

ВСТУП

Динамічний розвиток економіки України неможливий без ефективного процесу управління трудовим потенціалом – головним чинником виробництва. Ефективність господарської діяльності підприємства, досягнуті ним конкурентні переваги на ринку залежать від формування, використання і розвитку його трудового потенціалу. В цій ситуації особливої актуальності набуває проблема розробки комплексу цілеспрямованих дій з управління трудовим потенціалом як на підприємстві в цілому, так і на рівні окремих проектів.

У Стратегії економічного та соціального розвитку України на 2010–2020 рр. «Шляхом європейської інтеграції» зростання трудового потенціалу визначається як одне з ключових питань розвитку економіки України.

Формування трудового потенціалу – це важлива функція роботи будь-якого підприємства. Від своєчасного та повного вирішення соціально-економічних та організаційних задач багато в чому залежить ефективність його роботи. Планомірне та обґрунтоване формування та використання трудового потенціалу підприємства дозволить вирішувати питання встановлення співвідношення чисельності працівників з різними професійно-кваліфікаційними та соціально-демографічними характеристиками для досягнення максимальної відповідності між структурами робіт, робочих місць та персоналом; забезпечення оптимального ступеню завантаження працівників для повного використання їх особистісного потенціалу та підвищення ефективності їх праці.

Проблеми управління трудовим потенціалом знайшли своє відображення в наукових роботах дослідників сучасності. Вагомий внесок у вивчення і розвиток ролі людини у виробництві зробило багато вчених – економістів таких як: Армстронг М., Ансофф И, Друкер П., Маслоу Л., Тейлор Ф., Долішній М., Генкин Б., Кібанов В., Пономаренко В., Лепейко Т., Маркова Н., Назарова Г., Ястремська О. та ін..

Однак значущість даного питання визначає необхідність продовження досліджень щодо формування методичних засад управління кадровим потенціалом на підприємстві.

Метою представленої дипломної роботи є дослідження процесів управління трудовим потенціалом конкретного підприємства.

Відповідно, основними завданнями дипломного проекту є:

дослідження теоретичних аспектів управління трудовим потенціалом на підприємстві;

аналіз стану виробничо-господарської діяльності підприємства;

дослідження трудових показників підприємства;

оцінка стану використання трудового потенціалу підприємства;

розробка рекомендацій з підвищення ефективності формування та використання трудового потенціалу підприємства;

розрахунок економічної ефективності від запропонованих заходів;

аналіз стану охорони праці на підприємстві.

Об'єктом дослідження в даній роботі є система управління людськими ресурсами підприємства ПАТ «ЕЛЕКТРОМАШИНА».

Предметом дослідження є шляхи удосконалення процесу управління трудовим потенціалом підприємства.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали внутрішньої звітності підприємства та анкетування працівників, наукові інформаційні видання та Інтернет-ресурси.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗЕРВІВ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

1.1. Трудові ресурси як носії трудового потенціалу підприємства

Людина являється найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві. Ця істина була виділена практиками і теоретиками вже давно. Однак уява про цей елемент збагачувалася з розвитком продуктивних сил та виробничих відносин, розвитком економічної теорії факторів виробництва. Вивченням людини в економічному середовищі займалася велика кількість наук, в результаті цього з'явилося багато понять і категорій: робоча сила, трудові ресурси, персонал, людський фактор, людські ресурси, трудовий потенціал. Це лише неповний перелік тих категорій і понять, які використовувались і використовуються в теперішній час з метою розкриття закономірностей ефективного використання людини в трудовому процесі. Кожне з них використовувалося авторами для виявлення причин, умов, факторів, що формують високу віддачу при використанні трудових ресурсів.

Категорія „трудові ресурси” в недалекому минулому традиційна для України, була запроваджена в Радянському Союзі в двадцяті роки минулого століття за пропозицією академіка С.Г. Струмиліна і до недавнього часу була тотожною робочої силі. Чисельно трудові ресурси в Україні тривалий період (близько 10 років) до 2002 року стабільно налічували від 29 до 30 млн. осіб. Але з переходом до міжнародного обліку й статистики стала вживатись інша категорія „економічно активне населення”.

Одними з останніх досягнень теоретично-практичного дослідження питань використання людини в процесі трудової діяльності є обґрунтування таких категорій і понять як “людські ресурси” та “людський фактор”. Появі цих нових наукових понять і категорій сприяло посилення динамізму різних сфер суспільного життя та його вплив на формування робітника, різноманітних

граней особистості та здібностей до праці, інтересів та ціннісних орієнтацій, підвищення їх ролі в якості рушійної сили соціально-економічного розвитку. Тобто вони виникли у зв'язку з потребою застосування комплексного підходу до виявлення резервів прискорення темпів економічного зростання, що лежать на боці недовикористаних можливостей людини з недостатньою придатністю категорій “трудові ресурси” і “робоча сила” для цілей управління економічними процесами.

Трудовий потенціал є узагальнюючою характеристикою здібності до праці, які визначають можливості окремої людини, різних груп робітників і працездатного населення, а також суспільства в цілому для участі в суспільно-корисній діяльності (за умови існуючого рівня розвитку продуктивних сил і виробничих відносин). Це поняття, що виникло на базі та в доповнення до категорій “трудові ресурси”, “робоча сила”, “робоча сила”, “людський фактор”, “людські ресурси”, “сукупний робітник”, генетично пов'язане з ними окремими гранями якості, кількості та міри. Генетичним сполучним кільцем між всіма перерахованими категоріями є людина, яка одночасно виступає частиною населення та носієм здібностей до праці.

Розгляданню сутності трудового потенціалу присвячено багато наукових праць [8, 12, 24, 25, 45, 51]. Проведений аналіз категоріального апарату показує, що під трудовим потенціалом розуміють здебільшого сукупність трудових можливостей, яка сформована і формується за певних виробничих відносин і умов відтворення та за відповідності сучасним технологіям може бути ефективно використана у виробничій діяльності. В результаті узагальнення існуючої думки, можна визначити, що трудовий потенціал – це показник інтегральної дієздатності людини, що виникає з органічної єдності її якості як частини населення, трудових ресурсів, сукупного робітника і члена суспільства. Таким чином, на мікрорівні трудові ресурси і сукупний робітник підприємства чи організації виступають в якості носіїв трудового потенціалу.

В силу того, що категорія “трудовий потенціал” передбачає поєднання індивідуально-особистих характеристик і трудових функцій людини, це потребує надання належної уваги менеджерів в процесі формування даної категорії, що дозволить отримати додаткову віддачу від людини на робочому місці.

У порівнянні з іншими перерахованими в роботі поняттями і категоріями, що пов'язані з участю людини в суспільно-корисній праці, найбільш доречним і точнішим у зв'язку з темою магістерської дипломної роботи є подальше вживання поняття “трудоий потенціал”.

Трудоий потенціал формується на різних рівнях – вертикальному та горизонтальному. По вертикалі – це взаємозалежні потенціали суспільства в цілому, підприємства, окремого працівника [51]. По горизонталі – потенціали міста, селищ, областей, економічних регіонів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Рівні формування трудового потенціалу

Трудоий потенціал суспільства – конкретна форма матеріалізації людського фактору, показник рівня розвитку та межі творчої активності працюючих.

Суспільний трудоий потенціал, що акумулює і синтезує сукупні здібності до суспільно корисної діяльності працездатного населення, становить конкретну форму матеріалізації людського фактору, показник рівня розвитку та межі творчої активності трудящих мас.

У кількісному відношенні суспільний трудовий потенціал характеризує можливість суспільства по залученню до суспільної праці населення різної статі та віку (чоловіків і жінок робочого, доробочого та післяробочого віку).

У якісному відношенні трудовий потенціал суспільства – це його реальні можливості по реалізації через участь у суспільно корисній праці усього різноманіття особистих здібностей і якостей: знань, умінь і навичок, які набуваються людьми в процесі виховання, підготовки до праці, безпосередньо трудової діяльності, перенавчання та підвищення кваліфікації.

Він є похідним від рівня розвитку виробничих сил і стану здоров'я населення, від утримання загальної і спеціальної освіти, професійної підготовки, морального виховання, які відображають цілі, кінцеву спрямованість і соціально-економічні умови формування особистості.

Потенціал суспільства залежить від якісних характеристик сукупної робочої сили, які визначають рівень розвитку здібностей до праці (професійної майстерності, інтелекту, творчої активності, мобільності) і специфіку найважливіших соціально формуючих рис членів суспільства (відповідальності, справності, дисциплінованості, ініціативності, організаторських здібностей та інших).

Трудовий потенціал підприємства – гранична величина можливої участі робітників у виробничому процесі з урахуванням психофізіологічних особливостей, рівня професійних знань, трудового досвіду при наявності необхідних організаційно-технічних умов.

По відношенню до підприємства трудовий потенціал становить граничну величину можливої участі робітників у виробництві, з урахуванням їх психофізіологічних особливостей, рівня професійних знань, накопиченого досвіду за наявності необхідних організаційно-технічних умов.

Трудовий потенціал підприємства як система завжди перевищує суму частин, що її складають – індивідуальних трудових потенціалів окремих працівників. Об'єднання працівників в єдиний і планомірний організаційний процес праці породжує ефект колективної праці, який перевершує суму сил

робітників, діючих індивідуально. Таким чином, якщо сукупність фізичних і духовних здібностей людини є основою трудового потенціалу особистості, то виробнича сила, яка виникає завдяки спільній діяльності різних індивідів, складає основу трудового потенціалу колективу підприємства.

При цьому необхідно враховувати, що трудові колективи володіють різними потенціалами в залежності від територіального розташування підприємства, галузевої приналежності, розмірів виробництва, статевовікової структури та іншого. Крім того, кожне підприємство має свої особливості формування колективу, трудові традиції, взаємовідносини між робітниками.

Структура трудового потенціалу підприємства становить співвідношення різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних та інших характеристик груп робітників і відносин між ними.

Трудовий потенціал робітника - трудовий потенціал особистості формується під впливом таких якостей, як уміння і бажання працювати, ініціативність у праці і господарська заповзятість, творча активність та інше.

Таким чином, можна говорити про трудовий потенціал окремої людини, міста, області, всього суспільства, оскільки він становить сукупність усіх здібностей людини до праці.

Вихідною структуроутворюючою одиницею трудового потенціалу є трудовий потенціал робітника (особистості), що складає основу формування трудових потенціалів вищих структурних рівнів. Крім того, слід враховувати дві важливі обставини. По-перше, до моменту зайнятості людини працею говорити про її робочу силу можна лише умовно як про фізичну та духовну працездатність взагалі, як про можливий потенціальний трудовий вклад. По-друге, результат використання індивідуальної робочої сили – це реальний трудовий вклад робітника, він виражається у конкретному продукті, а також у певному рівні ефективності праці, який був досягнутий робітником.

Трудовий потенціал робітника не є постійною величиною, він безперервно змінюється. Працездатність людини та творчі здібності працівники, що накопичуються в процесі трудової діяльності, зростають в міру

розвитку і вдосконалення знань і навичок покращення умов праці і життєдіяльності. Але вони можуть і знижуватись, якщо, зокрема, погіршується стан здоров'я робітника, жорсткішає режим праці і таке інше.

Трудовий потенціал робітника включає:

- психофізіологічний потенціал – здібності і схильності людини, стан її здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи і таке інше;
- кваліфікаційний потенціал – обсяг, глибину і різносторонність загальних і спеціальних знань, трудових навичок і вмінь, які обслуговують здатність робітника певного змісту і складності;
- особистісний потенціал – рівень громадянської свідомості і соціальної зрілості, ступінь засвоєння робітником норм відношення до праці, ціннісні орієнтири, інтереси, потреби у сфері праці.

Трудовий потенціал робітника залежить від ступеня взаємної згоди у розвитку психофізіологічного, кваліфікаційного і особистісного потенціалів.

Таким чином, трудовий потенціал працівника є сферою перехрещення інтересів суспільства й особистості. Взаємообмін здійснюється на основі залучення індивідів до того, що створено суспільством на даному етапі розвитку. Саме суспільство, спираючись на наявні досягнення, підвищує можливості перетворення навколишнього світу. Створене суспільством перебуває в прямій залежності від трудового потенціалу. Трудовий потенціал працівника є складною системою, що виникає в результаті взаємодії особистості з предметним і людським середовищами, утвореною іншими працівниками (групами) з їх трудовим потенціалом, створеною і використовуваною техніко-технологічною, матеріальною, інформаційною та іншою базами, умовами праці, системою, що забезпечує відтворення розумових і фізичних витрат. Трудовий потенціал підприємства це система якостей якогонебудь конкретного трудового колективу, пов'язана з обов'язковим взаємодоповненням, взаємозалежністю і взаємодією його членів. Трудовий потенціал суспільства – це, по-перше, сукупність умов, що забезпечують реалізацію трудового потенціалу працівника; по-друге, нова якість, що виникає при цільовому об'єднанні індивідів і колективів у ході їхньої трудової взаємодії.

Трудовий потенціал працівника – інтегруючий показник ступеня соціальної стійкості суспільства і рівня його практичної готовності до інновацій.

Трудовий потенціал - це сукупна суспільна здібність до праці, потенційна дієздатність суспільства, його ресурси праці. Але поняття "трудовий потенціал" значно ширше поняття "трудові ресурси". Якщо до складу останнього входять тільки люди працездатні по певних формальних ознаках, то поняття "трудовий потенціал" охоплює і тих, хто ще тільки готується до ефективної трудової діяльності (діти), і тих, хто вже вийшов з сфери зайнятості.

Тому трудові ресурси можна розглядати як ту частину трудового потенціалу носіями якої є люди, особистісний трудовий потенціал яких по своїх якісних характеристиках мав такий рівень, який дозволяє самостійно забезпечувати себе прибутком у сфері зайнятості. Всі ж інші категорії населення також мають певний рівень трудового потенціалу, але нижчий від мінімального рівня, необхідного для ефективної зайнятості.

Визначення поняття «трудовий потенціал» наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «Трудовий потенціал»

Автор	Рік	Поняття
1	2	3
А.Б. Борисов	2000	ТП - це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства.
І. Курило	2001	ТП - як демоекономічна категорія та інтегральна оцінка якості населення відображає його трудові можливості, ступінь і якісну специфіку їх реалізації
Н.І. Шаталова	2003	ТП - це міра існуючих ресурсів і можливостей, що безперервно формуються у процесі усього життя особистості, втілених у трудову поведінку та визначаючих його реальну продуктивність

М.І. Долішній	2003	ТП - прогнозована інтегральна здатність групи, колективу, підприємства, працездатного населення, країни, регіону до продуктивної трудової професійної діяльності, результатом якої є новостворені духовні та матеріальні цінності
А.Я. Кібанов	2003	Сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності, здатність досягти у певних умовах певних результатів, а також вдосконалювати в процесі праці
О.Л. Бевз, Г.В. Лич	2004	ТП - це інтегральна здібність і готовність людей до праці, незалежно від її сфери, галузі, соціально-професійних характеристик
А. Кінах	2005	ТП - це самостійний об'єкт інновацій, його розвиток є однією з кінцевих цілей реалізації інноваційної соціально орієнтованої моделі ринкової економіки
Е.В. Сарапука	2007	ТП - узагальнена трудова дієздатність колективу підприємства, ресурсні можливості в сфері праці спискового складу підприємства виходячи з його віку, фізичних можливостей, існуючих знань і професійно-кваліфікаційних навичок
Л.В.Фролова, Н.В. Ващенко	2015	ТП - головний ресурс підприємства, оскільки завдяки людському інтелекту може створюватись нова, конкурент-ноздатна продукція
А. Данілюк	2015	ТП - головний ресурс підприємства, оскільки саме завдяки людському інтелекту може створюватись нова, конкурент-ноздатна продукція
О.С.Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк	2015	ТП - персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик. ТП оцінює рівень використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і сукупності працівників, що забезпечує збалансованість розвитку особистого й уречевленого факторів виробництва

1.2. Зміст і основні компоненти трудового потенціалу

Різноманітні соціально-економічні та суспільно-політичні перетворення у державі вимагають ґрунтовного наукового дослідження процесів відтворення трудового потенціалу, виявлення і прогнозування як загальних, так і регіональних специфічних закономірностей та особливостей його формування та розвитку. Розвиток трудового потенціалу в умовах поступового входження до Європейського Співтовариства, є обов'язковою умовою його існування, реалізації кожним громадянином нашої держави права на працю та гідне життя.

Трудовий потенціал є реальною і можливою в майбутньому кількістю та якістю праці, якою володіє суспільство, колектив організації, індивід за даного рівня розвитку науки і техніки, і яка визначається кількістю працездатного населення, його професійно-освітнім рівнем [1].

За період економічної кризи в Україні назріла необхідність значно посилити увагу до проблем праці та зайнятості населення. Отже, ця тема є досить актуальна і намагатимемося максимально вивчити цю проблему.

Найбільший внесок у аналіз визначеної проблематики здійснили закордонні вчені Амартья Сен, Махбуб уль-Хак, Фрідріх Ліст, Жан-Батист Сен та українські дослідники В. Стешенко, О. Грішнова, Е. Лібанова, Н. Лук'яненко, Д. Богиня, Л. Тертична, О. Бородіна. Однак, до цього часу була відсутня ступенева класифікація людського потенціалу та його відмінність від інших загальноживаних економічних категорій подібного гатунку.

Людський потенціал кількісно дорівнює наявній чисельності населення країни, але його економічний зміст розкривається через спроможність до виконання ним у майбутньому своїх економічних функцій, а саме:

- сприяти зміні структури та обсягів споживання, стимулюючи таким чином зростання обсягів виробництва;
- здійснювати особисте самовідтворення та самоудосконалення разом з усіма іншими чинниками виробництва;

- визначати кількісні і якісні параметри товарів і особливо послуг із метою особистого та суспільного розвитку;
- здійснювати використання і перерозподіл ресурсів із метою посилення гармонії в структурі "людина - природа - всесвіт";
- формувати адекватну до кожного моменту часу систему управління господарськими процесами з відповідною корекцією на основі об'єктивних вимог.

Основними факторами, що зумовлюють зміни трудового потенціалу, є природний приріст населення, зміцнення фізичного стану і здоров'я. Перелічені фактори, які впливають на стан трудового потенціалу, можуть бути об'єктивними та суб'єктивними. До об'єктивних факторів належать: демографічна ситуація, яка впливає і на кількісні, і на якісні характеристики ресурсів праці (демографічна підсистема) та природні умови (посухи, повені, несприятливі погодні умови тощо), які викликають непродуктивну працю і незадовільно позначаються на використанні трудових ресурсів.

До суб'єктивних факторів належать соціально-економічний розвиток суспільства та непрофесійне управління трудовим потенціалом. Так, недоліки, допущені в ході системної перебудови усього суспільства та його народного господарства в період переходу від планової централізованої до ринкової економіки, призвели до безпрецедентного падіння виробництва, втрати багатьох соціальних гарантій, значних втрат наукового потенціалу, зниження культурного рівня. Це найбільш інтенсивно відбилося на трудовому потенціалі суспільства і на кожному з його компонентів.

Дуже важливою складовою людського потенціалу є здоров'я, тривалість життя, спроможність зберігати особисті та представницькі функції протягом певного періоду. Один із методологічних підходів до цієї проблеми свідчить таке. Базовими складовими людського потенціалу є здоров'я та довголіття, інформованість (освіченість), доступність ресурсів, потрібних для гідного рівня життя, можливість брати участь у суспільному житті [2].

Економічна сутність трудового потенціалу суспільства полягає в тому, що він, виступаючи у формі діючої робочої сили, створює матеріальні й духовні цінності, а як потенційна робоча сила — здатний їх виробляти. Звідси важливий висновок — суспільство зацікавлене в максимальній питомій вазі трудового потенціалу, задіяного в суспільно-корисній праці, адже це збільшує валовий внутрішній продукт (ВВП) і національний дохід (НД), що зрештою дає можливість підвищити якість життя населення.

Соціальна сутність трудового потенціалу полягає в тому, що він дає можливість як окремим особам, так і різним соціальним групам населення визначити своє місце в суспільно-корисній праці, через яку самоствердитися та забезпечити собі і суспільству законне джерело доходів. Цивілізоване суспільство повинно мати в цьому надзвичайну зацікавленість, бо ж укупі з економічною сутністю саме це створює передумови для появи в країні так званого середнього класу [3].

Незважаючи на часте згадування на всіх рівнях про середній клас, його критерії для умов України ще не визначені. Тому дамо їх такими, які вони є в розвинутих країнах. Передусім, це дві третини населення з достатньо високими стандартами життя. Є чотири критерії, задоволення яких характеризує на Заході належність до середнього класу, а саме:

- 1) володіння власністю, еквівалентною у вартісному обрахуванні 20-100 середнім доходам працівника в економічно максимально активному віці (30-50 років);
- 2) стабільний дохід у розмірі 2- 10 прожиткових мінімумів;
- 3) належність до найповноправнішого прошарку, який є основою електорату;
- 4) законослухняність, високий рівень соціальної відповідальності, прагматичний склад мислення та активна діяльність [4].

Отже, людський потенціал - це складна багаторівнева категорія, яка спроможна як до самовідтворення, так і до самознищення, що багаторазово підтверджено світовою історією. Подальші дослідження в зазначеній темі

дозволять визначити пріоритети соціально-економічної політики держави у довгостроковій перспективі за умови збереження протягом тривалого часу наявних на сьогоднішній день тенденцій руху суспільства, або урахування їх динаміки. Виходячи із зазначеного, можна дійти висновку, що головна функція трудового потенціалу — бути джерелом робочої сили, її формування, розподілу і використання, забезпечуючи прогресивний розвиток суспільства.

Трудовий потенціал характеризується певною діалектичною єдністю кількісних і якісних ознак. Трудовий потенціал суспільства у кількісному відношенні характеризує: чисельність населення, зайнятого у виробництві на даний період; запас праці на даний період і на майбутнє (у днях, роках). Якісні характеристики трудового потенціалу включають: загальний стан здоров'я і рівень працездатності; середню тривалість трудового життя; середній трудовий вік; статеву і вікову структуру; рівень загальноосвітньої підготовки; рівень професійної підготовки і кваліфікації; стаж роботи, досвід, трудові навички; рівень трудової активності; рівень ідейно-політичної та соціальної зрілості, політичної культури (ціннісні орієнтації, інтереси, потреби тощо); психологічні характеристики: рівень свідомості, організаторські здібності і т. д.; рівень моралі; рівень культури і вихованості. Однак термін "потенціал" у будь-яких випадках вказує на те, що ця величина більшою чи меншою мірою піддається виміру і включає як можливості збільшення, так і зниження. І якщо, наприклад, такий показник потенціалу, як рівень професіоналізму, не піддається точному вимірюванню, то це значною мірою залежить від складності, новизни завдання і недосконалості засобів вимірювання. Трудовий процес являє собою не тільки єдність кількісного і якісного, але й досягнутого і можливого. Якщо фактичний рівень трудового потенціалу визначається через порівняння показників за періодами, то рівень можливого встановлюється шляхом зіставлення досягнутого стану з бажаним і необхідним [6].

Таким чином, доцільно в процесі кількісної характеристики трудового потенціалу застосовувати такі структурні ознаки як "ресурс" (для відображення минулого використання) і "резерв" (для відображення майбутніх та нереалізованих можливості) трудового потенціалу.

У якісному відношенні трактування трудового потенціалу як можливості

(здатності) розкривають така група його складових елементів як “властивості”, тоді коли показник продуктивності праці відображає відносини між потенціалом і його використанням [20].

Трудовий потенціал різних рівнів відрізняється складом і розмірами виокремлення ресурсів, що визначаються специфікою виробництва й попитом на робочу силу

Трудовий потенціал залежить від кількості трудових ресурсів, якості їх професійної підготовки, можливості підвищення кваліфікації, освоєння суміжних професій, перекваліфікації; від ступеня розвитку виробничої сфери, досягнень науки і техніки, від стану соціально-економічної системи [21]. Тому у складі системи якості трудового потенціалу доцільно буде розглянути професійно-кваліфікаційну, психофізіологічну, творчу, мотиваційну, моральну, нормативно-рольову і адаптивну компоненти.

Дослідження проблеми якості трудового потенціалу зумовлює виокремлення в її структурі компонентів, які б характеризували її не лише під кутом зору безпосереднього змісту, а й відбивали комплексно ті його елементи, що становлять сукупність соціально-економічних відносин і умов, за яких відбувається повне відтворення трудового потенціалу. Основні компоненти трудового потенціалу суспільства представлені на рис.1.2. [41].

Професійно-кваліфікаційний потенціал визначається рівнем освіти людини, обсягом її загальних і спеціальних знань, трудових навичок і вмінь, що обумовлюють здатність до праці певної якості. Від кваліфікаційного потенціалу залежить не тільки успішність роботи зі своєї професії, але й здатність до ротації праці, інноваційної діяльності, професійної підготовки.

Психофізіологічний потенціал визначається здібностями і схильностями людини, станом її здоров'я, працездатністю, витривалістю, психологічними та фізіологічними властивостями людини. Психофізіологічний потенціал більшою мірою залежить від генотипу людини, її вроджених здібностей і властивостей. Однак він змінюється під впливом умов соціалізації особистості: навчання, виховання, способу життя і праці, а також свідомого вдосконалення своїх можливостей, зміцнення здоров'я, підвищення витривалості організму.



Рис. 1.2. Основні компоненти трудового потенціалу суспільства

Водночас на зміну потенціалу здоров'я, працездатності й витривалості впливають умови праці та побуту, кваліфікаційний і мотиваційний потенціали, організація праці, екологічна ситуація, рівень медичного обслуговування, організація відпочинку тощо.

Протягом робочого дня, враховуючи усі вищезазначені фактори, виділяють три фази працездатності працівника: 1) це режим входження ; 2) режим стійкої працездатності ; 3) режим зниження працездатності (поява і наростання втоми). У другій половині робочого дня фаза входження і фаза

зниження працездатності є більш тривалими, а фаза стійкої працездатності є коротшою. Комплексну оцінку факторів здійснення трудового процесу, що впливають на здоров'я та працездатність, а як наслідок і на рівень трудового потенціалу, можна здійснити на основі атестації робочих місць, мета якої полягає в досягненні оптимального рівня умов праці на підприємстві [36].

Творчий потенціал складається з поєднання ерудиції, професіоналізму, розвинутої уяви, нестереотипного, глибокого мислення, вибірковості, спостережливості. Важливою умовою реалізації творчого потенціалу особистості є високий рівень мотивації, спрямованої на вирішення проблеми, а також створення умов для творчої діяльності. Творчий потенціал особистості – економічний фактор найвищої цінності й надзвичайної крихкості. Він дуже чутливий до коливань психічних станів працівника.

