрової служби підприємства

Сучасне підприємство складається з підрозділів, зайнятих основною діяльністю, і підрозділів, які забезпечують безперебійну роботу підприємства. Підрозділи першого типу і їх лінійні керівники, а також підрозділи другого типу і їх функціональні керівники безпосередньо відповідають за досягнення цілей підприємства, тому вони уповноважені приймати рішення, як використовувати ресурси виробництва, в тому числі і персонал. Роль функціональних служб зводиться до підтримки діяльності лінійних підрозділів і надання їм рекомендацій для ефективного використання ресурсів усіх видів. Відділ управління персоналом (кадрова служба) є функціональним, його працівники прямо не беруть участі в основній діяльності підприємства. Рішення з питань найму, звільнення, призначення на нову посаду, направлення на навчання, стажування

приймається безпосередньо керівниками підрозділів. У розділі досліджено принципи та ефективність роботи кадрової служби, та методи удосконалення системи керування персоналом на сучасних підприємствах.

Система керування персоналом повинна носити комплексний характер і будуватися на концепції, відповідно до якої робоча сила розглядається як непоновлюваний ресурс чи людський капітал, а як найважливіший вид ресурсу на підприємстві. Так, одним з важливих видів діяльності служби персоналу є прийом на роботу високопрофесійних працівників. Задачею залучення персоналу є забезпечення покриття потреби в якісному і кількісному відношенні з врахуванням місця і часу, а також ефективно поєднання характеру розв'язуваних підприємством задач з людською природою працівників, що виконують цю задачу. Так, багато менеджерів зі служби персоналу, при прийомі на роботу орієнтується насамперед на те, де раніше працювала людина, одержуючи цю інформацію найчастіше з особистої бесіди чи трудової книжки. Але існують визначені технології підбору персоналу, що з успіхом використовуються у світовій практиці. Вони включають два різних види діяльності: набір і добір персоналу.

Перш ніж організація запропонує потенційному працівнику роботу, вона повинна знайти тих людей, які хотіли б її одержати. У цьому і полягає набір - створити необхідний резерв кандидатів на всі посади, з яких потім будуть відібрані найбільш придатні працівники. Тобто, звідси головна задача служби персоналу – це добір працівників, вибір найбільш придатних кандидатів з резерву, створеного в ході набору. Тому саме від ефективної роботи служби персоналу вже на начальному етапі (етапі підбору і відбору) залежить робота всього підприємства та можливість досягати стратегічних цілей.

Управління персоналом як діяльність - більш широке поняття, ніж просте управління працівниками, і, в сучасних умовах господарювання, прості кадрові служби, які займались тільки чисто веденням обліку та оформленням документів, перетворились у багатопрофільні відділи (служби)

персоналу. Так, робота та обов'язки кадрової служби залежать від типу кадрової політики на підприємстві. О.В. Крушельницька і Д.П. Мельничук вважають, що “кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання” [49, с.129-131].

Отже, можна припустити, що це визначення в деякій мірі регламентує роботу служби персоналу сучасного підприємства. Постановка завдання. Сучасні служби управління персоналом створюються, зазвичай, з урахуванням структури підприємства: відділу кадрів, відділу організації праці та зарплати, відділу охорони праці та техніки безпеки та інших.

Задачі нових служб полягають у реалізації кадрової політики і координації діяльності з управління трудовими ресурсами, тому вони починають розширювати коло своїх зобов'язань, від суто кадрових питань до розробки систем стимулювання праці, управління професійним просуванням, запобігання конфліктів, вивчення ринку трудових ресурсів, вирішення проблем пов'язаних з адаптацією нового персоналу, складання особистісного плану навчання тощо. Виходячи з функціональних обов'язків служби персоналу, її структура багато в чому визначається характером і розмірами підприємства, особливостями продукції та послуг, конкурентоспроможністю та стилем керівництва.

У малих і середніх підприємствах багато функцій щодо управління персоналом виконують переважно лінійні керівники, а на великих підприємствах формуються самостійні структурні підрозділи. Так, на багатьох підприємствах формуються служби управління персоналом, які поєднують під єдиним керівництвом заступника директора із управління персоналом та усі підрозділи, які стосуються роботи з кадрами. І, в залежності від розмірів підприємства, склад підрозділів змінюється: на невеликих підприємствах один підрозділ може виконувати функції кількох підсистем, а на великих підприємствах – функції кожної підсистеми,

зазвичай, виконує окремий підрозділ [51, с. 28-34].

Роль кадрової служби в апараті управління безупинно зростає. Так, у період ринкової економіки в Україні виникає необхідність в обґрунтованому підборі, організації навчання, підвищенні кваліфікації, правильній оцінці і вихованні кадрів підприємства. Особливо зростає роль кадрової служби щодо набору випускників технікумів, інститутів і університетів, які володіють сучасними знаннями з таких дисциплін, як маркетинг, менеджмент, ринкова стратегія, ціноутворення і т.п. Крім цього, з'явилась потреба у необхідності систематичного навчання - підвищення кваліфікації як працівників апарату управління, так і працівників, зайнятих оперативною діяльністю.

Кадрова служба підприємства – цесукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління підприємством разом із зайнятими у них посадовими особами (керівники, фахівці, виконавці), покликані управляти персоналом у межах обраної кадрової політики. Головне призначення кадрової служби у тому, щоб керуватися у виконанні кадрової політики інтересами підприємства, а також діяти з урахуванням трудового законодавства, реалізації соціальних програм, прийнятих як на федеральному, так і на територіальному рівні [49, с. 30-39].

Напрямки діяльності кадрової служби обумовлені тими ж чинниками, що і всього підприємства. Вони і визначають функції служби управління персоналом. Так, до функцій кадрової служби підприємства належать [47, с. 113]:

- визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів;
- організація підбору, відбору, розміщення і виховання персоналу;
- дослідження і аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників підприємства;
- організація діловодства щодо роботи з персоналом;
- оцінка і періодична атестація персоналу підприємства;
- організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу;

формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління їх просуванням по службі;

- поліпшення умов роботи і вирішення соціальних питань;
- розвиток мотивації, кар'єри працівників.

До нових функцій кадрових служб належать:

- кадровий моніторинг (передбачає постійне спеціальне спостереження за станом і динамікою кадрів, мотивацією персоналу, рівнем задоволеності роботою, процесами наймання і розвитку персоналу, трудовою дисципліною, рівнем безпеки праці та ін.);

- персонал-маркетинг (передбачає: дослідження внутрішнього і зовнішнього ринку праці, його сегментування; аналіз очікувань працівників стосовно кар'єрного зростання; поширення у підприємстві інформації про потребу в кадрах, можливості щодо професійного навчання або зміни кваліфікації; пошук і залучення на роботу необхідних фахівців);

- кадровий аудит (передбачає оцінку відповідності персоналу підприємства його місії, цілям і стратегії; об'єктами кадрового аудиту є: якісні і кількісні характеристики персоналу, структура підприємства, корпоративна культура);

- робота з посередницькими фірмами стосовно підбору та лізингу персоналу (які надають працівників без установа з ними відносин прямого наймання);

- впровадження автоматизованих систем управління персоналом (програмні комплекси забезпечені необхідними типовими документами, які надають достовірну інформацію про кожного працівника, його якості, що полегшує оцінку персоналу);

Усі види роботи з персоналом на підприємстві пов'язані з функціями кадрової служби, взаємозалежні між собою, мають конкретний науковий і практичний зміст, а також мотивують працю працівників кадрової служби щодо їх виконання.

Стиль керівництва всіх менеджерів організації формує організаційну

культуру, яка є ефективним інструментом управління людськими ресурсами.

Варіант такої формалізації може виглядати таким чином. Підрозділ з управління людськими ресурсами відповідає за наступне:

- разом з керівниками інших структурних підрозділів підприємства (менеджери кадрових служб) розробляє кадрову політику і плани її реалізації з урахуванням конкретних умов на майбутній період і вносить пропозиції на розгляд керівництва;
- періодично (раз на рік або за вимогою) подає керівництву підприємства аналітичні записки про кадрову ситуацію з виявленням проблем і пропозиціями щодо їх вирішення;
- разом з фінансовим підрозділом проводить аналіз матеріальних і соціальних стимулів для максимально повної реалізації потенціалу кожного працівника;
- контактує з адміністративно-господарською службою з питань, пов'язаних із задоволенням соціально-побутових потреб працівників (оперативне медичне обслуговування, харчування, постачання промислових і продовольчих товарів, транспорт та ін.);
- спільно зі службою безпеки розробляє пропозиції щодо запобігання витоку комерційної інформації підприємства, перевірки лояльності працівників, забезпечення безпечних умов праці, вирішення питань, що виникають в екстремальних ситуаціях.

Проте, у реальній українській практиці рідко можна зустріти формально закріплені взаємозв'язки кадрового підрозділу з іншими структурами підприємства. Разом з тим, у багатьох сучасних підприємствах налагоджено ці зв'язки, оскільки таке формальне закріплення є засобом щодо запобігання конфліктних ситуацій між структурними підрозділами та вирішення інших проблемних питань. Отже, перш ніж визначити, якими інструментами удосконалити роботу кадрової служби персоналу на підприємстві, необхідно проаналізувати модель сучасного менеджера кадрової служби (рис. 1.3.).



Рис 1.3. Модель сучасного менеджера кадрової служби

[Джерело: складено автором заданими12, с.78]

Слід зазначити, що робота кадрової служби має свою специфіку відповідно до особливостей керованого об'єкта, що характеризується профілем його діяльності (виробнича, комерційна, фінансова).

Отже, служби управління персоналом повинні бути укомплектовані спеціалістами, здатними успішно вирішувати широкий спектр питань діяльності підприємства і разом з іншими службами активно впливати на ефективність роботи підприємства. Закордонний досвід показує, що керівник служби управління персоналом наділений широкими повноваженнями, є членом правління підприємства й активно впливає на його політику. Управлінська діяльність характеризується великою мірою невизначеності і залежить від мистецтва менеджменту.

Подальше удосконалення організації роботи з кадрами служби персоналу на підприємстві повинно базуватися на розробці досконалої моделі менеджера кадрової служби (служби персоналу), що наведено на рис.1.3, та обов'язково ця модель повинна бути адаптована під діяльність підприємства.

Рішення кадрових питань в умовах ринкових відносин і ринку робочої сили здобуває особливо важливе значення, тому що змінюється суспільний статус працівника, характер його відносин до праці й умов використання трудового потенціалу. За таких обставин керівник підприємства повинен у своїх рішеннях виходити з того, що трудовий потенціал використовується більш ефективно при сприятливих умовах для працівника, а його здатність щодо виконання роботи, вирішення задач, у тому числі проблемних, залежить від багатьох якісних показників, що характеризують його як особистість, так і як фахівця.

Кадровий консалтинг передбачає: визначення потреби в різних категоріях персоналу, шляхів підвищення його кваліфікації та ефективності роботи; вплив ефективності роботи персоналу на результат роботи підприємства; визначення професійно важливих якостей різних категорій працівників; надання консультацій з питань пошуку, набору, підготовки,

використання і підвищення кваліфікації кадрів та ін.);

Сьогодні персонал сприймається як основний ресурс підприємства, яким необхідно грамотно та професійно управляти, створювати оптимальні умови щодо його розвитку. Отже, успіх всього підприємства залежить від ефективного управління діяльністю співробітників та системності, тому слід приділяти більше уваги роботі з персоналом, за яку відповідають служби персоналу на підприємствах.

Так, для підвищення ефективності функціонування служб персоналу необхідно проводити дослідження щодо їх роботи, аналізувати та доповнювати професійні обов'язки, приділяти увагу підвищенню кваліфікації менеджерів цих служб, оскільки тільки системний підхід допоможе зробити правильні висновки, необхідні для підвищення ефективності та удосконалення роботи служби персоналу на сучасному підприємстві.

Висновки до розділу 1

Ефективне функціонування підприємств, забезпечення їх сталого і конкурентоспроможного розвитку залежать перш за все від колективу працівників, їх здатності грамотно вирішувати поставлені перед ними завдання. Від формування персоналу підприємства, його кількісної якісної збалансованості та рівня використання значною мірою залежать ефективність використання всіх інших складових виробничих ресурсів, забезпечення високих результатів діяльності підприємства, його динамічний науково-технічний і соціальний розвиток.

Важливе значення для ефективного управління персоналом має вивчення його структури. Структура персоналу підприємства характеризується співвідношенням між окремими групами персоналу відповідно до різних класифікаційних його ознак.

Структура персоналу підприємства є його якісною характеристикою. Найважливішими показниками структури персоналу є співвідношення між його категоріями, між основними і допоміжними робітниками, частка висококваліфікованих і кваліфікованих робітників у загальній чисельності працівників, а також співвідношення між робітниками, зайнятими механізованою, автоматизованою і немеханізованою працею, в тому числі важкою фізичною і шкідливою працею.

Організація формування персоналу підприємства є невід'ємною складовою управління людськими ресурсами підприємства, та на етапі переходу до ринкової економіки набуває надзвичайно важливого значення.

Ключовим принципом управління персоналом підприємства виступає принцип підбору і розміщення кадрів за їх особистісними і діловими якостями. Адміністративні органи підприємства, реалізуючи даний принцип, формують стабільний трудовий колектив, здатний в умовах ринку досягати високих кінцевих результатів. Реалізуючи даний принцип, підприємство тим самим забезпечує відповідність кадрів зростаючим вимогам сучасного виробництва, розвиває у працівників діловитість і відповідальність за рішення завдань підприємства, підвищує їхню зацікавленість у максимальній продуктивності праці.

Оскільки головним виробничим ресурсом, який забезпечує поточну діяльність і розвиток підприємства, є її трудовий колектив, персонал, то стратегію управління персоналом доцільно розглядати як центральну функціональну стратегію. Стратегію управління персоналом слід розуміти як перспективний (стратегічний) план забезпечення потреб підприємства в конкурентоспроможному персоналі, який базується на системі теоретичних поглядів, ідей, принципів та узгоджений з генеральною стратегією підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ СЛУЖБИ АВТОМОБІЛЬНИХ ДОРІГ У ХЕРСОНСЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1. Фінансово-економічні умови функціонування підприємства

Служба автомобільних доріг у Херсонській області (Служба) є державною організацією, що належить до сфери управління Державного агентства автомобільних доріг України (далі - Укравтодор), яке відповідно до Указу Президента України від 13.04.2011 № 456/2011 «Про Положення про Державне агентство автомобільних доріг України» є правонаступником Державної служби автомобільних доріг України. Юридична адреса Служби: 73000, м. Херсон, вул. Поповича, 23. Служба у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України, указами Президента України, постановами та розпорядженнями Кабінету Міністрів України, наказами профільного міністерства, нормативно-правовими актами Укравтодору, рішеннями органів місцевого самоврядування, прийнятими в межах їх компетенції, а також цим Положенням.

Служба є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку із зображенням Державного Герба України і своїм найменуванням, є неприбутковою організацією.

Служба є одержувачем бюджетних коштів, що спрямовуються на розвиток мережі автомобільних доріг загального користування. Служба утримується у межах кошторису видатків, затвердженого Укравтодором, за рахунок:

- коштів, передбачених у вартості будівництва та ремонту автомобільних доріг, виходячи з законодавчо встановлених нормативів на утримання служби замовника;
- коштів, передбачених у вартості експлуатаційного утримання автомобільних доріг загального користування згідно з розрахунками за

Методикою, затвердженою Укравтодором.

Умови та розміри оплати праці керівника Служби визначаються Укравтодором. Оплата праці інших працівників здійснюється згідно з Галузевою угодою.

Метою діяльності Служби є організація утримання в належному технічному стані та розвиток мережі автомобільних доріг загального користування, мостів та штучних споруд, створення умов для безперервного та безпечного руху транспорту на них, задоволення потреб народного господарства та населення України в удосконаленні і раціональному розвитку дорожньої інфраструктури, що обслуговується.

Предметом діяльності Служби є:

- реалізація єдиної транспортної політики у дорожньо-транспортному комплексі, що здійснюється Міністерством транспорту та зв'язку України, стосовно розвитку та утримання існуючої мережі автомобільних доріг загального користування в регіоні в межах фінансових ресурсів, що направляються на дорожнє господарство згідно з законодавством;

- підготовка та організація виконання державних програм з питань забезпечення надійного і безпечного руху автомобільними дорогами загального користування на регіональному рівні;

- організація будівництва, ремонту та утримання автомобільних доріг загального користування, а також відповідних інженерних комунікацій і споруд;

- організація акумулювання коштів фінансування дорожнього господарства згідно з Законом України від 16 липня 1999 р. № 986-XIV "Про внесення змін до деяких законів України щодо фінансування дорожнього господарства" та Законом України про Державний бюджет на відповідний рік, інших фінансових ресурсів на ці цілі;

- визначення в межах її повноважень напрямів використання коштів, що надходять на розвиток мережі і утримання автомобільних доріг загального користування, за погодженням з головним розпорядником, через якого вона

одержує бюджетні кошти;

- фінансування робіт з будівництва, реконструкції, ремонту та утримання мережі автомобільних доріг загального користування, мостів та інших штучних споруд згідно із законодавством;

- організація внутрішнього контролю за цільовим та ефективним використанням бюджетних коштів, що надходять на розвиток мережі і утримання автомобільних доріг загального користування, з урахуванням положень Бюджетного кодексу та інших нормативно-правових актів;

- організація на регіональному рівні виконання програм розвитку та функціонування (з питань, що належать до її компетенції) об'єктів дорожнього сервісу;

- здійснення функцій замовника по всьому комплексу дорожніх робіт;

- технічний нагляд за станом автомобільних доріг загального користування, мостів та інших штучних споруд;

- аналіз на регіональному рівні інформації про стан автомобільних доріг загального користування та безпеки дорожнього руху, організація проведення діагностики і оцінки транспортно-експлуатаційної якості зазначених доріг, відповідних інженерних мереж і споруд, розробка і реалізація заходів щодо поліпшення їх якості;

- розробка і здійснення у взаємодії з органами Державтоінспекції заходів з питань безпечної експлуатації автомобільних доріг, мостів та інших штучних споруд;

- узгодження маршрутів і оформлення платних дозволів на проїзд у регіоні транспортних засобів, вагові або габаритні параметри яких перевищують нормативні;

- організація і проведення тендерів та розміщення замовлень на виконання робіт з будівництва, реконструкції, ремонту і утримання автомобільних доріг загального користування, мостів та інших штучних споруд відповідно до законодавчих та нормативно-правових актів з цих питань;

- здійснення контролю за умовами виконання контрактів та угод з будівництва, реконструкції, ремонту та утримання автомобільних доріг, мостів та інших штучних споруд;
- реалізація технічної політики Укравтодору з упровадження прогресивних проектних рішень, сучасних матеріалів та новітніх технологій;
- забезпечення приймання та контролю якості виконаних робіт з будівництва, реконструкції, ремонту та утримання автомобільних доріг загального користування, мостів та інших штучних споруд згідно з встановленими нормативами;
- облік на регіональному рівні автомобільних доріг загального користування, інженерних комунікацій і споруд;
- участь у підготовці пропозицій щодо визначення об'єктів концесії на будівництво та експлуатацію автомобільних доріг загального користування в установленому порядку;
- виконання функцій замовника (Концесієдавця) на період будівництва автомобільних доріг на умовах концесії з питань відведення земель, контролю якості і фактичної вартості виконуваних робіт, організації роботи державної комісії з прийняття дороги в експлуатацію, у тому числі поетапно окремих її ділянок;
- організація виконання положень Закону України "Про дорожній рух" та правил в частині охорони автодоріг, мостів та інших штучних споруд;
- забезпечення функціонування автоматизованих систем управління, зв'язку, інформаційного забезпечення на автомобільних дорогах загального користування на регіональному рівні;
- організація проведення необхідних заходів у разі стихійного лиха в регіоні;
- проведення мобілізаційної підготовки доріг;
- надання статистичної та іншої звітності відповідним органам на місцях та Укравтодору;
- взаємодія з органами місцевого самоврядування у вирішенні питань,

пов'язаних з функціонуванням та розвитком автомобільних доріг у регіоні;

- здійснення іншої діяльності, не забороненої законодавством.