Мотиваційний потенціал найважливіша складова частина трудового потенціалу, що значно впливає на інші його елементи. Від ступеня реалізації мотиваційного потенціалу багато в чому залежить ефективність використання трудового потенціалу в цілому. Мотиваційний потенціал формується під впливом зовнішніх і внутрішніх стимулів трудової діяльності й відбиває рівень та структуру потреб, схильностей, інтересів, ціннісних орієнтацій, що можуть бути задоволені чи реалізовані в ході трудового процесу. Моральний потенціал визначається багатьма психологічними складовими: рисами характеру, ціннісною орієнтацією, спрямованістю особистості, трудовою мотивацією. Він перебуває в тісному зв'язку з трудовою мораллю — комплексом норм поведінки людини в процесі праці, що спирається на загальне розуміння місця і значення праці в суспільстві, що включає в себе позиції, мотиви й задоволеність учасників трудового процесу. На трудову мораль величезний вплив справляють соціальні й економічні фактори: виховання та освіта, рівень культури, моральні принципи суспільства, рівень економічного розвитку, ставлення до власності, організаційна культура, осуд і санкції за порушення трудової дисципліни та багато інших. Моральний потенціал відображає ступінь засвоєння норм трудової моралі і ступінь готовності дотримуватися цих норм у процесі праці.

Нормативно-рольова компонента забезпечує залучення особистості до

засвоєння запропонованих соціальних норм та ролей і виконує функцію інтеграції працівника в середовище, координації дій людей у суспільстві. Особистість засвоює нормативну систему, що існує в суспільстві і визначає бажаний тип працівника. Адаптаційна компонента забезпечує безпосередні контакти й активно-перетворювальні взаємини із середовищем. Цей рівень трудового потенціалу є активним способом впровадження в середовище, його прийняття і перетворення [8].

Необхідно враховувати, що трудовий потенціал підприємств не є простою арифметичною сумою потенціалів працівників. За умови продуктивної спільної роботи трудовий потенціал підприємства може значно перевищувати її [38]. Тут спрацьовує синергетичний ефект, пов'язаний з величезними можливостями групової, спільної роботи, з високим ступенем співробітництва, великою відповідальністю кожного працівника, його високою організаційною культурою.

Система трудового потенціалу – це не проста сума компонент, але й зв'язки, взаємодії, що виникають між ними в процесі залучення особистості до трудового процесу, тому потрібно враховувати і їхнє взаємопроникнення. Схематично структуру трудового потенціалу представлено на рис. 1.3.

Підсумком комбінації всіх структурних елементів трудового потенціалу є те, що він стає здатним до реального функціонування.

Функції трудового потенціалу – це його здатність задовольняти потреби особистості та суспільства, обумовлені поділом праці, спеціалізацією і професіоналізацією особистості. До основних функцій трудового потенціалу належать: виробнича, стабілізація, перетворення, комунікативна, трансляційна і синтезу [45].

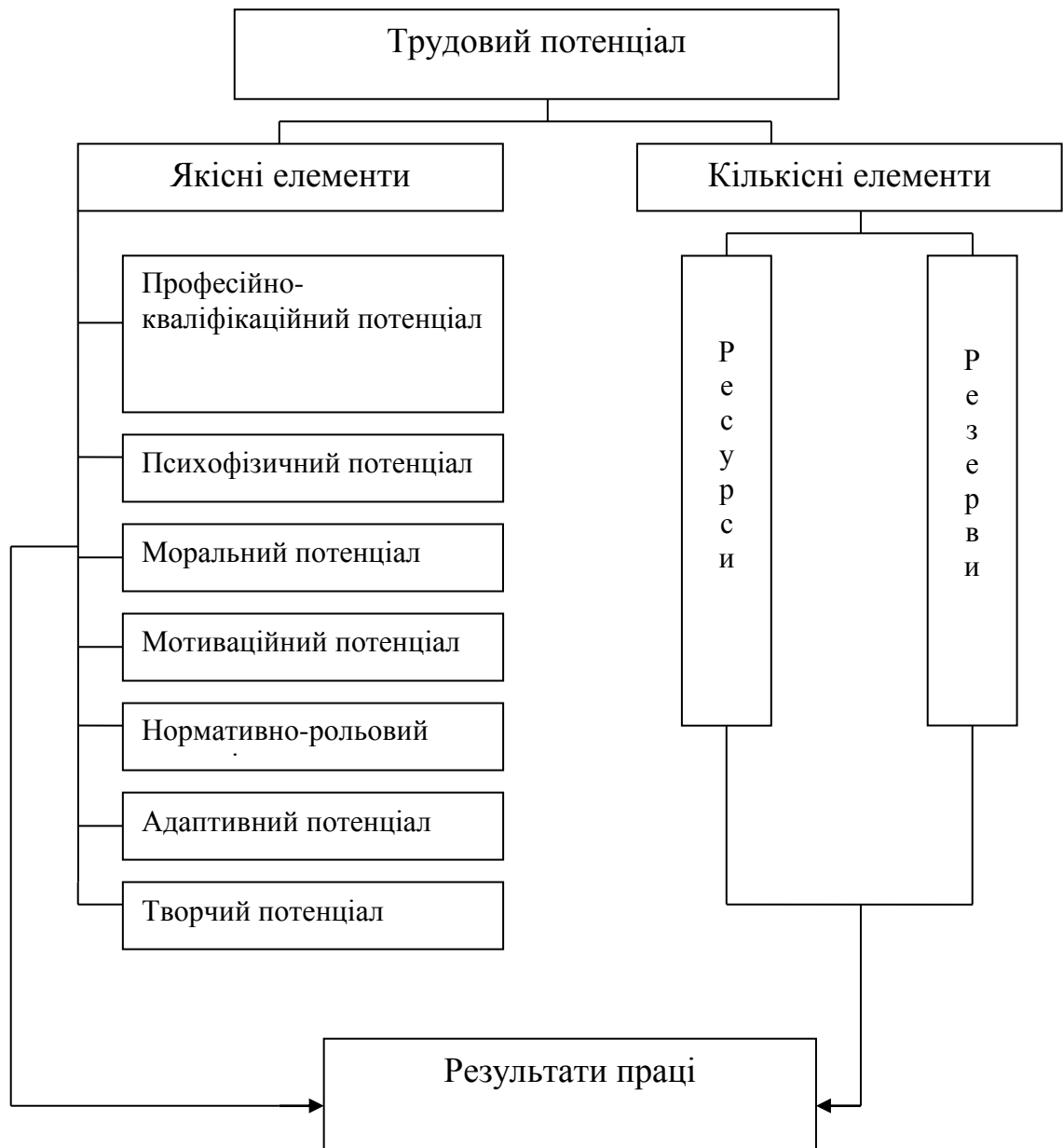


Рис. 1.3. Структура трудового потенціалу

1.3. Чинники активізації і вдосконалення трудового потенціалу підприємства

Оптимізація трудового потенціалу за критерієм ефективності результатів може здійснюватися в наступних напрямках. По-перше, через підвищення рівня трудового потенціалу конкретного працівника і на цій основі збільшення

синергетичного ефекту. По-друге, за рахунок удосконалення всіх стадій відтворення трудового потенціалу всіх рівнів, тому що цього вимагає нова соціально-економічна ситуація, що склалася в Україні. Слід зауважити, що оптимальність, як характеристика трудового потенціалу полягає в одночасному розвитку всіх елементів трудового потенціалу. Якщо розвиток якої-небудь однієї якості трудового потенціалу не супроводжується відповідним розвитком іншої, то такий процес не є оптимальним, тобто оптимальність полягає в динамічному кількісно-якісному узгодженні всіх елементів трудового потенціалу з потребами виконуваної роботи [51].

Формою розвитку, руху трудового потенціалу є процес відтворення, який передбачає постійне відновлення, повторення або поновлення споживаного (функціонуючого) трудового потенціалу в суспільному виробництві [49].

На думку багатьох вчених, процес відтворення трудового потенціалу, аналогічно до процесу відтворення суспільного продукту, у своєму русі послідовно проходить фази виробництва, розподілу, обміну та споживання. Інші вважають, що процес відтворення трудового потенціалу являє собою єдність трьох фаз: формування, розподілу та використання [27]. Доцільно дослідження, відтворення трудового потенціалу розглядати як 4-фазний процес, який включає: формування трудового потенціалу в певному кількісному та якісному вираженні; розподіл за основними сферами та галузями суспільного виробництва; обмін та використання (реалізацію) трудового потенціалу відповідно до потреб підприємства.

Використання трудового потенціалу заключна фаза в процесі відтворення. Використання трудового потенціалу тісно пов'язане з його формуванням і розподілом. Чим більший трудовий потенціал сформований, тим вища його віддача у фазі використання. Аналогічно, чим раціональніше розподілені трудові ресурси в розрізі окремих підрозділів і колективів, тим значнішим може бути результат, досягнутий від використання однієї й тієї ж величини сформованого трудового потенціалу. Тому етап використання трудового потенціалу є показником ефективності фаз його формування, розподілу та обміну. Водночас використання трудового потенціалу здійснює досить активний зворотний вплив на процеси формування, розподілу та обміну,

диктує їм свої вимоги, створює нові стимули для їх удосконалення.

З метою підвищення ефективності реалізації трудового потенціалу ключова роль відводиться формам його використання: екстенсивної та інтенсивної. Екстенсивна форма передбачає залучення до господарського обігу його кількісної складової, а інтенсивна характеризується введенням якісної складової трудового потенціалу [42].

Таким чином, використання трудового потенціалу підприємства реалізується за допомогою системи заходів у межах кадрової політики. Вони можуть бути спрямовані на нарощування і розвиток трудового потенціалу, у чому підприємство значною мірою має бути зацікавленим. Це може бути стабілізація колективу, збільшення "капіталовкладень" у робочу силу, сприяння розвитку персоналу та ін. Можна задовольнятися існуючим рівнем і всі зусилля спрямовувати на раціональне використання потенціалу шляхом створення умов для розкриття можливостей робочої сили щодо високопродуктивної праці і тим самим забезпечити віддачу від коштів, витрачених на робочу силу раніше. Не виключений і такий варіант: звільнення зайвої робочої сили, заміна її на більш відповідну за своїми якостями потребам виробництва, умовам його ефективного функціонування [34].

На підприємствах складаються певні умови формування, використання трудового потенціалу, що роблять вплив на якісні його характеристики. Ці умови є параметрами (чинниками) вдосконалення якості трудового потенціалу. Оскільки людина в системі виробництва посідає центральне місце, тоді ці параметри (чинники) по відношенню до якості трудового потенціалу можна розділити залежно від напрямку безпосередньої дії на якість трудового потенціалу працівника – суб'єктивні (внутрішні) і об'єктивні (зовнішні)[53].

До суб'єктивних (внутрішніх) параметрів (чинників) відносяться демографічні, інтелектуальні, природно-біологічні, професійно-кваліфікаційні. Перераховані параметри визначають продуктивні можливості працівника, роблять вплив не тільки на кількість, але і на якість його трудового внеску у виробництво.

Об'єктивні (зовнішні) параметри (чинники) включають історико-етнографічні, економіко-географічні, організаційно-структурні, соціально-економічні, економічні, науково-технічні, естетичні характеристики.

Ефективність діяльності підприємства визначається насамперед якістю наявного трудового потенціалу та способом його включення у наявне виробництво. Якісне відтворення трудового потенціалу, ефективність його поєднання із засобами виробництва, ефективність трудової діяльності – усе це залежить від багатьох факторів, насамперед від якості управління трудовим потенціалом.

Процес використання трудового потенціалу повинен базуватися на: виявленні трудового потенціалу індивідів, забезпеченні умов і організації праці, що сприяють більш повній його реалізації; максимальному впливі на трудову мотивацію і підвищенні ролі стимулів у трудовій діяльності, в тому числі на розширенні матеріальних стимулів; вдосконаленні формальних і неформальних комунікацій усередині підприємства; підвищенні у індивідів почуття задоволеності працею, скороченні плинності кадрів і досягненні стабільності колективу.

Трудовий потенціал являє собою своєрідну призму, крізь яку переломлюються дії різних факторів і умов його використання. Тому успішна реалізація заходів у процесі використання трудового потенціалу значною мірою залежить від обліку умов і факторів, що визначають даний процес [12]. Отже, під раціональним використанням трудового потенціалу розуміють зростання кінцевих фінансових результатів при оптимальному за даних умов рівні чисельності працівників і якісному їх складі.

Слід зупинитись і на категорії, яка характеризує використання трудового потенціалу – це економічна активність, що визначається як міра економічної діяльності і спрямована на реалізацію внутрішнього та зовнішнього потенціалу людини задля досягнення економічних результатів і задоволення суспільних та власних потреб. Крім економічної активності в життєдіяльності людини можна виділити й інші види активності, такі як: пізнавальна, суспільна, творча, політична, трудова та ін.. Зупинимось само на трудової активності.

Трудова активність – це прагнення працездатної людини застосувати на

практиці свої знання та досвід і одержати за це винагороду. Особа, яка виявляє таке бажання, є носієм трудової або економічної активності.

Трудова активність може бути потенційною, такою, що відповідає прагненням особи працювати за винагороду, і, реалізованою – коли особа задовольнила свої прагнення і потреби. Схема процесу розвитку трудової активності представлена на рис. 1.4.

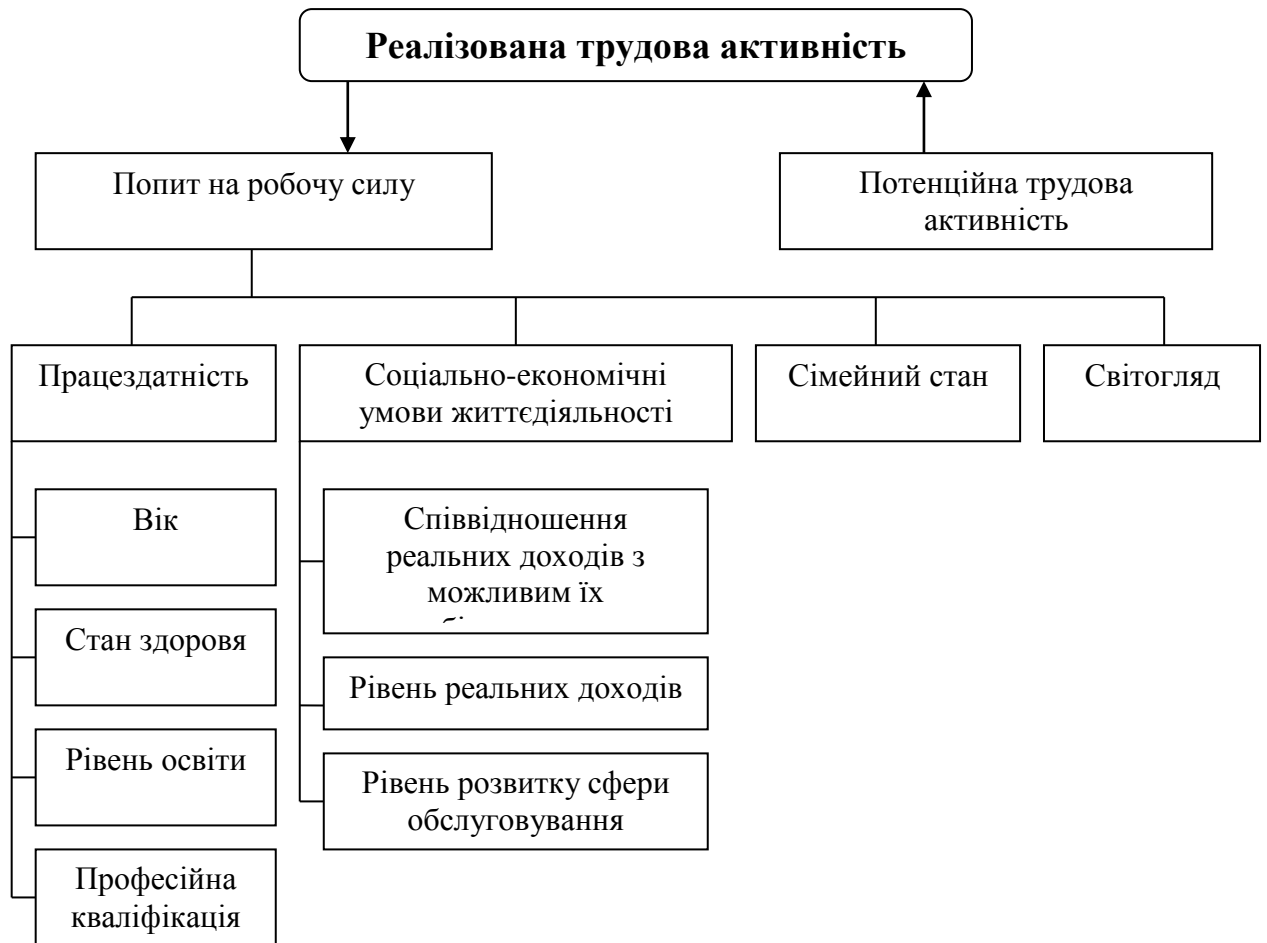


Рис. 1.4. Схема розвитку трудової активності

Потенційна трудова активність є основою формування трудового потенціалу. Співвідношення між потенційною і реалізованою трудовою активністю може досить об'єктивно характеризувати сам процес розвитку трудового потенціалу.

Кількість факторів, що впливають на трудову активність працівників підприємства, велика, тому доцільно їх класифікувати за наступними ознаками

(табл. 1.2) [29].

Таблиця 1.2.

Фактори, які впливають на трудову активність працівників

Класифікаційна ознака	Класи факторів
1	2
1. Джерело утворення	зовнішні (фактори навколишнього середовища); внутрішні (фактори внутрішнього середовища підприємства); внутрішньоструктурні (фактори структури трудового потенціалу)
2. Природа походження	мотиваційні; організаційно-управлінські; якісні; соціально-психологічні; науково-технічні і техніко-технологічні; економічні
3. Ранг відповідно до внеску в підвищення працевіддачі працівників підприємства	вирішальні; другорядні

Огляд вітчизняної і зарубіжної літератури [32, 34, 39, 40] дає змогу виділити три групи факторів, що обумовлюють ефективність використання трудового потенціалу:

1) рівень розвитку продуктивних сил (матеріально-технічні умови). Ця група умов характеризує технічну структуру виробництва, що відображає ступінь озброєності працівників засобами виробництва і є одним з найважливіших показників рівня розвитку продуктивних сил суспільства (це виражається через показники фондоозброєності, енергооснащеності);

2) система виробничих відносин (суспільно-економічні умови). Ця група умов характеризується соціальним ладом і сукупністю виробничих відносин. Ринкові відносини сприяють формуванню об'єктивних, якісно нових умов ефективного використання трудового потенціалу. Серед них необхідно виділити розмаїття форм власності. Це викликає суперечності в умовах усупільнення праці. Зміна форм власності створює умови для виникнення великої мережі малих підприємств, їх об'єднання і банкрутства, що в остаточ-

ному підсумку визначає особливості трудових відносин у кооперативному і приватному підприємствах, у їх працевзабезпеченні та працевикористанні;

3) природні. Ця група умов впливає на формування, розподіл і використання трудового потенціалу. До них відносяться: природнокліматичні, історичні, демографічні умови, традиції. Звичай та менталітет населення [22].

Найбільший інтерес в ході виявлення ступеня впливу факторів на використання трудового потенціалу становить ранжирування факторів, оскільки розташувати фактори за ранжиром відповідно до їх внеску в зростання працевіддачі вкрай складно через відсутність чітких оцінок частки кожного фактора (рис. 1.5).

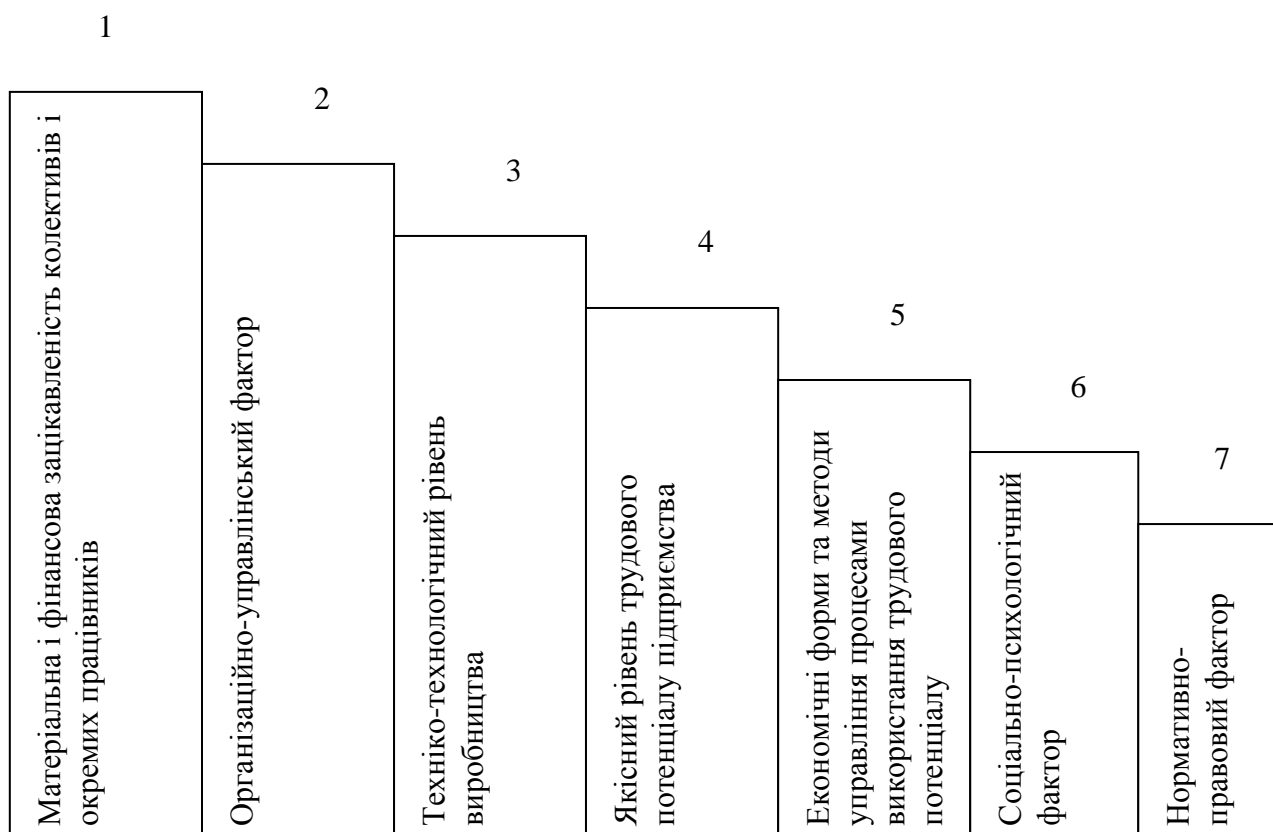


Рис. 1.5. Ранжирування факторів відповідно до їх внеску в зростання трудової активності

Враховуючи ступінь розвитку ринкових відносин в Україні, соціально-економічні умови життя, психологічні настанови і стимули трудової діяльності можна зробити висновок, що вирішальну роль у підвищенні трудової

активності відіграє матеріальна та фінансова зацікавленість колективів і окремих працівників у підвищенні працевіддачі [25]. Цей фактор на сьогодні є головним, оскільки засоби й умови праці надають широкі можливості для зростання його продуктивності. Використання цих можливостей залежить від бажання трудових колективів і кожного працівника. Доти, поки різні форми і методи збудження зацікавленості в підвищенні працевіддачі не спрацьовують, кардинальних зрушень у підвищенні трудової активності працівників очікувати не доводиться. Тому важливим завданням на підприємстві є формування системи особистих мотиваційних інтересів працівників [53].

До другої за значимістю групи факторів слід віднести організаційно-управлінський фактор, що відбиває ступінь організаційної досконалості суспільного виробництва в цілому і трудових процесів зокрема. Рівень організації, види організаційних структур, обґрунтованість і збалансованість планів і програм, узгодженість трудового потенціалу і його використання з основними фондами, матеріальними ресурсами належать до числа вирішальних умов раціонального, продуктивного використання праці [51]. Водночас при динамічності трансформаційних процесів, коли підприємства не тільки перебувають в умовах жорстких фінансових обмежень, але й зазнають постійного тиску з боку конкурентів, значну роль відіграє управлінський фактор, оскільки оптимізація управлінських процесів допомагає більш успішно використовувати працівників, а отже, й отримувати прибуток, значно вищий від середнього в галузі [50].

Варто зазначити, що в реальному житті, як і раніше, існує значний розрив між потенціалом працівників і ступенем управління ним. Наступне місце необхідно відвести технічному рівню засобів праці, технічна озброєності, фондоозброєності праці [5]. Оснащеність працівників засобами праці й ступінь відповідності техніки та устаткування рівню науково-технічного прогресу, безперечно, впливають на продуктивність праці працівників підприємства. Цей важливий фактор посідає третє місце тільки тому, що при низькому рівні організованості та неефективному управлінні трудовим потенціалом підприємства навіть наявність прогресивних засобів праці не сприятиме зростанню працевіддачі. Поряд з технічним рівнем виробництва на підвищення

використання трудового потенціалу впливає його технологічний рівень, технологічна досконалість виробничих процесів. Застосування працевзберігаючих технологій можуть джерело скорочення працевтрат. Тому інтегральним фактором, що визначає ефективність використання трудового потенціалу підприємства, можна вважати науково-технічний і техніко-технологічний рівні виробництва. Ці фактори пов'язані з рівнем розвитку і ступенем використання засобів виробництва. До них можна віднести: використання ефективних технологій, що здатні за короткий термін перетворити фактори виробництва і продукт праці, тобто оптимізувати виробництво і звести до мінімуму трудові витрати; прискорене впровадження нового прогресивного обладнання, що необхідне як у процесі виробництва, так і після виходу продукції на ринок, що забезпечує високий попит і конкурентоспроможність підприємства і його працівників; використання ринку науково-технічних знань; створення банку інформаційних потоків щодо сучасних технологій і сучасного устаткування.

Істотно впливає на підвищення використання трудового потенціалу його якісний рівень. При низьких якісних характеристиках працівників підприємства не тільки не спрацьовує фактор високого техніко-технологічного та організаційного рівнів виробництва, але й сповільнюється дія фактора зацікавленості.

При розгляді питань, пов'язаних з використанням трудового потенціалу підприємства, видається доцільним зупинитися на конкретних шляхах реалізації наявних тут можливостей. Підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня працівників стає важливим фактором зростання продуктивності праці. Додаткове залучення у виробництво працівників (але з більш високим рівнем кваліфікації) може забезпечити значне зростання продуктивності праці за рахунок кваліфікації і значною мірою сприятиме звільненню працівників. За цих умов необхідними кроками є: поліпшення планування і прогнозування професійно-кваліфікаційної структури трудового потенціалу, повне використання кваліфікації працівників, а також підвищення стимулювання підвищення їхньої кваліфікації.

Значну роль також відіграє економічний фактор. Економічні фактори

пов'язані з впливом економічних форм і методів управління процесами використання трудового потенціалу. Дані фактори включають: раціоналізацію поділу праці у максимальному ступені, що відповідає потребам виробництва, кінцевим результатам і здібностям працівників; уведення гнучких режимів праці; використання різних систем оплати праці, що відповідають ринковим критеріям; скорочення втрат робочого часу за рахунок раціональної організації робочих місць, ефективного їх обліку; взаємозв'язок оплати праці та кінцевих економічних результатів підприємства; систематичні маркетингові дослідження ринків робочої сили; створення умов для внутрішнього ринку праці.

Ще одна група факторів, на які також варто звернути увагу, це соціально-психологічні фактори, такі, як: створення умов для зростання стійких взаємозв'язків у трудових колективах; стійкий соціально-психологічний клімат; удосконалення системи "соціальної підтримки" працівників. У якості останнього фактора, але досить суттєвого, було виділено нормативно-правовий, який являє собою законодавчу базу, що забезпечує умови привабливості господарювання та зайнятості й регулює свободу щодо участі, місця та режиму зайнятості [41].

Для рішення стратегічних завдань, підприємству необхідно вчасно проводити оцінку й аналіз трудового потенціалу з наступних причин. По-перше, знання реального стану трудового потенціалу підприємства й окремих його елементів дозволить керівникам об'єктивно оцінювати можливості у сфері використання трудових ресурсів, цілеспрямовано керувати їхніми характеристиками. По-друге, співвідношення величини трудового потенціалу з кінцевими результатами його функціонування створить комплексне уявлення про ступінь використання робочої сили, допоможе визначити напрямки оптимізації структури трудового потенціалу і шляхи його подальшого нарощування й удосконалення. Однак, як свідчить практика, більшість підприємств не знають можливостей трудового потенціалу своїх працівників, не знають, як кількісно і якісно провести його аналіз та оцінку і які умови необхідні для повної реалізації потенційних можливостей персоналу. Крім того, на підприємствах відсутня інформація, що дозволяє дати цілісну оцінку трудового потенціалу кожного окремого працівника і всього персоналу

підприємства. Для визначення трудового потенціалу підприємства необхідно виділити показники, які характеризують усі його аспекти.

Методологія формалізації показників, що характеризують трудовий потенціал підприємства потребує детального вивчення і вдосконалення. Це обумовлено наявністю кількісних та якісних ознак показників, а також особистих характеристик персоналу та умов реалізації їх можливостей в процесі трудової діяльності.

Оцінка трудового потенціалу дасть змогу проаналізувати характер впливу факторів на трудовий потенціал та прийняти адміністративно-управлінське рішення щодо забезпечення рівня розвитку трудового потенціалу підприємства.

Оцінка трудового потенціалу – завдання надзвичайно складне (тому що багато складових його якості на стадіях формування і реалізації взагалі не піддаються кількісному виміру), пов'язане з необхідністю враховувати вплив багатьох факторів, що виступають у різних аспектах. У зв'язку з цим об'єктивно вимірити трудовий потенціал підприємства можна лише використовуючи систему показників, до яких необхідно включити не тільки кількісні, але й якісні показники. Система показників це комплекс взаємозалежних показників, що відображає істотні сторони трудового потенціалу підприємства, який як об'єкт оцінки характеризується набором різнорідних параметрів, що відбивають його кількісні та якісні сторони. На рис. 1.6 наведені показники для оцінки трудового потенціалу підприємства [36].

Для формування інтегрального показника трудового потенціалу підприємства, виходячи з вищевикладеного, можна виділити такі елементи:

- укрупнене групування показників;
- базові показники;
- відносні показники;
- локальні показники.

Показники, що необхідні для оцінки трудового потенціалу підприємства доцільно виокремити у вигляді модулів, оскільки інформація про кожен з яких є унікальною по відношенню до інших.

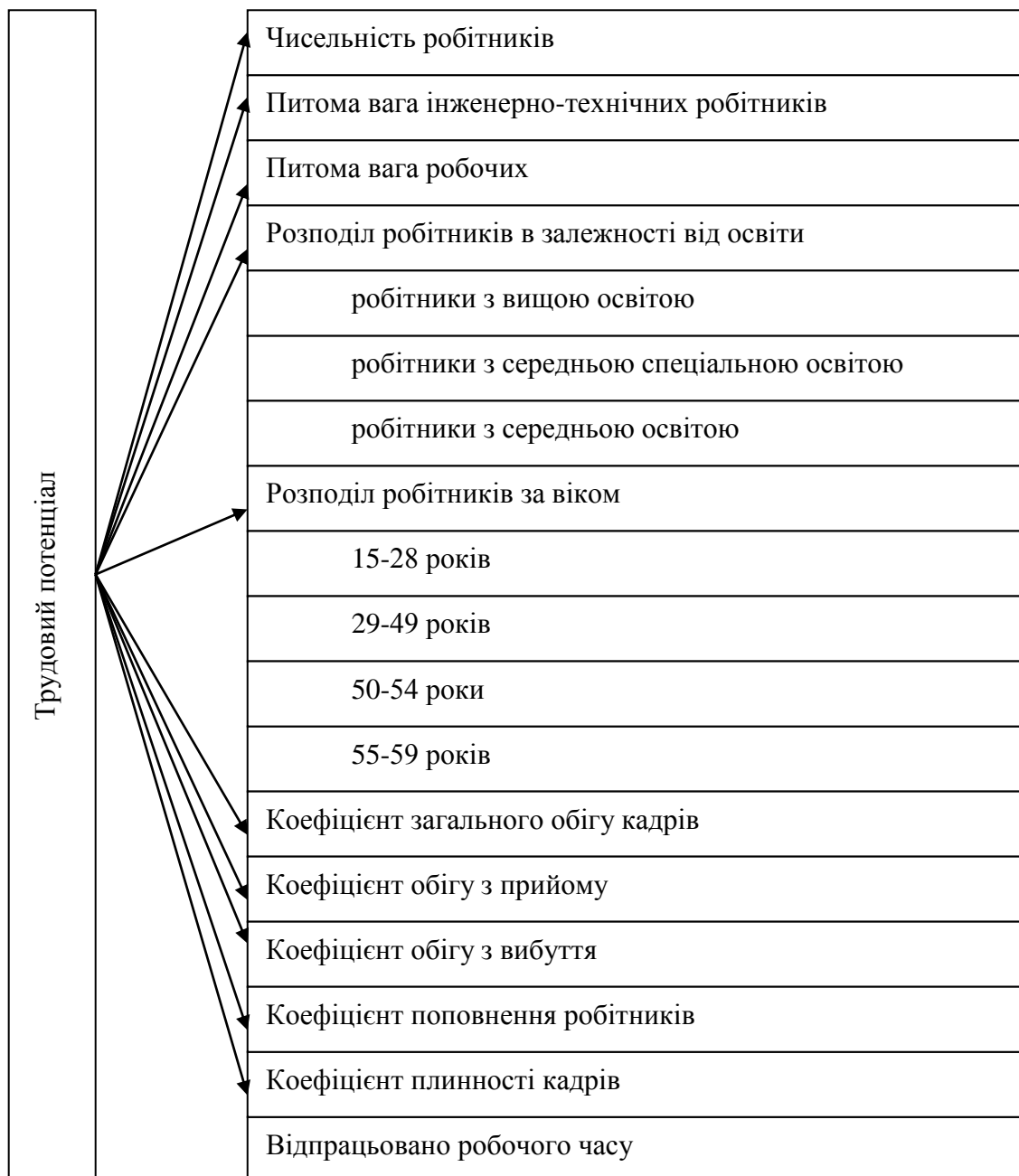


Рис. 1.6. Показники, що входять до складу трудового потенціалу підприємства

Модульний метод для розрахунку трудового потенціалу підприємства є досить зручним, тому, що дозволяє зручно проводити аналіз і при необхідності дозволяє вводити додаткові показники, або цілі групи показників чи, при необхідності, нові модулі. Схему формування трудового потенціалу підприємства наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Комплекс взаємозалежних показників які відображають найбільш важливі сторони трудового потенціалу

Блоки показників, що характеризують трудовий потенціал	Показники		
1	2	3	4
Укрупнені показники	Показники, що характеризують чисельність та склад працівників на підприємстві	Показники, що характеризують використання робочого часу	Показники продуктивності праці
Базові показники	1) загальна чисельність робітників; 2) віковий склад робітників; 3) освіта робітників; 4) чисельність інженерно-технічних робітників; 5) чисельність робочих; 6) чисельність робітників, що закінчили навчальні заклади	1) загальна чисельність робітників; 2) віковий склад робітників; 3) освіта робітників; 4) чисельність інженерно-технічних робітників; 5) чисельність робочих; 6) чисельність робітників, що закінчили навчальні заклади	Продуктивність праці
Відносні показники і алгоритми їх формування	Коефіцієнти: 1) питома вага інженерно-технічних робітників $K_{ітр} = \frac{Ч_{ітр}}{Ч}$, де $Ч_{ітр}$ - чисельність інженерно-технічних робітників; $Ч$ - загальна чисельність робітників підприємства; 2) питома вага робочих $K_p = \frac{Ч_p}{Ч}$, де $Ч_p$ - чисельність робочих; 3) питома вага робітників з вищою освітою $K_{в.ос.} = \frac{Ч_{в.ос.}}{Ч}$, де $Ч_{в.ос.}$ - чисельність робітників, що мають вищу освіту; 4) питома вага робітників з середньоспеціальною освітою $K_{с.ос.} = \frac{Ч_{с.ос.}}{Ч}$,	Коефіцієнти: 1) коефіцієнт невиходів на роботу $K^{нев} = \frac{Д^{невід}}{Д} \times 100$, де $Д^{невід}$ - кількість днів, що відпрацьовано; $Д$ - кількість днів, що планувалося відпрацювати 2) коефіцієнт екстенсивності $K^{екс} = \frac{Д^{від}}{Д} \times 100$, де $Д^{від}$ - кількість днів, що відпрацьовано; $Д$ - кількість днів, що планувалося відпрацювати	Продуктивність праці $P = Q/Ч$, де Q - обсяг виробленої продукції або виконаних робіт; $Ч$ - чисельність робітників

1	2	3	4
	<p>де $\text{Ч}_{\text{с.ос}}$ - чисельність робітників, що мають середньоспеціальну освіту</p> <p>5) питома вага робітників з середньою освітою $\text{К}_{\text{с.ос}} = \text{Ч}_{\text{с.ос}} / \text{Ч}$, де $\text{Ч}_{\text{с.ос}}$ - чисельність робітників, що мають середню освіту;</p> <p>6) питома вага робітників з вищою освітою, що закінчили навчальний заклад 1-2 рівня акредитації $\text{К}_{\text{в.ос.}^{1-2}} = \text{Ч}_{\text{в.ос.}^{1-2}} / \text{Ч}_{\text{в.ос.}}$, де $\text{К}_{\text{в.ос.}^{1-2}}$ - чисельність робітників з вищою освітою, які закінчили навчальний заклад 1-2 рівня акредитації; $\text{Ч}_{\text{в.ос}}$ - чисельність робітників, які мають вищу освіту</p> <p>7) питома вага робітників з вищою освітою, які закінчили навчальний заклад 3-4 рівня акредитації $\text{К}_{\text{в.ос.}^{3-4}} = \text{Ч}_{\text{в.ос.}^{3-4}} / \text{Ч}_{\text{в.ос.}}$, де $\text{К}_{\text{в.ос.}^{3-4}}$ - чисельність робітників з вищою освітою, що закінчили навчальний заклад 3-4 рівня акредитації</p> <p>8) питома вага робітників віком від 15 до 28 років $\text{К}^{15-28} = \text{Ч}^{15-28} / \text{Ч}$, де Ч^{15-28} - чисельність робітників віком від 15 до 28 років; Ч - загальна чисельність робітників</p> <p>9) питома вага робітників віком від 29 до 49 років $\text{К}^{29-49} = \text{Ч}^{29-49} / \text{Ч}$, де Ч^{29-49} - чисельність робітників віком від 29 до 49 років</p> <p>10) питома вага робітників віком від 50 до 54 років $\text{К}^{50-54} = \text{Ч}^{50-54} / \text{Ч}$, де Ч^{50-54} - чисельність робітників віком від 50 до 54 років</p> <p>11) питома вага робітників віком від 55 до 59 років $\text{К}^{55-59} = \text{Ч}^{55-59} / \text{Ч}$ де Ч^{55-59} - чисельність робітників віком від 55 до 59 років</p> <p>12) коефіцієнт загального обігу $\text{К}^{\text{заг}} = \text{Ч}^{\text{пр}} + \text{Ч}^{\text{в}} / \text{Ч}$</p> <p>13) коефіцієнт обігу з прийому $\text{К}^{\text{пр}} = \text{Ч}^{\text{пр}} / \text{Ч}$, де $\text{Ч}^{\text{пр}}$ - чисельність прийнятих;</p>		

Закінчення табл. 1.3

1	2	3	4
	14) коефіцієнт обігу з вибуття $K^B = \frac{Ч_B}{Ч}$, де $Ч_B$ -чисельність вибулих робітників 15) коефіцієнт плинності кадрів 16) коефіцієнт поповнення робітник		

Таким чином, за допомогою наведених показників можна одержати інформацію про стан трудового потенціалу колективу підприємства в цілому. Однак неможливо повно і всебічно досліджувати трудовий потенціал підприємства без оцінки трудового потенціалу кожного працівника.

Для визначення трудового потенціалу людини необхідні показники, що характеризують всі аспекти її трудового потенціалу [41]. Відомо, що найбільш характерними рисами трудового потенціалу працівника є: вік; здоров'я (фізичний і психічний стан), режим і якість харчування і т. д.; особистісні характеристики – тип темпераменту, риси характеру тощо; підготовка (загальноосвітня, професійна), здатність до професійного зростання, безперервної освіти та ін.; ставлення до праці (творчість, дисципліна, відповідальність); досвід, навички в роботі, стаж роботи; родинний стан; стать. З цієї кількості показників можна виділити п'ять блоків показників трудового потенціалу особистості, поданих на рис. 1.7, на якому факторами названі об'єктивно властиві особистості характеристики, вроджені чи набуті.

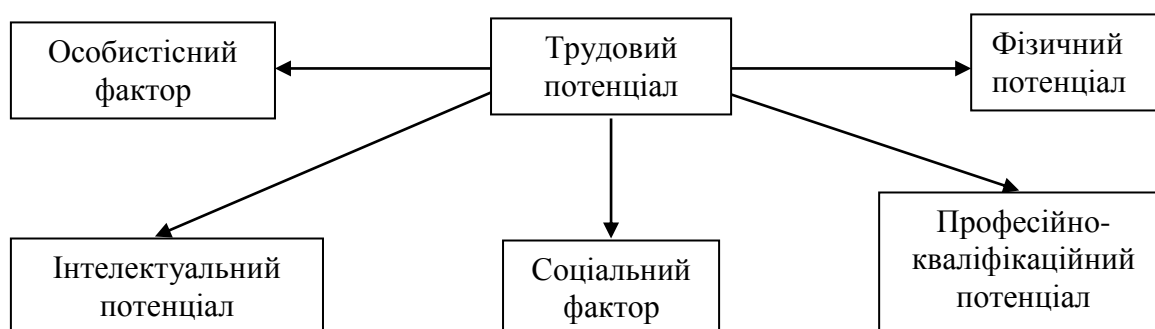


Рис. 1.7. Блоки, які відображають стан трудового потенціалу працівника

Так, соціальний фактор – це родинний стан, особистісний фактор – успадковані людиною риси характеру і темпераменту. І ті й інші піддаються змінам у процесі соціалізації. Рушійною силою розвитку є потенціали: фізичний, інтелектуальний, професійно-кваліфікаційний, що відбивають здатність до нових досягнень у будь-яких сферах діяльності, їх розвиток і вдосконалення є першочерговим завданням для кожного підприємства.

Висновки до розділу 1

Таким чином, поняття «трудоий потенціал підприємства» можна визначити, як граничну величину можливої участі робітників у виробничому процесі з урахуванням психофізіологічних особливостей, рівня професійних знань, трудового досвіду при наявності необхідних організаційно-технічних умов.

Ефективність використання трудового потенціалу обумовлена трьома основними факторами: рівнем розвитку продуктивних сил (матеріально-технічні умови); системою виробничих відносин (суспільно-економічні умови); природними факторами.

Оцінка трудового потенціалу дасть змогу проаналізувати характер впливу факторів на трудоий потенціал та прийняти адміністративно-управлінське рішення щодо забезпечення рівня розвитку трудового потенціалу підприємства.

Система показників оцінки трудового потенціалу повинна відображати істотні сторони трудового потенціалу підприємства, який як об'єкт оцінки характеризується набором різнорідних параметрів, що відбивають його кількісні та якісні сторони.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-РЕСУРСНОГО ТА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ЕЛЕКТРОМАШИНА»

2.1. Характеристика підприємства ПАТ «Електромашина»

ПАТ «Електромашина» – це самостійна юридична одиниця, заснована на засадах загальнодержавної власності, котра функціонує в межах наукової галузі і підпорядкована Міністерству промислової політики України.

Місія підприємства полягає у створенні двигунів внутрішнього згорання цивільного і військового призначення, починаючи з розробки конструкторської документації до створення дослідних зразків та передачі в серійне виробництво. Глобальна мета підприємства досягається за рахунок використання на практиці величезного наукового та дослідно-конструкторського досвіду зі створення двигунів, удосконалення найважливіших технічних характеристик серійного двигуна та активної роботи щодо створення двигунів нової генерації. В КБ, як і раніше, здійснюється інтенсивна та цілеспрямована робота по забезпеченню надійності та ресурсу поршневої групи, вивченню газодинамічних та економічних параметрів компресора і турбіни, забезпеченню безвідмовності їх роботи, удосконаленню конструкції паливо-регулюючої апаратури та збільшенню надійності і резерву всіх систем, вузлів та деталей двигуна внутрішнього згорання; оперативно ліквідуються дефекти виявлені в процесі іспиту та подальшого використання створених двигунів.

ПАТ «Електромашина» – великий інженерний комплекс, що включає в себе конструкторське й технологічне бюро, дослідницькі й іспитові підрозділи, виробничу базу. КБ виконує повний цикл робіт – від розробки документації до передачі її в серійне виробництво.

Для потреб мінітехніки створені малолітражні дизелі потужністю 8-70 к.с. На базі малолітражних двигунів розроблена гама колісної техніки: 4х колісні мотоцикли, мікрокари з комплексом навісного устаткування.

На сьогодні ПАТ «Електромашина» має широкий спектр закінчених та впроваджених у виробництво двигунів та силових агрегатів для танків, військових колісних та гусеничних машин легкої категорії військової техніки, для інших галузей народного господарства: дизель-потягів, суден морського пароплавства, автотрис для ремонту контактних мереж залізничного транспорту та виконання аварійно-відновлювальних робіт, стаціонарних та пересувних дизельгенераторів.

Використовуючи величезний досвід і науково-технічний потенціал, ПАТ «Електромашина» веде роботи в напрямку подальшого вдосконалення характеристик серійних двигунів і створення перспективних двигунів нового покоління.

Науково-дослідна діяльність КБ реалізовується завдяки сформованій на ньому організаційній структурі управління (рис. 2.1). Наведена структура управління в найбільшій мірі відповідає дивізійному типу організаційних структур і демонструє наявність в ПАТ «Електромашина» основних підрозділів (конструкторський, дослідницький, адміністративний підрозділи і виробничо-дослідна база), котрі координують процеси виробництва на підприємстві. Кожен з підрозділів безпосередньо підпорядкований одному з замісників генерального конструктора КБ, які всі разом складають науково-технічну раду, котра, в свою чергу, на чолі з генеральним конструктором виконує функції вищого керівництва.

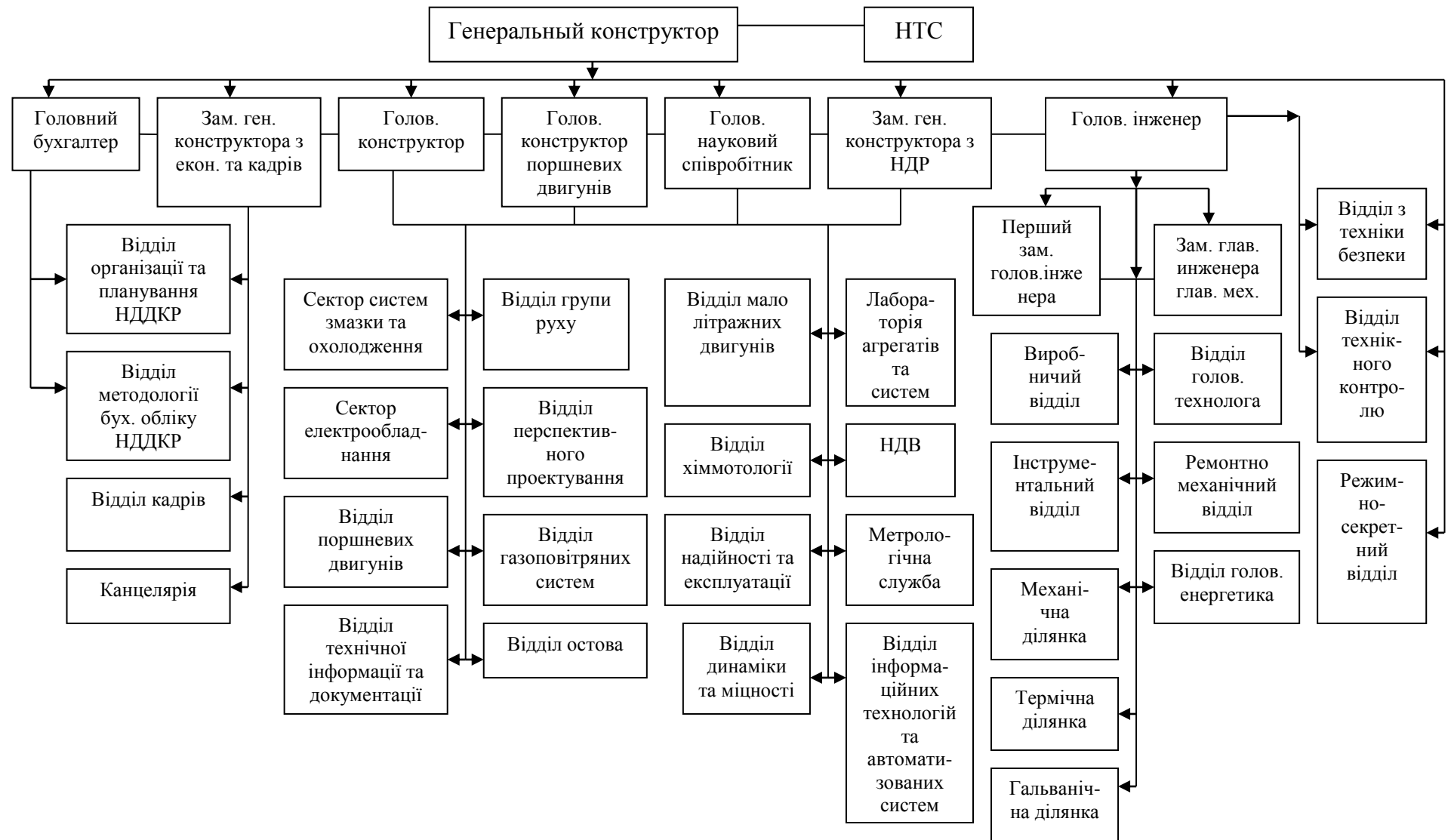


Рис. 2.1. Структура управління ПАТ «Електромашина»

Для оцінки конкретної стратегічної позиції підприємства та існуючого виробничо-ресурсного потенціалу найбільш ефективним інструментом є SWOT-аналіз (strength – сили; weakness-слабості; opportunities-можливості; threatens-загрози). Сутність методу - у виявленні конкурентних переваг підприємства, що визначають шляхи його подальшого зміцнення; ідентифікації слабкостей з метою мінімізації негативного впливу на ефективність функціонування підприємства; визначенні потенційних зовнішніх можливостей, що відбивають перспективи розвитку; оцінці основних зовнішніх загроз на предмет вживання превентивних заходів по їхній локалізації.

Результати збору інформації про діяльність ПАТ «Електромашина» дають можливість привести в синтезованому виді таблицю SWOT-аналізу (табл. 2.1., табл.2.2).

Таблиця 2.1.

Внутрішні сторони підприємства

Сильні	Слабкі
1	2
<p>- ПАТ «Електромашина» - великий інженерний комплекс який містить у собі конструкторське й технологічне бюро, дослідне і випробувальний підрозділ та виробничу базу. КБ виконує цикл робіт від розробки документації до передачі її в серійне виробництво.</p> <p>-Виробництво двигунів має власну заготівельну базу й спеціалізоване механо-складальне виробництво.</p> <p>-Для потреб мінітехніки створені малолітражні дизелі потужністю 8-70 к.с.</p> <p>-На базі малолітражних двигунів розроблена гама колісної техніки: чотирьохколісні мотоцикли, мікрокари з комплексом навісного устаткування.</p> <p>-Створено досвідчений зразок двигуна потужністю 90 к.с., що пропонується для випробування на автомобілях "Газель" і УАЗ. Двигун економічний, так як бензиновий двигун автомобіля "Газель" витрачає 18 л на 100 км, а створений зразок двигуна - 12 л.</p>	<p>-Дефіцит фінансових ресурсів, необхідних для придбання верстатів і організації технологічних ліній на оснащення заводу.</p> <p>-Слабкий розвиток системи довгострокового планування.</p> <p>-Недосконалість оргструктури підприємства потребам й перспективам його розвитку</p> <p>- Застарілі методи менеджменту на підприємстві</p> <p>-Співробітництво тільки з двома великими споживачами продукції - ГП "Завод ім. Малишева" та ПАТ «Електромашина»</p> <p>імені А. А. Морозова, що ставить ПАТ «Електромашина» в економічну залежність від діяльності цих підприємств.</p>

Таблиця 2.2.

Зовнішні сторони підприємства

Можливості	Загрози
1	2
<p>-Розробка конструкторської документації єдина в Україні</p> <p>-У перспективі - поставки двигунів для електростанцій і силових установок, катерів, будівельних машин, а також - для автомобіля "Дозор" потужністю 250 к.с. Такі двигуни будуть затребувані на автобусах типу "Богдан" (зараз на цих автобусах установлені двигуни, виготовлені в Японії).</p> <p>-Виробництво двигунів може бути розміщене на ГП "Завод ім. Малишева". Зараз це підприємство завантажене на 25% і є виробничі площі, які потрібно заповнювати, закупаючи встаткування.</p> <p>- Використовуючи придбаний досвід і науково-технічний потенціал, ПАТ «Електромашина» веде роботи в напрямку подальшого вдосконалення характеристик серійних двигунів і створення перспективних двигунів нового покоління.</p> <p>- Тісне співробітництво із творцями танків Харківським конструкторським бюро по машинобудуванню імені А. А. Морозова</p> <p>- Великі можливості розвитку сільського господарства в Україні, що веде до потреби в обробляючій техніці та розробці більш ефективних технологій.</p>	<p>-Україна попадає в усе більшу залежність від іноземних виробників моторів.</p> <p>-Низька платоспроможність традиційних споживачів на внутрішньому ринку.</p> <p>-Високий рівень конкуренції на світовому ринку, що не дозволяє розраховувати на значне розширення експортної експансії підприємства.</p> <p>-Неприпустимо високий вплив тіньової економіки на функціонування ПАТ «Електромашина»</p> <p>-Недостатнє представництво інтересів машинобудівного комплексу на державному рівні влади.</p> <p>-Скорочення темпів зростання об'ємів виробництва дизельних двигунів внутрішнього згорання для танків як зумовлене державними орієнтирами у сфері ВПК України</p>

Розглянувши сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози сформуємо матрицю SWOT – аналізу для ПАТ «Електромашина» (табл. 2.3.). Вважається, що при виробленні стратегії основна увага потрібно приділити полю "СИМ", тому що воно дає можливість для розвитку.