Служба автомобільних доріг зобов'язана:

- організовувати належне утримання та розвиток автомобільних доріг загального користування, що обліковуються на її балансі, та підтримувати безпечні та безперебійні умови руху на них;

- здійснювати заходи для підвищення техніко-експлуатаційних параметрів і економічних характеристик автомобільних доріг, створення їх мережі, що відповідає сучасним вимогам учасників транспортного руху;

- розробляти перспективні плани розвитку дорожнього господарства регіону;

- сприяти впровадженню прогресивних проектних рішень, нових матеріалів, сучасних енергозберігаючих технологій, ефективних методів організації робіт тощо;

- розробляти пропозиції до програми дорожніх робіт у регіоні на черговий рік для затвердження в установленому порядку і забезпечувати її виконання;

- готувати розрахунки і обґрунтування потреби у фінансових ресурсах на черговий рік;

- організовувати мобілізацію коштів на фінансування дорожніх робіт відповідно до законодавства;

- забезпечувати фінансування дорожніх робіт у межах надходження коштів по всіх джерелах;

- враховувати державні контракти, державні замовлення та інші зобов'язання і забезпечувати їх обов'язкове виконання;

- забезпечувати дотримання норм і вимог щодо охорони навколишнього середовища, раціонального використання і відтворення природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки;

- забезпечувати режимно-секретну діяльність;

- забезпечувати реалізацію положень законодавства України про

державну таємницю, мобілізаційну підготовку, цивільну оборону і охорону праці;

- подавати статистичну і бухгалтерську звітність відповідним державним органам та Укравтодору у повному обсязі за встановленими формами;

- надавати Укравтодору оперативну інформацію про техніко-експлуатаційний стан доріг і споруд, дорожньо-транспортні пригоди, стихійні явища і надзвичайні ситуації, а також про виконання завдань з будівництва, реконструкції, ремонту та утримання автомобільних доріг, мостів та інших штучних споруд.

Основні економічні показники господарської діяльності Служби автомобільних доріг у Херсонській області наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні економічні показники господарської діяльності
Служби автомобільних доріг у Херсонській області

Показники	Роки			2017 р. у % до	
	2015	2016	2017	2015р.	2016 р.
1	2	3	4	5	6
Середньорічна чисельність працівників	53	50	49	92,0	98,0
Обсяг фінансування з бюджету – всього, тис. грн.	133458,2	314233,3	342732,2	256,8	109,1
у т.ч. з державного бюджету	131591,2	312939,0	319383,7	242,7	102,1
Обсяг фінансування з бюджету на 1 середньорічного робітника, тис. грн.	2518,1	6284,7	6994,5	277,7	111,3
у т.ч. з державного бюджету	2482,8	6258,8	6518,0	262,5	104,1
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	129	71	131	101,6	184,5
Середньорічна вартість оборотних засобів – всього, тис. грн.	837155	913199	953781	113,9	104,4
у т.ч. дороги	836719	912808	953391	113,9	104,4
Витрати на утримання Служби – всього, тис. грн.	5506	6786	9310	169,1	137,2
у т.ч. витрати на оплату праці	3239	4094	5928	183,0	144,8
Витрати на утримання Служби на 1 середньорічного робітника, тис. грн.	103,9	135,7	190	175,9	131,6
у т.ч. витрати на оплату праці	61,1	81,9	121	198	147,7

[Джерело: власна розробка автора]

Аналізуючи наведені дані в табл.2.1. можна зробити висновок, що за період 2015-2017 рр. середньорічна чисельність працівників постійно зменшувалась. В 2015 р. середня чисельність становила 53 особи, в 2016р. – 50 осіб, в 2017 р. – 49 працівників.

Одним із вагомих показників діяльності підприємства є обсяг фінансування з бюджету робіт і послуг, замовником яких є підприємство. В 2015 р. обсяг фінансування становив 133458,2 тис. грн. Цей показник значно збільшився у 2016 р. і дорівнював 314233,3 тис. грн. В 2017 р. обсяг профінансованих робіт збільшивсь на 9,1% в порівнянні з попереднім роком і становив 342732,2 тис. грн. (приріст 2017 р. в порівнянні з 2015 р. складає 156,8%). Основним джерелом фінансування підприємства є кошти державного бюджету. Обсяг фінансування з державного бюджету становив в 2015р. – 131591,2 тис. грн., 2016 р. – 312939,0 тис. грн., 2017 р. – 319383,7 тис. грн. Збільшення обсягу фінансування у 2017 р. становить 142,7% до 2015 р. та 2,1% до 2016 р.

Середньорічна вартість виробничих запасів для забезпечення діяльності підприємства в 2015 р. становила 129 тис. грн., в 2016 р. – 71 тис. грн. В 2017 р. вартість виробничих запасів суттєво не змінилась і становила 131 тис. грн.

Середньорічна вартість основних засобів в 2015 р. становила 837155 тис. грн., в 2016 р. – 913199 тис. грн. В 2017 р. вартість основних засобів становила 953781 тис. грн. Спостерігається збільшення вартості основних засобів в 2017 році у порівнянні з попередніми періодами, так зростання вартості в порівнянні з 2015 р. становить 13,9%, в порівнянні з 2016 р. – 4,4%. Збільшення вартості основних засобів відбувається за рахунок збільшення вартості доріг, як основного елемента основних засобів.

Службу очолює начальник, який призначається на посаду і звільняється з посади Головою Укравтодору за погодженням з відповідними органами виконавчої влади. Начальник Служби несе відповідальність за стан та розвиток мережі автомобільних доріг загального користування в регіоні,

мобілізацію коштів та фінансування дорожніх робіт; відповідає за прогнозування та реалізацію державної політики стосовно розвитку та утримання існуючої мережі автомобільних доріг загального користування в регіоні в межах фінансових ресурсів, що направляються на дорожнє господарство згідно із законодавством.

Начальник відповідає за ефективне та цільове використання коштів, що надходять на фінансування господарства згідно із законодавством; відповідає за збереження державної власності, що знаходиться на балансі Служби; здійснює керівництво діяльністю Служби, несе персональну відповідальність за виконання покладених на Службу завдань, визначає ступінь відповідальності заступників начальника Служби і керівників структурних підрозділів; укладає угоди від імені Служби; видає у межах своєї компетенції накази, організовує і контролює їх виконання; затверджує положення про структурні підрозділи і відділи Служби, функціональні обов'язки її працівників; розпоряджається коштами в межах затвердженого Укравтодором кошторису витрат на утримання апарату Служби; призначає на посади і звільняє з посад працівників, застосовує до них заходи заохочення або дисциплінарного стягнення; затверджує структуру та штатний розпис Служби в межах кошторису, затвердженого Укравтодором; забезпечує своєчасне подання статистичної, фінансової та іншої звітності відповідним органам на місцях та Укравтодору.

Служба є самостійним учасником зовнішньоекономічної діяльності згідно із законодавством, здійснює ділові контакти з іноземними фірмами, організаціями, установами з питань, що належать до компетенції Служби.

Служба має право здійснювати будь-які не заборонені законодавством України зовнішньоекономічні угоди за напрямками своєї діяльності за погодженням з Укравтодором.

При реорганізації і ліквідації Служби працівникам, які звільняються, гарантується збереження їх прав та інтересів згідно з трудовим законодавством України.

2.2. Аналіз чисельності та структури персоналу Служби автомобільних доріг у Херсонській області

Аналізуючи чисельність та структуру персоналу підприємства, необхідно виконати перевірку забезпеченості підприємства кадрами за кількістю, складом, структурою працівників; проаналізувати динаміку чисельності працівників за кількістю, складом і структурою; провести оцінку кваліфікаційного складу працівників за показниками освіти, стажу роботи, тарифних розрядів. Питання якісного складу для підприємств важливе, бо для збереження конкурентних властивостей продукції (робіт, послуг), що ним випускається, потрібен персонал відповідного рівня освіти і кваліфікації.

Кадрове планування припускає відстеження змін у професійно-кваліфікаційній структурі кадрів і покликане виявити майбутні потреби в робочій силі, визначити їхній якісний і кількісний показники на ранішній стадії.

Динаміка чисельності штатних працівників Служби автомобільних доріг у Херсонській області наведена на рис. 2.1.

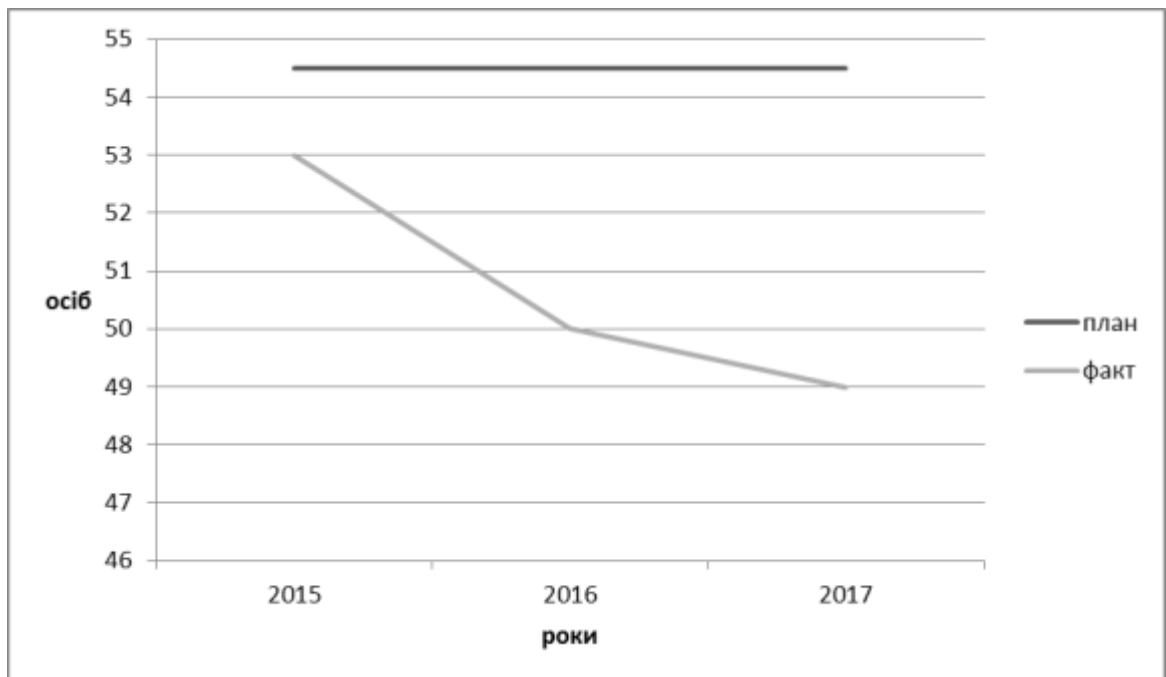


Рис. 2.1. Динаміка чисельності штатних працівників Служби автомобільних доріг у Херсонській області [власна розробка автора]

Планування роботи з персоналом підприємства - цілеспрямована діяльність, завдання якої – надання робочих місць в необхідній кількості у відповідності зі здібностями працівників і вимогам організації. Робочі місця з погляду продуктивності і мотивації повинні дозволяти працюючим оптимальним чином розвивати свої здібності, забезпечувати ефективність праці і відповідати вимогам створення гідних людини умов праці і забезпечення зайнятості.

Аналіз чисельності працівників за період з 2015-2017 рр. наведений у табл. 2.1.

Таблиця. 2.1.

Аналіз чисельності працівників Служби автомобільних доріг у Херсонській області за період з 2015-2017 Ррр.

Рік	Штатних одиниць		Відхилення від плану	
	план	факт	абсолютне, штатних одиниць	відносне, %
2015	54,5	53	1,5	2,7
2016	54,5	50	4,5	8,5
2017	54,5	49	5,5	10,0

[Джерело: власна розробка автора]

За даними табл. 2.1 можна зробити висновок, що планова і фактична чисельність робочої сили Служби автомобільних доріг в Херсонській області у 2016 р. зменшилась у порівнянні з 2015 р. на 8,5 %. Протягом 2015-2017 рр. фактична чисельність працівників підприємства була завжди менша за планову.

Аналізуючи 2017 р., можна зробити висновок, що фактична чисельність персоналу менша за планову на 5,5 (10 %) штатних одиниць. У 2015 і 2016 рр. фактична чисельність персоналу менша за планову на 1,5 (2,7 %) і 4,5 (8,5 %) відповідно.

Графічно аналіз чисельності працівників Служби автомобільних доріг за період з 2015-2017 роки зображено на рис. 2.2.

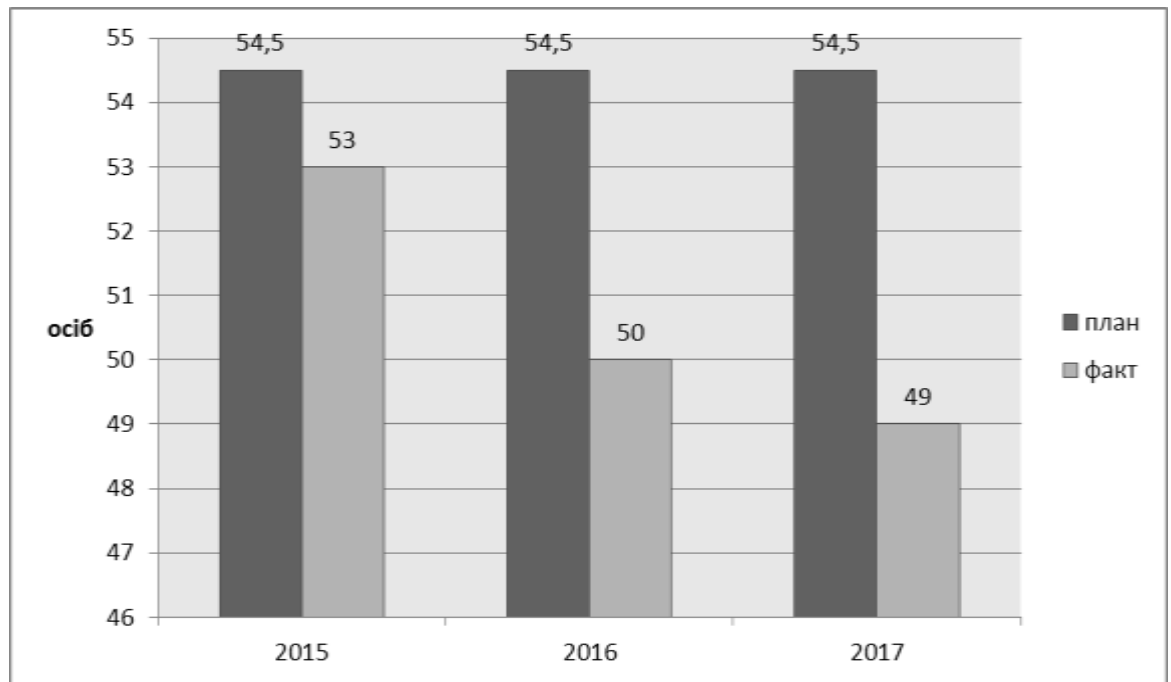


Рис. 2.2. Фактична та планова чисельність працівників
Служби автомобільних доріг за період з 2015-2017 рр.
[власна розробка автора]

Аналіз складу персоналу працівників Служби автомобільних доріг у Херсонській області наведений в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Склад персоналу працівників Служби автомобільних доріг
у Херсонській області

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення			
				абсолютне		відносне, %	
				2015 р. до 2016 р.	2016 р. до 2017 р.	2015 р. до 2016 р.	2016 р. до 2017 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Облікова чисельність штатних працівників на кінець року	53	50	49	1,5	5,5	2,7	10
Керівники, осіб	13	13	13	-	-	-	-
Спеціалісти, осіб	37	34	33	1,5	5,5	4	14
Водії, осіб	3	3	3	-	-	-	-

[Джерело: власна розробка автора]

З табл. 2.2 видно, що чисельність спеціалістів у 2017 р. зменшилась в порівнянні з 2015 р. на 10%. Найбільша чисельність робітників на

підприємстві зафіксована в 2015 р. 53 особи.

Порівнюючи 2017 р. із 2015 р., можна зробити висновок, що структура складу персоналу не зазнала суттєвих змін. Чисельність керівників не змінилась. Кількість спеціалістів зменшилась. Зменшення середньооблікової чисельності персоналу пов'язане з плинністю кадрів, а також із структурними перебудовами підприємства.

Для аналізу вікового складу необхідно чисельність персоналу підприємства поділити за віковими групами:

1 група – до 35 років.

2 група – 36-50 років.

3 група – 51-60 років

Аналіз вікового складу наведений в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Аналіз вікового складу персоналу
Служби автомобільних доріг у Херсонській області

Показники	2015 р.		2016 р.		2017 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Всього, осіб	53	100	50	100	49	100
До 35 років	23	43,3	21	42,0	19	38,8
36-50 років	20	37,7	18	36,0	18	336,7
51-60 років	8	15,1	8	16,0	8	16,3
61-70 років	2	3,7	3	6,0	4	8,1

[Джерело: власна розробка автора]

Аналізуючи дані табл. 2.3, можна зробити висновок, що найбільша чисельність працівників у 2015 р. у віці до 35 років – 23 особи (43%), 36-50 років дорівнює 20 (38 %) осіб. Чисельність персоналу у віці 51-60 років, становила 8 (15 %) осіб, також. У 2016-2017 р. чисельність персоналу зменшилась, але вікова структура не зазнала суттєвих змін.

Для визначення кількості осіб передпенсійного віку проведемо аналіз вікового складу персоналу третьої групи (51-60 років).