Проведений детальний аналіз дозволяє визначити ресурсний потенціал підприємства, його сильні сторони, та його можливості. Визначене говорить за те, що на підприємстві доцільно застосовувати стратегію росту, яка базується на збільшенні масштабів діяльності підприємства, а точніше стратегію глибокого впровадження на ринок, що полягає в збереженні постійного кола споживачів і реалізації їм того самого асортименту товарів шляхом збільшення числа покупців, залучення на свою сторону покупців конкурентів.

Таблиця 2.3.

Матриця SWOT-аналізу

	<p>Можливості:</p> <p>1.Перспектива впровадження розробок для розвитку сільського господарства в Україні.</p>	<p>Загрози:</p> <p>1. Недостатнє представництво інтересів машинобудівного комплексу на державному рівні влади.</p> <p>2.Низька платоспроможність традиційних споживачів на внутрішньому ринку.</p>
<p>Сильні сторони:</p> <p>1.ПАТ«Електромашина» - великий інженерний комплекс який містить у собі конструкторське й технологічне бюро, дослідний і випробувальний підрозділ та виробничу базу.</p> <p>2.Виробництво двигунів має власну заготівельну базу й спеціалізоване механо-складальне виробництво</p>	<p>ПОЛЕ "СИМ"</p> <p>-застосування розробок двигунобудування в галузі сільського господарства, використання виробничих площів</p> <p>Сприятиме створенню нових робочі місць, з іншого боку - буде вирішуватися проблема економічної незалежності в сфері двигунобудування .</p>	<p>ПОЛЕ "СИЗ"</p> <p>Власна заготівельна база й спеціалізоване механо-складальне виробництво здешевлює продукцію для споживачів на внутрішньому ринку.</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <p>1.Дефіцит фінансових ресурсів, необхідних для придбання верстатів і організації технологічних ліній на оснащення заводу.</p> <p>2.Слабкий розвиток системи довгострокового планування.</p>	<p>ПОЛЕ "СЛМ"</p> <p>Для забезпечення сільського господарства технікою необхідне добре оснащення виробництва - фінансові ресурси для чого знаходяться в дефіциті.</p>	<p>ПОЛЕ "СЛЗ"</p> <p>Через недостатнє представництво інтересів машинобудівного комплексу на державному рівні влади вирішення гострого питання дефіциту фінансових ресурсів може мати застійний характер</p>

Також важливою для реалізації стратегії росту є модифікація існуючих чи створення нових, але схожих товарів, що можуть бути продані нинішнім покупцям по вже встановлених каналах. Головна ідея полягає в тому, щоб залучити до нового товару клієнтів, що були задоволені товарами, пропонованими раніше.

2.2. Аналіз технології виробництва продукції на ПАТ «Електромашина» і застосування токів високої частоти у технології відновлення і підвищення зносостійкості деталей

Основний напрямок діяльності ПАТ «Електромашина» – створення двигунів для військових гусеничних машин. Унікальність КБ полягає в тому, що воно працює в тісній співдружності із творцями танків. Науково – технічний комплекс, що складається із творців і виробників танків і двигунів – є єдиним у світі

На даному підприємстві науково-технічна діяльність складає 100% його загальної діяльності, отже стає зрозумілим наявність в ПАТ «Електромашина» дослідного (одиночного) типу виробництва.

Створені протягом всього періоду існування ПАТ «Електромашина» двигуни внутрішнього згорання використовувалися в різних сферах машинобудування, а саме їх застосовували у конструкціях: тепловозів і дизель-потягів; шахтного обладнання (бурилень); суден морського пароплавства; сільськогосподарських машин та механізмів; танків та іншої бронетехніки.

Маючи висококваліфікованих фахівців, які складають інтелектуальний і науковий потенціал конструкторського бюро, а також виробничу базу, яка оснащена новітніми прогресивними технологічними методами обробки, верстатним устаткуванням, парком ЕОМ, унікальними безмоторними й іспитовими стендами, ПАТ «Електромашина» стало одним із ведучих дослідно-конструкторських бюро з двигунобудування.

Розвиток танкового двигунобудування показує, що відбувається постійний ріст питомої потужності танка, а це вимагає збільшення агрегатної потужності двигуна. Тому з'явилася необхідність у створенні двигунів потужністю 1000-1200 к. с. По досвіду закордонних фірм, в основу розробки покладений чотиритактний дванадцятициліндровий двигун з V – образним розташуванням циліндрів і охолодженням повітря.

У конструкцію двигуна були закладені: чавунний несучий блок з тунельним картером, індивідуальні двох'ярусні головки, газовий стик без прокладки, складовий поршень, поруч сидячі шатуни з косим розніманням, сталевий азотирований колінчатий вал з підшипниками кочення на циліндричних щоках, два вільних турбокомпресори, індивідуальні паливні насоси, форсунки закритого типу, роздільні випускні колектори.

Відсутність єдиної ідеології розвитку танкового двигунобудування призвело до того, що з'явилося два напрямки робіт – по поршнеvim і газотурбінним двигунам.

Газотурбінний двигун привертав увагу творців танків з ряду причин:

- 1) відсутністю системи охолодження;
- 2) зменшеною тепловіддачею в масло;
- 3) малою витратою масла;
- 4) зменшеною вібрацією двигуна;
- 5) меншої димності випускних газів у зв'язку з більшим коефіцієнтом надлишку повітря;
- 6) незаглохаємості при виникненні раптового опору;
- 7) кращого протікання зовнішньої характеристики;
- 8) гарних пускових якостей при низьких температурах навколишнього середовища.

Незважаючи на наведені переваги, газотурбінні двигуни не одержали широкого застосування на гусеничних машинах з ряду причин конструктивного, технологічного й експлуатаційного характеру:

- 1) складність конструктивної схеми;
- 2) використання гостродефіцитних металів і сплавів;
- 3) наявність додаткового редуктора;
- 4) величезна кількість ручних підгінних робіт, що викликає збільшення трудомісткості й вартості двигуна;
- 4) висока питома витрата палива;
- 6) відсутність резервних засобів пуску;

7) великі втрати потужності при підвищеній температурі навколишнього середовища;

8) низька гальмова потужність;

9) низька ремонтпридатність;

10) використання дорогих синтетичних масел.

Ухвалюючи рішення щодо типу двигуна для танка, необхідно робити комплексну оцінку впливу кожного фактора на показники машини.

Одним з таких визначальних факторів є обсяг моторного відділення, що з газотурбінним двигуном найменший. Однак у зв'язку з необхідністю збільшення палива, що возиться, у тому числі й заброньованого, газотурбінний двигун не має переваг перед поршневим двигуном.

Двигун 6ТД-1 відноситься до сімейства двотактних багатопаливних турбопоршневих двигунів, які втілюють у своїй конструкції передові науково-технічні рішення. По сукупності характеристик двигуни не уступають кращим закордонним зразкам, а по ряду істотних параметрів перевершують їх. Високі питомі вагагабаритні показники двигунів, їхня надійність і ремонтпридатність підтверджені багаторічною експлуатацією танків Т-64 і Т-80УД у самих жорстких кліматичних умовах.

До складу двигуна 6ТД входять наступні складові частини:

1) кривошипно-шатунний механізм;

2) механізм передач;

3) агрегати наддуву;

4) система живлення паливом;

5) система регулювання й керування;

6) система змащення;

7) система суфлювання;

8) система охолодження;

9) система пуску двигунів і пристрою для його полегшення;

10) система періодичної мийки компресора;

11) система аварійно – попереджувальної сигналізації й захисту двигуна.

Двигун являє собою шестициліндровий, однорядний, з горизонтальним розташуванням циліндрів і поршнями, що зустрічно-рухаються, двотактний багатопаливний дизель із наддувом, безпосереднім упорскуванням палива й прямою продувкою циліндрів. Шість циліндрів двигуна розташовані горизонтально, у протилежних сторонах їх є вікна: з однієї сторони впускні, з іншого боку – випускні. Впускні вікна служать для впуску в циліндр свіжого заряду повітря, випускні вікна служать для випуску газів, що відробили, через випускні колектори в газову турбіну.

З метою збереження високої енергії випускних газів перед турбіною, виключення впливу імпульсів тиску в колекторі на роботу сусідніх циліндрів і для підвищення ежекційних показників розроблена й впроваджена на двигуні зовсім нова схема вихлопу й конструкція випускних колекторів типу “труба в трубі”.

Система наддува служать для підвищення потужності й поліпшення економічності двигуна за рахунок збільшення щільності повітряного заряду й ефективного використання енергії випускних газів.

Технічні рішення розробленої конструкції колінвалів забезпечили не тільки надійну роботу двигуна, але й істотно знизили трудомісткість його виготовлення й зборки, а саме:

- 1) двостороннє підведення масла для забезпечення рівномірної подачі по всіх кривошипях;
- 2) ущільнення масляних порожнин заглушками з гумовими кільцями, що дозволило знизити вимоги до точності виконання отворів у корінних і шатунних шейках;
- 3) пружна муфта виконана без роликів між хрестовиною й шестірнею, що значно спростило її виготовлення;
- 4) з'єднання муфт відбору потужності, шестірні, хрестовини пружної муфти й знімних противаг з колінчатими валами виконане із двома лисками й натягом як по циліндричній поверхні, так і по лискам, що дозволило усунути

трудомістку операцію спільної засверловки під установку штифтів, а також скасувати макетну збірку двигуна для установки кута розвалу колінчатих валів.

Для створення шестициліндрового двигуна 6ТД-1 потрібна була розробка нового компресора надувального повітря з більше високим ступенем підвищення тиску повітря. Високий ступінь підвищення тиску був отриманий у новому компресорі за рахунок збільшення окружної швидкості робочого колеса при збільшенні його зовнішнього діаметра, частоти обертання й застосування більше густих ґрат профілів. Розробка сучасною наукою нових, більш досконалих методів газодинамічних розрахунків і профілювання елементів проточної частини, дозволили створити й впровадити в серійне виробництво високонапорний компресор наддування двигуна 6ТД-1, що перевищує за ефективними показниками компресори, що застосовувалися раніше. На двигун 6ТД-1 установлений повітряний компресор високого тиску з водяним охолодженням. Компресор призначений для наповнення балонів танка стисненим повітрям тиском 150 кгс/см^2 , потрібним для пуску двигуна, гідропневмоочистки оглядових приладів і інших потреб танка. Компресор має збільшений ресурс і значні переваги в порівнянні з попереднім особливо при підводному ходінні танка, тому що він проохолоджується водою системи охолодження двигуна.

Відмітною рисою поршневого двигуна з наддуванням є наявність двох з'єднаних між собою ресорою лопаткових агрегатів: компресора й газової турбіни. Компресор служить для стиску повітря, що подається в циліндри. Стиснене повітря необхідне для продувки циліндрів і наддування двигуна.

Газова турбіна перетворює частину теплової енергії газів, що відробили, у механічну роботу, що використовується для привода компресора. Використання енергії газів, що відробили, у турбіні підвищує економічність двигуна.

Потужність, що розвивається газовою турбіною, менше потужності, необхідної для привода компресора. Для досягнення необхідного рівня наддування використовується частина потужності, що розвивається поршневою

частиною двигуна. Із цією метою компресор через редуктор і механізм передач з'єднаний з колінчатими валами двигуна.

Колінчаті вали зв'язані між собою механізмом передач. Напрямок обертання колінчатих валів однаковий – по ходу годинної стрілки з боку турбіни.

Форсування двигуна привело до росту теплових і механічних навантажень на поршень. З метою зменшення деформації поршня й підвищення надійності кручених пружин були розроблені плоскі пружини ресорного типу, а також стовщені стінки поршня.

Установка ущільнювальних кілець у загальний кільцетримач і зменшення їхньої кількості з 3 до 2 кілець повністю усунули розбивання канавок у поршні й поломку перемичок. Поліпшення змащення й зниження температури випускного поршня, як більш теплонапруженого, було отримано за рахунок введення на його бічній поверхні кільцевих канавок замість мікрорельєфу.

Зі збільшенням літрової потужності двигуна 6ТД-1 збільшилася циклова подача палива, що зажадало відпрацювання процесу паливоподачі в циліндри. Паливний насос двигуна 6ТД-1 дозволяє робити індивідуальне підрегулювання максимального тиску згоряння по кожному циліндру зміною кута початку подачі палива. Це досягнуто розробкою спеціального механізму в приводі паливного насоса, що дало можливість робити вирівнювання максимальних тисків згоряння в циліндрах у процесі обкатних випробувань.

З метою зменшення втрат годинної витрати палива, пов'язаних зі зношуванням плунжерних пар у процесі експлуатації двигуна, була розроблена швидкоазотируєма сталь, що у порівнянні з аналогами володіє підвищеною більш ніж в 2,5 рази зносостійкістю й не схильна до відколу гострих крайок при шліфуванні.

Ще одним напрямком діяльності ПАТ «Електромашина» є розробки двигунів для сільськогосподарської техніки.

За всіма напрямками розробок досягнуто певних успіхів, але найбільш суттєві досягнення ПАТ «Електромашина» відмічені в області розробок та

модернізації двигунів спеціального призначення для важкого і середнього класу броньованих машин військово-промислового комплексу (розробки у вказаному напрямку складають майже 80% загальної виробничо-господарської діяльності ПАТ «Електромашина»). Так, якщо порівнювати двигуни, розроблені в ПАТ «Електромашина» (найбільш розповсюджені моделі двигунів: 5ТДФ, 6ТД-1, 6ТД-2 та інші) з двигунами прямих іноземних конкурентів таких як “УРАЛ–ТРАК” (Росія), „Леопард” (ФРН), „Абрамс” (США) та інших, слід відзначити значну перевагу перших над останніми стосовно технічних характеристик (вага двигуна, об’єм моторно-трансмісійного відділу, об’єм згорання палива, рівень стандартизації і т.д.), а також відносно низьку вартість (наприклад, ціна двигуна фірми „Леопард” (ФРН) приблизно у 1,5-2 рази перевищує ціну двигуна 5ТДФ). Отже, слід вказати на конкурентоспроможність вітчизняних двигунів на міжнародному ринку.

Напруженість роботи по проектуванню та виготовленню дослідних зразків на підприємстві достатньо велика. Проте ресурс не всіх деталей, які використовуються в дослідних зразках двигунів вичерпується повністю. Деякі деталі після незначного відновлення можна використовувати і надалі для відпрацювання конструкції двигуна. Враховуючи специфіку діяльності підприємства, яка складається перш за все у виготовленні дослідних зразків двигунів, доволі часто виникає потреба востановлення поверхні деталей до параметрів, що потребує та чи інша конструкція. За звичай, для відновлення конструктивних розмірів, на підприємстві використовувались мультиметали.

Технологія відновлення деталей за допомогою мультиметалів трудомістка і коштовна.

Для раціонального використання робочого часу, здешевлення технології ремонту і відновлення деталей, які використовуються в двигунах пропонується застосування в цих технологічних процесах токів високої частоти.

Токи високої частоти застосовують на промислових підприємствах для нарощування і для збільшення зносостійкості деталей.

Суть високочастотного індукційного нагріву полягає у використанні явищ електромагнітної індукції, поверхневого ефекту та теплової дії току. Якщо металеву деталь помістити в магнітне поле, створюване індуктором, через який проходить змінний тік, то в деталі виникає електрорушійна сила, яка дорівнює:

$$E=4,44fn\Phi 10^{-8} \text{ В}, \quad (2.1)$$

де E – електрорушійна сила, що виникає в деталі (у вольтах);

f – частота току в індукторі (у Гц);

n – число витків індуктора;

Φ – магнітний потік (у максвеллах).

Під дією цієї електрорушійної сили в провіднику (деталі) виникає тік:

$$I=E/Z, \quad (2.2)$$

де I – тік, що виникає в деталі (у а);

E – електрорушійна сила (у вольтах);

Z – повний або уявний опір деталі (у Оммах).

При виникненні цього току деталь нагрівається. Деталь по всій товщині нагрівається нерівномірно, оскільки щільність току у поверхні деталі більше. Пояснюється це тим, що при проходженні току по деталі в ній виникають вихрові токи, які в ділянках, розташованих ближче до поверхні, співпадають за напрямом з напрямом основного току та збільшують його, а у середині деталі направлені убік, протилежну напрямку основного току, і зменшують його.

Чим вище частота, тим більше щільність току у поверхні деталі і тим шар, що менше нагрівається цим струмом.

Нарощування деталей за допомогою токів високої частоти.

Деталі за допомогою токів високої частоти можна напувати, наплавляти і металізувати.

При паянні використовують тверді припої або мідь. Перед паянням поверхню ретельно очищають і покривають шаром бури. Деталі, що спаюються, розташовують так, щоб припій, що розплавився, потрапив в проміжок (зазор) розміром 0,05-0,1 мм між деталями.

При частоті току 180000 Гц питома витрата потужності 0,4-0,5 кВт на 1 см² поверхні, що напувається.

Деталі за допомогою токів високої частоти наплавляють відцентровим способом. Наприклад, можна замість бронзових втулок ставити біметалічні (сталеві втулки, залиті всередині бронзою). Для отримання такої втулки сталеву заготовку встановлюють в пристосуванні для відцентрової заливки (рис. 2.2), встановлюваному на токарному верстаті.

У сталеву заготовку перед установкою в пристосування насипають бронзову стружку, змішану з бурою (близько 3 % бури). Після цього включають верстат і через індуктор, що охоплює сталеву заготовку, пропускають тік. Через 1,5-2 хвилини бронзова стружка починає плавитися та наплавляється на сталеву заготовку. Потім індуктор вимикають і втулку охолоджують водою.

Втулки можна обробляти або ремонтувати і іншим способом. Для цього зношену втулку поміщають в розбірне пристосування для відцентрової заливки, що має виточку за формою втулки.

У втулку насипають невелику кількість бронзової стружки.

При нагріві за допомогою індуктора і при обертанні втулка сплавляється із стружкою і приймає форму виточки пристосування.

Виточку роблять таких розмірів, щоб одержати втулку ремонтних розмірів.

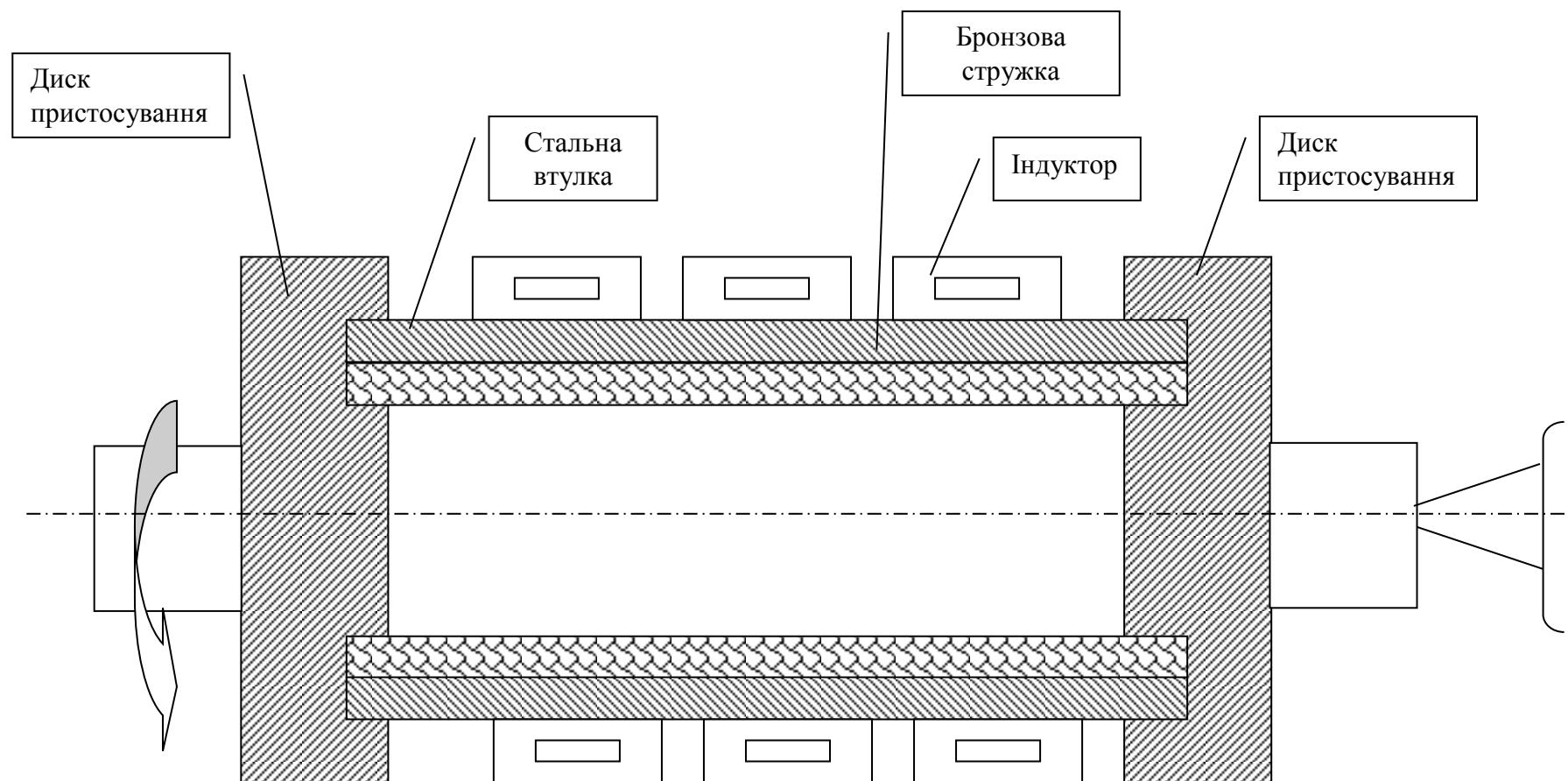


Рис. 2.2. Відцентрова заливка втулок за допомогою ІВЧ

Високочастотний нагрів застосовується також і при металізації деталей.

Металізація за допомогою токів високої частоти в порівнянні з металізацією електродуги має наступні переваги:

- 1) оскільки при плавленні дроту не утворюються краплі, які повинні розпилюватися стислим повітрям, тиск останнього може бути зменшене до 2,5 - 3 атм.;
- 2) зміна частоти дає можливість регулювати товщину шару, що розплавляється, а тим самим і розмір частинок;
- 3) можна застосовувати дріт значно більшого діаметру (5-6 мм);
- 4) продуктивність 5-6 кг розпиленої сталі в годину замість 2,5-3 кг сталі, що розпилюється при металізації електродуги;
- 5) питома витрата електроенергії 5 кВт;
- 6) процес можна вести на ближчій відстані від пістолета до деталі;
- 7) для металізації можна застосовувати чавунні прутки і прутки з твердих сплавів, використовувати які неможливо або скрутно при металізації електродуги.

2.3. Аналіз основних показників які комплексно характеризують діяльність підприємства

2.3.1. Оцінка господарсько-економічної діяльності підприємства

Економічна оцінка являє собою систему спеціальних знань, пов'язаних з дослідженням дії об'єктивних законів на підприємствах, що складаються в ході економічних процесів, та під впливом факторів суб'єктивного порядку.

Змістом економічної оцінки є комплексне і взаємозалежне дослідження процесів і явищ господарської діяльності підприємства і його структурних

підрозділів та виявлення на цій основі причинних зв'язків, тенденцій до розвитку, недоліків в економічній роботі й обґрунтування управлінських рішень по найбільш ефективному використанню закріплених матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Засобом оцінювання є економічний аналіз і прогнозування фінансового стану підприємства на підставі його бухгалтерської, фінансової звітності й даних бухгалтерського обліку.

Фінансово-економічний стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи економічних відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність розміщення і використання ресурсів, які існують на підприємстві.

Стан підприємства і, відповідно його оцінка, залежать від результатів його виробничої, комерційної та фінансової діяльності. Тому на нього впливають усі види і форми діяльності підприємства. Передовсім на стані підприємства позитивно позначаються безперебійний випуск і реалізація ліквідної продукції.

Аналіз основних показників, які комплексно характеризують господарську діяльність ПАТ «Електромашина» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Основні показники, які комплексно характеризують господарську діяльність ПАТ «Електромашина»

Найменування показника	Значення по роках		Відхилення	
	2015 рік	2016 рік	Абсолютне, (±)	Відносне, (%)
1	2	3	4	5
Обсяг виробленої продукції (робіт, послуг) в оптових цінах без ПДВ, акцизного збору, тис грн.	5639	7227	+1588	28,16
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб.	233	212	-21	9,01
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	29095,5	29131,5	36	0,12
Первісна вартість основних виробничих фондів, тис. грн:				
на початок року	29094	29097	+3	0,01
на кінець року	29097	29166	+69	0,24

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5
Введено основних фондів протягом року, тис. грн.	58	125	+67	6,99
Виведено основних фондів протягом року, тис. грн	55	56	+1	0,10
Коефіцієнт оновлення ОВФ	0,03	0,03	0	0
Коефіцієнт вибуття ОВФ	0,03	0,03	0	0
Знос основних виробничих фондів, тис.грн.				
на початок року	24144	24430	+286	1,18
на кінець року	24430	24703	+273	1,12
Коефіцієнт зносу ОВФ:				
на початок року	0,82	0,83	+0,01	1,22
на кінець року	0,83	0,84	+0,01	1,20
Фондоозброєність праці, чол./грн.	124,87	137,41	+12,54	10,04
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	13	9	-4	30,77
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис грн.	13	9	-4	30,77
Витрати на виробництво в діючих цінах, тис.грн.	9083	8212	-871	9,59
в т.ч. матеріальні витрати	1707	1278	-429	25,13
витрати на оплату праці	4248	4776	528	12,43
відрахування на соц. заходи	1559	1663	104	6,67
амортизаційні відрахування	286	273	-13	4,55
інші операційні витрати	1283	222	-1061	-82,70
Собівартість виробленої продукції, тис.грн	4422	5130	+708	16,01
Виручка від реалізації без ПДВ, всього, тис.грн.	4415	5087	+672	15,22
Дебіторська заборгованість	3289	3517	228	6,9
Кредиторська заборгованість	15638	18739	3101	19,8

Аналізуючи показники, приведені у табл. 2.4, можна зробити висновок, що загальний обсяг робіт зріс, у порівнянні з 2015 роком, на 1588 тис. грн., середньооблікова чисельність персоналу за цей період зменшилась на 21 особу.

2.3.2. Фінансовий аналіз діяльності підприємства

Рух будь-яких товарно-матеріальних цінностей, трудових і матеріальних ресурсів супроводжується виникненням і використанням грошових та інших

обігових коштів, тому фінансовий стан господарського суб'єкту відображає усі сторони виробничо-господарської діяльності.

Фінансовий стан підприємства – це сукупність показників, що відбивають наявність, розміщення і використання ресурсів підприємства, реальні і потенційні фінансові можливості підприємства. Оцінка фінансового стану суб'єкта господарювання, тобто фінансовий аналіз діяльності підприємства, складається з наступних етапів: аналіз прибутковості (рентабельності), ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, майнового стану, аналіз наявності та ефективності використання оборотного капіталу.

Комплексним результатом фінансово-господарської діяльності підприємства є прибуток, отриманий від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Аналіз прибутковості підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання.

Аналіз динаміки рівня прибутку за 2015-2016 роки наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Аналіз динаміки рівня прибутку у 2015-2016 роках, тис. грн.

Показник	Джерело інформації	2015 рік	2016 рік	Абсолютне відхилення
1. Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Ф.№2, стр.010	5172	5987	815
2. ПДВ	Ф.№2, стр.015	757	900	143
3. Чистий дохід від реалізації	Ф.№2, стр.035	4415	5087	672
4. Собівартість реалізованої продукції	Ф.№2, стр.040	3383	3855	472
5. Валовий прибуток	Ф.№2, стр.050 (055)	1032	1232	200
6. Фінансові результати від операційної діяльності	Ф.№2, стр.100 (105)	6	-	-6
7. Фінансові результати від звичайної діяльності	Ф.№2, стр.170 (175)	13	9	-4
8. Чистий прибуток	Ф.№2, стр.220 (225)	13	9	-4
9. Нерозподілений прибуток	Ф.№1, стр.350	2505	2512	7

Проаналізувавши дані, які наведено в табл. 2.5, можна зробити наступні висновки: у 2016 році збільшилась виручка від реалізації продукції, тобто підприємство визначило свою маркетингову та збутову політику. Нарощування обсягів виробництва, про що свідчать дані табл. 2.4, та реалізації продукції (товарів, послуг, робіт) дає можливість підприємству досягти головної мети фінансово-господарської діяльності – отримання чистого прибутку. Але з наведених даних ми бачимо, що отриманий підприємством прибуток є дуже не значним. Так у 2015 році підприємство отримало прибуток у розмірі 13 тис. грн., а у 2016 – 9 тис. грн. Крім того, дані таблиці свідчать про те, що прибуткова діяльність призводить до збільшення нерозподіленого прибутку: в 2016 році його величина складала 2512 тис. грн., у 2015 – 2505 (тобто збільшилась на 7 тис. грн.), Така ситуація свідчить про неефективне здійснення фінансово-господарської діяльності.

Також важливим моментом є визначення рентабельності, тому що це один з основних вартісних показників ефективності виробництва. Він характеризує рівень віддачі витрат, вкладених у процес виробництва і реалізації продукції, робіт і послуг.

Аналіз рентабельності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників (коефіцієнтів): коефіцієнта рентабельності активів, коефіцієнта рентабельності власного капіталу.

Взагалі загальноприйнятих нормативних значень рентабельності, на які можна орієнтуватися при аналізі, не існує, тому що показники різко коливаються по галузях. Враховуючи, що ПАТ «Електромашина» є науковим казенним підприємством, які за своєю суттю є не рентабельними, то ріст цих показників по періодах звітності вважається позитивною тенденцією. Розглянемо кожний з показників рентабельності окремо.

Рентабельність активів розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості активів і характеризує ефективність використання активів підприємства.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу дозволяє визначити ефективність використання капіталу, інвестованого власниками, і порівняти цей показник з можливим одержанням доходу від вкладення цих засобів в інші

цінні папери. Рентабельність власного капіталу показує, скільки грошових одиниць чистого прибутку заробила кожна грошова одиниця, вкладена власниками компанії.

Рентабельність діяльності показує, який прибуток з однієї гривні продажу одержало підприємство. Визначається відношенням чистого прибутку до чистого доходу від реалізації.

Розрахунок показників рентабельності в ПАТ «Електромашина» наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності підприємства

Показник	Формула розрахунку	2015 рік	2016 рік
1	2	3	4
1. Доход від реалізації продукції, тис. грн.	Ф.№2, стр.010	5172	5987
2. Чистий прибуток, тис. грн.	Ф.№2, стр.220 (225)	13	9
3. Середньорічна вартість активів, тис. грн.	Ф.№1, (стр.280 (гр.3) + стр.280 (гр.4)) / 2	25797,5	29835
4. Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	Ф.№1, (стр.380 (гр.3) + стр.380 (гр.4)) / 2	12570	12582,5
5. Коефіцієнт рентабельності активів	стр.2 / стр.3	0,0005	0,0003
6. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	стр.2 / стр.4	0,0010	0,0007
7. Коефіцієнт рентабельності діяльності	стр.2 / стр.1	0,0025	0,0015

З даних табл. 2.6 ми бачимо, що діяльність підприємства у 2015 та 2016 роках була низько прибутковою. Крім того - у 2016 році показники рентабельності погіршились, тобто діяльність підприємства була менш рентабельною ніж у 2015 році і воно отримувало з кожної одиниці активів, власного капіталу, доходу від реалізації продукції відповідно у розмірі 0,0003; 0,0007. Тому всі зазначені вище показники мають від'ємне значення, а фінансова-господарська діяльність є неефективною.

Одним з головних етапів фінансового аналізу є аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства. Ліквідність підприємства – це його здатність швидко реалізувати активи й одержати гроші для покриття своїх зобов'язань.

Ліквідність підприємства характеризується співвідношенням величини його високоліквідних активів (грошові кошти та їх еквіваленти, ринкові цінні папери, дебіторська заборгованість) і короткострокової заборгованості. Аналізуючи ліквідність, доцільно оцінити не тільки поточні суми ліквідних активів, а й майбутні зміни ліквідності.

Про незадовільний стан ліквідності підприємства свідчитиме той факт, що потреба підприємства в коштах перевищує їх реальні надходження. Щоб визначити, чи достатньо в підприємства грошей для погашення його зобов'язань, необхідно передовсім проаналізувати процес надходження коштів від господарської діяльності і формування залишку коштів після погашення зобов'язань перед бюджетом та позабюджетними фондами, а також виплати дивідендів.

При аналізі фінансової стійкості розраховується ряд показників: коефіцієнт автономії, концентрації позикового капіталу, фінансування, забезпеченості власними оборотними коштами, маневреності власного капіталу і т.д.

Коефіцієнт автономії власного капіталу показує частку коштів власників підприємства в загальній сумі коштів, вкладених у майно підприємства. Характеризує незалежність діяльності підприємства від позикових коштів.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу характеризує частку позикових коштів у загальній сумі коштів, вкладених у підприємство.

Коефіцієнт фінансування розраховується як відношення позикового капіталу до власного і характеризує залежність підприємства від притягнутих коштів.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами розраховується як відношення величини чистого оборотного капіталу до величини оборотних активів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто, вкладена в оборотні кошти, а яка – капіталізована, розраховується як відношення чистого оборотного капіталу до власного.

Значення показників фінансової стійкості представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Розрахунок показників фінансової стійкості підприємства

Показник	Формула розрахунку	Значення показника за роками		Нормативне значення
		2016	2015	
1. Коефіцієнт фінансової автономії	Ф№1, стр.380 / Ф№1, стр.640	0,44	0,40	> 0,5
2. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Ф№1, (стр.430 + стр.480 + стр.620 + стр.630) / Ф№1, стр.640	0,55	0,77	< 0,5
3. Коефіцієнт фінансування	Ф№1, (стр.430 + стр.480 + стр.620 + стр.630) / Ф№1, (380)	1,24	1,49	< 1
4. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	Ф№1, (стр.380 – стр.080) / Ф№1, стр.260	0,26	0,23	> 0,1
5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Ф№1, (стр.380 – стр.080) / Ф№1, стр.380	0,45	0,46	> 0,5

Проаналізувавши дані таблиці, можна зробити висновок, що підприємство є фінансово залежним, тобто не здійснює свою діяльність значною мірою за рахунок власного капіталу (коефіцієнт фінансової автономії за 2015 та 2016 роки дорівнює відповідно 0,44, 0,40 тобто не відповідає нормативному значенню). Більша частина власного капіталу капіталізована, а не використовується для фінансування поточної діяльності, про що свідчать значення коефіцієнту маневреності (у 2015 – 0,45; у 2016 – 0,46).

Таким чином, проаналізувавши фінансову діяльність підприємства на протязі двох років, можна зробити висновок, що вона малоефективна. Підприємство на протязі двох років отримує прибуток, але він зовсім не значний. В умовах ринкової економіки прибуток підприємства відіграє важливу роль, тому що він: є головною ціллю підприємницької діяльності; створює базу економічного розвитку держави взагалі; є критерієм ефективності конкретної виробничої (операційної), фінансової та інвестиційної діяльності; є основним внутрішнім джерелом формування фінансових ресурсів підприємства, які забезпечують його розвиток; виступає головним джерелом росту ринкової вартості підприємства.

Фінансова-господарська діяльність підприємства у 2015-2016 роках виявилась низькорентабельною, про що свідчать розраховані показники

рентабельності. Тому важливе значення для забезпечення умов зростання прибутку і рентабельності повинне відігравати якість їх планування, що представляє собою складний і багатогранний процес, який включає глибокий економічний аналіз виробничих і фінансових показників за період, що передував плановому періоду.

2.4. Аналіз трудових ресурсів як носіїв трудового потенціалу підприємства

2.4.1. Визначення схеми аналізу використання трудового потенціалу на підприємстві

У першому розділі магістерської дипломної роботи зазначалось, що важливою особливістю сучасних процесів є те, що підприємства майже втратили контроль за станом свого трудового потенціалу та процесами його формування й використання. Так, падіння обсягів виробництва, криза неплатежів, затримки у виплаті заробітної плати та її низький рівень обумовлюють погіршення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їх морального, мотиваційного й творчого потенціалів.

Додержуючись загальноприйнятого погляду на трудові ресурси як на специфічний вид ресурсів підприємства, неправильне використання якого може спричинити більшої шкоди функціонуванню господарського суб'єкту, ніж інших ресурсів, стає необхідним здійснення аналізу використання даного ресурсу підприємства з метою подальшого виявлення і використання його резервів.

Аналіз використання трудового потенціалу підприємства проводиться в три етапи, зміст і послідовність, яких представлена на рис. 2.3 [38].

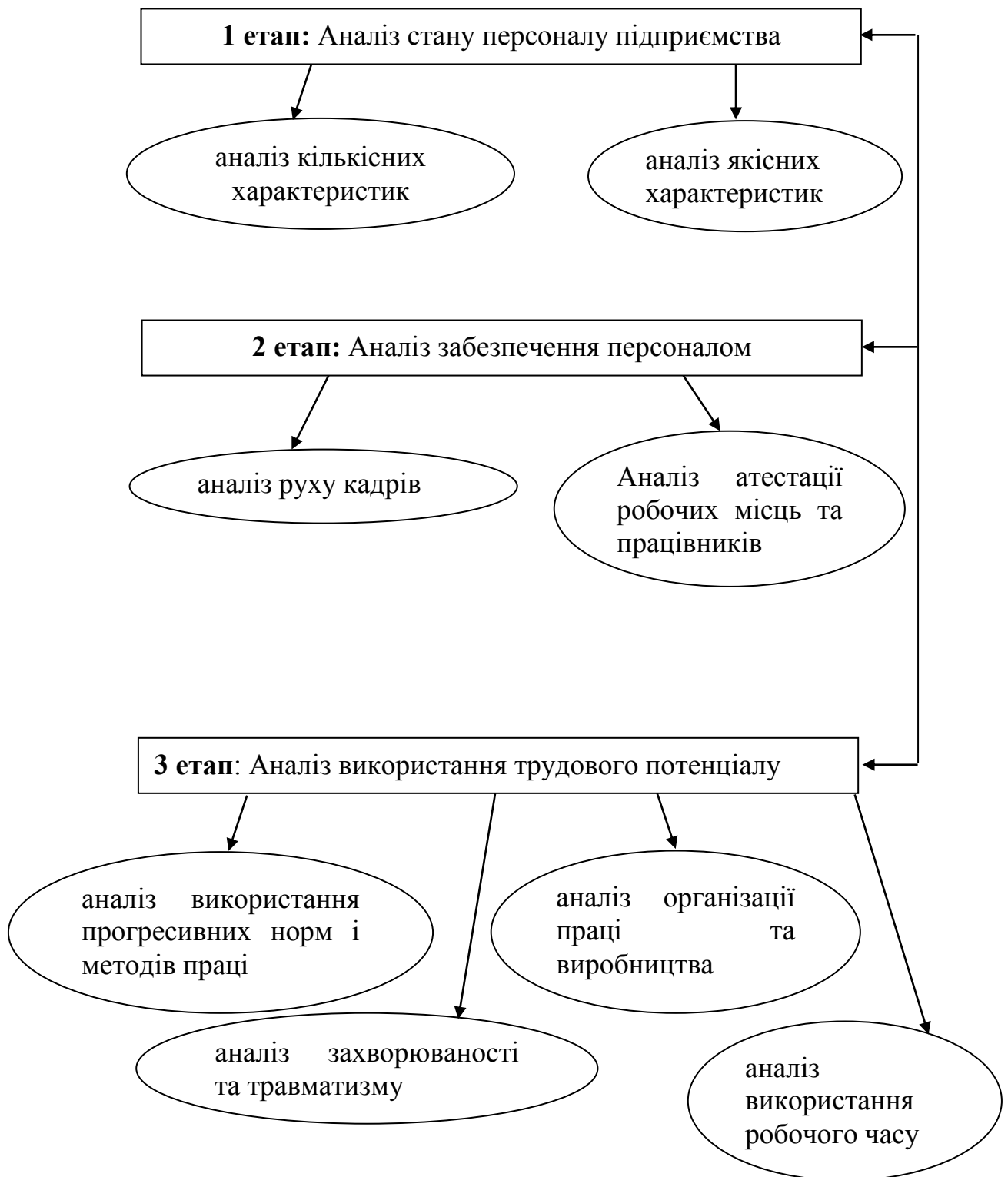


Рис. 2.3. Схема методики проведення аналізу використання персоналу підприємства

2.4.2. Аналіз стану персоналу підприємства

Перед здійсненням безпосереднього аналізу ефективності використання персоналу в ПАТ «Електромашина» слід зазначити те, що у зв'язку з відсутністю на балансі ПАТ «Електромашина» основних засобів не виробничого призначення, всі працівники підприємства відносяться до складу промислово-виробничого персоналу.

Оцінка існуючого на підприємстві стану персоналу зводиться до вивчення кількісних та якісних його характеристик.

Аналіз кількісних характеристик передбачає визначення абсолютного та відносного відхилення чисельності персоналу в звітному 2016 р. порівняно з попереднім 2015 р.

Обчислені показники абсолютного та відносного відхилення загальної чисельності персоналу показали, що чисельність персоналу ПАТ «Електромашина» у 2016 р. порівняно з 2015 р. скоротилася на 21 осіб або на 8%. Виділені показники аналізу стану персоналу підприємства обчислені для окремих категорій працівників приведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Чисельність окремих категорій працівників підприємства

Категорії працівників	2015 р.		2016 р.		Зміни	
	осіб	%	осіб	%	осіб	% до рівня 2015 р.
Всього	233	100	212	100	-12	-8,0
в тому числі:						
керівників	26	11,1	26	12,1	-	-
спеціалістів	104	44,8	96	45,5	-8	-6,7
службовців	10	4,1	8	4,0	-2	-8,7
робочих, всього	93	40	81	38,4	-12	-11,9
у тому числі:						
робочі зайняті виробництвом продукції	59	63,9	50	62	-9	-14,5
обслуговуючі робочі	34	36,1	31	38	-3	-7,3
Жінки	84	34,9	83	36,5	-1	-0,5
Чоловіки	152	65,1	135	63,5	-20	-12,3

Реальні статистичні дані та дані проведених розрахунків абсолютних і відносних змін чисельності персоналу КБ, вказують на те, що протягом періоду, що аналізується відбулося скорочення чисельності працівників усіх категорій персоналу. Несуттєвим воно було у жіночій частини колективу працівників, більшість якого службовці та допоміжні робочі. В найбільшій мірі скорочення чисельності працівників підприємства відбулося за рахунок скорочення чисельності основних робочих (в більшості своїй чоловіків) та спеціалістів.

В ході здійснення аналізу кількісних характеристик персоналу представляється важливим визначення “об’єктивної” зміни (як абсолютної, так і відносної) чисельності персоналу підприємства, що була зумовлена змінами показників продуктивності праці та об’єму випуску продукції. В цьому випадку:

1) абсолютне відхилення чисельності персоналу (AB') визначається за формулою:

$$AB' = \mathcal{C}_{ze} \frac{I_{nm}}{I_{ob}} \mathcal{C}_n, \quad (2.3)$$

де $I_{пт}$, $I_{об}$ – відповідно індекси продуктивності праці та об’єму випуску продукції;

2) відносне відхилення чисельності персоналу (BB') визначається за формулою:

$$BB' = \left(\mathcal{C}_{ze} \frac{I_{nm}}{I_{ob}} \right) \div \mathcal{C}_n, \quad (2.4)$$

У 2016 р. порівняно з 2015 р. продуктивність праці зросла на 2,3 тис. грн., тобто індекс продуктивності праці склав 1,21 або 121 %. В цей час об’єми виробництва продукції зросли на 1588 тис. грн. Отже зміна чисельності персоналу в результаті становила: абсолютна – 6 осіб, а відносна – 101 %. Це означає, що всупереч реально звільнених 46 осіб, співвідношення показників

продуктивності праці та об'єму випуску продукції стало таким, яким би воно було (за умови незмінності продуктивності праці) у разі не тільки відсутності звільнень персоналу, а й прийняття на роботу додатково ще шістьох працівників, тобто коли б загальна чисельність персоналу підприємства зросла на 1%.

Аналіз якісних характеристик персоналу підприємства стосується виявлення структури кадрів підприємства та вивчення її динаміки.

Структура кадрів персоналу ПАТ «Електромашина» у 2015 та 2016 р. р. представлена в табл. 2.8. Дані таблиці вказують на те, що в результаті більшого або меншого скорочення окремих категорій працівників, питома вага працівників виділених категорій в загальній кількості працівників підприємства майже не змінилася. Структура кадрів ПАТ «Електромашина» (рис. 2.4) в цілому відповідає структурам персоналу науково-дослідних підприємств одиничного типу виробництва, в яких найбільша питома вага спеціалістів (наукових і функціональних) та робочих, які займаються переважно виготовленням дослідних зразків продукції, що розробляється.

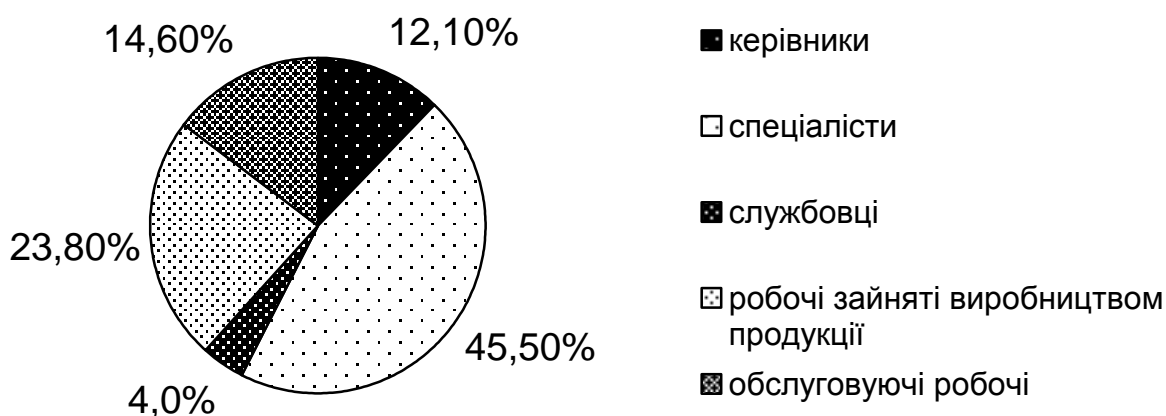


Рис. 2.4. Професійно-кваліфікаційна структура персоналу ПАТ «Електромашина»

Відносно статевої структури персоналу підприємства, слід зазначити те, що співвідношення між жінками та чоловіками в середньому щороку складає

39% і 61% відповідно. Більш повну оцінку складу працюючих на підприємстві можливо здійснити за допомогою аналізу якісних параметрів персоналу, що представлена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

Статеві-вікова структура персоналу ПАТ «Електромашина»

Назва показників	2016 рік		2015 рік		Абсолютне відхилення,(±)		Відносне відхилення, %	
	всього осіб	з них жінки	всього осіб	з них жінки	всього осіб	жінки	всього осіб	жінки
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Облікова кількість працівників на кінець року, всього, з них	214	83	221	84	-7	-1,00	-3,17	-1,19
1.2. Кількість працюючих у віці (років):								
15-34	31	9	29	8	2	1,00	6,90	12,50
з них 15-24	12	2	16	4	-4	-2,00	-25,00	50,00
50-54	67	41	63	37	4	4,00	6,35	10,81
55-59	73	32	69	25	4	7,00	5,80	28,00
1.3. Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями:								
неповна та базова вища освіта	29	36	32	36	-3	0,00	-9,38	0,00
повна вища освіта	185	47	189	48	-4	-1,00	-2,12	-2,08
1.5. Кількість працівників, які отримують пенсію, всього, у тому числі:	123	54	120	48	3	6,00	2,50	12,50
за вислугу років	-	-	-	-	-	-	-	-
за віком	115	51	111	45	4	6,00	3,60	13,33
по інвалідності, всього	8	3	9	3	-1	0,00	-11,11	0,00
з них ІІІ групи	7	3	7	3	0	0,00	0,00	0,00
2. Із загальної кількості працівників								
2.1. Знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю і пологами.								
2.2. Знаходяться у відпустці по догляду за дитиною	6	6	7	7	-1	-1	14,29	14,29

Дані табл. 2.9 вказують на існуючу небезпеку в ситуації з кадрами підприємства. Проаналізувавши статево-вікову структуру персоналу ПАТ «Електромашина» можна відмітити, що як в 2015 році, так і в 2016 році найбільшу групу складають працівники, які знаходяться у віковій групі 55-59 років. Молодих працівників на підприємстві бракує (31 чоловік у віці 15-34 років). У 2016 році зменшилась чисельність персоналу: чоловіків на 6 осіб, а жінок на 1 особу.

Слідством цього явища є значний показник середнього віку працівників, який становить приблизно 50 років. Нагально результати дослідження вікового складу персоналу ПАТ «Електромашина» демонструє рис. 2.5.

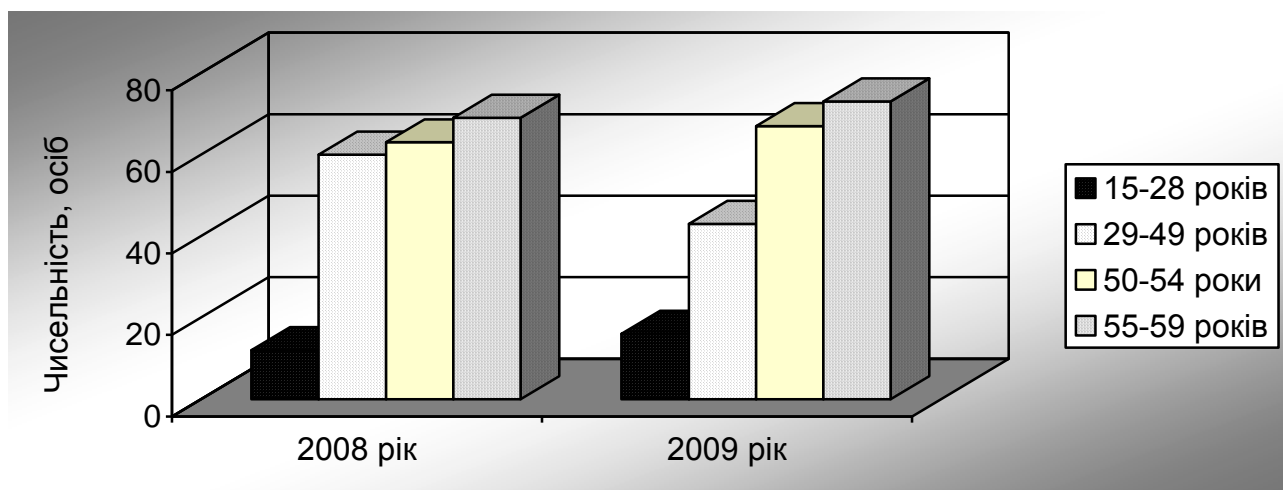


Рис. 2.5. Вікова структура персоналу підприємства

Найбільший негативний вплив на загальну картину вікових характеристик персоналу підприємства справляє вікова структура працівників виробничо-дослідного підрозділу (виробничої бази) підприємства. З метою отримання обґрунтованих показників було здійснено більш детальні дослідження і розрахунки середнього віку працюючих на виробничо-дослідній базі казенного підприємства ПАТ «Електромашина» у кваліфікаційному розрізі, які вказують на загрозливе становище з точки зору формування і використання трудового потенціалу на цьому підприємстві. Кінцеві дані розрахунків

відображені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10
Середній вік працівників виробничої бази ПАТ «Електромашина»

Професії	Чисельність, осіб	Середній вік, років
Лаборант хімічного аналізу	3	52
Лаборант-метролог	1	54
Електрозварник	4	55
Заточник	2	55
Монтажник	4	54
Терміст	5	53
Гальванік	3	65
Зубофрезеровщик	2	63
Столяр	1	57
Апаратник	3	54
Слюсар-ремонтник	6	40
Слюсар-електрик	2	41
Слюсар-регулювальник	1	64
Фрезерувальник	8	55
Токар	25	54
Випробувач двигунів	12	49
Водій-випробувач	2	45
Крановик	3	54
Контролер	3	50
Розподільник робіт	3	38
Шліфувальник	1	58
Свердильник	2	59
Мідник	2	55
Всього	105	54,2

Отже середній вік працівників виробничого цеху складає (станом на 1.01.09 р.) більше 54 років. Якщо зазирнути в недалеке майбутнє, то слід вказати на значне загострення кадрової проблеми на виробничій базі, так як темпи зростання нижньої вікової межі збільшуватимуться, тоді коли (за незмінних напрямків кадрової політики керівництва) верхня межа середнього віку буде скорочуватися. Цей факт не може не відбитися на загальних показниках ефективності функціонування виробничого цеху, в силу залежності ефективності використання трудового потенціалу підприємства від вікової структури персоналу.

2.4.3. Аналіз забезпечення підприємства персоналом

В процесі здійснення аналізу забезпечення підприємства персоналом здійснюється оцінка ступеня раціональності використання персоналу, тобто відповідності його кількісних та якісних характеристик потребам підприємства.