Аналіз вікового складу персоналу, віком від 51 до 60 років, наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Аналіз вікового складу персоналу Служби автомобільних доріг у
Херсонській області, віком від 51 до 60 рр

Показники	2015 р		2016 р		2017 р	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Всього, осіб	8	100,0	8	100,0	9	100,0
51-54 років	2	25	3	37,5	3	33,3
55 - 57 років	5	62,5	5	62,5	4	44,5
58 - 60 років	1	12,5	-	-	2	22,2

[Джерело: власна розробка автора]

Аналізуючи дані табл. 2.4., звертає на себе увагу той факт, що частка працівників віком від 58 до 60 років у 2017 р. становить 22,2 % або 2 особи. Тобто на підприємстві працює незначна кількість осіб передпенсійного віку, які планують звільнення у зв'язку з виходом на пенсію найближчим часом.

Аналіз освітньої структури персоналу наведений в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Аналіз освітньої структури персоналу
Служби автомобільних доріг у Херсонській області

Показники	2015 р.		2016 р.		2017 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Всього, осіб	53	100	50	100	49	100
Середня освіта	3	5,6	3	6,0	3	6,1
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	-	-	-	-	-	-
Вища освіта (вищі навчальні заклади I-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»)	4	7,5	4	8,0	4	8,1
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр»)	46	86,8	43	86,0	42	85,7

[Джерело: власна розробка автора]

Аналізуючи дані табл. 2.5., щодо освітнього складу персоналу, можна зробити такі висновки. Чисельність працівників з повною вищою освітою у 2017 р. зменшився порівняно з 2016 р. на 1 особу, у той же час цей показник

залишився незмінним у відсотковому відношенні і становить 86 %, у 2015 р. ця частка персоналу становила 46 осіб і 87%.

Персонал із середньою спеціальною освітою серед колективу відсутній.

Частка працівників підприємства із загальною середньою освітою протягом 2015-2017 рр. залишається незмінною і становить 6% від загальної кількості, а це 3 особи.

Для визначення співвідношення груп персоналу за статтю, необхідно здійснити відповідний аналіз, який наведений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Характеристика персоналу Служби
автомобільних доріг у Херсонській області за статтю

Показники	2015 р.		2016 р.		2017 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Всього, осіб	53	100	50	100	49	100
Чоловіки	38	71,7	37	74,0	32	65,4
Жінки	15	28,3	13	26,0	17	34,6

[Джерело: власна розробка автора]

Виходячи з аналізу персоналу Служби автомобільних доріг у Херсонській області за статтю, відображеного у табл. 2.6, можна дійти висновку, що протягом досліджуваного періоду (2015 – 2017 рр.) на підприємстві працюють переважно чоловіки, частка жінок на підприємстві має незначні зміни і становить: у 2015 р. 15 осіб, або 28,3 % від загальної кількості працюючих. У 2016 р. – 13 осіб або 26,0 %; у 2017 р. кількість працюючих на підприємстві жінок підвищилась и становить – 17 осіб до 34,6%.

На структуру персоналу Служби автомобільних доріг у Херсонській області впливають особливості виробництва, його спеціалізація, що зумовлюють відповідність питомої ваги кожної категорії працюючих розвитку техніки, технології та організації виробництва.

2.3. Аналіз руху та забезпеченості персоналу

Для аналізу руху персоналу та забезпеченості підприємства обчислюються і оцінюються у динаміці такі показники, як коефіцієнт обороту кадрів з прийому персоналу, коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт стабільності кадрів, коефіцієнт загального обороту.

Серед вказаних показників показник плинності кадрів заслуговує на найбільшу увагу, оскільки вважається, що він уособлює надмірний оборот робочої сили. Надмірним вважають звільнення за порушення трудової дисципліни, через невідповідність кваліфікації, за власним бажанням, а також самовільне залишення роботи без поважних причин.

Під час аналізу слід вивчити конкретні причини звільнення за власним бажанням (низькі заробітки, тяжкі умови праці, відсутність перспектив професійного зростання, незадовільний психологічний клімат та ін.).

При високій плинності кадрів обов'язково визначають негативні наслідки її впливу на основні показники діяльності суб'єкта господарювання і розглядають дійові заходи щодо закріплення персоналу.

За вихідними даними табл. 2.7 і алгоритмом розрахунку показників руху персоналу розрахуємо відповідні показники руху персоналу та проведемо їх аналіз.

Таблиця 2.7.

Вихідні дані для аналізу руху персоналу Служби автомобільних доріг у Херсонській області

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Прийнято працівників, осіб.	4	9	-
Вибуло працівників, осіб, у тому числі:	7	7	1
–за власним бажанням, за прогули та інші порушення трудової дисципліни	7	7	1
–за скороченням штатів	-	-	-
Середньооблікова чисельність (КР), осіб.	53	50	49
Кількість робітників, які працювали цілий рік, осіб.	48	41	48

[Джерело: власна розробка автора]

Розрахунки свідчать, що коефіцієнт Служби автомобільних доріг у Херсонській області обороту кадрів з прийому за аналізований період у 2016 р. зріс, тоді як коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення на кінець 2017 р. зменшився.

В 2015 р. коефіцієнт обороту з прийому складав 0,078, то в 2016 р. він збільшився вдвічі - 0,18, навпаки, коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення в 2016 р. склав 0,137, а в 2017 р. – 0,020.

Для характеристики руху персоналу проведено аналіз таких показників:

1. Коефіцієнт обороту по прийняттю персоналу.

$$\text{Коефіцієнт обороту по прийняттю} = \frac{\text{число прийнятих працівників}}{\text{середньоспискова чисельність}}$$

Для розрахунку цього коефіцієнту використано такі вихідні дані:

Прийнято на роботу:

- у 2015 р. 4 осіб;
- у 2016 р. 9 осіб;
- у 2017 р. – 0 осіб.

2. Коефіцієнт обороту по звільненню персоналу

$$\text{Коефіцієнт обороту по звільненню} = \frac{\text{число звільнених}}{\text{середньоспискова чисельність}}$$

Для розрахунку цього коефіцієнту використано такі вихідні дані:

Звільнено з підприємства:

- протягом 2015 р. – 7 осіб;
- протягом 2016 р. – 7 осіб,
- протягом 2017 р. – 1 особа.

3. Коефіцієнт плинності кадрів

$$\text{Коефіцієнт плинності} = \frac{\text{кількість працівників, звільнених за власним бажанням та з ініціативи адміністрації}}{\text{середньоспискова чисельність}}$$

Для розрахунку цього коефіцієнту використано такі вихідні дані:
Звільнено з підприємства за власним бажанням та з ініціативи адміністрації:

- протягом 2015 р. – 7 осіб;
- протягом 2016 р. – 7 осіб,
- протягом 2017 р. – 1 особа.

4. Коефіцієнт стабільності складу персоналу .

$$\text{Коефіцієнт стабільності складу} = \frac{\text{кількість працівників, які працювали весь рік}}{\text{середньоспискова чисельність}}$$

Для розрахунку цього коефіцієнту використано такі вихідні дані:
Кількість працівників, які працювали весь рік становила:

- протягом 2015 р. – 48 осіб;
- протягом 2016 р. – 41 особа,
- протягом 2017 р. – 48 осіб.

5. Коефіцієнт загального обороту.

$$\text{Коефіцієнт загального обороту} = \frac{\text{кількість працівників, прийнятих та звільнених протягом звітнього періоду}}{\text{середньоспискова чисельність}}$$

Для розрахунку цього коефіцієнту використано такі вихідні дані:
Кількість працівників, прийнятих та звільнених протягом звітнього періоду становила:

- протягом 2015 р. – 11 осіб;
- протягом 2016 р. – 16 осіб,
- протягом 2017 р. – 1 особа.

Середньоспискова чисельність становила: у 2015 р. – 53 особи; у 2016 р. – 50 осіб; у 2017 р. – 49 осіб.

Показники руху персоналу наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8.

Показники руху персоналу
Служби автомобільних доріг у Херсонській області

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Коефіцієнт обороту кадрів з прийому	0,075	0,18	-
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	0,132	0,14	0,020
Коефіцієнт плинності кадрів	0,132	0,14	0,020
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,905	0,82	0,979
Коефіцієнт загального обороту	0,207	0,32	0,020

[Джерело: власна розробка автора]

Різноманітність показників і їх динаміка відобразилася на плинності кадрів, яка в 2015 р. досягла 13,2%. Зменшення рівня плинності кадрів в 2017 р. до 2% свідчить про закріплення кадрового складу підприємства. Протягом 2017 року показники стабільності кадрів мають позитивну тенденцію, підвищились порівняно з попереднім 2016 р. на 0,159. Висока плинність кадрів згубно впливає на виконання виробничої програми, рівень продуктивності праці. Крім того, плинність кадрів приводить до необхідності найму нових працівників, що в певній мірі пов'язано з витратами на їх підготовку, простоями на звільненому робочому місці.

Розрахунок абсолютного і відносного залишку (нестачі) працюючих дозволяє зіставити темп зростання чисельності персоналу з темпом росту обсягу товарної продукції як в порівнянні з плановими показниками, так і з відповідними звітними періодами.

За даними табл. 2.6 проведемо розрахунки абсолютного і відносного залишку (нестачі) працюючих за період 2015-2017 рр. Фактичне перевищення чисельності працюючих у 2015 р., порівняно з 2017 р.,

становить:

$$\Delta K_{\text{Рабс.}} = K_{\text{Р}2015} - K_{\text{Р}2017} = 53 - 49 = 4 \text{ особи.} \quad (2.1)$$

Тобто чисельність у 2017 р. проти 2015 р. зменшилась на 4 особи. При розрахунку абсолютного надлишку (нестачі) чисельності не враховується рівень змін обсягів товарної продукції. Перерахуємо чисельність на новий обсяг виробництва:

$$K_{\text{перер}} = \frac{ТП_{2014}}{ТП_{2013}} - \quad (2.2)$$

коефіцієнт збільшення обсягів виробництва дорівнює 1,18.

Чисельність попереднього (планового) періоду, скоригована на фактичний обсяг продукції розраховується за формулою:

$$K_{\text{Р скориг.}} = K_{\text{Р}2017} \frac{ТП_{2014}}{ТП_{2012}} = K_{\text{Р}2017} \times K_{\text{перер}}, \quad (2.3)$$

Визначаємо чисельність попереднього (планового) періоду, скоригована на фактичний обсяг продукції:

$$K_{\text{Р скориг.}} = 250 \times \frac{1141,1}{967,5} = 250 \times 1,18 = 295 \text{ осіб.} \quad (2.4)$$

Визначимо відносну нестачу або надлишок чисельності у 2017 р. проти 2015 р.:

$$\Delta K_{\text{Рвідн}} = K_{\text{Р}2017} - K_{\text{Р скориг}} = 49 - 53 = -4 \text{ особи.} \quad (2.5)$$

Таким чином, за умови незмінної продуктивності праці нестача персоналу становить 4 особи.

2.4. Аналіз використання робочого часу

Використання робочого часу звичайно аналізують за допомогою таких показників, як середня кількість днів, відпрацьованих робітниками за звітний період (місяць, квартал, рік), і середня тривалість робочого дня (зміни). Ці показники можна обчислити на підставі даних звіту підприємства з праці.

Перший показник, який характеризує тривалість робочого періоду в днях (явочні дні), залежить від таких факторів:

- кількість вихідних і святкових днів;
- кількість днів чергової відпустки;
- інші види відпусток, передбачених законодавством;
- кількість днів непрацездатності;
- неявка на роботу з дозволу адміністрації;
- прогули;
- інші.

Тривалість робочого дня (зміни) робітника визначають такі чинники: величина нормативного робочого тижня; час простою упродовж дня, зафіксований в обліку; час понадурочної роботи (збільшує величину показника); час інших скорочень робочого дня, передбачених законодавством (для підлітків, матерів-годувальниць тощо).

Під час аналізу знаходять відхилення цих показників від плану, порівнюють їх з аналогічними показниками за минулі періоди, встановлюють конкретні причини можливих відхилень. Особливу увагу при цьому необхідно звертати на величину зафіксованих в обліку непродуктивних втрат робочого часу через такі обставини: неявку на роботу з дозволу адміністрації; прогули й цілодобові простої; внутрішньозмінні простої, зафіксовані в обліку; облікований брак продукції.

Слід враховувати і те, що не обліковані втрати робочого часу можуть бути значно більшими, ніж показано у звітності. Вони спричинюються недоліками в організації виробництва й управління, простоями устаткування через його несправність, відсутністю на робочому місці сировини, матеріалів, інструменту та інших ресурсів, низькою трудовою дисципліною, непродуктивною роботою та ін. Внаслідок неврахованих простоїв і втрат завищується фактично відпрацьований час, адже наведені у звітності показники часу роботи визначаються як різниця між загальною кількістю явочних днів або годин і врахованими простоями.

Приховані від обліку внутрішньозмінні перерви та простої робітників можна знайти за допомогою додаткових розрахунків або вибіркового спостережень і опитувань робітників.

Вихідні дані для аналізу впливу факторів на формування фонду робочого часу наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

Вихідні дані для аналізу впливу факторів на формування
фонду робочого часу

Показники	Роки		Абсолютні відхилення: 2017 рік від 2016 року	Відносне відхилення, 2017 рік до 2016 року, %
	2016 рік	2017 рік		
Середньооблікова кількість працівників, осіб. (КР)	50	49	-1	0,98
Кількість відпрацьованих днів, всього, дн.	11450	11319	-131	0,99
Середня кількість днів, відпрацьованих одним працівником, дн. ($D = p.2/p.1$)	229	231	2	100,9
Фактичний фонд робочого часу, люд.год.	88769,23	87156,3	1612,9	0,98
Тривалість фактично відпрацьованого робочого дня (Т), год.	7,75	7,7	0,05	0,99

[Джерело: власна розробка автора]

Для аналізу використання фонду робочого часу (ФРЧ) застосовують трифакторну мультиплікативну модель:

$$ФРЧ = КР \times Д \times Т, \quad (2.6)$$

де $КР$ – чисельність робітників; $Д$ – кількість робочих днів, відпрацьованих 1 робітником в середньому за рік; $Т$ – тривалість робочого дня.

Для аналізу використано спосіб абсолютних різниць.

Дані 2016 р. позначимо індексом „1”, а 2017 р. – „0”:

$$ФРЧ_1 = КР_1 \times Д_1 \times Т_1; \quad (2.7)$$

$$\Phi P \mathcal{C}_0 = K P_0 \times D_0 \times T_0. \quad (2.8)$$

В таблиці 2.10 представлений розрахунок впливу факторів на формування фонду робочого часу

Таблиця 2.10.

Розрахунок впливу факторів на формування фонду робочого часу

Показники впливу на формування фонду робочого часу	Розрахунок	Людино-годин
За рахунок змін чисельності: $\Delta \Phi P \mathcal{C}_{\text{кр}} = \Delta K P \times D_0 \times T_0$; $\Delta K P = K P_1 - K P_0$	$(50-49) \times 231 \times 7,7$	1778,7
За рахунок змін числа днів, відпрацьованих одним працівником; $\Delta \Phi P \mathcal{C}_D = K P_1 \times \Delta D \times T_0$; $\Delta D = D_1 - D_0$	$50 \times (231-229) \times 7,7$	770
За рахунок змін середньої тривалості робочого дня $\Delta \Phi P \mathcal{C}_T = K P_1 \times D_1 \times \Delta T$; $\Delta T = T_1 - T_0$	$50 \times 231 \times (7,75 - 7,7)$	577,5
Разом: $\Delta \Phi P \mathcal{C} = \Phi P \mathcal{C}_1 - \Phi P \mathcal{C}_0 = \Delta \Phi P \mathcal{C}_{\text{кр}} + \Delta \Phi P \mathcal{C}_D + \Delta \Phi P \mathcal{C}_T$	$1612,93 + 1778,7 + 577,5$	3969,13

[Джерело: власна розробка автора]

Таким чином, величина загального бюджету часу зросла на 3969,13 людино-годин. Це зумовлено зростанням фактичної кількості відпрацьованих одним робітником днів на 770 год. і ростом тривалості робочого часу за рахунок понадурочного часу – на 577,5 год.

Скорочення чисельності персоналу за цей період мало негативний вплив на формування фонду робочого часу.

2.5. Аналіз продуктивності праці

Показники продуктивності праці найбільш значущі при аналізі персоналу, характеризують якісний бік їх використання на підприємстві. Це одні з найважливіших узагальнюючих показників діяльності кожного підприємства, що потребує їх ретельного аналітичного дослідження.

Аналіз починають з оцінки виконання плану виробітку продукції

(робіт, послуг, товарів) одним працівником у грошовому вимірі. Потім порівнюють показник звітного періоду (рік, квартал, місяць) з показниками минулих періодів, з показниками споріднених (галузевих) підприємств.

Від цього загального показника продуктивності праці слід перейти до більш деталізованих показників, таких як виробіток одного робітника, виробіток одного основного робітника і т.д.

Наступний етап аналізу – оцінка основних факторів, що впливали на загальний показник продуктивності праці, залежить від факторів використання робочого часу і середньогодинного виробітку одного робітника. Останній показник формують насамперед фактори технічної озброєності праці, технології, кваліфікації робітників, інтенсивності праці та ін. Аналітична робота завершується підрахунком резервів можливого зростання продуктивності праці й розробкою заходів з їх реалізації.

Вихідна модель для розрахунків - продуктивність праці річна (ПТ). Деталізуючи її, одержуємо середньоденний (СД) і середньогодинний (СВ) виробіток одного працюючого:

$$ПТ = \frac{ТП}{КР} = \frac{ТП \times Др}{КР \times Др} = Д \times СД = \frac{ТП \times Др \times ЛГ}{КР \times Др \times ЛГ} = Д \times Т \times СВ, \quad (2.9)$$

де $Др.$ – відпрацьовані людино-дні, всього за рік, $ЛГ$ – всього відпрацьовано людино-годин за рік.

Використання в моделі показників відпрацьованих людино-днів і людино-годин дозволяє відслідковувати резерви використання робочого часу як в денному розрізі (кількість днів, наявність цілоденних простоїв, тощо), так і погодинному (внутрішньозмінні простой, скорочений робочий час тощо).

З урахуванням специфіки господарської діяльності підприємства в розрахунках використовуються обсяги фінансування з бюджету.

Взявши вихідні дані, проведемо аналітичні розрахунки динаміки показників (абсолютні відхилення та темпи росту) та виконаємо факторний аналіз впливу факторів на середньорічну продуктивність праці одного

робітника за трифакторною мультиплікативною моделлю, одержаною внаслідок деталізації моделі:

$$ПТ = Д \times T \times СВ. \quad (2.10)$$

Розрахунок впливу факторів виконаємо використовуючи спосіб скорочених ланцюгових підстановок (абсолютних різниць), а результати розрахунків наведемо в табл. 2.11.

Таблиця 2.11.