Стартовою ділянкою аналізу забезпечення підприємства кадрами є розрахунок структури персоналу по категоріям: керівники, спеціалісти, службовці, робочі), що здійснено в табл. 2.8 і відображено на рис. 2.4.

Далі необхідно здійснити аналіз атестації робочої сили персоналу і робочих місць, так як на підприємстві одним з провідних методів оцінки якості робочої сили є проведення її атестації та атестації робочих місць.

У 2015 р. та 2016 р. всі працівники, які мали пройти атестацію, це зробили, а деякі з них підвищили рівень своєї майстерності, чим сприяли поживленню внутрішнього переміщення персоналу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Результати атестації працівників ПАТ «Електромашина»

В результаті атестації	2015 р.	2016 р.
Всього атестовано, осіб	118	120
у тому числі отримали вищі: розряди	15	8
категорії	11	31
посади	13	16
освоїли суміжні професії	2	3

Внутрішнє переміщення працівників підприємства відбулося за рахунок працівників, які підвищили свої розряди і категорії, отримали вищі посади, освоїли суміжні професії. Щодо інтенсивності внутрішнього руху працівників підприємства, то простежено її підвищення протягом 2016 р. до 28 осіб (які приймали в ньому участь) у порівнянні з 21 особою – у 2015 р.

В цілому рівень професійно-кваліфікаційної підготовки працівників знаходиться на високому рівні, про це свідчать дані табл. 2.12.

Рівень освітньо-професійної підготовки працівників підприємства

Категорії працівників	Мають освіту									
	повну вищу		з них мають науковий ступінь				базову вищу, початкову вищу		іншу	
			доктора наук		кандидата наук					
	2015 р	2016 р	2015 р	2016 р	2015 р	2016 р	2015 р	2016 р	2015 р	2016 р
Працівники основної діяльності, осіб	189	185	-	-	3	3	24	24	8	5
у тому числі:										
дослідники	105	103			3	3	-	-	-	-
техніки	75	77	-	-	-	-	16	4	-	-
бслуговуючий персонал	-	-	-	-	-	-	9	16	-	4
інші	9	5	-	-	-	-	7	4	-	1

Таким чином, працівники дослідницьких професій закінчили вищі навчальні заклади (серед них знаходяться співробітники підприємства, які мають науковий ступінь), а переважна більшість основних і допоміжних робітників має базову вищу підготовку за фахом.

Аналіз ступеня відповідності якості робочої сили потребам робочих місць доповнює картину аналізу забезпечення ПАТ «Електромашина» кадрами. Він виконується шляхом:

а) аналізу укомплектованості робочих місць робітниками.

Проблеми укомплектованості робочих місць працівниками виникають у виробничій базі ХКБД, де на 102 робочих місця приходиться 27 основних робочих, що зумовлене дослідним типом виробництва;

б) порівняння середніх розрядів і кваліфікації працівників і робіт.

Однією з причин зміни майже всіх трудових показників підприємства є скорочення загальної чисельності його персоналу, тобто зовнішній рух кадрів, який в загальному вигляді представлений показниками табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Рух робочої сили в ПАТ «Електромашина», осіб

Переміщення працівників	2015 р.	2016 р.
Прийнято, всього, осіб	4	11
у тому числі: спеціалістів	4	2
службовців	-	3
робочих	-	6
Звільнено, всього, осіб	47	18
у тому числі: спеціалістів	5	4
службовців	28	10
робочих	14	4
Коефіцієнт обігу по звільненню кадрів, %	20,2	8,4
Коефіцієнт обігу по прийманню кадрів, %	1,8	5,1
Коефіцієнт плинності кадрів, %	20,2	8,4

Отже, інтенсивність зовнішнього руху персоналу КБ у 2016 р. в порівнянні з 2015 р. скоротилася: чисельність прийнятих на роботу в ПАТ «Електромашина» збільшилась на 7 осіб, чисельність звільнених скоротилася на 29 осіб.

За допомогою відносних величин можливо встановити масштаби руху працівників підприємства у порівнянні з їх середньорічною чисельністю, таким чином з'ясовано те, що темп звільнення персоналу з роботи на підприємстві сповільнився на 11,8%, а темп прийняття персоналу на роботу в КБ за цей час підвищився на 3,3%. Так, як коефіцієнт плинності вказує на плинність кадрів за власним бажанням та через порушення трудової дисципліни, різниця між коефіцієнтом обігу по звільненню та коефіцієнтом плинності кадрів вказує на питому вагу чисельності звільнених з причини скорочення штатів. На підприємстві через скорочення штатів звільнення у 2016 році не відбувалось. Однак, протягом 2015 р. – 45 осіб, а у 2016 р. – 18 осіб звільнилися з роботи за власним бажанням через затримання заробітної плати та низьку, на оплату праці.

2.4.4. Аналіз використання трудового потенціалу на підприємстві

Для аналізу використання трудового потенціалу підприємства важливе значення має вивчення такого показника як продуктивність праці. Це пов'язано з тим, що в даний час на вітчизняних підприємствах необхідно використовувати екстенсивні ресурси, направлені на поліпшення результатів їх виробничо-господарської діяльності, головним з яких є персонал.

Аналіз трудомісткості і продуктивності праці робітників підприємства ПАТ «Електромашина» і трудомісткості продукції представлений в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Аналіз трудомісткості і продуктивності праці

Показники	2015 рік	2016 рік	Відхилення	
			Абсолютне,(±)	Відносне,%
1	2	3	4	5
Обсяг виробленої продукції (робіт, послуг) в оптових цінах без ПДВ, акцизного збору, тис грн.	5639	7227	1588	28,16
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб.	233	212	-21	-9,01
Середньооблікова чисельність техніків, осіб	6	4	-2	33,33
Питома вага робітників у загальній чисельності працівників, осіб	0,02	0,01	-0,01	50,00
Середньорічний виробіток на одного працівника, тис.грн./особу	24,20	34,09	9,89	40,87
Середньорічний виробіток на одного техника, тис.грн./особу	939,83	1806,75	866,92	92,24
Відпрацьовано всіма працівниками, людино-годин	380237	336174	-44063	-11,59
Трудомісткість досліджень, год./тис. грн.	67,42	46,52	-20,9	31,00

Реальне підвищення продуктивності праці виявляється у зниженні трудомісткості виробництва продукції, яке забезпечується втіленням у виробничий процес досягнень науково-технічного прогресу. Це сприяє безперервному і якісному удосконаленню всіх елементів процесу виробництва.

Рівень продуктивності праці може бути вираженим показником виробітки продукції на одного робітника або показником трудомісткості одиниці продукції.

Проаналізувавши дані табл. 2.14, можна зробити висновки, що продуктивність праці зросла на 40,87 %. Підвищення продуктивності праці як одного працівника, так і робітника зросла за рахунок збільшення загального обсягу робіт.

У 2016 році в порівнянні з 2015 роком зменшилась кількість часу, відпрацьованого персоналом організації на 44063 людино-годин (11,59 %).

Позитивною тенденцією використання трудового потенціалу є зменшення трудомісткості досліджень на 31% (46,52 год./тис. грн. та 67,42 год./тис. грн. у 2016 та 2015 роках відповідно).

Активізують мотиваційний трудовий потенціал персоналу трудові доходи, розмір яких визначається особистим внеском кожного працівника в кінцеві результати діяльності КБ, через систему погодинної оплати праці. Крім основної заробітної плати (нарахованої зазначеним шляхом), на підприємстві також виплачується додаткова заробітна плата, що нараховується за: вислугу років; наукову ступінь; класність водіям автомобілів; працю в шкідливих умовах праці; сумісництво професій та розширення зон обслуговування; виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників; працю в нічний час (з 22.00 до 6.00 год.); високий рівень кваліфікаційної майстерності; виконання особливо важливих завдань; за покращення кінцевих результатів діяльності відділу, підрозділу і т. д.

Крім перерахованих вище виплат, працівники підприємства отримують матеріальну допомогу у виді заохочувальних і компенсаційних виплат, які сплачуються у випадках: ювілейних і знаменних дат; смерті одного з членів

родини робітника; учасникам ліквідації наслідків аварії на ЧАЕС; донорам які здали кров для лікування працівників КБ; за клопотанням керівництва. Сумарний розмір даного виду виплат не повинен перевищувати 5% чистого прибутку підприємства, отже величина заохочувальних і компенсаційних виплат персоналу прямо пропорційно залежить від величини отриманого ПАТ «Електромашина» прибутку. Проте рівень отриманого підприємством прибутку є дуже низьким, і як наслідок таких виплат працівники майже не отримують.

Велике значення в ході здійснення аналізу використання потенціалу має порівняння темпів зростання розміру середньої заробітної плати у порівнянні з темпами зростання продуктивності праці. Для характеристики цього співвідношення розраховується коефіцієнт випередження ($K_{вп}$) за допомогою наступної формули:

$$K_{вп} = \frac{П_{зв} \div П_{м}}{З_{зв} \div З_{м}}, \quad (2.5)$$

де $П_{зв}$, $П_{м}$ – продуктивність праці у звітному та попередньому періодах відповідно;

$З_{зв}$, $З_{м}$ – середня заробітна плата у звітному та попередньому періодах відповідно.

У 2016 р. порівняно з 2015 р. коефіцієнт випередження темпів зростання розміру середньої заробітної плати над темпами зростання продуктивності праці становив 1,125%, отже, на підприємстві продуктивність праці зростає більшими темпами ніж розмір середньої заробітної плати, що відповідає умові розширеного виробництва.

Співвідношення між темпом зростання продуктивності праці і зростанням середньої заробітної плати прямо пропорційно впливає на витрати заробітної плати, що приходяться на одиницю виготовленої продукції та на зміну її собівартості. При цьому зміни собівартості можна оцінити з допомогою наступної формули:

$$C = \frac{П \times З}{100 + З} \times У_{з.п.}, \quad (2.6)$$

де C – процент зменшення собівартості продукції в результаті перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати;

$П$ – процент зростання продуктивності праці;

$З$ – процент зростання середньої заробітної плати;

$У_{з.п.}$ – питома вага заробітної плати в собівартості продукції.

Зменшення собівартості продукції в результаті перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати у 2016 р. порівняно з 2015 р. дорівнює – 28%. Обчислений показник вказує на ефективне використання трудового потенціалу на рівні продуктивності праці, результатом чого стало суттєве скорочення витрат на виробництво.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження використання виробничо-ресурсного та трудового потенціалу ПАТ «Електромашина» говорить про те, що фінансово-господарська діяльність підприємства у 2015-2016 роках виявилась низькорентабельною, про що свідчать розраховані показники рентабельності (коефіцієнт рентабельності дорівнює 0,0003). Незадовільний і стан ліквідності підприємства, про що свідчать проведені розрахунки та той факт, що потреба підприємства в коштах перевищує їх реальні надходження.

Аналіз використання трудового потенціалу підприємства вказує на те, що існуюче кризове становище не пов'язане з погіршенням показників використання трудового потенціалу. Навпаки, в існуючих умовах виробництва показник, який найбільш повно характеризує працевіддачу персоналу, –

продуктивність праці зростає. Причому, темп зростання продуктивності праці перевищує темп зростання її оплати, що, в свою чергу веде до скорочення собівартості продукції, яка виробляється.

Водночас, проведені дослідження вказують на існуючу небезпеку формування трудового потенціалу. Так проаналізувавши статеві-вікову структуру персоналу ПАТ «Електромашина» відмічено, що як в 2015 році, так і в 2016 році найбільшу групу складають працівники, які знаходяться у віковій групі 55-59 років. Молодих працівників на підприємстві бракує (31 чоловік у віці 15-34 років).

Слідством цього явища є значний показник середнього віку працівників, який становить понад 53 роки. На підприємстві відмічено також неповне використання робітників по кваліфікації, яке визначається тим що основний обсяг робіт, які виконуються на виробничо-дослідній базі є 5-го кваліфікаційного розряду, а самі робітники – 6-го. Це неефективне використання трудового потенціалу персоналу, що і складає резерви підприємства.

Тому важливе значення для забезпечення умов зростання прибутку і рентабельності матимемо ефективність планування заходів щодо формування і використання трудового потенціалу. Про цей складний і багатогранний процес мова піде у 3-му розділі магістерської дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ
ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ
ПАТ «ЕЛЕКТРОМАШИНА»

3.1. Оптимізація процесу формування та використання трудового потенціалу шляхом створення виробничих бригад

Нові соціально-економічні умови, що склалися сьогодні в Україні вимагають отримання максимального ефекту від використання потенціалу, тобто забезпечення оптимальності всіх стадій відтворення трудового потенціалу підприємств, організацій та установ.

Важливим фактором підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства може стати організаційний фактор, тобто вдосконалення організації праці персоналу .

Одним із заходів вдосконалення організації праці в ПАТ «Електромашина» є поступовий перехід від індивідуальної до колективної форми організації праці. Таким чином, з метою покращення стану трудової, технічної та виробничої дисципліни пропонується організувати в найбільш проблемному підрозділі, яким, у даному випадку, виступає виробничо-дослідна база підприємства, виробничі бригади.

Надамо характеристику виробничих бригад, яка є колективною формою організації праці.. В цілому колективна форма організації праці має суттєві переваги над індивідуальною. В першу чергу, ці переваги ведуть до покращення використання робочого часу, сприяють економії витрат матеріалів, підвищують ритмічність виробництва, а також формують позитивний соціально-психологічний клімат колективів. Однак проява зазначених переваг багато в чому залежить від виду колективу (бригади). Характеристики бригад, які пропонується організувати в межах виробничого цеху ПАТ

«Електромашина» (табл. 3.1), зумовлені організаційно-технічними умовами виробництва на підприємстві.

Таблиця 3.1

Характерні ознаки виробничих бригад

Ознака	Зміст ознаки
Комплексна	Бригада складається з робітників різних професій, які виконують комплекс технічно неоднорідних, але взаємопов'язаних робіт, що охоплюють повний цикл виробництва закінченої частини (деталі, вузла). До складу бригад входять, крім основних робочих, допоміжні робочі, які займаються обслуговуванням виробництва, та від яких безпосередньо залежить якісне виконання технологічного процесу.
Чисельність	Малочисельні бригади
Працює на кінцевий результат	Результатом діяльності бригади є виробництво одного або декількох однотипних виробів (деталей, вузлів)
Працює по єдиному наряду	Виробничі завдання і наряд на його виконання надається колективу бригади не на одну операцію, а на їх комплекс
Однозмінна	Члени бригади працюють протягом однієї денної восьмигодинної зміни
Спосіб розподілення заробітку	Трудові доходи членів бригади залежать від відпрацьованого ними часу і кваліфікації (розряду) з врахуванням коефіцієнту трудового внеску

В бригадах, на основі принципу самоуправління, забезпечується об'єднання зусиль та розвиток ініціативи її учасників для досягнення високих результатів роботи колективу в цілому. В бригадах, які пропонуються до створення, цей принцип управління доповнюється функціями лінійного керівництва з боку майстра ділянки. Спектр його функціональних повноважень передбачає перелік управлінських та організаційних операцій, який починається діями щодо розподілення виробничих завдань і нарядів та закінчується звітуванням перед вищим керівництвом у особі начальника ділянки (декількох виробничих бригад, які займаються виробництвом продукції певного напрямку) та начальника виробничо-дослідної бази (його заступників). В початковий період застосування колективної організації праці співробітників виробничого цеху, інформація про діяльність бригади також повинна надходити до керівників функціональних підрозділів бази, до складу яких одночасно входять допоміжні робочі виробничих бригад.

В умовах одиничного типу виробництва є доречним створення комплексних бригад, що включають до свого складу працівників різних кваліфікацій, які виконують єдиний наряд на виробництво визначеного типу деталей, вузлів, агрегатів. Завдяки здійсненню спільній діяльності членів бригади досягається підвищення ритмічності та якості продукції, а також гарантується виконання виробничих завдань в строк.

Обумовлена технологічними особливостями виробництва чисельність бригад передбачає вхід до її складу не більше 10 осіб, серед яких майстер команди, 5-6 осіб робочих зайнятих виробництвом продукції (токарі та слюсарі) та 2-3 особи обслуговуючих робочих (в залежності від типу продукції, що виробляється бригадою). Перевагами таких малочисельних бригад є: простота керівництва ними, помітність відсутності і непрофесіоналізму одних членів бригади іншими, позитивний морально-психологічний клімат колективу, що виникає в результаті тісного взаємозв'язку між усіма членами колективу бригади та підвищує рівень задоволеності працею. Таким чином, в умовах даного типу виробничих бригад буде мати місце постійне підвищення рівня кваліфікації працівників, а також самоконтроль між ними, що не може позитивно не відбитися на покращенні стану трудової, технологічної та виробничої дисципліни.

Комплектування бригад має відбуватися на основі принципу добровільності. Кожній бригаді надається право відбирати працівників і вирішувати питання щодо виключення окремих членів за умови обов'язкового узгодження з керівництвом ділянки і цеху та рішення загальних зборів бригади.

Зацікавленість в досягненні своєчасних і якісних результатів праці виникає у членів бригад у разі застосування системи розподілення заробітку в залежності від відпрацьованого часу, кваліфікації (розряду) працівника та з урахуванням його коефіцієнту трудового внеску.

Зміни організації праці в цілому будуть зводитися до планування робочих місць членів бригади за принципом територіальної цілісності з метою мінімізації зусиль і часу для безпосереднього контакту між ними в ході

виробничої діяльності. В межах виробничого цеху оптимальне розміщення робочих місць членів окремих бригад доцільно відокремити залізними перегородками (які раніше відокремлювали робочі місця працівників функціональних ділянок).

В перші дні роботи у членів бригад звичайно виникає багато питань, виявляється перелік невирішених проблем. У зв'язку з цим необхідно періодично проводити збори за участю спеціалістів та керівників ділянок та адміністрації цеху, де члени бригади могли б обговорювати результати своєї роботи, вирішувати питання, що виникають, висловлювати свої претензії та побажання. З психологічної точки зору такі збори є засобом розрядки, зняття незадоволення, яке іноді виникає у членів команд на початковій стадії співробітництва.

Таким чином, організація підготовки до створення бригад та початковий етап їх функціонування потребують досконалого та наперед продуманого підходу, тому що тільки у випадку оптимальної організації діяльності бригад будуть використані можливі резерви підвищення ефективності продуктивності праці їх членів.

Проаналізуємо ефективність діяльності виробничих бригад. Всі види ефекту в результаті впровадження колективних форм організації праці визначаються комплексом організаційно-технічних та соціально-економічних факторів, які знаходять своє концентроване відображення в структурі операційних та внутрішніх втрат робочого часу зміни, тобто в структурі змінного фонду робочого часу.

В зв'язку з цим можливості зростання продуктивності спільної праці можуть бути встановлені на основі факторів, вивчення й облік яких дозволить точніше виявити ефективність використання трудового потенціалу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Фактори ефективності виробничих бригад по складовим елементам змінного фонду робочого часу

Елементи змінного фонду часу	Фактори ефективності
Основний час роботи	Зміни в структурі фонду часу (чергування відпочинку, передачі роботи без зупинки обладнання тощо) Скорочення втрат від браку Збільшення питомої ваги сумісництва операцій та функцій
Допоміжний час роботи	Посилення взаєморозуміння, в тому числі за рахунок швидкого освоєння раціональних методів праці
Час технічного і організаційного обслуговування	Внутрішньокорпоративна спеціалізація допоміжних робочих за функціями обслуговування Зростання якості обслуговування та скорочення простоїв обладнання Спеціалізація робочих місць основних робочих Розвиток взаємодопомоги між членами бригади
Підготовчо-заклучний час роботи	Розвиток взаємодопомоги між членами бригади Внутрішньокорпоративна спеціалізація за функціями Використання оснастки та інструменту колективного використання
Час відпочинку та час на власні потреби	Збільшення тривалості часу фази високої працездатності Доведення втрат робочого часу до рівня задоволення психофізіологічних потреб Підвищення морально-культурного рівня та змістовності відпочинку
Час простоїв за вини робітника	Посилення взаємовимогливості в колективі, самоконтролю, матеріального і морального стимулювання, адміністративного, суспільного і правового впливу
Час простоїв, що не залежать від робітника	Більш оперативне управління Усунення несправностей обладнання та оснастки членів бригад (при сумісництві функцій і професій) Більш точний оперативний прогноз виробничих ситуацій в бригаді

В ході оцінки ефективності необхідно також враховувати зміни втрат на планування, облік, аналіз, оперативне регулювання виробництва і організацію праці з тим, що частина задач стосовно виконання цих функцій покладається на бригаду.

Практика впровадження колективної форми організації праці свідчить, що в результаті відбувається скорочення втрат змінного фонду робочого часу на 20-30%.

За наявності факторів ефективності, наведених в табл. 3.2 та практичних даних підприємств, які в практиці господарювання застосували аналогічні до складу, статусу і функцій виробничі бригади, в умовах ПАТ «Електромашина»

використання робочого часу працівників збільшиться на 22.8% шляхом зміни структури і витрат часу впродовж зміни (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Структура витрат часу робочої зміни основного робочого виробничої бригади

Показники	Базовий рік	Запланований рік
Фонд робочої зміни, год.	8	8
Корисний час роботи протягом зміни, год	6,8	6,8
Невиробничий час протягом зміни, всього, год.	3,24	2,33
в т. ч: підготовка до зборки	0,27	0,27
наладка обладнання	0,54	0,54
знешкодження дефектів	0,44	0,18
уточнення конструкторської документації	0,45	0,45
заточка інструмента	0,17	0,17
подача вузлів у ВТК	0,03	0,03
відсутність інструменту, оснастки	0,5	0,5
Розмови	0,33	-
відсутність на робочому місці працівника	0,32	-
транспортування вузлів	0,13	0,13
відсутність роботи	0,06	0,06

Скорочення витрат робочого часу основного робочого виробничої бригади відбулося за рахунок підвищення рівня трудової (ліквідація втрат часу з причини відсутності працівника на робочому місці та розмови) дисципліни, підвищення якості продукції (закінчених частин, деталей вузлів), що виготовляється (скорочення втрат часу на ліквідацію дефектів роботи), сумісництва функцій (операцій) та взаємодопомоги членів бригади (виконання вільними або найменш завантаженими на даний момент працівниками операцій щодо підігріву печі) тощо. Таким чином, втрати робочого часу впродовж зміни скоротилися до 2,33 год.

Економія робочого часу в результаті скорочення внутрішньо змінних витрат часу основних робочих ($E_{p.ч.}$) становитиме:

$$E_{p.ч.} = (\Phi_{пл.} - \Phi_{баз.}) / \Phi_{баз.}, \quad (3.1)$$

де $\Phi_{пл.}$ – запланований час роботи протягом зміни одного основного робочого;

$\Phi_{баз.}$ – базовий час роботи протягом зміни основного робочого.

З формули (3.1) час роботи протягом зміни основного робочого становить величину корисного фонду робочого часу зміни за відсутністю втрат робочого часу.

Таким чином, економія робочого часу протягом зміни в результаті скорочення внутрішньо змінних витрат робочого часу основних робочих виробничої бази складе:

$$E_{р.ч.} = [(6,8-2,33) - (6,8-3,24)] / (6,8-3,24) = 25,56\%.$$

Отже, в умовах впровадження колективної форми організації праці на ділянці дослідно-виробничої бази, використання робочого часу основними робітниками збільшиться на 25,56%, що є додатковим підтвердженням отримання прибутку від більш повнішого використання трудового потенціалу підприємства.

3.2. Оцінка персоналу підприємства як засіб підвищення рівня трудового потенціалу

Для визначення рівня трудового потенціалу на підприємствах необхідна система періодичного оцінювання персоналу і отримання інформації для подальшого прийняття управлінських рішень стосовно відповідності його (персоналу) завданням, які стоять перед підприємством.

Процедура оцінки персоналу передбачає здійснення декількох послідовних етапів: визначення посад, або груп посад, для яких вона буде розроблятися; визначення основних обов'язків та функцій, які притаманні цим посадам; формування профілю посади, тобто формування критеріїв оцінки;

розробка методів безпосередньої оцінки персоналу за визначеними критеріями; оформлення результатів.

Першим етапом у розробці процедури оцінки є визначення груп посад, для яких вона буде розроблятися, а також вивчення основних функцій та обов'язків, які повинні виконувати особи, які займають ці посади.

Для прикладу розглянемо структуру бухгалтерського відділу Казенного підприємства ПАТ «Електромашина»» (рис. 3.1.)



Рис. 3.1. Структура бухгалтерського відділу ПАТ «Електромашина»»

Отже, посади, для яких буде розроблятися процедура оцінки, наступні:

1. Головний бухгалтер.
2. Заступник головного бухгалтера.
3. Бухгалтер.

Окресливши коло посад, щоб перейти до складання їх профілю, треба проаналізувати, які обов'язки та функції повинні виконувати особи, які їх займають. Завдяки проведеному аналізу посадових інструкцій та фотографії робочого дня вдалося визначити та описати основні функції, які повинні здійснювати особи, що займають посади, для яких розробляється процедура оцінки. Перелік цих функцій наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Функціональні обов'язки оцінюваних осіб

Посада	Функціональні обов'язки
1	2
Головний бухгалтер	<ol style="list-style-type: none"> 1. Складання поточних та перспективних планів роботи відділу та контроль за їх виконанням. 2. Організація участі підлеглих йому працівників у підготовці планів діяльності підприємства, ведення контролю за їх підготовкою. 3. Контроль за своєчасним виконанням працівниками відділу призначених їм завдань. 4. Складання звіту про результати діяльності відділу та надання його керівництву підприємства. 5. Участь у нарадах з керівництвом. 6. Здійснення контролю за раціональним використанням матеріальних ресурсів, що знаходяться у розпорядженні працівників відділу. 7. Забезпечення дотримання працівниками відділу трудової дисципліни, правил охорони праці, техніки безпеки, протипожежного захисту. 8. Підготовка пропозицій стосовно вибору оптимальної структури, чисельності, підвищення професійного рівня працівників відділу, забезпечення їх усіма необхідними довідковими матеріалами. 9. Підготовка пропозицій стосовно надання працівникам прав на підписання первинних і зведення облікових документів.
Заступник головного бухгалтера	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доведення до відому працівників планів роботи відділу. 2. Розподіл між працівниками відділу щоденних завдань. 3. Збирання інформації серед працівників відділу про ступінь виконання плану. 4. Складання звіту для головного бухгалтера про роботу відділу. 5. Виконання функцій головного бухгалтера у випадку його відсутності. 6. Участь у розробці поточних і перспективних планів роботи відділу. 7. Підготовка пропозицій стосовно поліпшення інформаційного забезпечення управління і шляхів проходження обробленої інформації до виконавців.
Бухгалтер	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ведення бухгалтерського обліку відповідно до єдиних методологічних основ, установлених Законом України "Про бухгалтерський облік і фінансову звітність" 2. Складання на основі даних бухгалтерського і податкового обліку фінансової, податкової та статистичної звітності і подання її внутрішнім і зовнішнім користувачам у встановлений термін. 3. Відбивання на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій відповідно до чинного законодавства та на підставі наданих первинних документів 4. Ведення податкового обліку. 5. Участь у проведенні економічного аналізу фінансово-господарської діяльності. 6. Участь у підготовці заходів щодо запобігання нестачам, незаконній витраті коштів та товарно-матеріальних цінностей. 7. Нарахування і за узгодженням з керівником перерахування податків і зборів у бюджети та державні цільові фонди і виконання робіт щодо розрахунків з іншими кредиторами

Продовження таблиці 3.4

	8. Робота, пов'язана із звірянням розрахунків із суб'єктами господарської діяльності. 9. Здійснення нарахування заробітної плати на підставі поданих у встановленому порядку даних та роботи, пов'язані з виплатою заробітної плати. 10. Оформлення і передавання у встановленому порядку в архів відпрацьованих бухгалтерських документів
--	--

Окресливши коло посад, для яких розробляється методика оцінки і перелік виконуваних ними функцій, можна переходити до другого етапу: складання профілю посад.

Початковим етапом складання профілю посади є проведення тренінгу за участю усіх суб'єктів оцінки. Він проводиться для однозначного трактування термінів, кращого розуміння суті оцінки, її цілей та задач. Учасниками цього тренінгу мають бути: керівник ПАТ «Електромашина»», заступник керівника, інспектор відділу кадрів, менеджер з персоналу іншої організації, якого необхідно запросити у якості спеціаліста з проведення тренінгів та як експерта при розробці процедури оцінки. Першим етапом цього тренінгу має бути обговорення актуальності оцінки персоналу бухгалтерського відділу та пояснення для чого саме вона проводиться. Другим етапом має бути обговорення ключових понять проведення оцінки та пояснення їх змісту. Третім етапом має бути представлена процедура проведення оцінки персоналу та обговорені шляхи доведення результатів оцінки до відома керівництва та самих оцінюваних.

При проведенні тренінгу всім учасникам була роздана анкета, де вони мали визначити ключові компетенції, якими мають володіти оцінювані.

Після обробки анкет, було проведено ранжирування відповідей за кількістю згадувань, причому за кожне згадування назначався один бал, та відібрані п'ять ключових компетенцій для кожної посади, які набрали максимальну кількість балів. Також були відібрані дві ключові компетенції для складання тієї частини профілю, що відображає корпоративні цінності. Результати приведені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Результати проведеного опитування

Посада	Компетенції
1	2
Головний бухгалтер	Стратегічне мислення Наділення повноваженнями інших працівників Письмова комунікація Управління якістю праці Надання мотиваційної підтримки
Заступник головного бухгалтера	Увага до комунікації Письмова комунікація Збір діагностичної інформації Установлення співробітництва Перспективне мислення
Бухгалтер	Письмова комунікація Аналітичне мислення Сумлінність Збір діагностичної інформації Гнучкість
Всі співробітники	Лояльність до організації Виховання навичок роботи в команді

Менеджер з персоналу обробляє отримані результати, доповнює їх компетенціями, які характеризують особисті якості, якими повинен володіти працівник, що займає посаду, для якої розробляється компетенція. Це робиться на підставі професіограм. Потім проводиться зустріч із начальником для обговорення складання профілю посади головного бухгалтера. Наступною процедурою є зустріч з головним бухгалтером для обговорення складання профілю посад його підлеглих. На основі цих даних складені профілі, представлені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Профілі оцінюваних посад

Посада	Компетенції
1	2
Головний бухгалтер	Стратегічне мислення та аналітичні здібності Наділення повноваженнями інших працівників Письмова комунікація Управління якістю праці Надання мотиваційної підтримки Лояльність до організації 7. Виховання навичок роботи в команді

Заступник головного бухгалтера	Увага до комунікації Письмова комунікація Збір діагностичної інформації Установлення співробітництва Перспективне мислення Лояльність до організації Виховання навичок роботи в команді Навички роботи в комп'ютером
Бухгалтер	Письмова комунікація Аналітичне мислення Сумлінність Збір діагностичної інформації Гнучкість Лояльність до організації Виховання навичок роботи в команді Навички роботи з комп'ютером

Після складання профілю наступним етапом є розробка методики оцінки за обраними критеріями.

Основним методом, який буде використовуватись для оцінки персоналу є інтерв'ю за компетенціями. Його повинен проводити менеджер з персоналу. Для підготовки оцінюваних до інтерв'ю за компетенціями треба створити комфортні психологічні умови. Адже передбачається включення не тільки таких психічних процесів, як згадування і відтворення минулого досвіду. Потрібна максимальна активізація мислення і ресурсів творчого інтелекту.

Для формування висновку про те, що кандидат має навички ефективного переходу від планування до дій, осмислено переносить ідеї в реальність, дотримує балансу між прагненням прямувати до задуманого і гнучкістю, що ґрунтується на вимогах моменту, потрібно одержати відповідну інформацію.

Компетенція не може бути прийнята як розвинута без інформації про вміння правильно оцінювати результати діяльності, здобувати корисні уроки з минулого, навчатися на власному досвіді, переносити вдалі навички і способи дії в майбутнє. Для закріплення засвоєного, після того, як ви забезпечили кандидата алгоритмами аналізу звичних дій, корисно використовувати зворотну операцію синтезу. Вона узагальнить нові навички, накладе на них системний каркас. Процедурно це відбувається в такий спосіб: перелічить все корисне, що

вам вдвох вдалося витягти з минулого досвіду кандидата, співвідносячи кожен фрагмент із визначеною стадією компетенції. У процесі швидкого викладу його трудової біографії ви локалізуєте дії і навички, рішення і помилки на стадіях аналізу і планування, реалізації і корекції, контролю ефективності, витягу уроків на майбутнє. Тепер інтерв'юер вправі очікувати, що “навчений” допоможе йому швидко перевірити зміст інших своїх компетенцій, представляючи інформацію про них у потрібному форматі. Допомога інтерв'юера зводиться лише до акцентування уваги на фрагментах, що вимагають детальної ревізії.

Одна з методик упізнавання сформованої компетенції – малювання так званих “зірок компетенцій” (рис. 3.2)

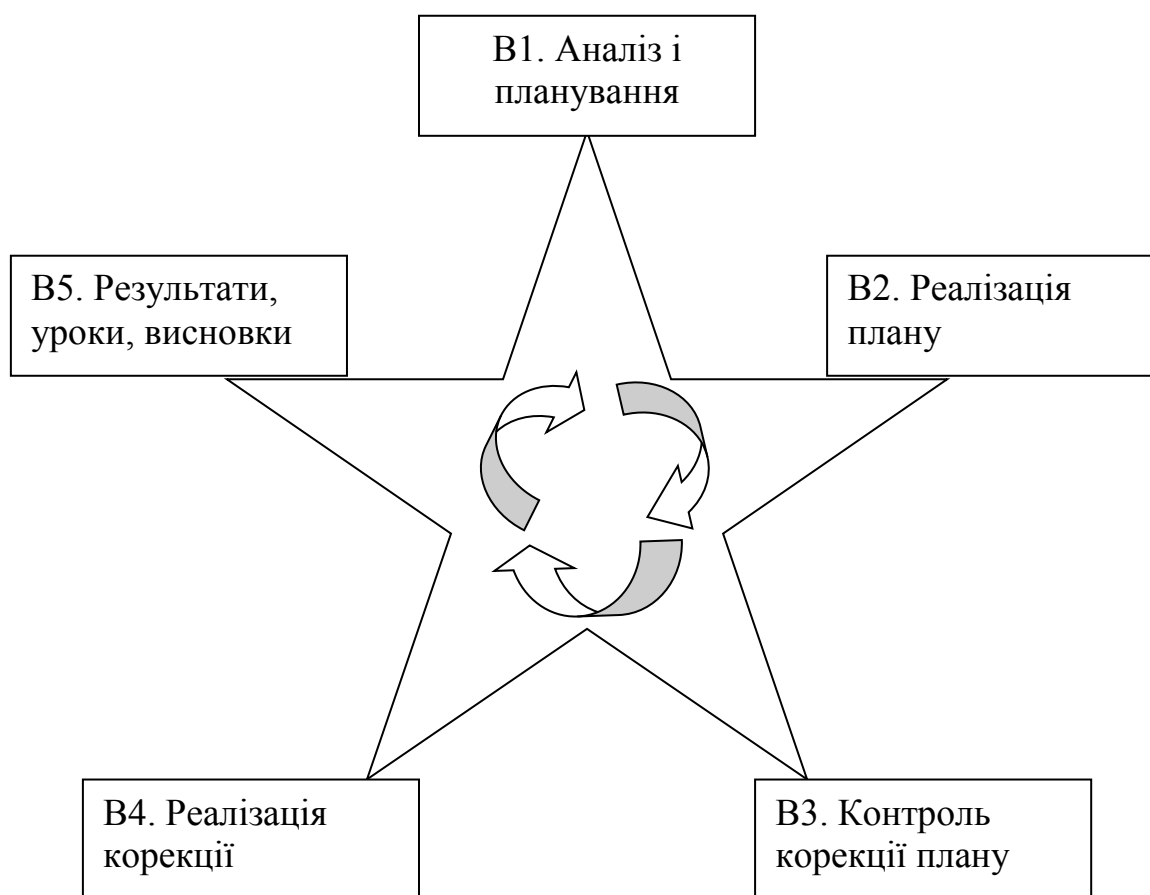


Рис. 3.2. Зірка компетенцій

Але крім того, що необхідно визначити наявність окремої компетенції, треба ще проаналізувати ступінь її розвитку. Для цього пропонується формула розвиненої компетенції, що не залежить від змісту самої компетенції:

$$PK = B1 + B2 + B3 + B4 + B5, \quad (3.1)$$

де PK – розвинена компетенція;

B1 – внутрішній план рішення проблеми;

B2 – зовнішня реалізація плану;

B3 – внутрішня перевірка ефективності реалізації і необхідна корекція попереднього плану;

B4 – зовнішня реалізація відкоректованого плану;

B5 – внутрішній аналіз результатів, висновки, переноси в майбутнє засвоєних уроків.

Перший промінь зірки B1 може бути намальований, коли стає ясно, що працівник, якого оцінюють, правильно зрозумів, про що його запитують, тобто вибрав із свого минулого відповідний епізод. Потім, розповідаючи про подію, зміг проаналізувати проблемну ситуацію і спланувати свої подальші дії.

Другий промінь B2 з'являється якщо працівник дав системний опис реалізації запланованого, якщо в розглянутій ситуації він адекватно оцінював і використовував ресурси, якими розпоряджався, застосовував ефективні методи і дії для досягнення запланованого результату. Третій промінь B3 і четвертий B4 отримують право бути намальованими, коли працівник демонструє вміння робити проміжний аналіз і контролювати те, що відбувається, якщо з розповіді випливає, що працівник перевіряв, чи до потрібного результату він рухався, якщо за необхідності переглядав і змінював тактику, інструментарій, ресурси і дії, а потім з успіхом застосовував це в нових спробах. П'ятий промінь B5, що замикає зірку, має шанс з'явитися тільки у випадках, коли з розповіді випливає, що оцінюваний працівник здатен досягти позитивних результатів, усвідомлює

уроки, які надаються проблемними ситуаціями, може оцінити корисний і шкідливий досвід, робить висновки й узагальнення.

Після проведення оцінки менеджер з персоналу повинен скласти звіт про оцінку кожного працівника бухгалтерського відділу, а також загальний звіт про проведення оцінки.

Після підведення підсумків треба довести результати оцінки до працівників, що оцінювались. Коли зворотній зв'язок був здійснений, треба розробити план розвитку у співробітників тих компетенцій, виявлений недостатній розвиток яких негативно впливає на ефективність роботи, тобто рівень розвитку ключової компетенції є критичним. Методи розвитку цих компетенцій залежать від їх специфіки. Якщо спостерігається критичний рівень розвитку компетенції, яка притаманна всім учасникам оцінки, найкращим способом її розвитку буде проведення тренінгу. Зокрема, якщо за результатами оцінки у більшості працівників буде критичний рівень з компетенції “виховання навичок роботи в команді”, то рекомендовано буде проведення тренінгу по командоутворенню на матеріалах професійної діяльності.

Слід зазначити, що оцінити можливий економічний ефект від впровадження заходів з розвитку персоналу не завжди можливо, оскільки в багатьох випадках їх наслідком є в значній мірі соціальний ефект. Прагнучі отримати від вкладень в розвиток співробітників максимальну віддачу, компанії роблять ставку на новітні методи і форми навчання. Зі свого боку, тренінгові та навчаючі компанії турбуються про те, щоб кожна оплачена хвилина повернулася надійно засвоєними знаннями і навичками. Однак рентабельність залучених на навчання засобів в конкретних цифрах спеціалісти не оцінюють.

Є у тренерів прекрасний вислів: “керівники говорять: “Ми навчаємо персонал, а він йде від нас”, а тренери відповідають: “Уявіть собі інше – ви не навчаєте персонал і він залишається”. Навчання персоналу – це не тільки цифри, - це засіб нематеріальної мотивації персоналу”.

3.3. Організація навчання персоналу з метою формування якісного трудового потенціалу

Формування якісного трудового потенціалу являє собою цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності на підприємстві з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей.

В сучасних організаціях професійне навчання являє собою комплексний безперервний процес, що включає в себе декілька етапів, які представлені на рис. 3.3.

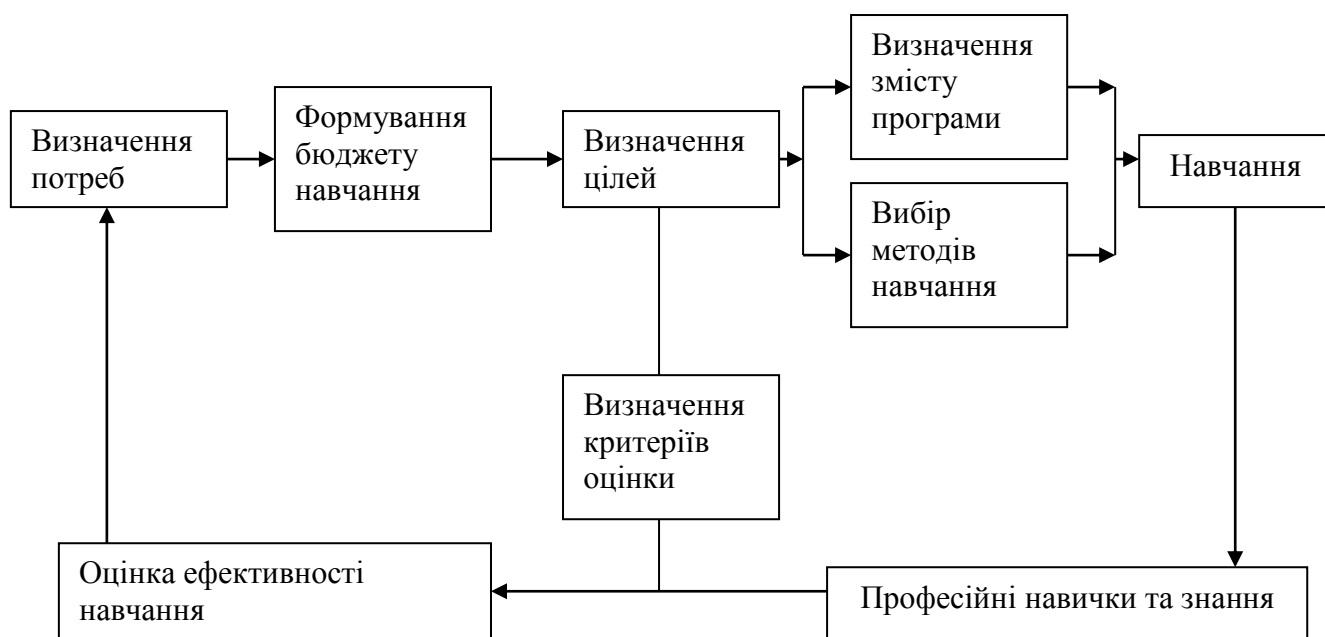


Рис. 3.3. Процес професійного навчання

Управління цим процесом професійного навчання починається з визначення потреб, які формуються на основі потреб розвитку персоналу організації, а також необхідності виконання співробітниками організації своїх

поточних обов'язків. Потреби визначаються на основі заявок керівників підрозділів і самих працівників шляхом проведення опитування керівників і фахівців, аналізу результатів роботи організації, тестування співробітників. А також через індивідуальні плани розвитку, що готуються співробітниками в момент атестації, а також заявки і побажання самих співробітників, що направляються безпосередньо у відділ професійної підготовки.

Професійне навчання пов'язане зі значними матеріальними витратами, тому формування і контроль за виконанням бюджету є важливими елементами управління професійним навчанням. На величину бюджету впливають два фактори – потреби компанії у навчанні та її фінансове становище.

На основі аналізу виявлених потреб необхідно сформулювати цілі кожної програми навчання. Цілі професійного навчання повинні бути конкретними і специфічними, орієнтуватися на отримання нових практичних навичок, піддаватися оцінюванню.

Визначивши потреби у професійному навчанні, отримавши у своє розпорядження бюджет, знаючи критерії оцінки ефективності і будучи знайомим з різними методами навчання, відділ професійної підготовки організації може почати підготовку самих програм. Розробка програми передбачає визначення її змісту і вибір методів професійного навчання. Зміст програми в першу чергу визначається її цілями, що відображають потреби в професійному навчанні конкретної організації.

При виборі методів навчання організація повинна керуватися критеріями ефективності з погляду впливу на осіб, котрі навчаються. При цьому необхідно враховувати такі принципи навчання дорослих людей:

1. Актуальність. Те, про що говориться під час навчання, повинно мати відношення до професійного або особистого життя того, хто навчається. Дорослі погано сприймають відсторонені чи абстрактні теми.

2. Участь. Ті, хто навчається повинні активно приймати участь в учбовому процесі і безпосередньо використовувати нові знання і навички уже в ході навчання.

3. Повторення. Воно допомагає новому закріпитися в пам'яті і перетворює надбані вміння в навички.

4. Зворотний зв'язок. Тих, хто навчається потрібно постійно забезпечувати інформацією про те, наскільки вони просунулися вперед. Наявність такої інформації дозволяє їм скоректувати свою поведінку для досягнення високих результатів.

Методи професійного навчання поділяються на дві великі групи:

- 1) безпосереднє навчання на робочому місці;
- 2) зовнішнє навчання поза робочим місцем.

Основними методами навчання на робочому місці є наступні:

- інструктаж;
- стажування;
- учнівство;
- наставництво.

Основними методами зовнішнього навчання є:

- лекції;
- ділові та рольові ігри;
- семінари;
- самостійна підготовка.

Проведена оцінка персоналу бухгалтерського відділу КП ХКБД показала, що майже у всіх працівників відсутні знання та навички, необхідні для роботи з комп'ютерними мережами. Оскільки для оптимізації процесу інформаційного забезпечення на підприємстві планується створення внутрішньо організаційної комп'ютерної мережі, то постає необхідність в організації навчання працівників відділу.

У даному випадку найбільш прийнятним для організації методом навчання є лекції, які повинні підкріплюватись практичними заняттям, на яких ті, хто навчається зможуть безпосередньо використовувати нові знання і набувати необхідні навички.

Лекція – традиційний метод фахового навчання, який являє собою виклад інформації викладачем. Вона дає змогу донести слухачам великий обсяг навчального матеріалу в короткий термін, розвинути багато нових ідей, дати орієнтири щодо застосування отриманої інформації на практиці. Лекції ефективні з економічного погляду, оскільки дають можливість викладачеві працювати з великою кількістю слухачів. До недоліків лекцій можна віднести обмеженість участі слухачів у їхньому протіканні, неможливість зворотного зв'язку аудиторії з викладачем.

Приступати до реалізації програми навчання персоналу треба після економічного обґрунтування її доцільності, тобто витрати на реалізацію цього плану не повинні перевищувати можливий економічний ефект.

До складу витрат запропонованої програми включаються:

1. Витрати на проведення оцінки персоналу, а саме витрати на залучення менеджера з персоналу.

На основі проведеного дослідження вартості послуг професійного менеджера з персоналу на ринку праці та передбачуваного часу, який буде витрачено для проведення оцінки, можна здійснити розрахунок цих витрат:

час, який передбачено витратити на проведення оцінки, годин – 56;

середня оплата праці за один час, грн. – 30.

Таким чином, витрати на оплату праці менеджера з персоналу складатимуть:

$$56 \times 30 = 1680 \text{ грн.}$$

Вартість програми навчання становить 4800 грн.

Таким чином, загальна сума витрат складає 6480 грн.

Слід зазначити, що ці заходи необхідно здійснити для того, щоб отримати можливість оптимізувати процес інформаційного забезпечення, що в свою чергу призведе до підвищення продуктивності праці, а можливий економічний ефект від їх впровадження буде розрахований у наступних підрозділах.

3.4. Визначення резервів підвищення продуктивності праці та економічної ефективності запропонованих заходів

Важливим етапом роботи на підприємстві є пошук резервів продуктивності праці, розробка організаційно-технічних заходів щодо реалізації цих резервів, безпосереднє впровадження цих заходів та визначення їх економічної ефективності. Під резервами росту продуктивності праці розуміються невикористані ще можливості економії витрат живої й упередженої праці.

Внутрішньовиробничі резерви обумовлені вдосконалюванням і найбільш ефективним використанням техніки і робочої сили, економією сировини й матеріалів, раціональним використанням устаткування.

Внутрішньовиробничі резерви включають резерви зниження трудомісткості, резерви поліпшення й використання робочого часу, резерви вдосконалення структури кадрів, резерви економії предметів праці й резерви економії засобів праці.

У вітчизняній практиці одержала поширення наступна класифікація резервів підвищення продуктивності праці:

1. Підвищення технічного рівня виробництва: механізація й автоматизація виробництва; впровадження нових видів устаткування; впровадження нових технологічних процесів; поліпшення конструктивних властивостей виробів; підвищення якості сировини і нових конструктивних матеріалів.

2. Поліпшення організації виробництва і праці: підвищення норм і зон обслуговування; зменшення числа робітників, що не виконують норми; спрощення структури управління; механізація облікових і обчислювальних робіт; зміна робочого періоду; підвищення рівня спеціалізації виробництва.

3. Структурні зміни у виробництві: зміна питомої ваги окремих видів продукції; зміна трудомісткості виробничої програми; зміна частки покупних напівфабрикатів і комплектуючих виробів; зміна питомої ваги нової продукції.

Проведений аналіз показав, що на досліджуваному підприємстві можливий приріст продуктивності праці за рахунок економії чисельності робітників. Економії ж чисельності робітників можна досягти за рахунок скорочення витрат робочого часу у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю шляхом покращення умов праці.

Дослідження фізіологів переконливо показують, що якщо умови праці несприятливі: надмірно висока або низька температура, підвищена вологість, недостатнє освітлення, приміщення пофарбоване в темні понурі кольори, не забезпечена зручність робочої пози, одноманітні операції, то різко підвищується частка енергії, необхідної для нормального протікання фізіологічних процесів, а отже, знижується ефективність праці. Крім того несприятливі умови праці часто спричиняють виникнення як професійних, так і загальних захворювань робітників.

Під час проходження практики на підприємстві ПАТ «Електромашина» було виявлено, що умови праці у відділі бухгалтерії є не зовсім сприятливими, оскільки температура в приміщенні у зимовий час не відповідає нормативній у зв'язку з незадовільним функціонуванням мережі опалення.

Крім того в приміщенні кабінету сформована лише природна вентиляція неорганізованого характеру. Вона зводиться до провітрювання, яке здійснюється під час відкриття кватирок вікон. Природна вентиляція відділу бухгалтерії виключає інфільтрацію – проникнення повітря в приміщення через щілини вікон і дверей. Значній недолік природної вентиляції полягає в тому, що при її застосуванні невідомими заздалегідь є напрямок і сила повітря, яке потрапить в приміщення, а також природна вентиляція не передбачає попереднє очищення повітря, що потрапляє в приміщення. Щоб ліквідувати ці недоліки, в приміщенні рекомендується встановити кондиціонер.

Також слід зазначити, що стіни приміщення обклеєні шпалерами досить неприємного жовтого кольору, який негативно впливає на нервову систему робітників. Психологами доведено, що для робочого приміщення значно більше підходять заспокійливі кольори, такі як світло зелений або світло блакитний.

За даними про захворювання, що обумовлені несприятливими умовами праці втрати робочого часу у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю у відділі бухгалтерії складають в середньому 7 днів. Якщо запровадити всі необхідні заходи для оптимізації умов праці, то цей показник скоротиться до 2 днів.

Витрати підприємства на реалізацію заходів щодо покращення умов праці становитимуть 5900 грн.

Також слід зазначити, що на підприємстві мають місце невиробничі витрати праці, пов'язані з нераціональною організацією інформаційного забезпечення, які становлять приблизно 10 % робочого часу. Якщо оптимізувати цей процес шляхом створення внутрішньої організаційної комп'ютерної мережі, ці витрати скоротяться до 1 %. Витрати підприємства на впровадження цього заходу складатимуть 4500 грн.

Відносну економію чисельності можна визначити через зміну фонду корисного робочого часу в результаті скорочення його витрат та невиробничих витрат праці за наступною формулою:

$$Eч = (B1 - B2)/(100 - B2) * Ч1, \quad (3.2)$$

де $B1$ і $B2$ – витрати робочого часу до та після впровадження заходів, %;
 $Ч1$ – чисельність працюючих до впровадження заходів, чол.

За результатами проведеного розрахунку відносна економія чисельності робітників у відділі бухгалтерії складатиме 1 чол. Необхідно зазначити, що здійснити оптимальний вибір робітника, якого буде скорочено, дає можливість проведена оцінка персоналу бухгалтерського відділу.

Приріст продуктивності праці (у відсотках) в результаті економії чисельності робітників можна визначити за наступною формулою:

$$П = Eч * 100/(Чср - Eч), \quad (3.3)$$

де $Eч$ - відносна економія чисельності робітників, чол.;

Чср – розрахункова середньоспискова чисельність робітників у відділі, чол.

Проведений розрахунок показав, що приріст продуктивності праці в результаті впровадження всіх запропонованих заходів складатиме 20 %

Економічним ефектом від впровадження запропонованих заходів буде економія грошових коштів у розмірі заробітної плати скороченого робітника, а також прямих і непрямих податків, що відраховуються підприємством, а саме: відрахування у Пенсійний фонд - 33,2 % від фонду оплати праці, у фонд соціального страхування – 1,5 %, у фонд страхування у зв'язку з безробіттям – 1,3 %, у фонд страхування від нещасного випадку та професійного захворювання – 1,5 %.

Розподіл передбачуваних витрат та додаткових доходів (економії) наведений у табл. 3.8. за плановий період візьмемо 1 рік, причому навчання персоналу та створення внутрішньо організаційної комп'ютерної мережі буде проводитись у першому місяці, а покращення умов праці – у другому.