Аналіз продуктивності праці

Показники	2016 р.	2017 р.	Абсолютні відхилення 2017 р. від 2016 р.	Відносне відхилення, 2017 р. від 2016 р., %
Обсяг фінансування, тис.грн (ТП)	6284,7	6994,5	709,8	111,3
Середньооблікова кількість працівників, осіб.	50	49	-1	0,98
Середня кількість днів, відпрацьованих одним працівником, дн.	229	231	2	100,9
Тривалість робочого дня, год	7,75	7,7	0,05	0,99
Середньорічна продуктивність праці, тис.грн (р.1/р.2)	135,7	190	54,3	1,4
Середньоденна продуктивність праці, тис.грн (р.1/р.2 р.3)	0,59	0,82	0,23	1,6
Середньогодинна продуктивність праці, тис.грн (р.1/р.2р.3р.4)	0,076	0,106	0,03	1,4

[Джерело: власна розробка автора]

Проаналізувавши продуктивність праці Служби автомобільних доріг у Херсонській області, можна зробити наступні висновки: обсяг фінансування підприємства у 2017 році збільшився на 709,8 тис. грн. Це відбулось на фоні зростання у 2017 році, порівняно з 2016 роком, середньорічної продуктивності праці на 54,3 тис. грн. На цей ріст мало вплив збільшення обсягу фінансування у 2017 році. Також спостерігається збільшення середньогодинної продуктивності праці на 0,03 тис. грн. з 0,076 тис. грн у 2016 році до 0,106 тис. грн у 2017 році. Середньоденна продуктивність праці показала незначний, але позитивний ріст на 0,23 тис.грн., з 0,59 тис. грн. у 2016 році до 0,82 тис. грн. у 2017 році.

Аналіз впливу факторів на продуктивність праці наведений у табл. 2.12

Таблиця 2.12.

Аналіз впливу факторів на продуктивність праці

Фактори, формула	Розрахунок	Результат, тис.грн
Вплив відпрацьованих днів: $\Delta \text{ПТ}_\text{д} = \Delta \text{Д} \times \text{T}_0 \times \text{СВ}_0$	$(231 - 229) \times 7,75 \times 0,076$	1,178
Вплив відпрацьованих годин $\Delta \text{ПТ}_\text{т} = \Delta \text{Т} \times \text{Д}_1 \times \text{СВ}_0$	$229 \times (7,75 - 7,7) \times 0,076$	0,87
Вплив середньогодинного виробітку: $\Delta \text{ПТ}_\text{св} = \Delta \text{СВ} \times \text{T}_1 \times \text{Д}_1$	$229 \times 7,75 \times (0,106 - 0,076)$	0,03
Балансова перевірка: $\Delta \text{ПТ} = \Delta \text{ПТ}_\text{д} + \Delta \text{ПТ}_\text{т} + \Delta \text{ПТ}_\text{св}$	$1,178 + 0,87 + 0,03$	2,078

[Джерело: власна розробка автора]

Таким чином, протягом року позитивний вплив на зростання продуктивності праці мав такий фактор, як використання робочого часу, у той же час середньогодинна виробітка одного робітника на зростання продуктивності праці не впливає.

Під резервами продуктивності праці слід розуміти наявні, але ще невикористані можливості економії праці за рахунок найкращого використання всіх факторів росту продуктивності праці, інакше кажучи, це різниця між досягнутим та максимально можливим рівнем продуктивності праці.

Резерви росту продуктивності праці мають досить визначений, конкретний характер і розрізняються по часу та місцю їх виникнення.

Резерви обумовлені дією всієї сукупності взаємопов'язаних факторів росту продуктивності праці на підприємстві, де вони виявляються і реалізуються. Подібно тому як уся безліч факторів підрозділяється (умовно) на дві великі групи, зв'язані з використанням засобів виробництва і залежні від робочої сили, резерви також поділяються на дві аналогічні групи.

Відповідно до зазначеного розмежування внутрішньовиробничі резерви

підрозділяються на резерви зниження трудомісткості продукції і резерви кращого використання сукупного робочого часу. Правомірність такої класифікації впливає із сутності показників продуктивності праці, обумовленого як відношення фонду робочого часу і фактичній трудомісткості одиниці виробу.

Зниження трудомісткості виробництва продукції є важливим і невичерпним резервом підвищення продуктивності праці зв'язаним з удосконалюванням техніки та організації виробництва. Зниження витрат праці на виробництво продукції.

При цьому можливі наступні варіанти співвідношення обсягу випуску продукції та витрат праці, які повинні враховуватись при виборі стратегії управління по забезпеченню росту продуктивності праці при існуючих на даний час економічних умовах:

- збільшення обсягу випуску продукції при зниженні витрат на її виробництво;
- обсяг продукції зростає швидше, ніж витрати праці;
- обсяг продукції зростає при незмінних витратах праці;
- обсяг продукції не змінюється при зниженні витрат праці;
- обсяг продукції знижується повільнішими темпами, ніж витрати праці.

Резерви поліпшення використання фонду робочого часу існують у самій елементарній формі - у формі цілодобових та внутрішньозмінних втрат робочого часу на виробництві.

Численні фактори росту продуктивності праці діють у взаємозв'язку, що визначає комплексний характер резервів. Тому виявлення і використання резервів здійснюється комплексно, супроводжується розробкою комплексного плану організаційних та технічних заходів щодо зниження трудомісткі, поліпшенню використання робочого часу і удосконалюванню структури кадрів.

Таким чином, подальший ріст вироблення продукції на один працюючого залежить від:

- упровадження заходів щодо НТП;
- скорочення загальних втрат робочого часу – цілоденних та внутрізмінних;
- удосконалювання структури робочих кадрів і виробництва продукції.

Щоб реалізувати напрямку підвищення продуктивності праці і вироблення продукції один працюючим, кількісно оцінити вплив факторів їхнього росту, необхідно розробити організаційно-технічні заходи. Пошук резервів подальшого зростання продуктивності праці в цілому по підприємству пов'язаний в основному із вивченням стану продуктивності праці робітників. Щодо них в аналізі використовуються показники середньорічного, середньоденного і середньогодинного виробітку на одного робітника. Вже просте порівняння цих показників у динаміці (або з плановими) дає можливість дійти певних висновків щодо впливу на продуктивність праці робітників факторів, пов'язаних з використанням робочого часу.

Домогтися підвищення продуктивності праці можна за рахунок:

- зниження трудомісткості продукції, тобто скорочення витрат праці на її виробництво шляхом упровадження заходів НТП; комплексної механізації й автоматизації виробництва; заміни застарілого обладнання більш прогресивним; скорочення втрат робочого часу й інших утрат відповідно до плану оргтехнічних заходів;

- більш повного використання виробничої потужності, тому що при нарощуванні обсягу виробництва збільшується тільки перемінна частина витрат робочого часу, а постійна без зміни. У результаті витрати часу на одиницю продукції зменшуються. Резерви збільшення середньогодинного виробітку визначаються за формулою:

$$P \uparrow CB = CB_{\phi} - CB_{\phi} = \frac{BP_{\phi} + P \uparrow BP}{T_{\phi} - P \downarrow T \times T_q} - \frac{BP_{\phi}}{T_{\phi}}, \quad (2.11)$$

де $P \uparrow CB$ - резерв збільшення середньогодинного виробітку; CB_{ϕ} , CB_{ϕ} - можливий і фактичний рівень середньогодинного виробітку; $P \uparrow BP$ - резерв

збільшення валової продукції за рахунок упровадження заходів НТП; T_{ϕ} – фактичні витрати робочого часу на фактичний випуск продукції, $P \downarrow T$ резерв скорочення робочого часу за рахунок механізації й автоматизації виробничих процесів, поліпшення організації праці, підвищення рівня кваліфікації робітників тощо; T_q – додаткові витрати.

Для визначення резерву збільшення випуску продукції необхідно можливий приріст середньогодинного виробітку помножити на планований фонд робочого часу робітників.

$$P \uparrow ВП = P \uparrow СВ \times T_{пл}, \quad (2.12)$$

де $T_{пл}$ – планований фонд робочого часу робітників.

Використовуючи дані табл. 2.13., методом абсолютних різниць визначити вплив різних факторів на відхилення в обсягах реалізації.

Таблиця 2.13.

Вихідні дані для факторного аналізу впливу виробітку
на обсяги реалізації

Показники	2016	2017	Абс. відхилення	% виконання плану
Обсяги фінансування, тис. грн	6284,7	6994,5	709,8	111,3
Чисельність працівників, осіб.	50	49	1	0,98 %
Відпрацьовано люд. /дн., люд. /год.	11450 88769	11319 87156	131 1613	0,99 % 0,98 %

[Джерело: власна розробка автора]

Відносне відхилення чисельності з урахуванням виконання плану реалізації складає:

$$49 - (50 \times 111,3 / 100) = 49 - 56 = - 7 \text{ осіб.}$$

Середньорічний виробіток праці:

в 2016 році $6284,7 \div 50 = 125,694$ тис. грн /особу;

в 2017 році $6994,5 \div 49 = 142,744$ тис. грн /особу.

Середньоденний виробіток робітників:

в 2016 році $6284,7 \div 11450 = 0,549$ тис. грн./дн;

в 2017 році $6994,5 \div 11319 = 0,618$ тис. грн./дн.

Середньогодинний виробіток робітників:

в 2016 році $6284,7 \div 88769 = 0,708$ тис. грн. /год.

в 2017 році $6994,5 \div 87156 = 0,080$ тис. грн. /год.

Таким чином, середньорічний виробіток праці робітників збільшився на 17,05 тис.грн/особу. (142,744–125,694) і на 1,13 %.

Середньоденний виробіток робітників збільшився на 0,069 тис. грн/дн. (0,618-0,549) і на 1,13 % (0,618 ÷ 0,549), а середньогодинний виробіток знизився на 0,63 тис. грн/год. (0,080-0,708) і на 0,11 % (0,080÷0,708).

Розрахуємо вплив трудових факторів на випуск продукції. Вихідні дані для розрахунку впливу факторів на випуск продукції представлені в табл. 2.14.

Порівняння темпів зростання середньоденного виробітку на одного робітника з середньорічним показує, що підприємство протягом року або збільшило в середньому кількість робочих днів, або, навпаки, кількість відпрацьованих днів скоротилася.

Найважливішим аспектом продуктивності праці є середньогодинний виробіток на одного робітника. Він тим більший, чим нижча трудомісткість продукції, тобто між цими показниками існує обернено пропорційна залежність. Зниження трудомісткості досягається технічним удосконаленням виробництва, запровадженням прогресивних технологічних процесів, досконалішого обладнання, а також можливе за рахунок підвищення рівня кооперації виробництва (тобто за рахунок використання на виробництві більшої кількості готових покупних напівфабрикатів, деталей та інших комплектуючих виробів). Загальна трудомісткість усього обсягу продукції підприємства може змінюватися також під впливом асортиментних зрушень у складі продукції, що випускається, в бік більш або менш трудомістких виробів.

Таким чином, нами визначені резерви підвищення продуктивності на підприємстві.

Фактори підвищення продуктивності праці - це рушійні сили підвищення продуктивності праці.

1. Підвищення технічного рівня виробництва:

- механізація й автоматизація виробничих процесів;
- модернізація діючого устаткування;
- зміна конструкції і технічних характеристик виробів, підвищення якості продукції;
- застосування нових більш ефективних видів, матеріалів сировини, палива, енергії.

2. Поліпшення організації виробництва і праці:

- удосконалювання керування виробництвом ;
- збільшення норм і зон обслуговування;
- зміни в спеціалізації виробництва, не зв'язані з упровадженням нової техніки;
- зміна питомої ваги покупних напівфабрикатів, зв'язана зі спеціалізацією виробництва;
- скорочення втрат робочого часу (зменшення невиходів на роботу, скорочення простоїв);

3. Зміна обсягу і структури виробництва:

- зміна обсягу робіт;
- зміна питомої ваги окремих видів робіт.

4. Зміна природних умов:

- зміна гірничо-геологічних умов;
- зміна засобів зрошування.

2.6. Аналіз фонду заробітної плати

Загальний аналіз фонду заробітної плати передбачає оцінку виконання плану, динаміки, розрахунок економії чи перевитрат основного і додаткового

фонду заробітної плати в цілому по суб'єкту господарювання і категоріях працюючих. Загальний заробіток персоналу можна розглядати як суму виплат основної і додаткової заробітної плати, премії, винагороди, заохочувальні й компенсаційні виплати.

Фонд оплати праці складається з фонду основної заробітної плати, фонду додаткової заробітної плати, інших заохочувальних і компенсаційних виплат.

Фонд оплати праці протягом двох років, за які проводився аналіз, збільшився на 1833,1 тис. грн. (44,8 %). Фонд основної заробітної плати збільшився у 2017 році на 591,9 тис. грн (33,1 %). Фонд додаткової заробітної плати збільшився у 2017 році на 770,9 тис. грн (53,8 %)

Аналіз складу фонду оплати праці Служби автомобільних доріг у Херсонській області представлений в табл. 2.14.

Таблиця 2.14.

Аналіз складу фонду оплати праці
Служби автомобільних доріг у Херсонській області

Показники	2016 рік	2017 рік	Відхилення	
			Абсолютне, +,-	Відносне, %
1. Фонд оплати праці, тис.грн всього	4094,4	5927,5	1833,1	44,8
у тому числі:				
1.1. Фонд основної заробітної плати, тис.грн	1790,6	2382,5	591,9	33,1
у % до всього	43,7	40,2	-3,5	0,9
1.2. Фонд додаткової заробітної плати, тис.грн	1432,6	2203,5	770,9	53,8
у % до всього	34,9	37,2	2,3	1,1

[Джерело: власна розробка автора]

Аналізуючи склад фонду додаткової заробітної плати було виявлено, що значну частку становлять надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів. Це є негативним явищем в процесі діяльності підприємства, оскільки характеризує зменшення ефективності праці працівників.

Аналіз складу фонду додаткової заробітної плати представлений в

табл. 2.15.

Таблиця 2.15.

Аналіз складу фонду додаткової заробітної плати Служби
автомобільних доріг у Херсонській області

Показники	2016 рік	2017 рік	Відхилення	
			Абсолютне, +,-	Відносне, %
1. Фонд додаткової заробітної плати, тис.грн всього	1432,6	2203,5	770,9	53,8
у тому числі:				
1.1. Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	1117,7	1527,9	410,2	36,7
1.2. Премії	51,8	335,1	283,6	547,5

[Джерело: власна розробка автора]

Аналіз темпів росту продуктивності праці та середньої заробітної плати підприємства наведений в табл. 2.16.

Таблиця 2.16.

Аналіз темпів росту продуктивності праці та середньої заробітної плати
Служби автомобільних доріг у Херсонській області

Показники	2016 рік	2017 рік	Відхилення	
			Абсолютне, +,-	Відносне, %
1. Фонд оплати праці, тис. грн.	4094,4	5927,5	1833,1	44,8
2. Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	50	49	1	0,98
3. Річна середня заробітна плата 1 працюючого, тис. грн/особу	81,89	120,96	39,07	1,48
4. Середня продуктивність, тис.грн.	135,7	190	54,3	1,40
5. Коефіцієнт співвідношення середньої продуктивності праці та середньої заробітної плати	1,66	1,57	-0,09	0,94

[Джерело: власна розробка автора]

Проаналізувавши дані з табл. 2.17 можна зробити висновок, що фонд оплати праці не є стабільним, тобто він, збільшується в 2017 році, порівняно з 2016 роком (на 1833,1 тис. грн). А середня заробітна плата збільшилась в

усіх проаналізованих періодах на 1,48 тис. грн.

З табл. 2.18 видно, що продуктивність праці працівників збільшилась в 2017 році на 54,3 тис. грн./особу, що становить 40 %.

Також можна відмітити і той факт, що коефіцієнт співвідношення середньої продуктивності праці та середньої заробітної плати зменшується (0,09), що є позитивним для підприємства. Провівши аналіз по коефіцієнту співвідношення середньої продуктивності праці та середньої заробітної плати ми бачимо, яка в середньому продуктивність праці для надання заробітної плати в 1 гривню.

Висновки до розділу 2

На підставі проведеного аналізу діяльності досліджуваного підприємства можна зробити такі висновки:

Служба автомобільних доріг у Херсонській області (Служба) є державною організацією, що належить до сфери управління Державного агентства автомобільних доріг України. Організація є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в установах банків, є неприбутковою організацією.

Підприємство є одержувачем бюджетних коштів, що спрямовуються на розвиток мережі автомобільних доріг загального користування. Служба є самостійним учасником зовнішньоекономічної діяльності згідно із законодавством, здійснює ділові контакти з іноземними фірмами, організаціями, установами з питань, що належать до компетенції Служби.

Служба має право здійснювати будь-які не заборонені законодавством України зовнішньоекономічні угоди за напрямками своєї діяльності за погодженням з Укравтодором.

Проаналізувавши основні показники господарської діяльності Служби автомобільних доріг в Херсонській області, можна зробити висновок, що

протягом досліджуваного періоду (2015-2017 рр.) середньорічна чисельність працівників зменшилась, а обсяг фінансування значно збільшився у 2016 р.

Спостерігалось збільшення вартості основних засобів за рахунок збільшення вартості доріг, як основного елемента основних засобів.

Кваліфікаційний рівень працівників багато в чому залежить від їхнього віку, стажу роботи, освіти і т. д. Тому в процесі аналізу вивчалися зміни у складі робітників за цими ознаками.

На підставі одержаних розрахунків були отримані дані за якими можна зробити висновки, що протягом зазначеного періоду переважну більшість працюючих Служби складають робітники у віці до 35 років, але є незначна кількість працюючих осіб передпенсійного віку.

Аналіз освітньої структури персоналу дозволив зазначити, що поступово зменшився показник чисельності працюючих з повною вищою освітою, разом з тим він залишився незмінним у відсотковому відношенні.

Виходячи з аналізу персоналу Служби автомобільних доріг у Херсонській області за статтю, можна дійти висновку, що протягом досліджуваного періоду на підприємстві працюють переважно чоловіки.

На структуру персоналу Служби автомобільних доріг у Херсонській області впливають особливості виробництва, його спеціалізація, що зумовлюють відповідність питомої ваги кожної категорії працюючих. Від забезпеченості підприємства персоналом та ефективності його використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, обсяг виробництва, собівартість продукції та послуг, прибуток та інші економічні показники.

Забезпеченість підприємства персоналом визначають порівнюванням фактичної чисельності працівників за категоріями і професіями з плановими потребами. Аналізу підлягав і якісний склад персоналу за рівнем кваліфікації.

Таке порівняння дало можливість визначити, наскільки правильно підібраний і розставлений виробничий персонал по відділам, а також чи правильно планують його заробітну плату. Достатня забезпеченість

працівниками, що мають необхідні знання і навички, раціональне їх використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для підвищення ефективності виробництва. Від забезпеченості підприємства персоналом та ефективності його використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, обсяг виробництва, собівартість продукції та послуг та інші економічні показники.

Для характеристики руху робочої сили були проведені розрахунки і аналіз динаміки таких показників: коефіцієнт обороту з приймання персоналу, число прийнятих робітників; середньоспискова чисельність, коефіцієнт обороту з вибуття, число звільнених робітників, коефіцієнт плинності кадрів і т.д.

Розрахунки свідчать, що коефіцієнт Служби автомобільних доріг у Херсонській області обороту кадрів з прийому за аналізований період у 2016 р. зріс, тоді як коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення на кінець 2017 р. зменшився.

Проаналізувавши продуктивність праці Служби автомобільних доріг у Херсонській області, можна зробити наступні висновки: обсяг фінансування підприємства у 2017 році збільшився. Це відбулось на фоні зростання у 2017 році, порівняно з 2016 роком, середньорічної продуктивності праці. На цей ріст мало вплив збільшення обсягу фінансування у 2017 році.

Завершальним етапом аналізу використання трудових ресурсів є підрахунок виявлених резервів підвищення ефективності праці та розробка заходів щодо їх використання.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування та впровадження системи управління розвитком персоналу підприємства

На сьогоднішній день запорукою успішної діяльності підприємства є розвиток його персоналу. Проте, у сучасний економічно нестабільний період, проблемі розвитку персоналу приділяється недостатньо уваги. Ігнорування проблеми пояснюється браком коштів на впровадження програм розвитку персоналу, а також нерозумінням стратегічного значення даного напрямку як передумови довгострокового ефективного функціонування підприємства.

На теперішній час немає єдиного вичерпного визначення розвитку персоналу підприємства. Вчені виділяють три підходи до змісту розвитку персоналу: процесний, функціональний, системний. На мою думку, таке групування є доцільним

Підходи до визначення змісту розвитку персоналу підприємства структуровано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Підходи до визначення змісту розвитку
персоналу підприємства

№ з/п	Назва підходу	Визначення
1	2	3
1	Процесний підхід	Системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу
2	Функціональний підхід	Сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, робота з кадровим резервом

Продовження таблиці 3.1.

1	2	3
3	Системний підхід	Сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. В широкому ж розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших

[Джерело: 9, с. 17]

Таке групування визначень розвитку персоналу дозволяє дійти висновку, що функціональний підхід до тлумачення даного поняття зводить його до окремої функції служби управління персоналом, що дещо обмежує його значення у діяльності підприємства. Перевагою системного підходу є те, що він наголошує на стратегічних завданнях розвитку персоналу з урахуванням змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Однак, між поняттями „система” та „процесс” є принципова відмінність. У словнику зазначено, що система – це сукупність взаємопов'язаних процесів, які спільно працюють для досягнення мети; а процес – це сукупність послідовних дій, направлених на досягнення певного результату. Це дозволяє стверджувати, що розвиток персоналу, як і його формування та використання, є процесами у загальній системі управління персоналом. Тому трактування розвитку персоналу як системи є не досить коректним. Це підтверджується і тим, що більшість сучасних дослідників є прихильниками процесного підходу до визначення розвитку персоналу.

Отже, процес розвитку персоналу – комплексне поняття і представляє собою сукупність функціонально пов'язаних елементів.

Необхідність розвитку персоналу викликана наступними чинниками:

1. Постійне зростання вартості персоналу як виробничого ресурсу;
2. Необхідність пошуку резервів зниження витрат, і більш ефективного використання праці;
3. Технологічні зміни, що вимагають оволодіння новими знаннями і перепідготовки працівників;
4. Необхідність нових навичок менеджменту для координації

діяльності всіх підрозділів;

5. Соціальною відповідальністю фірми за зріст потенціалу своїх працівників.

Трактуючи сутність розвитку персоналу, не слід виокремлювати його складові елементи та акцентувати увагу на кінцевих результатах даного процесу, розглядати розвиток персоналу вузько, відносячи до його елементів лише навчання і підвищення кваліфікації працівників.

Існують такі складові розвитку персоналу, як: робота з резервом, оцінка результативності праці, підбір та розстановка персоналу, навчання персоналу, ротація персоналу, виявлення здібностей, планування трудової кар'єри. Такий перелік є досить широким за змістом, проте він містить переважно складові процесу формування персоналу, а склад елементів його розвитку розкритий не повною мірою.

Також до складових процесу розвитку персоналу можна віднести первинну професійну підготовку (навчання), перепідготовку, підвищення кваліфікації, планування трудової кар'єри, оцінку й атестацію персоналу.

На основі викладеного, можна класифікувати елементи процесу розвитку персоналу підприємства наступним чином:

1. За цільовим призначенням:

1.1. перепідготовка (організується з метою одержання нової кваліфікації за відповідною спеціальністю та досвіду практичної роботи у зв'язку зі зміною вимог до змісту та результатам праці);

1.2. підвищення кваліфікації персоналу (здійснюється з метою удосконалення знань, умінь і навичок за наявною спеціальністю, оволодіння ними новими функціональними обов'язками і особливостями трудової діяльності);

2. За місцем проведення:

2.1. на робочому місці (інструктаж, ротація, стажування тощо);

2.2. поза робочим місцем (лекції, програмовані курси, конференції, семінари тощо);

3. За тривалістю:

- 3.1. короткострокова професійна підготовка (до 72 годин);
- 3.2. довгострокова професійна підготовка (від 72 до 500 годин);
- 3.3. середньострокова професійна підготовка (від 72 до 240 годин).

4. За часом здійснення:

- 4.1 професійна підготовка у робочий час;
- 4.2 професійна підготовка у вільний час працівника.

5. За суб'єктами:

- 5.1. підготовка керівників;
- 5.2. підготовка спеціалістів.

Важливим напрямом розвитку персоналу є планування внутрішньоорганізаційної кар'єри – просування по кваліфікаційних або службових рівнях за визначеною схемою в рамках одного підприємства. Планування кар'єри є альтернативою стихійним переміщенням персоналу.

За характером розрізняють спеціалізовану та неспеціалізовану кар'єру. Спеціалізована кар'єра – вид кар'єри, коли працівник під час своєї професійної діяльності проходить різні її етапи в межах професії та сфери діяльності, в якій він спеціалізується. При неспеціалізованій кар'єрі працівник проходить різні її етапи трудової діяльності в межах різних професій та сфер діяльності.

З метою досягнення максимального ефекту від розвитку персоналу не варто обмежуватися застосуванням окремих його аспектів, а використовувати їх комплексно у поєднанні та взаємодії.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити такі висновки:

Розвиток персоналу – це багатогранний процес, що охоплює професійну підготовку та планування внутрішньоорганізаційної кар'єри працівників з метою отримання та вдосконалення знань, умінь і навичок, реалізації потенційних можливостей працівників, що здійснюється через систему організаційно-економічних заходів, з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. У розвитку персоналу важливим є

правильна та раціональна організація процесу, що визначає успішність та ефективність майбутнього результату.

Стрімкі процеси інноваційного підприємництва, підвищення іміджу знань, досвідченості, професіоналізму обумовлюють появу нових об'єктів управління, серед яких значну постать займає людський капітал. Людський фактор, є стрижневою складовою процесу забезпечення ефективного управління підприємством. Різноманіття, специфічність і складність завдань із управління підприємством в сфері формування та розвитку людського капіталу, зумовлюють необхідність застосування комплексного системного підходу щодо вирішення проблеми управлінського регулювання зазначених процесів.

Персонал підприємства можна визначити як сформовані за рахунок інвестицій знання, вміння, навички, досвід окремої людини, що використовуються задля підвищення ефективності діяльності підприємства та доходів окремого працівника.

Реалізація системного підходу щодо формування та розвитку персоналу підприємства, насамперед передбачає формування окремої спеціальної системи управління розвитком персоналу (СУРП), що є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством.

Зазначена система (СУРП) являє собою сукупність дій щодо надання впливу управлінської підсистеми на процес формування і використання людського капіталу підприємства на основі реалізації комплексу управлінських функцій (основних та забезпечуючих), спрямованих на досягнення постійної, свідомо підтримуваної пропорційності розвитку об'єкту за допомогою використання спеціальних інструментів і факторів надання управлінського впливу.

Методологічні та методичні засади розбудови системи управління розвитком трудовими ресурсами базуються як на загальних законах і принципах управлінської діяльності, так і на специфічних закономірностях і особливостях, притаманних такому складному об'єкту управління, яким є

процес формування та використання людського капіталу підприємства.

Головними принципами формування СУРП є наступні: цілісність і єдність; цілеспрямованість; структурованість та ієрархічність; активність; комплексність; гнучкість і адаптивність; причинно-наслідковий характер цілей; погодженість цілей і ресурсів; колективний характер прийняття управлінських рішень; мотиваційний характер.

Характерна особливість структурної побудови системи полягає насамперед у дворівневій диференціації основних складових СУРП (об'єкту управління та управлінської системи), яка пов'язана із надмірним різноманіттям процесу забезпечення продуктивної зайнятості трудовими ресурсами та особливим місцем, яке посідають персонал в системі ресурсного забезпечення підприємства.

Таким чином, наявність та однаково нагальна необхідність розв'язання стратегічних і оперативних проблем забезпечення формування та ефективного використання людського капіталу підприємства зумовлюють доцільність диференціації процесу функціонування СУРП на стратегічний і поточний рівні.

Результатами функціонування СУРП на стратегічному рівні мають бути: розробка стратегії розвитку трудовими ресурсами підприємства; розробка кадрової політики підприємства; формулювання стратегічних управлінських рішень щодо розвитку трудового потенціалу.

Поточне функціонування СУРП забезпечує такі результати: визначення планових потреб у трудових ресурсах; прийняття управлінських рішень щодо оптимального використання персоналу; формування та удосконалення системи показників оцінки продуктивності трудової діяльності; оцінка продуктивності діяльності працівників; визначення оптимальних форм, методів і обсягів матеріального і нематеріального винагородження; оптимізація документообігу у сфері управління персоналом підприємства.

Відображенням внутрішньої складності процесів забезпечення

продуктивної зайнятості трудовими ресурсами в СУРП стає відповідно високий рівень різноманіття кількісного і якісного складу елементів управлінської системи. У прийнятті, передачі, виконанні управлінських рішень щодо регулювання продуктивної зайнятості виявляється задіяним майже увесь управлінський персонал структурних підрозділів підприємства, а крім того, до управлінської діяльності у цій сфері долучаються вище керівництво і навіть власники підприємства. Проте, за нашою думкою, провідна роль у регулюванні продуктивної зайнятості в системі управління розвитком трудовими ресурсами підприємства має належати насамперед керівникам і фаховим спеціалістам підрозділів з управління персоналом, оскільки (особливо на поточному рівні) тільки за їхньою неупередженою участю може бути досягнуто оптимальне погодження локальних (на рівні структурних підрозділів) та загально організаційних (на рівні усього підприємства) цілей, пріоритетів і конкретних задач продуктивної зайнятості персоналу.

Крім того, управлінська система (УС) як елемент СУРП обов'язково містить у своєму складі наступні структурні елементи:

- підсистема механізму управління (цілі, принципи, пріоритети, функції, методи здійснення управлінської діяльності);
- підсистема структури управління, яка є відбиттям принципових засад самої побудови (статичного аспекту існування) управлінської системи;
- підсистема організації управління продуктивною зайнятістю в процесі безпосереднього функціонування (динамічний аспект існування) УС;
- комплекс підсистем забезпечення функціонування УС (підсистеми інформаційного, кадрового, нормативно-методичного забезпечення управління продуктивною зайнятістю та підсистема контролю ефективності управління).

В свою чергу, підсистема механізму управління поділяється на три основні блоки: цільовий блок; блок способів, форм і методів управління формуванням кількісного і якісного складу трудовими ресурсами; блок

способів, форм і методів управління використанням персоналу підприємства.

Доцільність зазначеного розмежування складових механізму управління визначається наявними відмінностями у соціально-економічній природі процесів розвитку людського капіталу підприємства. Існування та помітний характер наявних суттєвих відмінностей у закономірностях, факторах і умовах протікання цих процесів обумовлюють необхідність застосування адекватного методологічного і методичного інструментарію управління.

Крім того, необхідність виокремлення цільового блоку механізму управління пов'язана із значенням функції цілеполагання, реалізація якої має забезпечувати погодження, поєднання та координацію дуже різних за сутністю і походженням економічних, соціальних, виробничих, культурних та інших процесів, що пов'язані з функціонуванням об'єкту управління.

Місце та роль певних груп управлінських кадрів, окремих керівників і спеціалістів в структурі управлінської системи розвитку персоналу підприємства (СРП) визначається змістом і характером цілей, досягнення яких є основною метою їхньої участі у функціонуванні УС, а також функцій, що виконуються цими працівниками у ході даного процесу.

На поточному рівні цільові настанови управління СРП також обов'язково мають бути підпорядковані вимогам вирішення завдань забезпечення неухильного підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності. Необхідність створення відповідного інституціонального забезпечення реалізації зазначеного двостороннього підходу на поточному рівні управління (так само, як і на стратегічному) вимагає активного впровадження наступних заходів: розбудови оптимальних соціально- трудових відносин та запобігання виникненню соціально- трудових конфліктів на підприємстві; створення і розвиток системи соціального партнерства, сприятливого виконання завдань забезпечення продуктивної зайнятості; всіякого залучення працівників до вирішення завдань підвищення ефективності виробництва тощо.

Реалізація зазначеної важливої передумови передбачає, з одного боку, необхідність постійного підвищення продуктивності використання персоналу (у виробничій і невиробничій сферах) на засадах інтенсифікації інноваційного процесу та удосконалення організації й управління працею, а з іншого боку, підтримки оптимальних обсягів витрат на утримання трудовими ресурсами та поліпшення якісно-професійних характеристик персоналу підприємства.

Проте однією з найважливіших умов підтримки і цілеспрямованого перетворення людського капіталу підприємства є обов'язкове застосування складного мотиваційного комплексу забезпечення продуктивної діяльності, заснованого на активному залученні усього трудовими ресурсами до участі у розробці і реалізації корпоративних заходів з підвищення ефективності виробництва. Формування такого мотиваційного комплексу передбачає насамперед досягнення високого рівня якості трудового життя працівників підприємства на засадах створення належної корпоративної культури, сприятливої щодо вирішення задач збільшення людського капіталу підприємства.

Таким чином, на стратегічному рівні одним з головних пріоритетів управлінського регулювання процесу формування оптимального трудового потенціалу підприємства стає досягнення та тривала підтримка оптимального за кількісними, структурними, якісними параметрами складу персоналу, які були б адекватними і достатніми для забезпечення сталого розвитку виробничого потенціалу підприємства.

Для системи цілей, притаманних функціонуванню СУРП, характерним є дворівневе розмежування, яке, в свою чергу, стає відображенням відповідної (стратегічно-поточної) диференціації об'єкту управління.

Графічно управлінська система СУРП наведена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Управлінська система як елемент системи управління розвитком [Джерело: складено автором заданими 65, с.129]

Досягнення зазначених стратегічних і поточних цілей управління

продуктивною зайнятістю у межах СУРП здійснюється через виконання комплексу основних і забезпечуючих управлінських функцій (УФ).

До основних управлінських функцій слід віднести:

- прогнозування та планування продуктивної зайнятості трудовими ресурсами;
- організація продуктивної зайнятості трудовими ресурсами; керівництво продуктивною зайнятістю трудовими ресурсами;
- облік, аналіз та контроль продуктивної зайнятості; планування потреб у трудових ресурсах;
- відбір та оцінка кандидатів на робочі місця; набір і навчання трудовими ресурсами; оцінка трудової діяльності;
- визначення оплати праці та мотивації;
- профорієнтація та адаптація, переміщення трудовими ресурсами; підготовка керівних кадрів.

До забезпечуючих функцій відносяться: методичне забезпечення управління продуктивною зайнятістю; інформаційно-технічне забезпечення управління продуктивною зайнятістю; кадрове забезпечення управління продуктивною зайнятістю трудовими ресурсами; організаційне забезпечення управління продуктивною зайнятістю трудовими ресурсами.

У складі основних функцій пріоритетне значення, за нашою думкою, належить, насамперед, прогнозуванню та плануванню продуктивної зайнятості трудовими ресурсами, оскільки результати повної реалізації цієї функції, з одного боку, виступають найважливішим цільовим орієнтиром для конкретизації (чіткої постановки) управлінських завдань при виконанні наступних управлінських функцій, а з іншого боку, через визначення певних кількісних, структурних і якісних умов СРП встановлюють вимоги щодо функціональної повноти, глибини виконання функцій (деталізації управлінських завдань при виконанні УФ), пропорційності та інших суттєвих параметрів складу і структурної побудови системи управління.

Так, у деяких випадках для СУРП доцільним є більш глибоке розмежування складу функцій, сукупність яких охоплює усе різноманіття задач прийняття управлінських рішень та визначає зміст управління, за наступними основними ознаками:

- сутність управління, внаслідок якої ці функції містяться в будь-якій задачі управління в будь-якій сфері діяльності та загалом утворюють замкнений цикл управління - загальні функції управління СРП;
- однорідність управлінської діяльності, що визначає спеціалізацію управлінської праці - конкретні функції управління СРП;
- однорідність цільової орієнтації - спеціальні функції управління СРП;
- спрямованість на формування елементарного керуючого управлінського впливу (на відміну від більш складних комплексних управлінських впливів) - завдання управління РПП;
- диференціація управлінської праці на його елементарному рівні - роботи управління РПП.

Проте у загальному випадку (для підприємств з відносно невеликими обсягами діяльності) більш глибока деталізація функцій управління РПП здається недоречною через достатньо високий рівень однорідності цільової орієнтації управлінських дій та необхідність оптимізації витрат виробничих ресурсів на формування та функціонування СУРП.

Серед функцій забезпечення неабияке значення має насамперед виконання методичної та інформаційно-технічної УФ. Реалізація методичної функції вимагає наукового обґрунтування заходів щодо забезпечення неухильного розширення людського капіталу на засадах виявлення, вивчення та систематизації об'єктивних явищ та закономірностей розвитку цього процесу з урахуванням складного впливу на нього техніко-технологічних, економічних, соціокультурних та інших зовнішніх і внутрішніх чинників.

Реалізація методичної функції здійснюється через організаційно-

економічне засвоєння різного роду інновацій у сфері протікання процесів продуктивної зайнятості шляхом створення й тиражування відповідної нормативної документації, навчання трудовими ресурсами, складання та реалізації планів впровадження нововведень тощо.

Необхідною умовою виконання методичної функції УРПП є наявність своєчасної, повної та достовірної інформації про стан і тенденції розвитку процесу продуктивної зайнятості. Джерелом відомостей про цей процес є функціонування підсистеми інформаційного забезпечення, на яку покладено виконання інформаційно-методичної функції УРПП.

Іншим важливим результатом ефективного спільного виконання методичної та інформаційно-технічної функцій є формування адекватної дійсно існуючим виробничим умовам системи норм і нормативів, які є відбиттям реальних закономірностей і взаємозв'язків, що становлять базу здійснення процесів продуктивної зайнятості.

В процесі виконання основних і забезпечуючих управлінських функцій між елементами СУРП виникає складний комплекс інформаційно-комунікаційних зв'язків, які пов'язані з необхідністю передачі, накопичення та перетворення управлінської інформації, реагування та підсилення управлінських впливів.

Проблеми забезпечення ефективної координації управлінської діяльності складових СУРП безпосередньо стосуються необхідності підтримки постійного інформаційного обміну, тобто комунікації як певного типу людських взаємовідносин в процесі спільної діяльності, сутність якого складається в обміні ідеями, думками, почуттями, інформацією. Так, регулювання стану людського капіталу та усунення негативних та підсилення позитивних явищ у її розвитку здійснюється за допомогою складного комплексу комунікаційних зв'язків між управлінською підсистемою та об'єктом управління (прямий зв'язок) та навпаки (зворотний зв'язок).

Ефективна комунікація є однією з найважливіших умов здійснення спільної діяльності та управління корпоративним співробітництвом у цілому, оскільки при прийнятті управлінських рішень у цій сфері, з одного боку, використовуються існуючі форми комунікації, а з іншого боку, відбувається формування саме тих форм комунікації, які полегшують спільну діяльність працівників та управління нею.

Основним результатом здійснення складного комплексу інформаційно-комунікаційних процесів взаємодії складових СУРП є прийняття управлінських рішень щодо усунення проблем розвитку об'єкту управління, тобто наявних (або ймовірних) розривів між бажаним станом системи управління та становищем, що фактично спостерігається.

Методичний інструментарій прийняття управлінських рішень щодо регулювання розвитку трудовими ресурсами підприємства суттєво розрізняється відповідно до рівня (стратегічного або поточного) управлінських проблем.

На стратегічному рівні найчастіше використовуються слабоформалізовані методи стратегічного аналізу трудового потенціалу (такі як матричний метод, морфологічний аналіз, порівняльний конкурентний аналіз, бенчмаркінг та ін.), які надалі слугуватимуть передумовою для створення більш досконалих і точних економіко-математичних моделей та використання програмно-цільових методів планування.

На поточному рівні широко використовуваними є більш достовірні та формальні інструменти, такі як кількісні методи оцінки продуктивності використання персоналу, розрахунково-аналітичні, статистичні методи і моделі, засоби нормування і бюджетування витрат живої праці, моделювання документообігу та ін.

Таким чином, послідовність формування та розвитку управлінської системи як складової СУРП складається з наступних етапів:

- постановка проблеми - створення управлінської підсистеми механізму

управління формуванням людського капіталу підприємства;

- організаційна розбудова СУРП - створення управлінських підсистем структури управління продуктивною зайнятістю і організації процесів управління продуктивною зайнятістю, а також комплексу підсистем забезпечення управління продуктивною зайнятістю;

- функціонування системи управління, оцінка результативності управлінської діяльності у сфері забезпечення продуктивної зайнятості та визначення напрямків удосконалення побудови СУРП.

Створення зазначеної управлінської підсистеми передбачає обґрунтування цілей і пріоритетів функціонування СУРП, та визначення складу та змісту функцій, методів, форм і способів управлінського впливу, які будуть використовуватися в процесі роботи системи.

Реалізація функції цілеполагання при формуванні СУРП носить складний характер. Можливості і обмеження щодо досягнення певних результатів СРП на стратегічному та поточному рівнях визначаються, по-перше, об'єктивною дією зовнішніх відносно до підприємства чинників, та, по-друге, існуючими об'єктивно-суб'єктивними внутрішньовиробничими умовами, які склалися у підприємства.

Після визначення головних концептуальних засад розбудови СУРП розробляється її організаційна структура, проводиться розподіл відповідальності, проектуються механізми обміну інформацією.

В цілому методику проектування організаційної структури (ОС) СУРП слід розділити на методичні основи створення та удосконалення ОС. Для створення ОС можуть використовуватися три основні підходи:

- формування ОС відбувається від верхніх ланок ієрархії управління до оперативного рівня керівництва;

- оперативна робота спочатку розподіляється між виконавцями, а потім за однорідністю функцій зводиться в більш великі

підрозділи;

- з урахуванням виробничих задач підприємства ретельно вивчається послідовність реалізації цих задач, у відповідності з якою створюється ОС.

Конкретні підходи до удосконалення ОС доцільно розглядати у чотирьох напрямках: синтез ОС з деяких її первинних елементів (групування функцій, робіт, посад, елементів інформаційного процесу); раціоналізація технології організаційних процесів; організаційні зміни (застосування соціально-психологічних методів впливу на учасників організації з метою вдосконалення їх побудови і функціонування); ситуаційний (типізований) підхід (формування ОС відповідно до розвитку інших характеристик організаційної системи).

Розробка комунікацій завершує процес формування СУРП. Способи передачі інформації покликані забезпечувати оперативність прийняття управлінських рішень на підставі повної неспотвореної інформації і повинні цілком відповідати визначеним вище концептуальним основам побудови та організаційній структурі системи.

Етап функціонування системи управління РПП містить у собі наступні етапи:

- безпосередньо прийняття управлінських рішень у сфері забезпечення розвитку трудовими ресурсами;

- оцінка якості функціонування СУРП; розробка основних напрямків удосконалення СУРП.

Вирішення проблеми управлінського регулювання процесів формування та розвитку людського капіталу підприємства передбачає формування спеціальної системи управління розвитком трудовими ресурсами.

Формування СУРП на описаних засадах сприятиме створенню адекватних планів і прогнозів стану і тенденцій розвитку корпоративного

співробітництва, а також розробці і реалізації комплексу заходів щодо забезпечення зростання трудового потенціалу вітчизняних підприємств.

3.2. Покращення вікової структури трудових ресурсів підприємства

Персонал підприємства перебуває в постійному русі внаслідок найму одних працівників і звільнення інших. У процесі використання персоналу необхідно розробляти заходи, які будуть спрямовані на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників.

Аналіз вікового складу Служби автомобільних доріг у Херсонській області показав, що 16 % працюючих у віці 51 – 60 років. Частка працівників віком від 58 до 60 років у 2017 році становить 8% або 4 особи. Тобто на підприємстві працює кілька осіб передпенсійного віку, які планують звільнення у зв'язку з виходом на пенсію найближчим часом. Це свідчить про необхідність оновлення вікової структури персоналу.

Молодь, яка працює на підприємствах, в установах, організаціях (далі – підприємство), має специфічний трудовий статус, визначений нормативно-правовими актами України, серед яких: Кодекс законів про працю України (далі – КЗпП); Закон України „Про зайнятість населення” від 05.07.2012 № 5067-VI (далі – Закон № 5067); Закон України „Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні” від 5 лютого 1993 року № 2998-XII (далі – Закон № 2998); Порядок працевлаштування випускників вищих навчальних закладів, підготовка яких здійснювалась за державним замовленням, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 22 серпня 1996 року № 992 (далі – Порядок № 992); Порядок прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за

спеціальністю „Державна служба” галузі знань „Державне управління” та працевлаштування випускників, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 року № 789 (далі – Порядок 789); Порядок працевлаштування випускників професійно-технічних навчальних закладів, підготовка яких проводилася за державним замовленням, затверджене Постановою кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 року № 784 (далі – Порядок № 784).

На сьогодні в законодавстві України відсутнє визначення терміну “молодий спеціаліст”.

Молодий спеціаліст – випускник вищого навчального закладу чи професійного навчально-виховного закладу (потреба в якому була заявлена підприємством), який після навчання влаштовується на відповідну роботу за тією кваліфікацією, яку він набув під час навчання.

Законом України “Про зайнятість населення”, передбачено стимулювання працевлаштування певних категорій громадян, які не є достатньо конкурентоспроможними на ринку праці, у т.ч. молоді, яка закінчила або припинила навчання у загальноосвітніх, професійно-технічних і вищих навчальних закладах, звільнилася із строкової військової або альтернативної (невійськової) служби (протягом шести місяців після закінчення або припинення навчання чи служби) і яка вперше приймається на роботу.

Роботодавцю, який працевлаштовує на нове робоче місце таких громадян, та яким надано статус безробітного, за направленням територіальних органів центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері зайнятості населення та трудової міграції, строком не менше ніж на два роки щомісяця компенсуються фактичні витрати у розмірі єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування за відповідну особу за місяць, за який він сплачений.

Механізм виплати компенсації фактичних витрат роботодавця на сплату єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (далі - єдиний внесок) за працевлаштування осіб, яким надано статус безробітного, на нові робочі місця визначено Порядком компенсації роботодавцям витрат у розмірі єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 15 квітня 2013 р. № 347.

З цим Порядком, право на компенсацію має роботодавець, який працевлаштовує на нове робоче місце строком не менше ніж на два роки за направленням центру зайнятості зареєстрованих безробітних з таких категорій громадян, у т.ч. молодь, яка закінчила або припинила навчання у загальноосвітніх, професійно-технічних і вищих навчальних закладах, звільнилася із строкової військової або альтернативної (невійськової) служби (протягом шести місяців після закінчення або припинення навчання чи служби) і яка вперше приймається на роботу.

Компенсація виплачується протягом одного року з дня працевлаштування зареєстрованого безробітного.

Роботодавець, який працевлаштував зареєстрованого безробітного на нове робоче місце, для отримання компенсації подає протягом двох місяців з дня працевлаштування центру зайнятості заяву довільної форми, до якої додає довідку за формою згідно з додатком.

На підставі поданої роботодавцем заяви та довідки, персональних даних про особу, якими володіє центр зайнятості, даних ДФС та її органів щодо відсутності у роботодавця заборгованості із сплати єдиного внеску, інформації органів Пенсійного фонду України про працевлаштування особи на нове робоче місце та відсутність у роботодавця заборгованості із сплати страхових внесків на загальнообов'язкове державне пенсійне страхування, а також даних Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб -

підприємців щодо порушеної справи про банкрутство або визнання роботодавця банкрутом центр зайнятості приймає протягом п'яти робочих днів рішення про виплату компенсації роботодавцю. Обмін зазначеними даними здійснюється в порядку взаємного обміну інформацією.

Розмір компенсації розраховується на підставі даних Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування за такою формулою:

$$P_v = ЗП \times P_{\text{єв}} \times 0,01, \quad (3.1)$$

де P_v - сума єдиного внеску, що підлягає компенсації;

$ЗП$ - заробітна плата працівника, з якої сплачено єдиний внесок;

$P_{\text{єв}}$ - відсоток єдиного внеску, нарахованого роботодавцем на суму заробітної плати працівника відповідно до статті 8 Закону України “Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування”.

Якщо працівник працював у роботодавця повний місяць, а виплата компенсації здійснюється за неповний місяць, розмір компенсації за такий період обчислюється пропорційно шляхом ділення заробітної плати особи за місяць на кількість робочих днів місяця та множення на кількість робочих днів, за які надається компенсація.

У зв'язку з вивільненням працівників Служби автомобільних доріг планується працевлаштування на вакантні посади молодих спеціалістів з числа випускників ВНЗ Херсонської області. За умови дотримання вимог законодавства щодо надання першого робочого місця молодим спеціалістам Служба може отримувати державні компенсації.

В табл. 3.2. надана інформація про заплановане вивільнення працівників у зв'язку з виходом на пенсію в II півріччі 2018 року.

Таблиця 3.2.

Інформація про заплановане вивільнення працівників

Назва професії (посада)	Кваліфікаційний рівень (розряд, клас, категорія)	Заробітна плата (дохід), грн	Стать [ч/ж]	Дата народження	Рівень освіти	Запланована дата вивільнення
3	5	6	7	8	9	10
Інженер	I категорія	5126	чол.	08.12.1954	Вища	01.07.2018
Інженер	I категорія	5126	чол.	03.03.1957	Вища	01.07.2018
Фахівець з режиму секретності	I категорія	6077	жін.	15.03.1955	Вища	01.07.2018
Завідувач канцелярією	I категорія	4154	жін.	28.04.1951	Вища	01.07.2018

[Джерело: власна розробка автора]

Проведемо розрахунок державних компенсацій, які будуть отримані Службою протягом 2018 р. – першого півріччя 2019 р. Для розрахунку використовуємо інформацію про розміри мінімальної заробітної плати, які наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Розміри мінімальної заробітної плати у 2018-2019 роках

Мінімальна заробітна плата, грн			
Період дії	Місячний розмір	Погодинний розмір	Нормативний акт, яким було встановлено розмір
2018 рік			
01.01.2018 р. – 30.16.2018 р.	1762,00	11,44	Ст. 7 Закону “Про Державний бюджет України на 2018 рік” від № 2513-VIII від 13.07.2018
01.07.2018 р. – 30.11.2018 р.	1841,00	11,95	
01.12.18 р. – 31.12.2018 р.	1921,00	12,47	
2019 рік			
01.01.2019 р. – 30.06.2019 р.	1921,00	12,47	Прогноз здійснено пропорційно розмірам, встановленим на 2018 рік.

[Джерело: власна розробка автора]

Проведемо річний розрахунок компенсацій Служби автомобільних

доріг на 2018-2019 р. Вихідні дані для розрахунку представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Вихідні дані для розрахунку розміру компенсацій Служби
автомобільних доріг у Херсонській області

Назва професії (посада)	Кваліфікаційний рівень (розряд, клас, категорія)	Заробітна плата (дохід), грн	Кількість, осіб	Середня заробітна плата по регіону, грн
Інженер	I категорія	5126	1	5351,54
Інженер	I категорія	5126	1	5351,54
Фахівець з режиму секретності	I категорія	6077	1	6344,38
Завідувач канцелярією	I категорія	4154	1	4336,776

[Джерело: власна розробка автора]

В табл. 3.4, 3.5 представлений прогностичний розрахунок заробітної плати працевлаштованих молодих спеціалістів на вакантні посади Служби автомобільних доріг у Херсонській області. Розрахунок здійснений помісячно на рік протягом якого будуть отримуватись компенсації з урахуванням змін мінімальної заробітної плати.

Таблиця 3.5.

Прогностичний розрахунок заробітної плати працевлаштованих молодих спеціалістів Служби автомобільних доріг у Херсонській області

Назва професії (посада)	Заробітна плата молодих спеціалістів Служби автомобільних доріг у Херсонській області протягом 2018-2019 років, грн.		
	Станом на 01.07.2018 (1941/1762* коеф.)	Станом на 01.12.2018 (1941/1762* коеф.)	Станом на 30.06.19 (1941/1762* коеф.)
Інженер	5351,54	5581,65	5581,65
Інженер	5351,54	5581,65	5581,65
Фахівець з режиму секретності	6344,38	6617,18	6617,18
Завідувач канцелярією	4336,776	4523,25	4523,25

[Джерело: власна розробка автора]

Для розрахунку розміру компенсацій необхідно дослідити розмір

фактичної заробітної плати, що склалася на підприємстві у 2018 р., а також зробити прогноз розміру заробітної плати на 2019 р.

Центр зайнятості перераховує кошти на рахунок роботодавця до 30 числа місяця, наступного за місяцем подання звітності до територіальних органів ДФС, передбаченої статтею 6 Закону України “Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов’язкове державне соціальне страхування” (далі - звіт), за умови підтвердження даних Державного реєстру загальнообов’язкового державного соціального страхування щодо заробітної плати працівника, з якої сплачено єдиний внесок.

У табл. 3.6 представлений розрахунок державних компенсацій, які будуть отримані Службою автомобільних доріг протягом 2018 – 2019 рр. Компенсація складається із нарахованого на заробітну плату єдиного соціального внеску. Служба автомобільних доріг відноситься до дванадцятого класу професійного ризику виробництва (згідно ст. 8 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування" (N 2464-VI від 08.07.2014 р.).

Таблиця 3.6.

Розрахунок помісячної державної компенсації

Строк виплати	Показник	
	Фонд заробітної плати молодих спеціалістів	Єдиний соціальний внесок (22 %)
07.2018	21384,2	4704,52
08.2018	21384,2	4704,52
09.2018	21384,2	4704,52
10.2018	21384,2	4704,52
11.2018	21384,2	4704,52
12.2018	22303,73	4906,82
01.2019	22303,73	4906,82
02.2019	22303,73	4906,82
03.2019	22303,73	4906,82
04.2019	22303,73	4906,82
05.2019	22303,73	4906,82
06.2019	22303,73	4906,82
Всього:	263047,1	57870,34

[Джерело: власна розробка автора]

Таким чином, Служба автомобільних доріг у Херсонській області отримає державну компенсацію за забезпечення молоді робочим місцем в сумі 57870,34 грн.

3.3. Функціональна стратегія розвитку кадрової служби служби автомобільних доріг України в Херсонській області

Людські ресурси – один з ключових видів ресурсів в будь-якому організаційному процесі.

Компонент робочої сили складається з факторів, що впливають на існуючий в даний момент стан робочої сили для виконання завдань організації. Такі питання, як рівень кваліфікації, можливість перепідготовки, очікуваний рівень заробітної плати та середній вік потенційних робітників, дуже важливі для діяльності організації, тому саме персонал реалізує стратегію підприємства.[20, с. 174-178].

Управління персоналом – область знань і практичної діяльності, яка спрямована на забезпечення організації якісним персоналом, здатним виконувати покладені на нього трудові функції і оптимальне його використання.

Основні компоненти системи управління персоналом:

1. Формування кадрової політики на основі стратегічного планування та визначення цілей організації.
2. Кадрове планування: визначення якісної і кількісної потреби в персоналі.
3. Комплектування штатів і адаптація нових працівників. Це пошук і залучення кандидатів, відбір найкращих кандидатів, адаптація нових працівників.
4. Навчання та розвиток працівників. Це такі напрямки діяльності, як

навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації персоналу, формування резерву і робота з ним, планування кар'єри.

5. Оцінка і контроль: оцінка робочих показників, контроль трудової і виконавської дисципліни, моніторинг стану всіх напрямів роботи з персоналом.

6. Активізація потенціалу людських ресурсів – створення в організації таких робочих умов, такої організаційної культури, такої системи матеріального і морального стимулювання праці, які б сприяли лояльності та прихильності працівників своєї організації.

7. Кадрове діловодство – документи, пов'язані з укладанням і припиненням трудового договору; документи з обліку кадрів; документи по праці і заробітній платі; документи, що регламентують діяльність персоналу; документи, що відображають внутрішні відносини.

Управління персоналом – це функція лінійних керівників і фахівців кадрових служб, що фіксується в концепції "подвійної відповідальності". Треба розрізняти функцію управління персоналом і роботу з управління персоналом, що виконується спеціальною службою. Функція управління персоналом обов'язкова, але вона по-різному виконується. Значна частина кадрової роботи здійснюється керівниками та працівниками лінійного управління. Чим менше організація, тим більша частина роботи з управління персоналом лягає на плечі останніх [26, с.119-128].

У великих організаціях кадрова робота виконується переважно спеціальними службами, які консультують керівників усіх рангів, виробляють єдину кадрову політику і вирішують частину її завдань. У будь-якому випадку всі менеджери повинні мати уявлення про управління персоналом, щоб самим брати участь в роботі і ефективно взаємодіяти зі службами управління персоналом. Помилки в управлінні персоналом породжують плинність кадрів, роздуті штати, несприятливий психологічний клімат. [5, с.133-136]

Стратегія розвитку кадрової служби – це пріоритетний напрям

формування конкурентоспроможного високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, що сприяє досягненню довгострокових цілей та реалізації загальної стратегії організації. Це система методів і засобів управління персоналом, що застосовується протягом певного часу з метою реалізації кадрової політики [18, с. 87-89].

Цілі стратегічного управління персоналом:

1. Забезпечення потреби організації в персоналі на перспективу.
2. Регулювання рівня оплати праці, достатнього для підбору, утримання і мотивації персоналу на всіх організаційних рівнях.
3. Високий пріоритет розвитку лідерства на ключових посадах.
4. Забезпечення ефективних програм навчання і розвитку для підвищення кваліфікації всього персоналу та формування високої внутрішньої динаміки персоналу.
5. Розвиток ефективних систем комунікації між управлінською ланкою та іншими співробітниками, між департаментами та відділами.
6. Створення механізмів боротьби з наслідками психологічного сприйняття змін.

Принципи стратегічного управління персоналом:

- довгостроковість оцінюваних перспектив;
- спрямованість управлінських впливів на зміну потенціалу персоналу;
- створення можливостей ефективної реалізації потенціалу;
- альтернативність вибору в залежності від стану зовнішнього і внутрішнього середовища;
- здійснення постійного контролю за станом і динамікою зовнішнього середовища і своєчасне внесення змін в управлінські рішення.

Висококваліфікованому фахівцеві все частіше доводиться поєднувати у своїй роботі, окрім своїх безпосередніх обов'язків, все більше різних трудових функцій і приймати рішення. Такі зміни призводять до необхідності вдосконалення системи навчання та підготовки персоналу на підприємстві. У самій організації застосування стратегічного управління персоналом дає

величезний виграш, бо дозволяє отримати синергетичний ефект [29, с. 36-39].

Для отримання синергетичного ефекту було дотримано наступні умови:

- розвиток системи адаптації до зовнішнього і внутрішнього ринку праці;
- наявність гнучкої системи організації робіт;
- використання систем оплати, побудованих на принципах всебічного врахування персонального внеску та рівня професійної компетенції кожного працівника (у зв'язку з чим особлива увага приділялася оцінці та винагороді працівника);
- високий рівень участі працівників і робочих груп в обговоренні проблем та прийнятті управлінських рішень;
- делегування повноважень підлеглим, що є найважливішим і водночас найважчим принципом управління персоналом;
- функціонування розгалуженої системи комунікацій, яка є інтегруючим фактором всієї моделі стратегічного управління персоналом.

Об'єктами стратегічного управління персоналом є:

- співробітники організації;
- умови праці;
- структура персоналу.

Стратегія управління персоналом є складовою частиною загальної стратегії організації. На практиці зустрічаються різні варіанти їх взаємодії.

1. Найбільш поширеним є уявлення про стратегію управління персоналом як залежну похідну від стратегії організації в цілому. У такій ситуації працівники служби управління персоналом повинні пристосовуватися до дій керівників організації, підкоряючись інтересам загальної стратегії.

2. Загальна стратегія організації та стратегія управління персоналом розробляються і розвиваються як єдине ціле, що означає залучення фахівців служби управління персоналом у вирішення стратегічних завдань на

корпоративному рівні. Цьому сприяє наявність у них високої компетентності, а, отже, можливості самостійно вирішувати завдання, що стосуються персоналу, з точки зору перспективи розвитку всієї організації.

Стратегічне управління персоналом включає наступні етапи:

- етап аналізу;
- етап планування (вибору);
- етап реалізації прийнятого рішення.

На етапі аналізу ми визначили і оцінили найбільш важливі для розвитку організації фактори, які називають стратегічними чинниками. Ці фактори стосуються як до зовнішнього, так і до внутрішнього середовища організації.

Якісна характеристика персоналу підприємства визначається ступенем професійної й кваліфікаційної придатності його працівників для виконання цілей підприємства і вироблених ними робіт.

Найбільш поширеним інструментом аналізу стратегічних чинників є SWOT-аналіз. SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства [5, с. 211-218]. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі. SWOT-аналіз — це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей — адаптації до середовища або формування впливу на нього.

SWOT-аналіз персоналу Служби автомобільних доріг у Херсонській області, наведений у Таблиці 3.1. дозволив узагальнити переваги та недоліки в роботі кадрової служби підприємства. В цілому сильні сторони

переважають і підприємство має шанси для розвитку та є конкурентоспроможним.

Таблиця 3.7.

**SWOT-аналіз персоналу Служби автомобільних доріг
у Херсонській області**

Сильні сторони - Наявність досвідчених управлінців; - Досвід роботи працівників; - Компетентність персоналу (високий рівень кваліфікації кадрів); - Наявність тісних професійних контактів з іншими організаціями; - Широка мережа філій підприємства в Україні; - Стійкі зв'язки та високий рівень співпраці між структурними ланками управління; - Низька плинність кадрів; - Наявність електронної пошти, зв'язку через мережу Інтернет;	Слабкі сторони - Високий рівень залежності від зовнішніх факторів; - Занепад економічної активності потенційних користувачів послугами підприємства; - Поліпшення на ринку позицій конкурентів; - Недосконале обладнання для офісу підприємства; - Недостатня компютеризація служби.
Можливості - Розширення масштабів роботи з працівниками щодо їх особистісного зростання; - Більш активна робота поінформованості працівників щодо можливості підвищення рівня професійної підготовки; - Підвищення рівня заробітної плати і поліпшення соціального забезпечення професійних кадрів; - Впровадження ефективної системи преміювання та матеріальної допомоги; - Покращення умов праці робітників та матеріально-технічної бази підприємства; - Вдосконалення системи управління підприємством; - Покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві.	Загрози - Слабка зацікавленість персоналу в результатах праці; - Міграція трудового персоналу в інші організації - Скорочення кількості кваліфікованих кадрів; - Нестабільний політичний клімат в країні; - Зростання рівня інфляції на ринку праці; - Вихід на ринок нових конкурентів, в т.ч. іноземних;

[Джерело: власна розробка автора]

Розглянемо основні етапи послідовності проведеного аналізу чисельності, складу і структури працівників Служби автомобільних доріг у Херсонській області.

Аналіз чисельності та структури персоналу по категоріях працюючих. В даний час персонал Служби автомобільних доріг у Херсонській області класифікується за такими групами:

- керівники;
- спеціалісти;
- робітники.

У процесі аналізу вивчалися показники абсолютної і відносної динаміки чисельності як в цілому по службі, так і в розрізі зазначених кваліфікаційних категорій. Необхідні аналітичні розрахунки представлені в Табл. 3.8.

Таблиця 3.8.

Аналіз чисельності, складу і структури персоналу
Служби автомобільних доріг в Херсонській області

Назва показника	Працюючих		Службовців						Робітників	
	К-ть	%	Всього		З них					
					Керівників		Спеціалістів		К-ть	%
К-ть	%	К-ть	%	К-ть	%	К-ть	%			
Всього	49	100	46	94	14	28	32	65	3	6
В тому числі мають:	41	83,6	41	83,6	14	28,6	9	18,4	-	-
Повну вищу освіту										
Неповну вищу освіту	4	8,1	4	8,1	-	-	4	8,1	-	-
Середньо-спеціальну освіту	1	2,1	1	2,1	-	-	1	2,1	-	-
Загальну середню освіту	3	6,1	-	-	-	-	-	-	3	6,1

[Джерело: власна розробка автора]

Дані таблиці свідчать, що переважна кількість працівників Служби автомобільних доріг в Херсонській області мають вищу освіту (84%), але слід зазначити, що освіта трьох працюючих на підприємстві не відповідає займаній посаді, а це 6%.

На наступному етапі розробки стратегії відбулося формулювання можливих організаційних стратегій і вибір кращої стратегічної альтернативи

для її реалізації. Також на цьому етапі ми здійснили формулювання місії і цілей організації.

Коли загальна стратегія була сформульована, увага стратегічного менеджменту переключилася на процес її реалізації. Стратегія втілюється в життя через розробку програм, бюджетів, і процедур, які розглядаються як короткострокові і середньострокові плани реалізації стратегії.

Таким чином, формування стратегії управління персоналом має наступні етапи:

- розробка місії організації;
- аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища;
- формування і вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- оцінка та контроль за ходом реалізованої стратегії.

Розробляючи стратегію розвитку кадрової служби, ми керувалися правилом: в основу вдосконалення систем і методів управління були покладені людські ресурси, що розглядалися в сукупності різних елементів системи управління персоналом [24, с. 236-249].

Складові стратегії розвитку кадрової служби мають таке підґрунття:

- умови і охорона праці, техніка безпеки персоналу;
- форми і методи регулювання трудових відносин;
- методи вирішення виробничих і соціальних конфліктів;
- встановлення норм і принципів етичних взаємовідносин у колективі, розробка кодексу ділової етики;
- політика зайнятості в організації, що включає аналіз ринку праці, систему найму та використання персоналу, встановлення режиму роботи і відпочинку;
- профорієнтація та адаптація персоналу;
- заходи з нарощування кадрового потенціалу та кращого його використання;
- вдосконалення методів прогнозування і планування потреби в

персоналі на основі вивчення нових вимог до працівників і робочих місць;

- розробка нових професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу на основі систематичного аналізу та проектування робіт, що виконуються на різних посадах і робочих місцях;

- нові методи і форми відбору, ділової оцінки та атестації персоналу;

- розробка концепції розвитку персоналу, що включає нові форми і методи навчання, планування ділової кар'єри та професійно-службового просування, формування кадрового резерву з метою випереджаючого проведення цих заходів по відношенню до термінів появи потреби в них;

- вдосконалення механізму управління трудовою мотивацією персоналу;

- розробка нових систем і форм оплати праці, матеріального і нематеріального стимулювання працівників;

- заходи щодо поліпшення вирішення правових питань трудових відносин та господарської діяльності;

- розробка нових та використання існуючих заходів соціального розвитку організації;

- вдосконалення інформаційного забезпечення всієї кадрової роботи в рамках обраної стратегії;

- заходи щодо вдосконалення всієї системи управління персоналом або її окремих підсистем і елементів (оргструктури, функцій, процесу управління і т. ін.).

У нашому конкретному випадку, функціональна стратегія розвитку кадрової служби охоплює не всі, а тільки окремі її складові, причому набір цих складових різний у залежності від цілей і стратегії підприємства, цілей і стратегії управління персоналом.

Стратегія в області персоналу сприяє: посиленню можливостей організації (в області персоналу) протистояти конкурентам на відповідному ринку, ефективно використовувати свої сильні сторони в зовнішньому оточенні; розширенню конкурентних переваг організації за рахунок

створення умов для розвитку та ефективного використання трудового потенціалу, формування кваліфікованого, компетентного персоналу; повному розкриттю здібностей персоналу до творчого, інноваційного розвитку, для досягнення, як цілей організації, так і особистих цілей працівників.

Розробка стратегії розвитку кадрової служби здійснювалася на основі глибокого аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, в результаті чого представлена цілісна концепція розвитку персоналу та організації в цілому відповідно до її стратегії управління персоналом.

Таким чином, стратегія управління персоналом організації охоплює різні аспекти: вдосконалення структури персоналу (за віком, категоріями, професії, кваліфікації тощо); оптимізацію чисельності персоналу з урахуванням його динаміки; підвищення ефективності витрат на персонал, що включають оплату праці, винагороди, витрати на навчання та інші грошові витрати; розвиток персоналу (адаптацію, навчання, службове просування); заходи соціального захисту, гарантій, соціального забезпечення (пенсійне, медичне, соціальне страхування, соціальні компенсації, соціально-культурне та побутове забезпечення та ін.); розвиток організаційної культури (норм, традицій, правил поведінки в колективі тощо); вдосконалення системи управління персоналом організації (складу та змісту функцій, оргструктури, кадрового, інформаційного забезпечення та ін.).

Завдання розробки потрібної стратегії розвитку ускладнювалося через брак фінансових, матеріальних, інтелектуальних ресурсів, рівня професіоналізму керівників і фахівців, тому виникла необхідність встановлювати пріоритети вибору потрібних напрямків і складових стратегії управління персоналом. Тому критеріями вибору стратегії були обсяги виділених для її реалізації ресурсів, часові обмеження, наявність достатньої професійно-кваліфікаційного рівня персоналу та деякі інші. В цілому вибір стратегії ґрунтується на сильних сторонах і розробці заходів, що підсилюють можливості організації в конкурентному середовищі за рахунок переваг у сфері персоналу.

Основою формування стратегії управління персоналом є кадрова політика.

Кадрова політика – це система принципів і норм (які повинні бути усвідомлені і певним чином сформульовані), що приводять людський ресурс у відповідність зі стратегією фірми. [15, с.117-123].

Загалом успіх підприємства залежить від усієї сукупності складових його діяльності. Однак основоположним фактором виступає саме персонал. Останній є детермінантою успішного функціонування будь-якої організації. Без кваліфікованих спеціалістів жодна організація не зможе досягти своєї мети. Зокрема, від забезпеченості підприємства персоналом та ефективності його використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, продуктивність використання техніко-технологічної бази і, як наслідок, ефективність діяльності загалом.

Достатня забезпеченість підприємств персоналом відповідного рівня кваліфікації та професійних навичок, їхнє раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для підвищення ефективності підприємства, а отже, і забезпечення конкурентних переваг на ринку. Зокрема, від забезпеченості підприємства персоналом та ефективності його використання, залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, використання техніко-технологічної бази і, як наслідок, ефективність діяльності та конкурентоспроможності загалом.

На підставі отриманих даних нами встановлено основні принципи та напрями роботи кадрової служби.

Формування стратегії розвитку персоналу базується на стратегії розвитку підприємства. Основна мета кадрової політики – максимальне використання кваліфікованого потенціалу персоналу.

Стратегія розвитку персоналу Служби автомобільних доріг в Херсонській області складається з основних принципів та напрямків кадрової політики.

Головні принципи роботи з кадрами:

- планування потреби в персоналі і управління ним з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, які обумовлюють якісний та кількісний склад працівників на конкретному етапі діяльності товариства;

- вибір найоптимальніших методів роботи з персоналом залежно від поточної ситуації розвитку підприємства на підставі прогнозування та обліку змін економічної, правової та інших ситуацій зовнішнього середовища та їх впливу на персонал товариства;

- створення та функціонування системи управління персоналом, яка забезпечить ефективне та гнучке управління людськими ресурсами підприємства а на основі сучасних наукових підходів;

- формування єдиної організаційної культури товариства, що передбачає колективний підхід до реалізації завдань, як у масштабах підприємства, так і в масштабах його структурних підрозділів;

- забезпечення високої ефективності засобів, що спрямовуються на розвиток персоналу як ресурсу. Скорочення витрат, обумовлених неефективним використанням кадрового потенціалу, і надлишкових трудових ресурсів;

- інформатизація, яка припускає застосування сучасних засобів обчислювальної техніки для процедур збору, передачі, обробки, збереження, видачі інформації з метою оперативного прийняття обґрунтованих кадрових рішень. Цьому сприяють оснащення кадрових служб персональними комп'ютерами і створення на їхній базі автоматизованих робочих місць працівників кадрової служби.

Основні напрями кадрової політики підприємства:

- розробка загальних принципів кадрової політики, визначення ключових моментів і пріоритетів;

- розробка плану оперативних заходів: планування потреби в трудових ресурсах, прогноз чисельності кадрів, формування структури і штатного розпису, створення резерву;

- прогнозування нових робочих місць з урахуванням впровадження

нових технологій та засобів електрозв'язку;

- залучення, добір, атестація кадрів, профорієнтація і трудова адаптація персоналу;

- підбір і розстановка кадрів;

- розробка систем стимулювання і механізмів підвищення зацікавленості та задоволеності працею, оплати праці;

- розробка програм розвитку персоналу з метою вирішення не тільки поточних, але й майбутніх завдань на основі удосконалення систем навчання, службового просування працівників і підготовки резерву для висування на керівні посади;

- організація праці і робочих місць;

- розробка заходів щодо управління трудовою дисципліною;

- ефективний розподіл і використання працівників, оптимізація їх чисельності;

- керування нововведеннями в кадровій роботі;

- аналіз причин вивільнення персоналу, особливо висококваліфікованого;

- забезпечення високого рівня якості праці, трудового життя і результатів праці.

Позитивним у складі колективу досліджуваного підприємства є те, що переважна більшість працюючих мають вищу освіту. Більшість працюючих складається з молодого і середнього віку осіб, найбільш продуктивної частини колективу, що мають великий потенціал фізичного здоров'я і творчої енергії. Їх чисельність 42 особи. Як негатив – працівники (12 осіб) передпенсійного та пенсійного віку. Четверо з них пенсіонери за віком, інші допрацьовують останні роки до виходу на пенсію. Недоліком в роботі таких працівників є те, що у них немає бажання вчитися, підвищувати свою кваліфікацію, відсутність творчої ініціативи не дивлячись на те, що серед них є працюючі з вищою освітою. Ще один недолік – на кожних з 3 працюючих приходить один керівник. На колектив з 49 працюючих 13 керівників.

Шляхи підвищення ефективного використання персоналу даного підприємства є спільними і для інших великих і малих підприємств так і ті, що розглядались у першій теоретичній частині курсової роботи. Більшість з них пропонуємо для даного підприємства, що в кінцевому результаті призведе до зростання продуктивності праці і інших важливих економічних показників:

- організувати всім працівникам без винятку атестацію на відповідальність теоретичних і практичних знань своїй посаді чи робочому місці;

- позбавитися некваліфікованих і малокваліфікованих працівників на їхні місця прийняти кваліфікованих і висококваліфікованих на конкурсній основі з числа своїх працівників із тих що приймаються на дане підприємство;

- запровадити конкурсно-контрактну систему прийому всіх працівників дотримуватися умов контракту;

- організувати перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників на підприємстві з метою освоєння кожним працівником суміжної професії;

- вивільнити місця працівників, що звільняються за виходом на пенсію працівниками свого підприємства;

- зацікавити і створити умови для здобуття вищої освіти відповідного фаху серед широкого кола робітників без відриву від виробництва;

- регулярно інформувати колектив про вакансії і про перспективу підприємства, звертатися до працівників щодо рекомендацій на вакантні місця своїх знайомих і друзів;

- створити систему матеріального заохочення всіх працівників, кожна ініціатива, новація, що ведуть до росту продуктивності праці, має бути врахована, та відповідно оцінена;

- періодично доводити до відома всіх працюючих про основні економічні показники, результати спільної праці, постійно переконувати

колектив у тому, що основою зростання заробітної плати є зростання продуктивності праці;

- вчасно вирішувати соціальні питання, створити належні умови праці і відпочинку;ст.

- створити у колективі позитивний психологічний клімат, проводити спільні заходи, що зміцнюють колектив;

- керівнику підприємства постійно підвищувати свій авторитет, завоювати у колективі до себе довіру та повагу.

Вирішення проблеми управлінського регулювання процесів формування та розвитку людського капіталу підприємства передбачає формування спеціальної системи управління розвитком персоналу. Формування та впровадження системи управління розвитком персоналу підприємства на описаних засадах сприяло створенню адекватних планів і прогнозів стану і тенденцій розвитку корпоративного співробітництва, а також розробці і реалізації комплексу заходів щодо забезпечення зростання трудового потенціалу підприємства.

За підсумками роботи виділимо основні заходи з розвитку трудового потенціалу. Узагальнена інформація щодо покращення структури та підвищення ефективності використання персоналу підприємства внесена у Табл.3.3.

Таблиця 3.9.

Дієві заходи щодо покращення структури та підвищення ефективності використання персоналу підприємства

№	Захід	Характеристика заходу
1	2	3
1.	Планування та маркетинг персоналу	- розробка кадрової політики - планування та прогнозування потреби у персоналі на підприємстві; - аналіз кадрового потенціалу та ринку праці
2.	Набір та відбір персоналу	- організація найму персоналу; - організація співбесід, оцінки, добору і прийому персоналу; - облік прийому переміщень, заохочень і звільнень персоналу;

1	2	3
3.	Формування і контроль трудових відносин	- розробка колективного договору і трудових угод; - мінімізація виробничих конфліктів та стресів; - соціально-психологічна діагностика; - зв'язок з радою профспілки трудового колективу
4.	Використання персоналу та розвитку оргструктур	- розробка посадових інструкцій; - регламентація роботи; - контроль за трудовою дисципліною - розробка рекомендацій щодо розвитку стилю і методів управління
5.	Охорона праці	- дотримання вимог охорони праці; - створення позитивного морально-психологічного клімату в колективі; - дотримання вимог виробничої естетики
6.	Підготовка та розвиток персоналу	- складання програм навчання (тренінги, курси, семінари); - підготовка та перепідготовка кадрів; - робота з кадровим резервом; - професійна і соціально-психологічна адаптація нових працівників
7.	Мотивація праці персоналу	- нормування і тарифікація праці, розробка систем оплати праці; - формування засобів морального заохочення; - залучення працівників до управління - удосконалення умов праці - трудове заохочення;
8.	Оцінка і аналіз діяльності персоналу	- облік і аналіз персоналу; - статистика персоналу; - визначення ступеню відповідальності персоналу - аналіз робочого місця - аналіз кадрового потенціалу
9.	Соціальний розвиток	- організація харчування; - забезпечення охорони здоров'я і відпочинку; - розвиток культури і фізичного виховання; - покращення матеріально-технічної бази офісу підприємства; - організація соціального страхування
10.	Інформаційне та правове забезпечення персоналу	- інформаційне і технічне забезпечення управління персоналом; - забезпечення персоналу науково-технічною інформацією; - дотримання вимог трудового законодавства; - надання консультацій з юридичних питань

Для більш ефективної кадрової політики в Службі автомобільних доріг у Херсонській області необхідно внести істотні зміни в практику управління персоналом, в першу чергу створити службу управління персоналом, яка б

змогла проводити кадрову роботу у відповідності зі стратегією розвитку організації в сучасних умовах.

У результаті запропонованих заходів щодо розвитку трудового потенціалу на підприємстві створюються умови для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, у працівників виробиться звичка до взаємодії та співробітництва.

Висновки до розділу 3

Професійний розвиток працівників є важливим фактором зростання кадрового потенціалу та успішної діяльності підприємства. Пріоритетність інвестицій в розвиток персоналу визначається необхідністю підвищення ділової активності кожного працівника з метою подальшої успішної діяльності підприємства, впровадження нових технологій, зростання продуктивності праці. Для одержання необхідних даних відносно розвитку колективу підприємства передбачається вивчення у динаміці статистичних звітних даних, які дали можливість виявити зміни соціальної структури трудового колективу.

Вивчення вікової структури персоналу дало багато інформації про підприємство. Вона збалансована, тобто приблизно відповідає віковій структурі економічно активного населення країни, міста та регіону, це свідчить про те, що підприємство задовольняє соціальні та економічні потреби різних вікових груп. В роботі було запропоновано заходи щодо покращення вікової структури трудових ресурсів підприємства.

Значущі стратегічні зміни на різних рівнях управління, у тому числі і на рівні окремої організації, можна здійснити тільки за допомогою людського фактору. Фахівці з менеджменту стверджують, що єдиною значущою конкурентною перевагою для будь-якої організації на початку XXI ст. стають її людські ресурси. Причому в стратегічній перспективі значущість людського фактору буде зростати.

Стратегія управління персоналом – найважливіша підсистема загальної стратегії організації, подана у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги.

Кадрова стратегія (стратегія розвитку кадрової служби) – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

Стратегію управління персоналом визначено як пріоритетний якісно і кількісно встановлений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей.

ВИСНОВКИ

Для розкриття змісту і суті формування персоналу, його використання та розвитку було проаналізовано різні наукові підходи, за якими виділено основні критеріальні ознаки персоналу підприємства. На основі аналізу результатів наукових досліджень узагальнено виділені вітчизняними та зарубіжними авторами класифікаційні ознаки.

З метою отримання науково-прикладних результатів дослідження щодо удосконалення роботи з персоналом та визначення пріоритетних напрямів в управлінні персоналом виділено підходи до розкриття його сутнісних характеристик.

В умовах ринку однією з найважливіших функціональних стратегій підприємства є стратегія управління персоналом. Під час дослідження було визначено фактори, які повинні враховуватись при формуванні стратегії кадрової служби підприємства та інструменти її реалізації, у результаті застосування яких підвищується ефективність роботи, поліпшується структура трудового колективу.

Аналіз основних економічних показників діяльності Служби автомобільних доріг у Херсонській області показав, що обсяг фінансування підприємства протягом досліджуваного періоду збільшувався. Це відбулось на фоні зростання середньорічної продуктивності праці, на що мало вплив збільшення обсягу фінансування. Плинність кадрів згубно впливає на виконання виробничої програми, рівень продуктивності праці. Крім того, плинність кадрів призводить до необхідності найму нових працівників, що в певній мірі пов'язано з витратами на їх підготовку, простоями на звільненому робочому місці.

Результати аналізу руху та забезпеченості персоналу Служби автомобільних доріг у Херсонській області засвідчили зменшення рівня плинності кадрів на кінець досліджуваного періоду, що свідчить про закріплення кадрового складу підприємства. Протягом 2017 р. показники

стабільності кадрів мають позитивну тенденцію, підвищились порівняно з попереднім 2016 р. Але скорочення чисельності персоналу за цей період мало негативний вплив на формування фонду робочого часу.

Пошук напрямків економії витрат на персонал здійснюється через аналіз рівня ефективності його праці. Безпосередньо ефективність роботи персоналу оцінюють за допомогою показників, які відображають рівень продуктивності праці на підприємстві. Ці показники можуть бути покладені в основу системи мотивації персоналу підприємства.

Проаналізувавши показники продуктивності праці Служби автомобільних доріг у Херсонській області, можна зробити наступні висновки: обсяг фінансування підприємства у 2017 р. збільшився на 709,8 тис. грн. Це відбулось на фоні зростання у 2017 р., порівняно з 2016 р., середньорічної продуктивності праці на 54,3 тис. грн. На цей ріст мало вплив збільшення обсягу фінансування у 2017 р. Також спостерігається збільшення середньогодинної продуктивності праці на 0,03 тис. грн. з 0,076 тис. грн. у 2016 р. до 0,106 тис. грн. у 2017 р. Середньоденна продуктивність праці показала незначний, але позитивний ріст на 0,23 тис. грн., з 0,59 тис. грн. у 2016 р. до 0,82 тис. грн. у 2017 р.

Проблема підвищення продуктивності праці є особливо актуальною для підприємства в умовах дефіциту трудових ресурсів. Аналіз фонду заробітної плати підприємства відображає збільшення фонду заробітної плати за рахунок підвищення окладів та ставок працівників, збільшення розміру надбавок та доплат та виплаченої премії. Коефіцієнт співвідношення середньої продуктивності праці та середньої заробітної плати зменшується, що є позитивним для підприємства.

У роботі обґрунтовано перспективи розвитку та ефективності використання персоналу підприємства, визначено напрями формування та впровадження системи управління розвитком персоналу підприємства, підходи до визначення змісту розвитку персоналу підприємства.

Обґрунтовані заходи, спрямовані на покращення вікової структури

трудових ресурсів підприємства показали, що у зв'язку з вивільненням працівників пенсійного віку та працевлаштуванням на вакантні посади молодих спеціалістів, за умови дотримання вимог законодавства щодо надання першого робочого місця молодим спеціалістам, Служба може отримувати державні компенсації у розмірі 57870,34 грн.

Розробка стратегії розвитку кадрової служби здійснювалася на основі глибокого аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Методом SWOT-аналізу було досліджено та узагальнено переваги та недоліки в роботі кадрового відділу Служби автомобільних доріг у Херсонській області. Результати проведеного аналізу засвідчили наявність проблемних моментів у сфері управління персоналом, що призвели до тенденції плинності кадрів.

З урахуванням особливостей діяльності досліджуваного підприємства запропоновано перелік заходів, спрямованих на покращення результатів роботи кадрової служби підприємства. Економічна доцільність реалізації запропонованих заходів підтверджується показниками стабільного зростання прибутку на фоні стабільного зниження витрат та продуктивності праці.

Загальні положення стратегії та запропоновані заходи з розвитку кадрової служби підприємства рекомендовані для подальшого застосування у сфері управління персоналом Служби автомобільних доріг у Херсонській області та інших вітчизняних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акулов М. Г. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2002. 328 с.
2. Афанасьєв В.Г. Про ефективність соціального управління. Питання філософії. 2000. № 7. С.60-69.
3. Бажан І. І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа. Формування ринкових відносин в Україні. 2003. № 1(20). С. 69-73.
4. Баканов М.І. Теорія економічного аналізу. М.: Фінанси і статистика. 2001. 456 с.
5. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник К.: Центр учбової літератури. 2011. 468 с.
6. Балобанов А.Є. Управління персоналом органів МСУ в рамках стратегічного планування. Управління персоналом. 2001. № 9. С.18-23.
7. Барішніков Ю.М. Моделі управління персоналом: зарубіжний досвід та можливість його використання в Україні: М. 1998. 234 с.
8. Богомазова Л. В. Аналіз чисельності та структури кадрів на підприємстві. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер.: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2014. № 37. С. 100-107.
9. Бойко О. О. Трудові ресурси підприємства: сутність, структура та їх вплив на діяльність підприємства. Бібліотечний вісник. 2015. С. 14-19. URL: https://zenodo.org/record/18070/files/03_2_boyko-6.pdf.
10. Бородянський Е.М. Реальний шлях протидії безробіттю. Людина і праця. 1996. № 9. С. 23-27.
11. Веснін В.Р. Основи менеджменту. Підручник.М.: Тріада. ЛТД. 2003. 345 с.
12. Вишнякова М.В. Керівник, персонал і ефективність праці. К: Енергія. 2000. № 8. С.53-58.

13. Волков І.П. Керівнику про людський фактор. М.: Знання. 2002. 380 с.
14. Вудкок М., Френсіс Д. Вільний менеджер. Для керівника-практика. Пер. з англ. М.: Справа. 1991. 320 с.
15. Галенко О.А. Управління персоналом і ефективність підприємств. М.: Юніті. 2002. 276 с.
16. Гараєв І.М. Проблемы оценки конкурентоспособности организации. URL: <http://kampi.ru/scitech/index.php?NAME=1disk/stat1.html>
17. Гетьман О. О. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге видання. К.: Центр учбової літератури. 2010.
18. Глущенко Є.В. Теорія управління. Навчальний курс. М. 1997. 489 с.
19. Гнибіденко О. О. Соціально-економічний механізм ефективного використання та розвитку трудового потенціалу промисловості. Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук.: спец. 08.00.07 К. 2008. 24 с.
20. Горбонос Ф. В., Черевко Г. В., Павленчик Н. Ф., Павленчик А. О. Економіка підприємств: підручник. К.: Знання. 2010. 463 с.
21. Горелов Н.А. Економіка трудових ресурсів. М.: Вища школа. 1998. 290 с.
22. Господарський кодекс України від 16.01. 2003 р. № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43615>.
23. Грейсон К. Дж. мл. Американский менеджмент на пороге XXI века: пер. з англ. И. С. Олейник, С. П. Семенцов. М.: Экономика. 1991. 319 с.
24. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Підручник. К.: Знання. 2004. 535 с.
25. Грішнова О. А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. наук. пр. Тернопіль: Економічна думка. 2004. Вип. 9. С. 15-19.
26. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: навч. посібник. К.: КНЕУ. 2004. 398 с.

27. Дарченко Н. Д. Економіка праці та соціально-економічні відносини. Збірник завдань і вправ: навч. посіб. К.: ЦУЛ. 2007. 252 с.
28. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала: учебное пособие. К.: МАУП. 2002. 248 с.
29. Дунаєва Н. Молодь на ринку праці. Питання економіки. 2005. № 1. С.81-86.
30. Єгоршин О.П. Управління персоналом. Н.: НИМБ. 2001. 720 с.
31. Єсінова Н. І. Економіка праці і соціально-трудові відносини: навч. посіб.: Кондор. 2004. 432 с.
32. Жуковський М. О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2007. № 2. С. 54-59.
33. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. К.: КНЕУ. 2006. 300 с.
34. Грішнова О. А. Інноваційна стратегія управління персоналом у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2009. №1. Чернігів. с.64-75.
35. Іванілов О. С. Економіка підприємства. К.: ЦУЛ. 2009. 728 с.
36. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. Економіст.2010. № 3.С. 21-23.
37. Карлоф Б.Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. науч. ред.,авт. послесл.: пер. з англ.: О. Д. Горин; ред.: Е. В. Виноградова. М.: Економіка. 1991. 239 с.
38. Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. К.: Знання. 2008.
39. Кваша С. Конкурентоспроможність вітчизняної аграрної продукції в умовах вступу до СОТ. Економіка України. 2003.№10.С.79-85.
40. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. К.: КНЕУ. 2006. 527 с.

41. Конституція України від 28 червня 1996 р. Відомості Верховної Ради України. 1996. №30. ст.141. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

42. Крайник О. П. Економіка підприємства: навч. посіб. за ред. О. П. Крайник. 2-е вид. оновлене і доповнене. Львів: національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід». 2005. 296 с.

43. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К.: Центр навч. літ-ри. 2005. 352 с.

44. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор. 2006. 308 с.

45. Кузьмін О. Є., Процик І. С., Передало Х. С., Комарницька Б. Б. Управління персоналом: навч.-метод. Посібник. За заг. ред. О. Є. Кузьміна. Львів: Вид-во Львівської політехніки. 2011. 240 с.

46. Курінний О. В. Кадрове забезпечення формування організаційного потенціалу підприємства. URL: http://archive.gov.ua/portal/soc_gum/knp147_133-137.pdf.

47. Ларіна Л.О., Руснак А.В. Інтеграція економічної освіти і науки у міжнародний простір. Збірник тез міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Херсон. 2018. С. 79-81.

48. Магура М.І. Управління мотивацією персоналу. Управління персоналом. 2004. № 17. С.52-55.

49. Магура М.І. Мотивація праці персоналу та ефективне управління. Управління персоналом. 2003. № 6. С.22-25.

50. Мажар М. А. Вплив трудових ресурсів на конкурентоспроможність підприємства. Вісник ЖДТУ. №2 (52), 2010. С. 258 - 261.

51. Маслов Є.В. Управління персоналом підприємства. М.: ЛТД. 2002. 246 с.

52. Махорт Н. Проблема мотивації у трудовій діяльності. Управління персоналом. 2002. № 7. С. 35-37.

53. Мельник Ю. М., Савченко О. С. Економічні проблеми сталого розвитку: науково-технічна конференція викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту. 19-23 квітня 2010 р. Суми: СумДУ. 2010. Ч. 3. С. 138-139.

54. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. М.: Справа. 1997. 704 с.

55. Методика економічного аналізу діяльності промислового підприємства. Під ред. А.І. Бужинського, А.Д. Шеремета. М.: Фінанси і статистика. 1998. С.44-87.

56. Методика комплексного аналізу господарської діяльності: Короткий курс. 3-є изд. М.: ИНФРА. 2006. 320с.

57. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посіб. К.: ЦУЛ. 2007. 248 с.

58. Мішурова І.В. Управління мотивацією персоналу. Навчально-практичний посібник для спец. служб, упр. персоналом, бізнесменів, студентів, препод. Вузів. М.: ІКЦ «МарТ». 2003. 215 с.

59. Набока Р. М. Управління трудовим потенціалом на підприємствах легкої промисловості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 К.: В. КНУТД. 2010. 21 с.

60. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами. Навч. посібник. К.: Кондор. 2003. 224 с.

61. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. Схід. 2009. №9. 23-27 с.

62. Пономарьова І. В. Реалізація стратегії розвитку підприємства за допомогою збалансованої системи показників. Економічний простір: зб. наук. пр. №27. Дніпропетровськ: ПДАБА. 2009. С. 202-210.

63. Про зайнятість населення: Закон України. 2013. № 24. ст. 243. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.

64. Про оплату праці: Закон України. 1995. № 17. ст.121. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.

65. Про охорону праці: Закон України. №49.1992. ст.668. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
66. Риндзак О. Мотивація зайнятості населення на регіональному ринку праці: соціологічний контекст. Регіональна економіка. 2000. №4. С. 125-131.
67. Рудий В. І. Стратегія вдосконалення кадрової політики підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2004. № 9. С. 239.
68. Рукасов С.В. Анализ систем мотивации персонала с учетом опыта ведущих стран мира. Вісник Хмельницького нац. ун-ту. 2009. № 5. С. 93-96.
69. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємств. К.:Знання. 2004. – 654 с.
70. Садеков А. А. Методичний підхід до визначення базової стратегії змін підприємства на основі збалансованої системи показників. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vdnuet/econ/2010_3/Sadekov.pdf.
71. Сай І. А. Особливості формування трудових ресурсів в економіці. Економіка & держава. 2008. №2. С. 103-104.
72. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможності праці: Теорія і практика регулювання: моногр. Кіровоград: ПіК. 2003. 426 с.
73. Статистичні данні «Основні показники ринку праці». URL: <http://www.kiev.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=1187&lang=1>
74. Страхова О.А. Організація праці управлінського персоналу. К: СПБ. 1998.123 с.
75. Терьохін С. В. Види та засоби аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємством. Сучасні проблеми економіки та підприємництво. Вип. 13. 2014. С. 269-273.
76. Тітікова А. О. Трудовий потенціал підприємства. Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент. Вип. 9 (2). 2012. С. 518-523.
77. Травін В.В. Основи кадрового менеджменту. М.:Знання. 2001.189 с.
78. Управління персоналом в умовах соціально-ринкових відносин. Під ред. Р. Марра Г. Шмідта. М. 1997. 468 с.

79. Управління персоналом організації: Підручник. Під ред. А.Я.Кибанова. М.: Инфра. 2002. 638 с.

80. Хеддервік К. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. М.: Фінанси і статистика. 1998. 189с.

81. Шемшученко Ю.С.Кодекс законів про працю України.Юридична енциклопедія в 6-тих т. К.: Українська енциклопедія. 2001. Т. 3. К.: М. 792 с. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/rp/ean/ean_u/osp_rik_b_07u.htm.

82. Щегорцов В.А. Персонал підприємства: стратегія розвитку. Служба кадрів. 2000. № 1- 3.

83. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства. Харків: ХНЕУ. 2005. 220 с.

84. Щербак В. Г. Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства. Наукові праці ДонНТУ: Серія економічна. № 8. 2005. С. 94-101.