Таблиця 3.7

Місяць	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Витрати	1680	7800	7400										
Додаткові доходи			1768	1768	1768	1768	1768	1768	1768	1768	1768	1768	1768

Знайдемо чистий дисконтований дохід за формулою 3.7 з урахуванням, що середній банківський відсоток на депозитні вклади становить 12 % річних, тобто 1 % на місяць.

$$NPV = \sum B - \sum C \quad (3.4)$$

Де NPV – чистий дисконтований дохід;

$\sum B$ – сума дисконтованих доходів;

$\sum C$ – сума дисконтованих витрат.

Провівши розрахунок отримаємо чистий дисконтований дохід в розмірі 2568 грн. Оскільки NPV більше 0, то витрати на проведення оцінки та навчання персоналу є обґрунтованими та спричинять за собою отримання додаткового прибутку у вигляді економії.

Окрім того, слід зазначити, що суттєво скоротяться витрати підприємства на оплату лікарняних листків, оскільки скоротиться кількість невиходів на роботу через тимчасову непрацездатність.

Висновки до розділу 3

Таким чином, розроблені рекомендації дозволяють провести оцінку персоналу бухгалтерського відділу підприємства ПАТ «Електромашина» методом компетенцій, що дозволить розробити на її основі програму навчання персоналу, що в свою чергу сприятиме оптимізації системи інформаційного забезпечення відділу і таким чином суттєвому підвищенню продуктивності праці працівників бухгалтерії. А в кінцевому результаті впровадження всіх цих заходів дозволить підприємству отримати додатковий прибуток у вигляді економії грошових коштів у розмірі 2568 грн.

ВИСНОВКИ

У магістерській дипломній роботі, яка складається з трьох розділів, наведено теоретичне обґрунтування і методичне забезпечення вирішення проблем підвищення ефективності використання трудового потенціалу промислового підприємства.

На підставі аналізу літературних джерел стало ясным те, що під трудовим потенціалом підприємства слід розуміти фактично існуючі та дійсно передбачувані у майбутньому трудові можливості його виробничої діяльності, сформовані у певних відтворювальних умовах і орієнтовані на розвиток.

Трудовий потенціал характеризується певною діалектичною єдністю кількісних і якісних ознак; це суспільно-економічне явище, що має свою структуру та рівні проявлення.

Якісна структура трудового потенціалу працівника складається з наступних елементів: професійно-кваліфікаційного, психофізіологічного, творчого, мотиваційного та морального потенціалів. У поєднанні з якісними характеристиками розглядаються і кількісні елементи трудового потенціалу, які виражаються у вигляді використаних “ресурсів” та майбутні або недовикористаних “резерви”.

Показниковим для здійснення оцінки ефективності є етап використання трудового потенціалу. Процес використання трудового потенціалу повинен базуватися на: виявленні трудового потенціалу індивідів, забезпеченні умов і організації праці, максимальному впливі на трудову мотивацію, удосконаленні формальних і неформальних комунікацій усередині підприємства, підвищенні у індивідів почуття задоволення працею.

В цілях дослідження використання трудового потенціалу підприємства здійснено аналіз характеру його операційної діяльності, положення на ринку, аналіз фінансово-господарського становища як результату використання трудового потенціалу, детально оцінено ступінь використання трудового потенціалу і його вплив на основні техніко-економічні показники роботи

підприємства. В цілому більшість показників, які були отримані при здійсненні фінансово-економічного становища ПАТ «Електромашина» вказують на те, що погіршення загального положення підприємства на вітчизняному ринку вплинуло на продовження тенденції скорочення обсягів реалізації продукції, незважаючи на її високу якість та низьку ціну. В цілому, дохід від реалізації у 2016 р. порівняно з 2015 р. збільшився на 1588 тис. грн., але діяльність була низькорентабельною і фінансові результати від звичайної діяльності зменшились на 4 тис. грн.

Для дослідження процесів, що відбуваються в структурі трудового потенціалу, розглянуто стан персоналу, ступінь забезпеченості підприємства персоналом і безпосередньо використання трудового потенціалу підприємства. Серед показників стану персоналу занепокоєння викликає вікова структура працівників ПАТ «Електромашина». В той час, коли інші показники стану та забезпечення підприємства кадрами знаходяться на досить високому рівні, простежується збільшення темпів старіння колективу працівників, особливо серед робітників виробничо-дослідної бази КБ. На підприємстві протягом 2016 р. виявлене скорочення чисельності працюючих на 21 людину, та виникла тенденція збільшення частки робітників пенсійного віку (віком 55-59 років.) на 6 % і близького до пенсійного віку – на 7 %, що передбачає значне загострення кадрової проблеми підприємства (особливо в межах виробничої бази), так як темпи зростання нижньої вікової межі збільшуватимуться, тоді коли (за незмінних напрямків формування трудового потенціалу) верхня межа середнього віку буде скорочуватися.

Дослідження динаміки показників, які здійснюють вплив на продуктивність праці робітників підприємства, встановило що найбільш міцний взаємозв'язок існує між продуктивністю праці та показником використання робочого часу.

Таким чином, в результаті дослідження використання трудового потенціалу ПАТ «Електромашина» було виявлено суттєві досягнення у плані підвищення продуктивності праці. Але поряд з цим на підприємстві існують

значні недоліки менеджменту персоналу стосовно організації виробничих процесів та вікової структури працівників.

З метою удосконалення використання трудового потенціалу на підприємстві рекомендовано впровадити організаційні заходи пов'язані зі створенням на дослідно-виробничій базі бригадної форми організації праці, впровадити оцінки персоналу та з урахуванням проведених заходів по оцінці персоналу провести навчання найбільш необхідних категорій працівників. Також на підприємстві необхідно оптимізувати процес інформаційного забезпечення шляхом створення внутрішньо організаційної комп'ютерної мережі. Ці заходи дозволять скоротити чисельність робітників бухгалтерського відділу на одну людину. Економічним ефектом від впровадження запропонованих заходів буде економія грошових коштів у розмірі заробітної плати скороченого робітника, а також прямих і непрямих податків, що відраховуються підприємством в сумі 19 448 грн.

За рахунок впровадження колективної форми організації праці на ділянці дослідно-виробничої бази, використання робочого часу основними робітниками збільшиться на 25,56%, що є додатковим підтвердженням отримання прибутку від більш повнішого використання трудового потенціалу підприємства.

Запропоновані заходи удосконалення ефективності використання трудового потенціалу представляють собою практичну цінність для підприємства, умови якого досліджувалися, оскільки їх впровадження в ході господарської діяльності ПАТ «Електромашина» не потребує значних капіталовкладень, а всі необхідні для їх впровадження організаційно-технічні умови на підприємстві вже створено.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдурахламов К. Х. Экономика труда: социально-трудовые отношения / [К. Х. Абдурахламов, В. Н. Бобков, В. С. Буланов и др.]; под ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. – М. : Экзамен, 2003. – 736 с.
2. Авдеев В. В. Управление персоналом: технология формирования команды / В. В. Авдеев – М. : Финансы и статистика, 2003. – 544 с.
3. Адамчук В. В. Экономика и социология труда : учеб. для вузов / В. В. Адамчук, О. В. Ромашов, М. Е. Сорокина – М. : ЮНИТИ, 2001. – 406 с.
4. Адміністративне управління трудовим потенціалом : навч. посіб. / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. М. Салун, О. М. Красноносова. – Х. : ХНЕУ, 2004. – 428 с.
5. Айвазян С. А. Классификация многомерных наблюдений / С. А. Айвазян, З. И. Бежева, О. В. Староверов – М. : Статистика, 1974. – 240 с.
6. Андерсон Т. Введение в многомерный статистический анализ / Т. Андерсон ; пер. с англ. Б. В. Гнеденко. – М. : ГИФМЛ, 1963. – 500 с.
7. Андрейчиков А. В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике : учеб. пособ. / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 368 с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление / И Ансофф. ; пер. с англ. под ред. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 518 с.
9. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – [9-е изд.]. – СПб : Питер, 2004. — 832 с.
10. Бажан І. І. Трудовий потенціал України: формування та використання / І. І. Бажан. – Донецьк : Юго-Восток, 2006. – 144 с.
11. Базарова Т. Ю. Управление персоналом : учеб. / Под ред. Т. Ю. Базаровой, Б. Л. Яремина. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 246 с.

12. Бакирова Г. Х. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособ. / Г. Х. Бакирова – СПб : Речь, 2003. – 152 с.

13. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак – Донецьк : ДонНУЕТ, 2015. – 480 с.

14. Баркалов С. А. Индивидуальные стратегии предложения труда: теория и практика / С. А. Баркалов, Д. А. Новиков, С. С. Попов – М.: ИПУ РАН, 2002. – 110 с.

15. Беллман Р. Прикладные задачи динамического программирования / Р. Беллман. – М. : Иностран. лит-ра, 1968. – 400 с.

16. Белоусов А. В. Формирование маркетинговой стратегии управления кадровым потенциалом: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.06.02 – підприємництво, менеджмент та маркетинг / А. В. Белоусов – Донецьк, 2001. – 18 с.

17. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: учеб. пособ. / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш – М. : Интерпрессервис, Экоперспектива, 2003. – 352 с.

18. Безсмертна В. В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства / В. В. Безсмертна // Экономика и управление : науч.-практич. журнал. – 2007. – № 3. – С. 48–53.

19. Білорус Т. В. Кадровий потенціал в системі стратегічного управління підприємством: автореф... дис. канд. экон. наук : спец. 08.06.01 – економіка, організація та управління підприємствами / Т. В. Білорус. – К., 2004. – 21 с.

20. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / Т. В. Білорус. – Ірпінь : Нац. акад. ДПС України, 2007. – 172 с.

21. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова – [2-е вид.]. – К : Знання–Прес, 2001. – 314 с.

22. Богиня Д. П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці: монографія / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна – Кіровоград : Поліграфія – Терція, 2002. – 226 с.

23. Боровиков В. П. STATISTICA: Статистический анализ и обработка данных в среде Windows / В. П. Боровиков, И. П. Боровиков – М. : Филинь, 1997. – 608 с.

24. Боровиков В. П. STATISTICA: искусство анализа данных на компьютере для профессионалов / В. П. Боровиков – СПб : Питер, 2001. – 656 с.

25. Боровиков В. П. Прогнозирование в системе STATISTICA в среде Windows / В. П. Боровиков, Г. И. Ивченко – М. : Финансы и статистика, 1997. – 268 с.

26. Бэγγюли Ф. Управление проектом / Ф.Бэγγюли; пер. с англ. В. Петрашек – М. : Фаир–Пресс, 2002. – 202 с.

27. Варна Т. П. Экономика труда : учеб. / [Т. П. Варна, Ю. П. Кокин, В. М. Маслова и др.]; под ред. проф. П. Э. Шлендера и проф. Ю. П. Кокина. – М. : Юрист, 2002. – 592 с.

28. Васильев Ф. П. Численные методы решения экстремальных задач / Ф. П. Васильев – М. : Наука, 1988. – 128 с.

29. Введение в эконометрическое моделирование / А. Класс, К. Гергели, Ю. Колек, И. Шуян – М. : Финансы и статистика, 1975. – 248 с.

30. Верхоглядова Н. І. Управління трудовим потенціалом підприємств : моногр. / Н. І.Верхоглядова, Н. А. Іваннікова, О. В. Лаврінченко – Дніпропетровськ : Пороги, 2007. – 284 с.

31. Веснин В. Р. Основы менеджмента / В. Р. Веснин – М. : Ин-т междунар. права и эконом. им. Грибоедова, 1999. – 480 с.

32. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала / В. Р. Веснин – М. : Юристъ, 2003. – 548 с.

33. Веснин В. Р. Управление персоналом : учеб. пособ. / В. Р. Веснин – М. : ТК «Велби»; Проспект, 2006. – 406 с.

34. Виханский О. С. Менеджмент : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов – [4-е изд.]. – М. : Экономистъ, 2005. – 670 с.

35. Воронова С. Н. Основы управления персоналом: учеб. / [С. Н. Воронова, Б. М. Генкин, Е. И. Голубева] ; под ред. Б. М. Генкина. – М. : Высш. шк., 1996. – 384 с.

36. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання / В. Н. Гавва, Е. А. Божко – К. : Центр навч. літ-ри, 2004. – 224 с.

37. Гавкалова Н. Л. Формування та використання інтелектуального капіталу / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова – Х. : ХНЕУ, 2006. – 252 с.

38. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування : наук. вид. / Н. Л. Гавкалова – Х. : ХНЕУ, 2007. – 400 с.

39. Гавриленко А. Г. Управление проектами : учеб. пособ. для студ. вузов / А. Г. Гавриленко, Е. В. Долгалева – Макеевка : ДонГАСА, 2003. – 258 с.

40. Генкин Б. М. Экономика и социология труда: учебник для вузов / Б. М. Генкин – [3-е изд.]. – М. : НОРМА, 2001. – 448 с.

41. Гольдфарб А. Г. Формування та збереження трудового потенціалу промислових підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.09.01 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика / А. Г. Гольдфарб – Х., 2005. – 20 с.

42. Гордеева И. А. Определение критических ролей команды по стадиям жизненного цикла проекта / И. А. Гордеева // Коммунальное хозяйство городов : науч.-техн. сб. Серия : экономические науки. – Х. : ХНАМГ, 2016. – № 87. – С. 366–371.

43. Гордиенко Л. Ю. Основы кадрового менеджмента : учеб. пособ. / Л. Ю. Гордиенко, А. Г. Зима – Х. : ИД "Инжэк", 2004. – 376 с.

44. Грей К. Ф. Управление проектами: практ. рук. / К. Ф. Грей, Э. У. Ларсон; пер. с англ. – М. : Дело и Сервис, 2003. – 527 с.

45. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А.Грішнова – К. : Знання, КОО, 2001. – 254 с.

46. Гринева В. Н. Механизм формирования трудового потенциала промышленного предприятия / В. Н. Гринева, А. Г. Гольдфарб // Экономика развития. – 2005. – № 1 (33). – С. 73–78.

47. Гриньова В. М. Обґрунтування необхідності індивідуалізації методів мотивації праці персоналу / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна // Коммунальное хозяйство городов : научно.-техн. сб. Серия : Экономические науки. – Х. : ХНАМГ, 2016. – № 87 – С. 332–338.

48. Гринева В. Н. Оценка уровня кадрового потенциала промышленных предприятий / В. Н. Гринева, А. И. Писаревская // Бизнес Информ. – 2016. – № 8. – С. 122–126.

49. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : моногр. / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 182 с.

50. Гриньова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства : наук. вид. / В. М. Гриньова, О. М. Ястремська. – Х. : ХНЕУ, 2006. – 192 с.

51. Гриньова В. М. Ринок праці: теоретико-методологічні засади та напрямки розвитку : моногр. / В. М. Гриньова, В. В. Самойленко. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 166 с.

52. Гриньова В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / В. М. Гриньова, Г. Ю. Шульга – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 288 с.

53. Гриньова В. М. Управління соціальним розвитком промислових підприємств : моногр. / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. В. Боровик – Х. : ХНЕУ, 2015. – 160 с.

54. Грэхем Х. Т. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособ. для вузов / Х. Т. Грэхем, Р. Беннет ; пер. с англ. под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Яремина. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2003. – 598 с.

55. Джаин И. О. Оценка трудового потенциала: моногр. / И. О. Джаин – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2002. – 250 с.

56. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер. ; пер. с англ. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 798 с.

57. Дикань Л. В. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия: моногр. / Л. В. Дикань – Х. : Основа, 1995. – 160 с.
58. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників.– Краматорськ : Центр продуктивності, 1998. – Вип. 1. – 119 с.
59. Долішній М. І. Соціально-психологічні компоненти трудового потенціалу / М. І. Долішній // Демографічні аспекти відтворення трудового потенціалу. – К. : 1994. – Ч. 3. – С.86–92.
60. Дорнбуш Р. Макроэкономика : пер. с англ. / Р. Дорнбуш, С. Фишер – М. : ИНФРА-М, 1997. – 784 с.
61. Дослідження в Україні проблем економіки праці, демографії, соціальної економіки і політики : наук.-інформ. вид. / Т. А. Заяць (відп. ред.), С. І. Бандур (уклад.), Д. П. Богиня (уклад.). – К. : Академ. екон. наук України, 2000. – 70 с.
62. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер – М. : Бином. Лаборатория знаний, 2004. – 800 с.
63. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке : пер. с англ. : учеб. пособ. / П. Друкер – М. : Вильямс, 2004. – 270 с.
64. Дуранова И. Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта / И. Б. Дуранова – М. : Центр, 1998. – 168 с.
65. Дятлов В. А. Управление персоналом : учеб. пособ. для вузов / В. А. Дятлов, А. Я. Кибанов, В. Т. Пихало – М. : ПРИОР, 1998. – 512 с.
66. Егоршин А. П. Основы управления персоналом : учеб. пособ. для вузов / А. П. Егоршин – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 304 с.
67. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – [2-е изд.]. – Н. Новгород : НИМБ, 1999. – 624 с.
68. Економіка праці і соціально-трудоі відносини : навч. посіб. / [В. М. Ковальов, В. С. Рижиков, О. Л. Єськов, та ін.] ; під ред. В. М. Ковальова. – К. : Центр навч. літ-ри, 2006. – 256 с.
69. Економіка праці : навч. посіб. / В. Л. Дикань, Ю. М. Юрченко, О. Г. Дейнека, І. В. Воловельська. – Х. : ТОВ «Олант», 2003. – 120 с.

70. Економіка праці та соціально-трудові відносини / [А. В. Мерзляк, Є. П. Михайлов, М. Х. Корецький, Г. О. Михайлова]; за ред. проф. Є. П. Михайлова. – К. : Центр навч. літ-ри, 2005. – 240 с.

71. Еременко В. А. Управление производительностью в условиях экономики переходного периода : моногр. / В. А. Еременко, А. Л. Еськов : НАН Украины. – Донецк: Ин-т экон. пром-сти, 2003. – 292 с.

72. Жуков Л. И. Экономика труда : учеб. для вузов / [Л. И. Жуков, Г. О. Погосян, В. И. Сивцов] ; под ред. Г. О. Погосяна, Л. И. Жукова. – М. : Экономика, 1991. – 304 с.

73. Журавлев П. В. Менеджмент персонала : учеб. пособ. / П. В. Журавлев – М. : Экзамен, 2004. – 448 с.

74. Журавлев П. В. Мировой опыт в управлении персоналом / П. В. Журавлев – М. : Прогресс, 1998. – 232 с.

75. Журавльова І. В. Управління людським капіталом підприємства / І. В. Журавльова, А. В. Кудлай – Х : ХНЕУ, 2004. – 284 с.

76. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. / Г. Т. Завіновська – К. : КНЕУ, 2003. – 300 с.

77. Закон України «Про зайнятість населення»: за станом на 16 черв. 2006 р. / Верховна Рада України. Офіц. вид. – К. : Парлам. вид-во, 2006. – 27 с.

78. Закон України «Про оплату праці»: за станом на 10 квіт. 2003 р. / Верховна Рада України. Офіц. вид. – К. : Парлам. вид-во, 2003. – 14 с.

79. Закон України «Про колективні договори і угоди» / Верховна Рада України. Офіц. вид. – К. : Парлам. вид-во, 1997. – 16 с.

80. Закон України «Про охорону праці». – Суми : Видавець Соколик Б.В., 2007. – 32 с.

81. Згалат-Лозинська Л. О. Економічний механізм ефективного використання трудового потенціалу за умов формування ринкових відносин : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.02.03 – організація управління, планування і регулювання економікою / Л. О. Згалат-Лозинська – К., 2002. – 19 с.

82. Зиновьев И. Ф. Формирование и реализация кадрового экономического потенциала в аграрной сфере : моногр. / И. Ф. Зиновьев – Симферополь : Феникс, 2015. – 406 с.
83. Золотогоров В. Г. Экономика: Энциклопедический словарь / В. Г. Золотогоров – Мн : Интерпрессервис, 2003. – 720 с.
84. Іванісов О. В. Трудовий потенціал: сутність та методи оцінки / О. В. Іванісов // Коммунальное хозяйство городов : науч.-техн. сб. Серия : Экономические науки:– X. : ХНАМГ, 2016. – № 87. – С. 352– 357.
85. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики : моногр. / Ю. Б. Иванов – X. : РИО ХГЭУ, 1997. – 248 с.
86. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления / Дж. Иванцевич, А. А. Лобанов – М. : Дело, 1993. – 212 с.
87. Ильин Н. Н. Управление проектами. / [Н. Н. Ильин, И. Г. Лукманова]; под ред. В. Д. Шапиро. – СПб. : ДваТри, 1996. – 516 с.
88. Ільч Л. М. Трудовий потенціал України та ефективність його використання: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.09.01 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика / Л. М. Ільч. – К., 2006. – 20 с.
89. Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности) / А. В. Калина – К. : МАУП, 2001. – 312 с.
90. Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. / Є. П. Качан, Д. Г. Шушпанов – К. : Юрид. кн., 2005. – 358 с.
91. Кендалл М. Многомерный статистический анализ и временные ряды / М. Кендалл, А. Стьюарт. – М. : Наука, 1976. – 736 с.
92. Кендюхов О. Мотивація творчої інтелектуальної праці: дослідження основних підходів / О. Кендюхов // Економіка України. – 2005. – № 3. – С. 49– 56.
93. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестации : учеб. пособ. для студ. вузов / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – [2-е изд.]. – М. : Экзамен, 2004. – 416 с.

94. Ким Дж. Факторный, дискриминантный, кластерный анализ / Дж. Ким, Ч. У. Мюллер, У. Р. Клекка; пер. с англ. И. С. Енюкова. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 316 с.

95. Ким М. Н. Трудовой потенциал: формирование, использование, управление : учеб. пособ. / М. Н. Ким – Х. : ХНУ им. В.Н. Каразина, 2003. – 250 с.

96. Китаев Н. Н. Групповые экспертные оценки / Н. Н. Китаев – М. : Знание, 1975. – 64 с.

97. Класифікатор професій. ДК 003:2005 : Прийнято та надано чинності наказом від 26 грудня 2005 р. № 375 : На заміну ДК 003-95 / С. Мельник (розроб.). – К. : Соцінформ, 2005. – 614 с.

98. Клебанова Т. С. Математичні моделі та інформаційні технології в сучасній економіці : моногр. / [Т. С. Клебанова, Л. С. Гур'янова, Н. І. Богоніколос]; під ред., з передм. А. О. Єпіфанов. – Суми : УАБС НБУ, 2007. – 246 с.

99. Кодекс законів «Про працю України» : за станом на 20 лют. 2015 р. / Верховна Рада України. Офіц. вид. – К. : Парлам. вид-во, 2015. – 90 с.

100. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. / А. М. Колот – К. : КНЕУ, 1998. – 224 с.

101. Колот А. М. Соціально-трудова відносина : теорія і практика регулювання / А. М. Колот – К. : КНЕУ, 2003. – 230 с.

102. Комиссарова Т. А. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособ. / Т. А. Комиссарова – М. : Дело, 2002. – 312 с.

103. Конкуренстоспроможність робочої сили в системі соціально-трудова відносин / Д. П. Богиня, Г. Т. Куліков, Л. С. Лісогор та ін. : НАН України; Ін-т економ. / Під ред. Л. Г. Томіліної, І. В. Нестеренка. – К., 2003. – 214 с.

104. Конституція України / В. Кузнецов (уклад.). – Х. : Фактор, 2006. – 132 с.

105. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.

106. Криворотько І. О. Формування та розвиток управлінського персоналу на машинобудівних підприємствах : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / І. О. Криворотько. – Запоріжжя, 2015. – 20 с.

107. Криклій А. С. Освіта і професійне навчання як чинники розвитку трудового потенціалу / А. С. Криклій – К. : Репрографіка, 2005. – 472 с.

108. Криклій А. С. Формирование кадрового потенциала отрасли: вопросы теории и практики / А. С. Криклій – К. : Репрографіка, 2003. – 282 с.

109. Криклій А. С. Формування трудового потенціалу в умовах трансформаційної економіки: автореф. дис. доктора екон. наук : 08.01.01 – економічна теорія / А. С. Криклій – К., 2005. – 32 с.

110. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.

111. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Житомир : ЖІТІ, 2002. – 346 с.

112. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління: автореф. дис. доктора екон. наук: 08.07.01 – економіка промисловості / Є. В. Лапін – Х., 2006. – 36 с.

113. Лепейко Т. І. Економіка праці : навч. посіб. / Т. І. Лепейко, Т. С. Шапошнікова, О. В. Толстікова. – Х. : ХНЕУ, 2006. – 232 с.

114. Лепейко Т. І. Обґрунтування показників оцінки якості трудового потенціалу / Т. І. Лепейко, А. О. Качала // Економіка розвитку. ХНЕУ. – 2005. – № 4 (36). – С. 72–74.

115. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.92 р. № 49 із змінами та доповненнями.

116. Кодекс законів про працю України (КЗоТ) від 15.12.93 р. N 3694-ХІІ із змінами та доповненнями.

117. Гандзюк М. Основи охорони праці : Підручник для студ. вуз./ Михайло Гандзюк, Євген Желібо, Модест Халімовський, За ред. Михайла Гандзюка. -2-е вид.. -К.: Каравела, 2004. -405 с.

118. Геврик Є. Охорона праці : Навчальний посібник/ Є.О. Геврик,. -К.: Ельга: Ніка-Центр, 2003. – 279 с.

119. Грищук М. Основи охорони праці : Підручник/ Микола Грищук,; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т "Острозька академія". -К.: Кондор, 2005. -238 с.

120. Лапін В. Основи охорони праці : Навчальний посібник/ Віктор Лапін,; М-во освіти і науки України, НБУ, ЛБІ. -Львів: ЛБІ НБУ, 2004. -142 с.

121. Охорона праці в Україні : Нормативні документи/ Упоряд. О. М. Роїна, Ред. О. А. Кривенко. -2-ге вид., виправлене і доповнене. -К.: КНТ, 2006. -418 с.

122. Охорона праці: європейські і міжнародні стандарти та законодавство України (порівняльний аналіз) : Науково-практичний посібник: У 2-т./ Упор.: В. С. Венедіктов, В. П. Грохольський, М. І. Іншин та ін.; За ред. В. С. Венедіктова; М-во юстиції України, Державний департамент з питань адаптації законодавства, Українська асоціація фахівців трудового права. -Харків-Київ. - 2006. - Т. 1. -2006. -713 с.. -Предм. покажч.: с. 713

123. Ярошевська В. М. Охорона праці в галузі : Навчальний посібник/ В. М. Ярошевська, В. Й. Чабан; М-во науки і освіти України, Український держ. ун-т водного господарства та природокористування. -Київ: ВД "Професіонал, 2004. -286 с.

124. Я.І. Бердій, Ю.Л. Дешинський, Г.М. Івах, Л.А. Катренко, А.А. Краснощок // Основи охорони праці. Львів «Магнолія плюс». 2004.

125. Л.М. Сусліков, І.І. Шпак // Охорона праці. Ужгород 2001.

126. Керб Л. П. Основи охорони праці: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003.-215 с.

127. Серіков Я.О. (2007) Основи охорони праці: Навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти.