

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHIA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА  
ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
БАКАЛАВРА

на тему Шляхи підвищення ефективності роботи персоналу на промисловому  
підприємстві м. Запоріжжя

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Ways to Improve the Efficiency of Personnel work at an Industrial Enterprise in  
Zaporizhzhia

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра, \_\_\_\_\_  
групи гр. 6.0730-мо-з \_\_\_\_\_  
спеціальності \_\_\_\_\_ 073 Менеджмент \_\_\_\_\_  
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування  
\_\_\_\_\_ К.Д. Фастовець \_\_\_\_\_

Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. О.В. Гудима  
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц. к.е.н. Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя

2024

# ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма менеджмент організації і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Фастовець Катерини Дмитрівни

1. Тема роботи Шляхи підвищення ефективності роботи персоналу на промисловому підприємстві міста Запоріжжя

Керівник роботи Гудима Ольга Вікторівна, к.е.н., доцент,

затверджені наказом ЗНУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 року № \_\_\_\_

2. Строк подання здобувачем роботи « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми ефективності роботи персоналу на промисловому підприємстві.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

1 Розділ – Теоретичні основи ефективності роботи персоналу на підприємстві – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність персоналу й його роль у виробничому процесі; 1.2 Основні показники, що характеризують персонал на промисловому підприємстві; 1.3 Методичні підходи щодо оцінки та формування системи управління ефективністю використання персоналу на промислових підприємствах; 2 Розділ – Оцінка і аналіз роботи персоналу у АТ «Мотор Січ» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна

характеристика підприємства; 2.2 Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища АТ «Мотор Січ»; 2.3 Характеристика системи управління ефективності роботи персоналу на АТ «Мотор Січ»; 3 Розділ – Шляхи підвищення ефективності роботи персоналу на АТ «Мотор Січ» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Резерви підвищення ефективності використання персоналу; 3.2 Вдосконалення ефективності роботи адміністративного та виробничого персоналу підприємства АТ «МОТОР СІЧ».

#### 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Гудима О.В., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2024 р.	22.01.2024 р.
2	Гудима О.В., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.03.2024 р.	06.03.2024 р.
3	Гудима О.В., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2024 р.	03.04.2024 р.

#### 6. Дата видачі завдання 22.01.2024 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ К.Д. Фастовець  
( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ О.В. Гудима  
( підпис )

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
( підпис ) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Шляхи підвищення ефективності роботи персоналу на промисловому підприємстві м. Запоріжжя» 62 сторінки, 4 таблиці, 3 рисунки, 1 формула. Перелік посилань нараховує 50 найменувань.

Об'єктом дослідження є діяльність персоналу підприємства АТ «МОТОР СІЧ».

Метою роботи є аналіз теоретичних основ ефективності роботи персоналу на промисловому підприємстві та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності роботи персоналу на АТ «Мотор Січ».

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної роботи обумовлена, тим, що поряд із науково-технічним прогресом у процесі розвитку суспільного виробництва та активному підвищенні його ефективності важлива роль належить саме трудовим ресурсам, тому підприємства мають приділяти все більшу увагу підвищенню їх ефективності.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи ефективності роботи персоналу на промисловому підприємстві. На основі теоретичного матеріалу було досліджено зміст та основні складові роботи та підготовки персоналу на АТ «МОТОР СІЧ» та запропоновано заходи щодо підвищення її ефективності.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом АТ «Мотор Січ» в практичній діяльності і сприятимуть підвищенню продуктивності роботи та дохідності підприємства загалом.

ОРГАНІЗАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, МОТИВАЦІЯ, ОЦІНКА, МЕНЕДЖМЕНТ, АДМІНІСТРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ

## ABSTRACT

Qualification work: «Ways to Improve the Efficiency of Personnel work at an Industrial Enterprise in Zaporizhzhia»: 62 pages, 4 tables, 3 figures, 1 formula. The list of links includes 50 names.

The object of the study is the activity of the personnel of JSC «MOTOR SICH».

The purpose of the work is to study the theoretical foundations of the efficiency of personnel at an industrial enterprise and to develop proposals for improving the efficiency of personnel at Motor Sich JSC.

Research methods are descriptive, comparative, analytical, tabular, graphic, balance sheet, method of statistical analysis, grouping and generalization of data, expert assessments.

The relevance of the topic of this work is due to the fact that, along with scientific and technical progress in the process of development of social production and active improvement of its efficiency, an important role belongs to labor resources, so enterprises should pay more and more attention to increasing their efficiency.

During the performance of the work, the theoretical foundations of the efficiency of the personnel at the industrial enterprise were considered. On the basis of theoretical material, the content and main components of the work and training of personnel at JSC «MOTOR SICH» were investigated and measures to increase its efficiency were proposed.

The results obtained in the qualification work can be used by the management of JSC «Motor Sich» in practical activities and will contribute to increasing the work productivity and profitability of the enterprise in general.

ORGANIZATION, PERSONNEL MANAGEMENT, EFFICIENCY, MOTIVATION, EVALUATION, MANAGEMENT, ADMINISTRATIVE MANAGEMENT

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

- АТ – акціонерне товариство;  
ВПУ – вище професійне училище;  
ВНЗ – вищій навчальний заклад;  
ЗАК – запорізький авіаційний коледж;  
НТП – науково-технічний прогрес;  
НДДКР – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи;  
ПУ – персональне управління;  
ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;  
тис. грн. – тисяч гривень;  
т/б – туристична база;  
ХАІ – харківський авіаційний інститут;  
HR – Human Resources – людські ресурси.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1 Сутність персоналу підприємства й його роль у виробничому процесі ...	11
1.2 Основні показники, що характеризують персонал на промисловому підприємстві .....	16
1.3 Методичні підходи щодо оцінки та формування системи управління ефективністю використання персоналу на промислових підприємствах.....	22
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА І АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ У АТ «МОТОР СІЧ» .....	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	29
2.2 Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища АТ «МОТОР СІЧ» .....	36
2.3 Характеристика системи управління ефективності роботи персоналу на АТ «МОТОР СІЧ».....	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ НА АТ «МОТОР СІЧ».....	45
3.1 Резерви підвищення ефективності використання персоналу .....	45
3.2 Вдосконалення ефективності роботи адміністративного та виробничого персоналу підприємства АТ «МОТОР СІЧ» .....	49
ВИСНОВКИ .....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	58

## ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі економічного розвитку суспільства є засоби виробництва, якими б науково прогресивними та досконалими вони не були, самі по собі, звичайно, не мають вартості і не можуть принести економічного ефекту. Лише за наявності досвідчених робітників і спеціалістів, забезпечення виробництва трудовими ресурсами, можна досягти високих економічних показників, найбільш повного використання і більшої продуктивності складних машин і устаткування. Трудові ресурси є основним елементом виробництва і провідною продуктивною силою.

Є відомим факт, що у процесі виробництва переважно жива праця створює нову вартість та є її джерелом. Відмітною та найважливішою характеристикою персоналу є те, що він несе в собі професійні відносини, має соціальне та соціально-економічне значення. Це зумовлює необхідність удосконалення поділу праці відповідно до змін умов виробництва.

Накопичений досвід роботи як і з персоналом, так результати діяльності багатьох підприємств з показують, що формування виробничих колективів разом із ефективним використанням кадрів, також забезпеченням якісного кадрового потенціалу є провідними та вирішальними факторами підвищення ефективного виробництва та конкурентної спроможності продукції. На думку експертів, найближчим часом проблеми, пов'язані з використанням кадрів і повсякденною роботою з персоналом перебуватимуть у центрі уваги керівництва.

Надалі, з розвитком науково-технічного прогресу, зміст, умови та ефективність праці стануть важливішими за матеріальний інтерес. Саме тому, виходячи із вище зазначеного, тема представленого дослідження є особливо актуальною в умовах розвитку сучасного українського суспільства



загалом та кожного суб'єкта господарювання зокрема. Для цього персонал компанії необхідно розглядати як одну з найважливіших осів розвитку компанії та підтримки її конкурентоспроможності на ринку.

У працях науковців досліджуються питання використання та управління персоналом, організації праці працівників, реалізації системи та механізму управління персоналом у роботі підприємств, як: Андросова О.Ф.; Андрушків Б.М.; Вернигора Р.В.; Бабміндра Д.І.; Гончар В.О.; Гуржій Н.М.; Грищенко В.Ф.; Драчук Ю.З.; Кендюхов О.В.; Качан Є.П.; Колот А.М.; Крилов Д.В.; Кривошей В.В.; Кузьмін О.Є.; Крушельницька О.В.; Лич Г.В.; Лелі Ю.Г.; Маркова Н.С.; Мостенська Т.Л.; Морозов О.Ф.; Онищенко К.І.; Пожуєв О.В.; Перепічай К.С.; Сухомлин Л.Є.; Ткачук В.О.; Череп О.Г.; Череп А.В.; Шмиголь Н.М.; Шаповал О.А.; Якименко Н.В. та ін. У багатьох працях саме цих науковців обґрунтовано нагальну необхідність ефективного використання персоналу, а також враховано застосування системи та налагодженого механізму управління персоналом, змістовно розкрито сутність сучасного поняття використання персоналу, а також методи мотивації працівників, обґрунтовано теоретико-методологічні підходи та виявлено оцінку раціонального використання виробничого персоналу. Проте низка аспектів, пов'язаних з управлінням ефективністю використання персоналу, потребує подальших досліджень, оскільки єдиного підходу до оцінки ефективності процесу управління персоналом, формування системи та механізму управління персоналом, визначення їх складових, забезпечення для ефективного використання трудових ресурсів, і відсутня методологічна база впровадження цих підходів на промислових підприємствах.

Об'єкт дослідження – діяльність персоналу підприємства АТ «МОТОР СІЧ».

Предметом дослідження – оцінка ефективності використання персоналу підприємства та пошук шляхів підвищення продуктивності використання трудових ресурсів.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз теоретичних основ ефективності роботи персоналу на промисловому підприємстві та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності роботи персоналу на АТ «Мотор Січ».

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

- проаналізувати й охарактеризувати сутність персоналу підприємства, вивчити його роль у виробничому процесі;
- узагальнити основні показники та способи розрахунку зростання загальної продуктивності праці;
- зазначити основні напрями діяльності АТ «Мотор Січ» як суб'єкта підприємницької діяльності;
- надати організаційно-економічну характеристику господарської діяльності промислового підприємства АТ «Мотор Січ»;
- систематизувати особливості використання персоналу на АТ «Мотор Січ»;
- представити у роботі практичні рекомендації щодо вдосконалення ефективного використання персоналу на АТ «Мотор Січ».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи пізнання, метод наукової абстракції; методи якісного аналізу і синтезу, індукції і дедукції; методи кількісного аналізу економічних показників (спостереження, порівняння, групування, структурування та узагальнення).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1 Сутність персоналу підприємства й його роль у виробничому процесі

Аналіз наукової літератури показав, що найважливішим елементом продуктивних сил та основним джерелом економічного розвитку є люди, а саме, їх кваліфікація, освіта, професійна підготовка та мотивація. Існує пряма залежність рівня добробуту населення й конкурентної спроможності економіки від якості трудового потенціалу та кваліфікації персоналу підприємств й організацій цієї країни.

Персонал підприємства формується і розвивається під впливом внутрішніх факторів (технологія та організація виробництва, характер продукції) і зовнішніх факторів (правові й моральні норми суспільства, характер ринку праці, демографічні процеси та ін.). Вплив останнього прояснюється в таких макроекономічних параметрах: чисельність активного населення (працюючих), його загальноосвітній рівень, пропозиції щодо робочої сили, а також рівень зайнятості та резерв потенційної робочої сили. Саме ці характеристики визначають якісні та кількісні параметри трудових ресурсів.

Під трудовими ресурсами розуміють частину працездатного населення, яка за фізичними даними, віком та освітою відповідає певній сфері діяльності. Розрізняють фактичні трудові ресурси (ті, що вже працюють) і потенційні трудові ресурси (ті, які, як передбачається, будуть залучені до певної роботи в перспективному періоді). Трудові ресурси, наявні та потенційні, є одним із основних об'єктів управління на рівнях макросистем

(держава, регіон, галузь) та мікросистем (підприємство). Управління трудовими ресурсами підприємства охоплює певні етапи [19].

Характеризуючи всю сукупність працівників підприємства найчастіше використовуються терміни – персонал або трудовий колектив.

Разом з тим, штат підприємства є сукупністю постійних працівників, які пройшли базову професійну підготовку та мають практичний досвід.

Загалом, окрім постійних працівників, у діяльності будь-якого підприємства також можуть брати участь й працездатні особи на підставі заключення тимчасового трудового договору. Беручи до уваги те, що багато компаній за межами основною діяльністю ще виконують функції, які не відповідають їх головному призначенню, через це всі працівники поділяються на дві головні групи: персонал основної та другорядної діяльності [19].

Зокрема, у промисловості до першої групи – промислово-виробничий персонал – належать працівники основного, допоміжного і обслуговуючого виробництва, науково-дослідних підрозділів та лабораторій, керівництва заводів, складів, охорони, тобто всі працівники виробництва або його безпосереднє обслуговування. До групи непромислового персоналу належать працівники структур, які перебуваючи на балансі підприємства, безпосередньо не пов'язані з процесами промислового виробництва, а стосується саме: житлово-комунального господарства, дитячих садів і ясел, амбулаторій, навчальних закладів тощо. Саме такий розподіл персоналу підприємства на дві групи є необхідним для нарахування заробітної плати, звірки показників праці з вимірами результатів виробничої діяльності (при визначенні продуктивності праці, як правило, приймається тільки чисельність промислово-виробничого персоналу). Водночас із широким розповсюдженням процесів інтеграції промислових систем із банківськими, торговельними та іншими економічними структурами зазначене групування персоналу стає все більш умовним. Через це, відповідно до характеру

виконуваних функцій весь персонал підприємства поділяють на основні чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці та робітники.

Керівники – це категорія працівників, які переважно займають посади керівників підприємств або їх структурних підрозділів. До них зазвичай належать директори (генеральні директори), керівники, майстри або майстри підприємств, структурних одиниць і підрозділів; штатні спеціалісти (головний інженер, головний бухгалтер, штатний механік та ін.), а також заступники за перерахованими вище посадами.

Спеціалістами вважаються працівники, зайняті на інженерно-технічних, економічних та інших роботах, у тому числі інженери, економісти, бухгалтери, контролери, адміністратори, юрисконсульти, соціологи тощо [19].

До службовців належать працівники, які готують і завершують документацію, облік та контроль, господарське обслуговування (виконують виключно технічну роботу), а саме, діловоди, архіваріуси, агенти, бухгалтери, креслярі, секретарі-друкарки, стенографісти тощо.

Працівники безпосередньо зайняті як у процесі створення матеріальних цінностей, так і в ремонті, переміщенні вантажу, пасажирських перевезеннях, наданні матеріальних послуг тощо. Також, до числа працівників входять двірники, прибиральниці, охоронці, кур'єри, роздягальні.

Для аналітичної мети усіх працівників можна поділити на основних, це ті, які безпосередньо беруть участь у процесі створення продукції, та на допоміжних, які виконують функції з обслуговування основного виробництва. З розвитком виробництва, його механізацією та автоматизацією згодом зникають чіткі межі між основними та допоміжними працівниками, паралельно зростає роль останніх (особливо наладчиків, слюсарів). Детальніше класифікацію персоналу підприємства можна розглянути на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Класифікація персоналу підприємства

Важливим напрямком сучасної класифікації персоналу підприємства є розподіл його за професіями та спеціальностями [11].

Професія – це вид професійної діяльності, здійснення якої потребує відповідного комплексного знання спеціальних і застосування практичних навичок.

Спеціальність – це вузький різновид роботи в рамках професії. Згідно з визначенням, наприклад, до професії токаря відносяться спеціальності токар карусельного, револьверного токаря, токар розточувального тощо. Професійний склад персоналу компанії залежить від специфіки сфери діяльності, характеру продукції чи послуг, що надаються, а також рівня технічного розвитку [19]

Кожна галузь має свої професії та спеціальності. Водночас існують загальні (наскрізні) професії робітників і службовців. Так, зокрема, у харчовій промисловості налічується 850 професій та спеціальностей, і лише близько половини з них властиві цій галузі. Класифікація працівників за рівнем кваліфікації ґрунтується на їх переважній здатності виконувати роботи певної складності.

Кваліфікація – це сукупність практичних умінь та спеціальних знань, що визначають саме ступінь готовності працівника щодо виконання його професійних функцій зазначеної складності. Кваліфікаційний рівень керівників, службовців та спеціалістів характеризується певним рівнем освіти, досвідом та стажем роботи на тій чи іншій посаді. Розрізняють спеціалістів вищої кваліфікації (працівники з науковими дипломами та званнями), спеціалісти вищої професійної кваліфікації (працівники з вищою спеціальною освітою та значним досвідом діяльності), спеціалісти середньої кваліфікації (це працівники з середньою спеціальною освітою та певним практичним досвідом роботи), спеціалісти-практики (працівники, які обіймають відповідні посади), посадовці – інженерні, економічні, але не мають спеціальної підготовки [19].

Залежно від рівня кваліфікації робітників поділяють на чотири групи: висококваліфікованих, кваліфікованих, низькокваліфікованих і некваліфікованих. Вони виконують різні види робіт і мають різну професійну освіту (табл. 1.1). Конкретний рівень кваліфікації працівників визначається за тарифно-кваліфікаційними довідниками (характеристиками).

Таблиця 1.1 - Групи робітників за рівнем кваліфікації, та виконуваними ними роботами й терміни їх підготовки

Кваліфікаційні групи робітників	Основні роботи, що виконуються	Термін підготовки, стажування, досвід
Висококваліфіковані	Особливо відповідальні та складні роботи (виготвлення меблів, ремонт і наладка складного обладнання тощо)	Більше 2-3 років. Великий практичний досвід роботи Періодичне стажування.
Кваліфіковані	Складні роботи (ремонтні, металообробні та деревообробні, слюсарні, будівельні роботи, тощо)	1-2 роки Достатній досвід роботи
Малокваліфіковані	Нескладні роботи (ремонтні, метало-та деревообробні, будівельні, слюсарні, тощо)	Декілька тижнів. Певний досвід роботи
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі (гардеробники, вантажники, прибиральники тощо)	Не мають фахової або спеціальної підготовки

Для ефективного управління важливо не тільки знати чисельність (або динаміку) окремих категорій працівників, та вивчати взаємовідносини між ними. Все вище зазначене дає змогу не лише виявити вплив чинника та встановити найбільш суттєві структурні зміни, їх рушійні сили, тенденції, а на цій основі сформуванню реальної стратегії розвитку трудових ресурсів [12].

## 1.2 Основні показники, що характеризують персонал на промисловому підприємстві

Найважливішою передумовою визначення продуктивності праці є кваліфікований розрахунок рівня і динаміки продуктивності праці у всіх сферах народного господарства.

Вимірювання продуктивності праці базується на розумінні її економічного змісту, переважному визначенні показників, які можуть характеризувати саме рівень продуктивності праці в часі й просторі. Методика обліку продуктивності праці має відповідати наступним вимогам:

- повністю враховувати фактичний обсяг робіт і затрати робочого часу;



- одиниця виміру не може викривляти всі показники продуктивності праці;
- забезпечувати єдність методів, які вимірюють продуктивність праці;
- показники продуктивності праці мають бути наскрізними, а саме зведеними, порівняльними та мати високий ступінь узагальнення й універсального застосування [6].

Розрізняти продуктивність в масштабі компанії, галузі, регіону, підприємства, організації, виробничої дільниці, цеху, бригади та окремого працівника [12].

На формування різних типів кадрових структур та трудових ресурсів на різних рівнях, а саме, макро- та макрорівнях, у найближчі роки будуть впливати переважно наступні фактори та узагальнені тенденції:

- інтенсивний перерозподіл всіх працівників із промислової та сільськогосподарської діяльності в інформаційну сферу та сферу громадського обслуговування;
- включення в робочу силу працівників вищого рівня, ніж осіб старше працездатного віку;
- збільшення частки допоміжної розумової праці (сьогодні вона є в кілька разів нижча, ніж у розвинених країнах з ринковою економікою);
- зростає попит на кваліфіковану робочу силу (оператори, наладчики, програмісти-оператори), який значною мірою може бути задоволений за рахунок безробітних з категорій керівників і спеціалістів;
- уповільнити темпи зниження частки низькокваліфікованої та некваліфікованої праці у зв'язку з критичним скороченням штату за останні п'ять років технічного переоснащення діючих промислових підприємств;
- система сучасної освіти недостатньо враховує можливі та сучасні існуючі технологічні досягнення, продовжуючи відтворення кваліфікованих кадрів переважно за старим професійним зразком;

- входження української економіки в гіперінфляційний режим призводить до зростання безробіття, яке проявляється і сьогодні, переважно в прихованих формах.

Загалом, формування ринкового механізму та системи державного врегулювання ринку праці має враховувати ці та інші об'єктивні тенденції, їх позитивний та негативний вплив на функціональний стан економіки в цілому та окремих підприємств.

Щодо оцінки кадрового потенціалу підприємства, управління трудовими ресурсами, забезпечення їх ефективного використання потребує формування системи оцінки трудового потенціалу підприємства. В першу чергу, слід розрізняти реальну, облікову та середньооблікову чисельність працівників підприємства. До числа працівників включаються всі постійні, тимчасові та сезонні працівники, прийняті на роботу на один або більше днів, незалежно від того, чи знаходяться вони на роботі, у відпустці, у відрядженні, відсутні на роботі через хворобу або за інших причин [17].

Середня облікова чисельність працівників за певний період має визначатися, як сума середньомісячної чисельності, поділена на кількість місяців в обліковому періоді. Різниця між чисельністю зареєстрованих і явок характеризує резерв (в основному робітників), який необхідно використовувати для заміни тих, хто не вийшов на роботу з поважних причин.

Визначення чисельності працівників за всіма категоріями. Характеризуючи цілі та напрями розвитку підприємства, керівництво його має визначити необхідні для їх реалізації ресурси, включаючи й трудові. Планування трудових ресурсів на підприємстві починається, в першу чергу, з оцінки їх наявності. Останній передбачає інвентаризацію робочих місць з визначенням кількості працівників на кожній операції, що забезпечує досягнення кінцевої мети (створення продукції, надання послуг). Аналіз і додаткові розрахунки проводяться за категоріями працівників (робітниками,

керівниками, спеціалістами, службовцями), а для кожного з них – за професіями, спеціальностями, розрядами. Стосовно працівників розумової праці можливе застосування системи обліку професійних навичок або спеціальностей, яка передбачає облік професійних навичок працівників із зазначенням кількості працівників, які ними володіють [17].

Подібні переваги і недоліки мають показники продуктивності праці, розраховані за валовою і товарною продукцією. Недоліки полягають головним чином у тому, що рівень виробництва більшою мірою визначається витратами минулої (уречевленої) праці, ніж витратами необхідної праці. Зміна асортименту продукції, її матеріало- і трудомісткості, зміна обсягу кооперативних поставок, обсягу незавершеного виробництва, різниця і динаміка цін на продукцію вторинно впливають на обсяг виробництва та його динаміку. Під час розрахунку валової або товарної продукції часто відбувається подвійний розрахунок через те, що вартість виданої продукції підприємства, яке постачає цю продукцію, впливає на продуктивність підприємства, яке її використовує [12].

Перекуси в обсязі виробництва, що виникають при зміні асортименту, виникають при збільшенні або зменшенні частки продукції з більшою вартістю сировини, а саме з високою матеріаломісткістю і низькою трудомісткістю. Для усунення цього недоліку на практиці можна розраховувати показники продуктивності праці змінного та постійного складу, структурний показник [27].

Індекс змінного складу відбивається на змінах як у виробітку, так і у складі продукції.

Показник постійного складу характеризується показником продуктивності праці, який є незалежним від змін у структурі виробництва, і розраховується шляхом зважування часткових індексів приросту виробництва за чисельністю працівників у порівнянному (плановому) періоді по кожному виду продукції.

Структурний індекс розраховується шляхом діленням індексу змінного складу на індекс складу постійного. Структурний індекс показує, яким чином зміни в структурі виробництва впливають на узагальнений показник продуктивності праці. Якщо структурний показник є більшим за одиницю, то це означає, що показник продуктивності праці завищений за рахунок збільшення матеріаломісткості і зниження трудомісткості продукції при модифікації її асортименту, і навпаки.

Зауважимо, що між показниками валового та ринкового виробництва існують певні відмінності, які полягають у тому, що перший показник характеризує загальний обсяг виробничої діяльності підприємства, на то мість другий – обсяг, який надходить у народногосподарський обіг. Наприклад, у деяких галузях, таких як швейна, поліграфічна тощо, продуктивність праці визначається за допомогою показника стандартних витрат обробки (СВО). Для врахування нормативної собівартості переробки для кожного виду продукції визначається простий тариф на певний період за такими статтями: оплата основного виробництва за вирахуванням вартості живої праці), цехової та фабрика [9].

Прямі матеріальні витрати не відображаються в цьому стандарті, тобто на показник СВО переважно не впливають минулі витрати на оплату роботи. До недоліків цього показника належить те, що він не характеризує обсяг усіх виконаних робіт (загальну собівартість), собівартість виготовленої продукції, новостворену вартість, не враховує реальну собівартість переробки, а лише її нормативне значення. З теоретичної точки зору найбільш повне уявлення про внесок підприємства у створення продукту забезпечує показник чистої вартості продукту – новоствореної вартості. Сума чистої продукції розраховується за формулою як різниця між обсягом валової продукції та всіма витратами на сировину, напівфабрикати, матеріали, енергію, паливо, амортизаційні відрахування (елементи праці):

$$Ч_{\text{п}} = Q_{\text{в}} - M_{\text{в}}, \text{ або } Ч_{\text{п}} = З_{\text{п}} + \text{Пр}, \quad (1.1)$$

де  $Ч_{п}$  – обсяг чистої продукції;

$Q_{в}$  – обсяг валової продукції;

$M_{в}$  – матеріальні витрати;

$З_{п}$  – заробітна плата з нарахуваннями на соціальне страхування;

$Пр$  – прибуток підприємства.

Чисте виробництво точно характеризує новостворену продукцію, якщо продукція продається за ринковими цінами, але зараз великий вплив мають монопольні ціни, що змінює реальний внесок підприємства для створення нової вартості.

В певних галузях з високим рівнем технічної оснащеності для досконалого розрахунку продуктивності праці використовується умовний показник чистого продукту, який включає, крім заробітної плати з нарахованими витратами, прибуток, а також суму амортизаційних відрахувань (частина минулої праці).

Проте використання цього показника обмежене, оскільки через значну різницю в рентабельності окремих видів продукції та великі відмінності в частці прибутку в оптовій ціні підприємства не можна мати точну та достовірну інформацію. результати порівняння фактичного внеску підприємства у виробництво продукції та розміру відповідного прибутку.

На підприємствах більш широко використовується показник продуктивності праці, розрахований на основі нормативного показника чистої продукції [4].

Сутність зазначеного нормативного методу визначення чистої продукції полягає в тому, що кожному виду продукції, що випускається підприємством, поряд з оптовою ціною встановлюється і норма чистої продукції. Нормативний обсяг чистої продукції (НочП) підприємства визначається шляхом множення обсягу виробництва кожного виду продукції в натуральному вимірі (шт., кг тощо) на норматив і підсумовування результатів.

### 1.3 Методичні підходи щодо оцінки та формування системи управління ефективністю використання персоналу на промислових підприємствах

Виходячи з того, що одним із найважливіших завдань економічного аналізу є контроль за ефективним та доречним використанням персоналу підприємства. Персонал будь-якого підприємства є об'єктом управління, його продуктивною силою та основною складовою кожного виробничого процесу. У зв'язку з цим формування, планування, перерозподіл і раціональне використання всіх «людських ресурсів» в організації є основним змістом в управлінні персоналом [6].

В сучасних умовах поряд з виробничим та фінансовим капіталом дедалі важливішими ресурсами стають сучасні знання, досвід, трудові навички, прогресивна ініціатива, діловитість, мотиваційна сфера всіх працівників. Тому кадри є суб'єктом управління. Зазначена здатність персоналу бути об'єктом та суб'єктом управління є основною особливістю управління персоналом в організації.

Результати сучасної господарської діяльності залежать, в першу чергу, від ефективності використання персоналу, що є найбільш активним і, власне, вирішальним фактором виробництва. Забезпеченість підприємства належним персоналом, його раціональне використання та високий рівень продуктивності праці сприяють підвищенню обсягів виробництва власної продукції, ефективному використанню машин, обладнання, механізмів та зниженню собівартості та підвищенню загального прибутку.

Виникнення дисбалансу між величинами кадрового потенціалу, що має підприємство, та обсяг виробничих завдань, що воно виконує, свідчить, в першу чергу, про негаразди у системі управління. Для того, щоб запобігти зазначеній проблемі, необхідно постійно відстежувати та відтворювати взаємозалежність між величинами кадрового потенціалу та обсягами виробництва, тобто ефективно використовувати персонал у системі

управління, що є однією з найважливіших цілей та важливих завдань кадрової політики на підприємстві [8].

Підсумовуючи все вище зазначене, під використанням персоналу розуміється комплекс заходів, який спрямований на забезпечення умов для ефективної реалізації фізичного, творчого і трудового потенціалу працівників.

До загальних передумов підвищення ефективності використання персоналу у злагодженій системі управління підприємством необхідно зіставляти ефективне застосування організаторського, інтелектуального та творчого потенціалу персоналу, використовуючи покращення змісту праці, виключення монотонності та беззмістовності праці; організація безпеки та надійності виробничих процесів; забезпечення умов праці, раціоналізації режимів праці та відпочинку; визначення здатностей працівника, встановлення загальних характеристик, які безпосередньо впливають на ефективність праці [13].

Наведено критерії ефективності використання персоналу, що є необхідними для вироблення стратегії управління ним, а також для постановки та розв'язання питань щодо їх раціоналізації:

1) локальні або часткові – це найменші затрати праці на виробництво продукції, а також найменші затрати матеріальних фінансових ресурсів; найменша собівартість продукції; найвища рентабельність виробництва;

2) узагальнюючі – це високі темпи продуктивності праці, найвищі показники використання основних фондів; високі темпи впровадження НТП,

3) якісні – це найкращі умови праці персоналу, також дотримання норм і нормативів з праці, випуск продукції найвищої якості за оптимальної собівартості.

Зауважимо, що на ефективність використання персоналу в управлінні, інженерних службах, у штаті працівників підприємства впливає на

скорочення трудових витрат на одиницю продукції, що в першу чергу позначається на зниженні фінансових витрат.

На основі аналізу теоретичних підходів [16] та узагальнень встановлено, що до показників, характеризуючих використання персоналу на різних рівнях підприємства, належать:

- 1) продуктивність праці як важливий основний показник;
- 2) рівень використання загального фонду робочого часу;
- 3) рівень плинності кадрів та стан трудової дисципліни;
- 4) кількість працівників, зайнятих ручною працею;
- 5) відповідність якості персоналу вимогам виробництва та зайнятим ними посадам;
- б) абсолютна та відносна кількість працівників, яких вивільнили із виробництва.

Таким чином, ефективність використання персоналу в управлінні підприємством в цілому залежить від різних чинників:

- 1) науково-технічних, які пов'язані з рівнем розвитку та використання засобів промислового виробництва;
- 2) організаційних чинників, серед яких є удосконалення структури та змістовності праці в управлінні;
- 3) економічних, що пов'язані з економічними методами в управлінні персоналом;
- 4) соціальних, що зумовлені загальною системою соціально-економічних та соціально-трудова стосунків.

Наведені чинники підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві тісно взаємопов'язані та утворюють єдину систему.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про те, що ефективність використання персоналу буде досягнута завдяки:

- 1) стабільному та рівномірному завантаженню протягом робочого часу (періоду), тобто оптимальній зайнятості персоналу;



2) виключній відповідності трудового потенціалу персоналу всім вимогам щодо робочого місця та посади;

3) періодичній зміні робочого місця, що урізноманітнить діяльність працівників та надасть можливість гнучкому маневруванню в процесі виробництва [21].

Таким чином, ефективність використання персоналу підприємства здебільшого виражає результативність саме його праці, яка може бути визначена як співвідношення доходу, отриманого за рахунок використання робочої сили, до загальних витрат, які пов'язані з виплатою праці працівників.

Тому, критеріями ефективності використання персоналу виробничого підприємства є:

- зниження або підвищення рівня та темпів продуктивності праці;
- загальна динаміка основних параметрів зайнятості або безробіття;
- соціальний аспект ефективності використання персоналу на підприємстві;
- трудовий потенціал всіх працівників у системі показників розвитку підприємства [5].

У спеціальній літературі існує багато підходів до оцінки ефективності використання персоналу, але важливим є обрання саме того підходу, який найбільше відповідатиме цілям та тенденціям розвитку суб'єктів господарювання, передусім враховуватиме можливість вирішення їх поточних та системних проблем.

Узагальнюючи доступну інформацію що до напрямків та показників, які характеризують ефективність у використанні персоналу підприємства, відносять:

- продуктивність праці, як основного показника, що вимірює показники виробітку та трудомісткості;
- рівень певної ефективності використання фонду робочого часу;

- стан трудової дисципліни на підприємстві та рівень плинності кадрів;
- плинність кадрів, що відноситься до ефективності руху персоналу;
- питома вага працівників та їх кількість, зайнятих ручною працею;
- ефективне використання фонду оплати праці на основі оцінки співвідношення темпів зростання продуктивності праці (а саме виробітку продукції) та статистичної середньомісячної заробітної плати;
- зарплатовіддача чи зарплатомісткість, тобто рентабельність персоналу;
- якісна відповідність персоналу зайнятим посадам та вимогам виробництва;
- абсолютна та відносна кількість працівників, вивільнених із процесу виробництва.

Продуктивність праці вимірює рівень ефективності менеджменту персоналу підприємства, та саме вона відображає здатність системи управління та організацією персоналу взагалі забезпечувати певний результат за умов і можливостей [12]. За умови переходу підприємств до ринкової економіки змінюється методологія вимірювань ефективності, яка ґрунтується як на економічних показниках розрахунку співвідношення витрат на персонал, так і на отриманих результатах (визначаючи рентабельність використання цього персоналу), а відображає саме ступінь досягнення поставленої мети в галузі управління персоналом. Загалом система показників ефективності має:

- відображати витрати всіх видів ресурсів, які споживаються на підприємстві;
- створювати сприятливі передумови для виявлення резервів підвищення певної ефективності виробництва;
- стимулювати доречне використання всіх наявних резервів підприємства;

– надавати інформацію щодо ефективності виробництва на всіх ланках управлінської ієрархії;

– виконувати переважну критеріальну функцію [18].

Узагальнюючи вище зазначені підходи, вважаємо, що для коректного забезпечення комплексності та професійного оцінювання наявності та ефективності використання персоналу доцільно на підприємстві використовувати узагальнене групування трудових показників підприємства на основі виділення чотирьох напрямів: аналіз та оцінка забезпеченості підприємства персоналом, аналіз руху персоналу та використання робочого часу, аналіз та оцінка фонду оплати праці, аналіз та оцінка узагальнюючих показників ефективності використання персоналу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємстві

Підхід	Критерії оцінки	Приклади показників	Переваги підходу	Недоліки підходу
1	2	3	4	5
Результативний	Результати діяльності організації	Обсяг реалізованої продукції, якість продукції, прибуток, рентабельність, собівартість продукції, термін окупності капітальних вкладень тощо	Наявність зв'язку з кінцевими результатами діяльності організації	Залежність результатів діяльності не тільки від результативності персоналу (наприклад, від впровадження інноваційних технологій)
Функціональний	Функціональні підсистеми системи управління персоналом	Забезпечення потреби в персоналі; організація праці та мотивація; розвиток персоналу; оцінка персоналу	Простота і доступність використання; можливість використання	Відсутність відповідальності за результат. Низька зацікавленість персоналу в кінцевому результаті
Порівняльний, або еталонний (Бенчмаркінг)	Витрати і доходи, пов'язані з персоналом	Витрати на персонал на одного співробітника, виручка на одного співробітника	Визначення положення конкурентів. Визначення слабких місць в управлінні	Висока вартість через залучення консультантів. Складність зіставлення через суттєвої різниці.

Продовження табл.1.2

1	2	3	4	5
Ресурсний	Результативність і якість праці	Продуктивність праці, питома вага оплати праці в собівартості продукції, трудомісткість продукції, фондоозброєність праці, втрати робочого часу	Враховуються відмінності у праці по продукції, що випускається і видам робіт	Не враховується ринкова компонента діяльності організації
Підхід на основі інтегральних показників	Успішність діяльності організації: конкурентоздатність продукції, організації	Продуктивність на одиницю сировини, витрати по управлінню персоналом на одного співробітника, укомплектованість штату тощо.	Враховується внесок персоналу в успішність діяльності компанії	Складність оцінки окремо взятих критеріальних показників через відсутність достовірних вихідних даних.

Отже, основною метою формування та використання трудових показників є оцінка ефективності використання персоналу та забезпечення безперервного моніторингу ефективності праці. Важливість економічних досліджень полягає у тому, що аналіз показників забезпечує керівництво підприємства повною та достовірною інформацією щодо ефективності використання персоналу.

Таким чином, представлений розділ містить основні методичні підходи щодо оцінки та формування системи управління ефективністю використання персоналу на промислових підприємствах. Для подальшої роботи над бакалаврським дослідженням, треба зосередити увагу на аналізі та оцінюванні ефективності роботи персоналу на досліджуваному підприємстві.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА І АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ У АТ «МОТОР СІЧ»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство «Мотор Січ» розпочало працювати у м. Запоріжжя в 1907 році. До грудня 1915 року завод випускав виключно сільськогосподарські механізми та інструменти, відливав вироби з чавуну і міді та виконував різні види механічної обробки. У грудні 1915 року це акціонерне товариство «Дюфлон, Костянтинович і К» («Дека») і викупило завод й змінило профіль його виробничої діяльності. Згодом завод почав освоєння виробництва авіаційних двигунів, а в листопаді 1916 року було ним виготовлено перший 6-циліндровий мотор водяного охолодження «Дека» М-100. З 1916 року завод налагодив виробництво та тривалий час випускав поршневі двигуни: М-6, М-11, М-22, М-85, М-86, М-87, М-88, АШ-82ФН, АШ-62Р і АІ-26В. А з 1953 року завод розпочав виготовлення реактивних двигунів РД-45 і РД-500, що поклали початок наступу нової ери – ери газотурбінних двигунів [38].

Історія зазначеного підприємства – це поетапне створення та технічне освоєння у виробництві нових двигунів, кожен з них став значною віхою у розвитку українського авіадвигунобудування. Представниками нового покоління стали газотурбінні двигуни АІ-20, АІ-24, АІ-25, АІ-25ТЛ, АІ-9, АІ-9В, ТВ3-117В, Д-36, Д-136, Д-18Т для таких літаків, як Бе-12, Іл-18, Іл-38, Ан-8, Ан-10, Ан-12, Ан-24, Ан-32, Ан-26, Ан-30, Ан-72, Ан-74, Ан-124, L-39, Як-40, К-8J, Як-42, «Руслан», Ан-225 «Мрія», а також вертольотів Ка-27, Ка-28, Ка-29, Ка-31, Ка-32, Ка-50, Ка-50-2, Ка-52, Мі-8МТ, Мі-14, Мі-17, Мі-171, Мі-172, Мі-24, Мі-25, Мі-26. У 1994 році підприємство було перетворено в

акціонерне товариство «МОТОР СІЧ». В даний час на підприємстві було розпочато серійне виробництво авіаційних двигунів нового покоління ТВЗ-117ВМА-СБМ1, АІ9-3Б, Д-36 сер.4А, Д-436Т1/ТП, ВК-2500, АІ-222-25, Д-436-148, АІ-450-МС, МС-14, ТВЗ 117ВМА-СБМ1В, ТВЗ 117ВМА-СБМ1В 4 і 4Е серії для літаків Ан -140, Ан -74ТК- 300, Ту-334, Бе-200, Як-130, Ан-148, Ан-158, Ан-2-100, вертольотів Мі-8МТВ, Мі-17(171), Мі-24, Мі-28, Мі 35 , Ка-32, Мі-8Т та Мі-8МСБ і ведеться інтенсивна підготовка до серійного виробництва Д-27, АІ -222- 25Ф, АІ 25ТЛШ, АІ-450М, МС-500В, для літаків Ан-70, L-15, L-39 і вертольотів Мі-2М і МСБ-2. Поряд з виробництвом і технічним супроводом газотурбінних двигунів на підприємстві ведеться підготовка досвідченого і серійного виробництва газотурбінних приводів і електростанцій, у тому числі теплоенергетичних комплексів з парогазовим або когенераційним циклом.

На даний час АТ «МОТОР СІЧ» активно розвиває новий напрямок зі створення, ремонту та модернізації вертольотів в рамках реалізації сучасної програми вертольото будування. Також на підприємстві реалізується декілька напрямів з даної тематики: модернізація вертольотів типу Мі-8 в профіль Мі- 8МСБ шляхом установки нових двигунів ТВЗ-117ВМА-СБМ1В 4Е серії власної розробки; модернізація вертольотів Мі-2 в профіль Мі-2МСБ шляхом установки двигунів нового покоління АІ-450М; створення вертольотів МСБ-2, МСБ-6. Мета підприємства – виробництво довговічної і надійної техніки, що повною мірою задовольняє вимоги замовника та створює максимальні зручності споживачам. Ми прагнемо до подальшого зміцнення сформованого позитивного іміджу акціонерного товариства – надійного, солідного, ділового партнера [38].

До організаційної структури підприємства належить біля 50 основних та допоміжних цехів, а також понад 50 відділів, що безпосередньо пов'язані з основним виробництвом, більше 15 відділів, що непов'язані з основним його виробництвом. До структурних підрозділів «Мотор Січ», належать медико-

санітарна частина, дошкільні, оздоровчі та спортивні комплекси, будинок культури та інші. У розпорядженні колективу – 4 дитячі садки, з них 1 – санаторного типу; також дитячі оздоровчі й спортивні табори, медсанчастина, обладнана за сучасними вимогами та укомплектована високопрофесійними медичними кадрами; спортивний комплекс АТ «МОТОР СІЧ», Будинок культури, система пансіонатів і оздоровчих комплексів на р. Дніпро, Азовському морі. Будинок культури імені Т.Г. Шевченка АТ «МОТОР СІЧ» – центр культури підприємства – одержує фінансову підтримку адміністрації, профспілкового комітету, має два зали для глядачів загальною чисельністю 620 посадкових місць і три репетиційних зали загальною площею 50 м<sup>2</sup>. Такий склад підрозділів підприємства створює всі умови для формування дієвої соціальної сфери та підтримки розвитку персоналу підприємства [38].

Основним видом діяльності АТ «МОТОР СІЧ» є авіаційна промисловість; виробництво електротехнічних машин, обладнання, апаратури та виробів виробничого призначення; ремонт цивільних літаків, вертольотів, їх обладнання та авіаційних двигунів. АТ «МОТОР СІЧ» одне з декількох у світі підприємств та єдине підприємство в Україні, що має закінчений цикл виробництва двигунів, а також таке, що забезпечує весь цикл ремонту, випробування та обслуговування двигунів [3]. Основною продукцією, що забезпечила АТ «МОТОР СІЧ» більше 10% доходів за 2019 рік, є авіаційні двигуни різних типів і модифікацій. Інформація про основну продукцію (послуги) за 2020 р. представлена в табл.2.1

АТ «МОТОР СІЧ» постійно займається розробкою, освоєнням і просуванням на ринок нових видів продукції і послуг. В даний час триває робота над створенням і освоєнням наступних сімейств авіадвигунів: МС-500В, ТВ3-117ВМА-СБМ1В, Д-436-148ФМ, МС-14, різних типів АІ-450, АІ-136Т.

Таблиця 2.1 - Структура реалізованої продукції АТ «МОТОР СІЧ» за 2020 р.

Показник	%
Авіадвигуни серійні 58,2	58,2
Авіадвигуни ремонтні 17,1	17,1
Вертолітна техніка 6,5	6,5
Інша авіатехніка	12,7
Продукція загально-технічного призначення та ТНС	5,5
Дохід від реалізації продукції, робіт та послуг, млн.грн.	14596,3
Питома вага авіатехніки та гвинтокрилів в реалізованій продукції	94,5%
Частка експорту в доході від реалізованої продукції	87,7%

Підприємство також активно розвиває вертолітну програму: працює над проектами з ремоторизації вертольотів Мі-8Т, Мі-8МТВ, Мі-17 та Мі-2 й оснащенням всіх їх новими двигунами ТВЗ-117ВМА-СБМ1В різних серій і АІ-450М, що дозволяє активно поліпшити експлуатаційні та льотні характеристики вертольотів;

– також веде роботу з освоєння ремонту саме головних вертолітних редукторів для різних типів вертольотів;

– останнім часом працює над цілою низкою нових розробок з вертолітної тематики та активно пропонує нову продукцію й послуги на традиційних і нових ринках збуту.

У 2019-2020 роках за результатами дослідно-конструкторських робіт було розпочато серійне виробництво вертольота Мі-2МСБ, модернізація вертольота Мі-2 в профіль Мі-2 з двигунами АІ-450М-Б, освоєний ремонт і отриманий від Управління регулювання діяльністю державіації України допуск до серійного ремонту головних вертолітних редукторів ВР-14, ВР-8А, ВР-24 [3]. Крім авіатехніки, АТ «МОТОР СІЧ» створює електростанції різної потужності та енергокомплекси на їх основі, газотурбінні приводи для газоперекачувальних агрегатів, також товари народного споживання і виробу медичного призначення [38].

Основою кадрової політики підприємства стала реалізація принципу наступності поколінь, також забезпечення виробництва кваліфікованими



робітниками та спеціалістами, крім того підвищення рівня кваліфікації кадрового резерву, також оптимізація структури та чисельності працюючих. Подальший розвиток отримало сучасне вертолітне виробництво. В авіакомпанії було створено бюро надійності авіаційної техніки, також Міжнародний технічний центр сертифікований згідно вимог Авіаційних правил EASA Частина-147, крім того було створено центр підготовки льотного та технічного складу. Підприємством в 2014 року була започаткована реалізація плану робіт з постійного моніторингу та проведення ряду соціологічних досліджень за такими основними напрямками роботи:

- визначення ступеня лояльності та задоволеності працівників;
- виявлення соціальних процесів у трудовому колективі;
- тестування молодих фахівців для включення в кадровий резерв;
- моніторинг умов адаптації молодих робітників та учнів професійно – технічних навчальних закладів, які проходять практику в АТ «МОТОР СІЧ»;
- навчання наставників молоді та майстрів.

В рамках моніторингу умов адаптації молодих робітників у віці до 30 років із загальним стажем до 1 року було опитано 195 робітників, що дозволило виявити основні об'єктивні причини незадоволеності діючими умовами адаптації молодого покоління працівників та надалі розробити відповідні заходи [38].

В рамках реалізації Молодіжної політики АТ «МОТОР СІЧ» у 2020 році на підприємстві було проведено 98 молодіжних заходів із залученням 6825 молодих працівників:

- 372 молодих працівника з 41 підрозділів взяли участь у конкурсі професійної майстерності за 12-ти професій. 76 учасників посіли призові місця і були заохочені грошовими преміями, 21 призерів конкурсу підвищені кваліфікаційні розряди;
- проведені роботи з благоустрою та підтримання в належному стані молодіжної туристичної бази «Меридіан». Протягом сезону регулярно

проводилися спортивні та культурно–масові заходи, в яких взяли участь 5706 молодих працівників;

- проведено заводський творчий конкурс стінгазет «Таланти нашого колективу», у якому взяли участь 38 підрозділів підприємства;

- організована ознайомча екскурсія та спортивні змагання для прийнятих молодих працівників підприємства та ВПУ «Моторобудівник» на т/б «Меридіан» в кількості 135 осіб;

- збірна команда молодих моторобудівників з 10 чоловік прийняла участь в обласних військово – спортивні змагання «Призовник 2020» та «Захисник Вітчизни», в яких команда призовників АТ «МОТОР СІЧ» посіла і командне місце серед трудових колективів;

- організований молодіжний заїзд в профілакторій АТ «МОТОР СІЧ», у якому взяли участь 122 чоловік;

- напередодні Нового року 410 дітей молодих працівників досліджуваного підприємства привітали на дому;

- за підсумками господарської діяльності в 2020 р. 5 молодим працівникам присвоєно почесне звання «Кращий молодий моторобудівник»;

- щоквартально підбиваються підсумки роботи молодих робітників та фахівців з врученням свідоцтва за такими категоріями:

- «Кращий молодий робітник» – 32 осіб;

- «Кращий молодий майстер» – 20 осіб;

- «Кращий молодий спеціаліст» – 23 осіб.

На підприємстві велика увага приділяється підготовці кваліфікованих фахівців на заочній формі навчання без відриву від виробництва, більшість з яких зараховані в резерв керівного складу. На сьогоднішній день заочно навчаються 652 людини. Робота з базовим Запорізьким авіаційним коледжем дає можливість поповнювати підприємство не тільки фахівцями з середньою спеціальною освітою, але і направляти їх для подальшого навчання у ВНЗ на

3-й курс для поповнення раніше сформованих груп. У цьому році 40 випускників ЗАК, спрямовані на 2 і 3 курси в ХАІ на навчання за рахунок коштів держбюджету [38].

У 2020 році на підприємстві пройшли практику 2236 осіб, в т. ч:

- 574 студентів з 7-ми ВНЗ з 53 спеціальностей;
- 512 студентів з 13-ти технікумів і коледжів за 23 спеціальностями;
- 1150 учнів з 12-ти ПТУ за 15 професіями, 819 учнів продовжують

практику.

Міжнародним технічним центром ПАТ «МОТОР СІЧ» проводиться систематична робота по професійній підготовці, перепідготовці, підвищенню кваліфікації персоналу підприємства, навчання на курсах цільового призначення робітників, інженерно-технічного персоналу і службовців з питань охорони праці та робіт з підвищеною небезпекою, що забезпечують компетентність персоналу і якість виробів відповідно до вимог міжнародних стандартів.

Навчання за програмою «Програмування, налагодження та управління верстатами з системою ЧПУ СИНУМЕРИК-840Д» пройшли 42 фахівця цехів. Підвищили кваліфікацію на 4-5 розряд за професіями 207 працівників: токаря, фрезерувальника, шліфувальника, оператора ст. з ЧПУ, слюсара, електромонтера, слюсара КВПіА, слюсара з ремонту обладнання, коваль-штампувальника, контролера [38].

Навчені 168 працівника професії шліфувальник, токаря, фрезерувальника, оператора верстатів з ПУ, 116 робочих освоїли суміжні професії. Переатестованим у відповідності з вимогами сертифікаційних організацій 236 зварників. Пройшли навчання за неруйнуючим методам контролю 197 працівників пройшли навчання по точності обладнання 95 працівників.

Отже, на АТ «Мотор Січ» діє система мотивації персоналу, що дозволяє формувати підґрунття для розвитку підприємства, але для

виявлення шляхів її удосконалення слід провести аналіз використання всіх елементів такої системи.

## 2.2 Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища АТ «Мотор Січ»

Відповідно до системного підходу до управління кожна організація є відкритою системою, цілісність і життєздатність якої забезпечують елементи, що її складають. Усі ці елементи складають внутрішнє середовище організації. Його проектування та створення здійснюється з урахуванням специфіки діяльності організації, кола споживачів, кон'юнктури ринку, економічної кон'юнктури тощо [23].

Система менеджменту при формуванні внутрішнього середовища організації повинна забезпечувати відповідність характеристик його найважливіших складових умовам зовнішнього середовища, в якому функціонує організація. Внутрішнє середовище організації формується менеджерами на основі їх уявлень про елементи, які забезпечуватимуть її ефективне функціонування та розвиток. Це пов'язано з існуванням різних підходів до структурування внутрішнього середовища організацій. Найчастіше виділяють наступні елементи: цілі, структуру, технологію, завдання та персонал, який виконує ці завдання з використанням відповідної технології [30].

Внутрішнє середовище організації – це сукупність елементів, з яких складається організація і які забезпечують її цілісність і життєздатність як відкритої системи. Це складна система елементів і зв'язків між ними, яка є об'єктом управління.

Основним завданням системи управління при формуванні внутрішнього середовища є забезпечення відповідності характеристик компонентів організації умовам зовнішнього середовища.

Внутрішнє середовище АТ «Мотор Січ» складається з різних елементів, які впливають на його функціонування та успішність.

До основних компонентів внутрішнього середовища підприємства належать (цілі, організаційна структура, завдання, технології, люди):

Структура організації. Йдеться про розподіл повноважень, обов'язків і відповідальності всередині організації. Структура може бути лінійною, функціональною, матричною тощо.

Організаційна культура. Культура визначає цінності, норми, переконання та практики, які характеризують організацію. Це впливає на те, як співробітники сприймають себе та взаємодіють один з одним і зовнішніми зацікавленими сторонами.

Людські ресурси. Це співробітники організації, їх уміння, знання, досвід і мотивація. Людські ресурси включають усі аспекти управління персоналом, від найму до розвитку та утримання.

Фінанси. Фінансовий стан організації, її бюджети, прибутки, витрати та інвестиції. Фінанси є ключовим елементом внутрішнього середовища, оскільки визначають можливості та обмеження в реалізації стратегії та цілей.

Технології. Інформаційні та виробничі технології, їх доступність та ефективність, що використовуються організацією для досягнення поставлених цілей.

Процес. Виробництво, управління, маркетинг та інші процеси, що використовуються для здійснення діяльності організації.

Менеджмент. Стиль управління та прийняття рішень керівництвом організації.

Ці компоненти взаємодіють один з одним і утворюють унікальне середовище кожної організації, яке визначає її можливості та потенціал для успіху. Отже, внутрішнє середовище організації – це складна система елементів і зв'язків між ними, яка підлягає контролю та регулюванню з боку керівництва [30].

Зовнішнє середовище організації – це сукупність суб'єктів господарювання, економічних, соціальних і природних умов, національних і міждержавних структур та інших зовнішніх по відношенню до підприємства умов і факторів.

Зовнішнє середовище організації складається з різноманітних факторів і умов, які знаходяться за межами самої організації, але мають значний вплив на її діяльність і успіх. До основних складових зовнішнього середовища АТ «Мотор Січ» належать:

Економічні фактори. Це включає стан економіки країни або регіону, інфляцію, безробіття, обмінні курси та інші економічні показники, які можуть впливати на вартість ресурсів, попит на продукцію та послуги організації.

Соціокультурні фактори. Це соціальні та культурні тенденції в суспільстві, такі як демографічні зміни, споживчі норми, тенденції споживчої поведінки, ставлення до роботи, освіти тощо.

Політико-правові фактори. Це стосується законодавства, регулювання, політичної стабільності, корупції, геополітичних ризиків та інших аспектів, які впливають на умови ведення бізнесу та можуть мати значний вплив на стратегії та діяльність організації.

Технологічні зміни. Технологічний розвиток, інновації та впровадження нових технологічних рішень можуть змінити виробництво, маркетинг, комунікацію та методи управління.

Фактори навколишнього середовища. Це включає вплив діяльності організації на навколишнє середовище та дотримання екологічних стандартів і правил, а також зміну клімату та інші екологічні фактори.

Тенденції ринку. Зміни попиту, конкуренції, тенденцій поведінки споживачів та інших аспектів ринкового середовища, які можуть вплинути на успіх організації.

Зовнішнє середовище визначає контекст, у якому працює організація, і значною мірою впливає на її можливості та стратегії. Організаціям важливо аналізувати зовнішнє середовище, щоб адаптуватися до змін і скористатися можливостями для успіху [27].

Зовнішньоекономічна діяльність АТ «Мотор Січ» – це комплекс перспективних планів і завдань, які необхідно виконувати для досягнення поставлених цілей, тобто необхідно постійно вдосконалювати.

Планування – це процес розробки, оцінки та прийняття розвитку бізнесу. Плани ґрунтуються на прогнозуванні майбутнього стану підприємства та зовнішнього середовища, їх метою є мобілізація ресурсів і координація діяльності всіх підрозділів підприємства в напрямку досягнення заявлених довгострокових цілей [27].

Українська авіаційна галузь має досить значний потенціал для свого подальшого розвитку, але основними причинами уповільнення темпів розвитку національного авіаційного комплексу є скорочення технологічних розробок та інтелектуальних ресурсів та відсутність міжнародної кооперації.

В сучасних умовах розвитку ринку АТ «Мотор Січ» доводиться все складніше. Проблеми пов'язані з високим рівнем жорсткої конкуренції, перенасиченістю рекламних та інформаційних потоків, підвищенням вимог до якості продукції, постійними змінами бізнес-середовища та місткості ринку, а також інноваціями, які прагнуть завойовувати все більшу частку. Значний вплив на економічну діяльність АТ «Мотор Січ» має політична та економічна нестабільність та мінливість зовнішньоінтеграційного шляху держави. Зовнішньоекономічна діяльність АТ «Мотор Січ» достатньо розроблена.

Концепцією цієї компанії є зростання, засноване на масштабній диверсифікації виробництва, зміцненні та розширенні позицій на ринку авіаційної техніки та послуг у процесі її функціонування. Один із основних інструментів управління, що впливає на розвиток бізнесу, є SWOT – аналіз.

Таблиця 2.2 – SWOT - аналіз АТ «Мотор Січ».

	<b>Можливості:</b>	<b>Загроза:</b>
	1) держзамовлення на поставку вертольотів; 2) зростання потреб у авіа – техніці; 3) проникнення на ринок Китаю і країн Південно-Східної Азії; 4) створення авіадвигунів 5-го покоління протягом декілька років; 5) високий ступінь зносу авіаційних парків країн СНД	1) політична нестабільність; 2) недостатня законодавча забезпеченість галузі; 3) посилення конкуренції на ринку авіадвигунів; 4) подорожчання імпортованих комплектуючих та сировини; 5) низький рівень витрат на НДДКР
<b>Сильні сторони:</b> 1) Виробництво двигунів з унікальними характеристиками, диверсифікована продуктова лінійка; 2) тривалі історичні зв'язки з великими клієнтами; 3) повний цикл створення авіадвигунів, партнерство з КБ «Івченко-Прогрес»; 4) досвідчений і кваліфікований персонал;	1) зростання частки ринку за рахунок виробництва двигунів з унікальними характеристиками; 2) розширення асортименту продукції та послуг; 3) збільшення кількості партнерів та споживачів; 4) залучення до роботи кваліфікованого персоналу може стати конкурентною перевагою підприємства; 5) створення авіадвигунів 5-го покоління; 6) зростання частки ринку за рахунок гарної репутації	1) за допомогою наявності власних коштів зменшувати залежність від постачальника; 2) міцні позиції на ринку сприятимуть закріпленню підприємства на зовнішньому ринку
<b>Слабкі сторони:</b> 1) недостатня ємкість внутрішнього ринку; 2) низький рівень контролю над операційною діяльністю з боку міноритарних акціонерів	1) диверсифікація з метою мінімізації ризиків; 2) наступальна маркетингова політика; 3) прагнення до лідерства за витратами; 4) створення високотехнічного виробництва	1) пошук нових ринків збуту 2) реструктуризація кадрової політики; 3) необхідність залучення фінансового капіталу

За результатами аналізу зовнішнього середовища АТ «Мотор Січ» із застосуванням інструментів SWOT-аналізу можна стверджувати про необхідність перегляду та заміни планів компанії своїм напрямом [38]. Планування має здійснюватися таким чином, щоб використовувати власні сили та ринкові можливості для повного розвитку та реалізації потенціалу компанії, долаючи слабкі сторони та уникаючи загроз.



АТ «Мотор Січ» розширює ринки збуту своєї продукції як за кордоном, так і всередині країни. Для компанії важливо розширити свою присутність на європейських ринках. Європа – платоспроможний і перспективний ринок. Однак багато залежатиме від світової економічної ситуації та української політики.

Європейський ринок висуває високі вимоги до імпоротної продукції. АТ «Мотор Січ» має обрати конкретний напрямок інтеграції в європейську авіаційну промисловість. Основа діяльності компанії повинна бути спрямована на досягнення основних світових тенденцій авіабудування, які є основою для успішного функціонування компанії в складних конкурентних умовах. АТ «Мотор Січ» слід більше уваги приділяти науково-технічним розробкам, які сприятимуть підвищенню якості продукції, розширенню асортименту, покращенню виробництва та зниженню загальних витрат. Важливе значення має залучення інвестицій в інноваційну діяльність підприємства.

Співпраця з іноземними партнерами, спільна розробка та виробництво транспортних і військово-транспортних літаків є хорошим досвідом світової авіаційної галузі. Сьогодні головним завданням компанії є пошук нових ринків збуту.

Для цього АТ «Мотор Січ» має вдосконалювати свою діяльність шляхом використання європейського досвіду авіабудування, розробок, обміну досвідом технологій, завдяки чому можна буде залучати нових іноземних інвесторів та нових покупців авіаційної техніки [3].

### 2.3 Характеристика системи управління ефективності роботи персоналу на АТ «Мотор Січ»

Система управління ефективністю персоналу АТ «Мотор Січ» – це комплексний підхід до організації та управління діяльністю співробітників

для досягнення поставлених цілей та підвищення ефективності організації. Основними характеристиками такої системи є:

1. Визначення мети та очікування. Ефективна система управління продуктивністю персоналу починається з чіткого визначення цілей і очікувань співробітників. Ці цілі повинні бути узгоджені з цілями організації та мати конкретні, вимірні критерії успіху.

2. Встановлення процесу оцінки. Система повинна включати процес регулярного оцінювання продуктивності співробітників на основі їхніх досягнень, навичок і внеску в організацію. Це можна зробити за допомогою сертифікації, тестування навичок, регулярних обговорень професійного розвитку тощо.

3. Зворотний зв'язок і розвиток. Система повинна сприяти встановленню відкритого, двостороннього спілкування між керівництвом і співробітниками. Зворотний зв'язок допомагає виявити проблеми та можливості для вдосконалення, а також підтримує процес професійного розвитку співробітників.

4. Винагорода та винагороди. Система управління ефективністю персоналу повинна включати винагороди та механізми винагороди, які стимулюють працівників до досягнення високих результатів. Це можуть бути фінансові бонуси, заохочення за досягнення цілей і можливості кар'єрного розвитку.

5. Система планування та розвитку кадрів. Ефективна система управління персоналом також включає процес планування та розвитку персоналу, що дозволяє організації підготувати працівників до майбутніх викликів і потреб.

6. Підтримування культури відкритості та вдосконалення. Основою ефективною системи управління є культура, яка підтримує відкритість, навчання та вдосконалення. Керівництво повинно активно підтримувати цінності та практики, які сприяють розвитку персоналу та підвищенню

продуктивності.

Характеристика системи управління ефективністю роботи персоналу на підприємстві АТ «Мотор Січ» може включати різні аспекти, спрямовані на підвищення продуктивності, якості та задоволеності персоналу. Ось деякі ключові характеристики такої системи:

1. Цілісний підхід до управління персоналом означає, що система управління охоплює всі аспекти роботи персоналу, включаючи набір, навчання, оцінку, мотивацію, розвиток і утримання персоналу.

2. Визначення чітких цілей та показники ефективності. Ефективна система управління встановлює чіткі цілі та показники ефективності для оцінки діяльності персоналу. Це дає змогу вимірювати досягнення цілей і коригувати стратегії з часом.

3. Залучення персоналу до процесу. Важливо, щоб співробітники були залучені до процесу управління, дозволяючи їм брати участь у встановленні цілей, надавати зворотний зв'язок і розвивати власні навички.

4. Система мотивації та винагород. Ефективна система мотивації, включаючи винагороди, похвалу та можливості кар'єрного розвитку, допомагає підвищити продуктивність і задоволеність співробітників.

5. Система зворотного зв'язку і оцінки. Важливо мати механізми для збору відгуків персоналу та проведення регулярних перевірок ефективності для вдосконалення системи управління.

6. Навчання і розвиток персоналу. Система повинна забезпечувати постійне навчання та можливості для розвитку персоналу, щоб вони могли адаптуватися до мінливих умов і вдосконалювати свої навички.

7. Використання технологій управління персоналом. Впровадження сучасних інформаційних технологій автоматизації процесів управління персоналом дозволяє підвищити оперативність і точність управлінських рішень.

Ці характеристики допомагають створити комплексну та ефективну

систему управління персоналом, спрямовану на досягнення бізнес-цілей шляхом оптимального використання людських ресурсів на підприємстві [22].

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ НА АТ «МОТОР СІЧ»

#### 3.1 Резерви підвищення ефективності використання персоналу

У процесах, спрямованих на забезпечення нормальної життєдіяльності підприємства, пріоритетною завжди була і залишається проблема розвитку ефективності використання персоналу. Адже саме плідна праця працівників усіх рівнів є запорукою формування економічно стабільного та прибуткового бізнесу. Резервами підвищення продуктивності праці є можливості економії робочого часу на виробництві за рахунок трудової діяльності колективу підприємства.

Істотне підвищення продуктивності праці досягається двом основними шляхами: збільшенням виробництва продукції при тих самих витратах робочого часу, або зменшенням витрат робочого часу на одиницю продукції (трудомісткості) [22].

Джерелами зростання продуктивності праці, які є резервами, є реальні технічні, організаційні чи економічні заходи, застосування в практиці досягнень науки, передового виробничого досвіду, скорочення витрат непродуктивного робочого часу тощо.

Резерви підвищення продуктивності праці не обмежені, а також науково-технічний прогрес, удосконалення організації виробництва, праці та управління. Тому в кожному конкретному періоді необхідно використовувати ті резерви, які забезпечують максимальну економію праці при мінімальних витратах. Істотне значення для ефективності кадрової роботи має раціональна організація кадрової роботи на підприємстві.

При аналізі плинності кадрів розглядаються конкретні причини звільнення за власним бажанням (низька заробітна плата, важкі умови праці, безперспективність професійного розвитку, незадовільний психологічний клімат).

У разі високої плинності кадрів необхідно визначити її негативні наслідки на основні показники діяльності підприємства та розробити оперативні заходи, спрямовані на кадрове зміцнення.

Слід звернути увагу на протилежне явище – недостатню плинність робочої сили, коли з певних причин сповільнюється природна плинність кадрів на АТ «Мотор Січ». Про це досить красномовно свідчать темпи зростання частки людей похилого віку, які працюють на підприємствах, або висока частка осіб пенсійного віку, переважно в службах працівників та у складі вищих керівників підприємств і держави. Ви також можете запровадити політику найму лише молодих або відносно молодих працівників тощо.

Прогнозування кваліфікації персоналу має велике значення і дозволяє вирішувати виникаючі проблеми і давати очікуваний ефект. Успішна програма розвитку людських ресурсів допомагає впевнено створити робочу силу з чудовими можливостями та сильною мотивацією для виконання завдань, які стоять перед організацією. Підвищення ефективності навчання персоналу значною мірою залежить від процесу організації та управління персоналом на АТ «Мотор Січ». Управління персоналом спрямоване на підвищення його діяльності або ефективності роботи [18].

Успішне управління кадровою кар'єрою співробітників сприяє підвищенню ефективності використання персоналу компанії. Виділяють основні етапи управління кар'єрою:

- активне планування індивідуального професійного рівня працівників;
- ефективна організація здобуття працівниками необхідного рівня професійної підготовки;

- координація зусиль працівників і спроможність організації реалізувати індивідуальний план професійного розвитку;
- аналіз та оцінка діяльності, результатів і методів діяльності, особистості та професійних якостей кваліфікованого працівника, його професійного досвіду;
- контроль за робочою діяльністю працівника, його професійним і професійним розвитком, раціональним використанням його професійного досвіду.

Напрямки підвищення ефективності використання персоналу підприємства передбачають визначення ціннісних характеристик персоналу, пошук резервів їх вдосконалення, визначення рівня ділової активності працівників, удосконалення системи перепідготовки персоналу, поліпшення умов праці.

Таким чином, з метою підвищення ефективності використання персоналу підприємства виникла обґрунтована необхідність впровадження заходів, спрямованих на вдосконалення організаційно-функціональної структури управління персоналом, а саме інтеграції служб відділу кадрів, відділу організації праці та заробітної плати, також відділ охорони праці та техніки безпеки в єдиний кадровий центр, що дозволить йому стати повноцінним елементом загального управління компанією [22].

Ефективне використання персоналу можливе за умови підвищення мотивації праці. Завдяки впровадженню нової системи мотивації праці, це сприятиме підвищенню ефективності виробництва, зменшенню марних втрат робочого часу та покращенню психологічного клімату в колективах. Як заради самої компанії, так і заради її персоналу керівництво має постійно працювати над підвищенням потенціалу персоналу.

Виробничий процес на підприємстві відбувається за певної взаємодії трьох факторів, що його визначають: персоналу (робочої сили), засобів та предметів праці. Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал

виготовляє продукцію для суспільних потреб або надає виробничі та побутові послуги. Це означає, що є витрати живої праці, та результати виробництва з іншого боку. Останні залежать від масштабів використання засобів виробництва, потенціалу персоналу та рівня їх використання.

Ефективність виробництва – це загальне відображення кінцевих результатів використання інноваційних засобів виробництва і праці за певний час (рис. 3.1).



Рис. 3.1 – Фактори підвищення продуктивності праці за внутрішнім змістом

Найбільш повно ділові якості працівників можуть проявитися в умовах функціонування на підприємстві потужного та гнучкого механізму мотивації. Продуктивність праці підвищиться тоді, коли керівництво підприємства матеріально і морально заохочує використання творчих здібностей усіх



категорій працівників, цікавиться їх особистими життєвими проблемами, сприяє створенню і підтримці здорового соціального мікроклімату, в межах його повноваження та корпоративні можливості соціальний захист людей, гарантії їх зайнятості [23].

Таким чином резервними джерелами зростання продуктивності праці є реальні технічні, організаційні чи економічні заходи, застосування в практиці досягнень науки, передового виробничого досвіду, скорочення невиробничих витрат робочого часу тощо.

Але слід мати на увазі, що сума втрат і непродуктивних витрат робочого часу може бути визнана резервом лише в тій мірі, в якій вона покращує нормований баланс робочого часу. В іншому випадку, чим більше цілодобових і внутрішньозмінних втрат робочого часу, тим більше можна вважати резервів економії робочого часу.

Таким чином, найкращі виробничі досягнення стають мірилом запасів, а різниця між часом, витраченим на найкращі досягнення, і часом за нормою – величиною запасів своїх заощаджень. Обсяг резервів визначається заходами щодо усунення недоцільності рухів і прийомів при навчанні працівників прогресивним прийомам. Найбільш помітний вплив на підвищення продуктивності праці має скорочення змінного робочого часу [23].

### 3.2 Вдосконалення ефективності роботи адміністративного та виробничого персоналу підприємства АТ «МОТОР СІЧ»

У сучасному світі в сучасних економічних умовах суттєво змінюються вимоги до основних характеристик виробничого персоналу АТ «Мотор Січ». Це спонукає працівників постійно підвищувати кваліфікаційний рівень своїх професійних знань. Головна мета управління працею – забезпечення підприємства працівниками, які відповідають вимогам сучасного бізнесу,

підвищення професійної та соціальної адаптації працівників [24].

Для того, щоб розвиватися, отримувати прибуток і підтримувати високий рівень конкурентоспроможності компанії, менеджмент повинен постійно оптимізувати роботу всіх ресурсів: матеріальних, фінансових і особливо людських.

Основними завданнями, які вирішують структури управління трудовими ресурсами є: планування потреби приватного підприємства в трудових ресурсах, пошук та відбір висококваліфікованих працівників, навчання та підвищення їх рівня знань, управління трудовою мотивацією працівників, створення умов для ефективного підвищення продуктивності праці, контроль зміни статусу працівника, правові питання трудових відносин (рис. 3.2).



Рис. 3.2 – Критерії ефективності управління трудовими ресурсами

Для того, щоб якісно управляти трудовими ресурсами, а тим більше, оцінювати його ефективність, необхідно знати сутність категорії «управління працею» як об'єкта дослідження, а також визначити цілі цього процесу. Слід

зазначити, що управління трудовими ресурсами є корпоративною діяльністю, спрямованою на ефективне використання трудових ресурсів для досягнення як корпоративних цілей, так і особистісних характеристик персоналу [12].

До цілей управління трудовими ресурсами належать: забезпечення соціальної ефективності персоналу; підготовка висококваліфікованих кадрів; планування потреби в кадрах тощо. Управління людськими ресурсами є важливим і постійним процесом у кожній організації. Неможливо скласти перелік окремих завдань чи роботи з управління персоналом і вважати їх достатніми.

Управління трудовими ресурсами АТ «МОТОР СІЧ» має здійснюватися постійно, але окремі його заходи спрямовані на реалізацію складової певної роботи з управління трудовими ресурсами, яка систематично функціонує самостійно. Це систематичний і планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційних, економічних та соціальних заходів, які спрямовані на створення умов для перспективного розвитку і використання трудового потенціалу на рівні підприємства [27].

Кадрова політика підприємства є основним напрямком роботи з персоналом. Перехід України до ринкової економіки потребує зміни основоположних засад і змісту кадрової політики. На визначеному етапі розвитку держави це свідомо та цілеспрямована діяльність, спрямована на створення робочого колективу, який би максимально сприяв поєднанню цілей і пріоритетів компанії та її працівників [24].

Предмет управління працею стосується лінійних і функціональних керівників усіх рівнів управління, працівників виробничих та функціональних підрозділів, які мають забезпечувати керівників необхідною управлінською інформацією або виконують особливі обслуговуючі функції. Основним змістом продуктивного управління трудовими ресурсами є багатогранний процес впливу суб'єкта на об'єкт управління.

Форма управління трудовими ресурсами – це складний комунікаційний процес у всіх його проявах, який відбувається між суб'єктом і об'єктом, починаючи з бесіди з кандидатом на вакантну посаду і закінчуючи оцінкою результатів діяльності трудових колективів і окремих осіб. Співробітники Система управління працею пронизана інформаційними потоками, які стосуються не лише суто професійних стосунків, а й соціальних взаємодій, які можуть, з одного боку, спричиняти хаос, а з іншого – впорядковувати систему з переходом на більш високому рівні продуктивності.

Самоуправління робочими командами, навчання на робочому місці, жорстка організаційна культура («запрограмований колективний дух») стають основами сучасної організації.

Діяльність АТ «МОТОР СІЧ» базується на цінностях, а саме: командний дух, інноваційність, лідерство, повага, злагода, довіра, відповідальність.

Командний дух – компанія прислухається до кожного, ми разом ставимо цілі та визначаємо пріоритети. Компанія відповідає один для одного і для загального результату.

Інноваційність – для досягнення результатів компанія активно досліджує та використовує нові рішення в галузі технологій та менеджменту. Компанія підтримує ініціативу та креативність. Компанія визнає право на сумлінні помилки.

Лідерство – компанія створює середовище, в якому кожен співробітник може розкрити свої таланти і використовувати їх для досягнення успіху. Спільні цілі. Компанія заохочує лідерство на всіх рівнях організації.

Повага – компанія розглядає кожного співробітника як особистість, поважає роботу кожного члена команди, веде діалог і толерантно ставиться до різних точок зору.

Гармонія – компанія прагне підтримувати баланс між цілями і засобами, повноваженнями і відповідальністю, індивідуальністю і командою,

особистим і професійним життям.

Довіра – ефективність діяльності підприємства базується на довірі до співробітників. Компанія готова розширювати коло питань, з яких співробітники можуть приймати рішення самостійно. Компанія буде довірчі відносини зі своїми клієнтами та постачальниками [29].

В умовах зростаючої конкуренції кожен працівник підвищує свою кваліфікацію, набуває нових навичок, підвищує свій професійний рівень та здобуває відповідні професії. Відповідальність за виконання завдань і функцій є вимогою професійної компетентності кожного працівника.

Особливими для підприємства є:

- оптимальні умови для навчання і розвитку працівників, їх умінь і навичок;
- постійний розвиток системи матеріальної та нематеріальної мотивації працівників з високими професійними показниками;
- працівникам пропонуються гідні та конкурентоспроможні умови праці;
- адаптаційне навчання проводиться для всіх співробітників, які працюють в компанії, і обов'язкове навчання для всіх нових співробітників, які проходять стажування;
- систематично навчати працівників іншим (суміжним) професіям та підвищувати їх кваліфікацію з метою забезпечення своєчасного та якісного виробництва продукції;
- проводити атестацію персоналу в усіх підрозділах компанії для забезпечення постійного росту та вдосконалення співробітників;
- підготовка та розвиток внутрішнього кадрового резерву є пріоритетом у формуванні управлінської команди компанії;
- проводяться професійні конкурси для заохочення інноваційних ідей та досягнень працівників;
- прагнення до створення та розвитку висококваліфікованого

персоналу, здатного досягати цілей компанії.

Важливо зазначити, що найкращий підхід до підвищення продуктивності персоналу залежатиме від конкретних потреб і культури підприємства [30].

Тому основною метою АТ «МОТОР СІЧ» є збільшення частки внутрішнього та зовнішнього ринків та рівня комерційної рентабельності продукції, утвердження своїх позицій на ринку шляхом виробництва високоякісної продукції. Основним видом діяльності ВАТ «МОТОР СІЧ» є: виробництво авіаційної та космічної авіації, супутнього обладнання.

АТ «МОТОР СІЧ» постійно вдосконалює систему менеджменту, яка базується на вимогах міжнародних стандартів ISO, моделі досконалості Європейського фонду менеджменту якості (EFQM) та концепції тотального менеджменту якості (TQM). АТ «МОТОР СІЧ» дотримується базової концепції соціально-етичного маркетингу, яка була спрямована на забезпечення довгострокового благополуччя визначеної компанії, та суспільства в цілому.

Будь-яка економічна система, як рушійну силу суспільства, має людські ресурси, які розвивають суспільство, створює кращі умови для відновлення, використання та збагачення саме цих ресурсів. Для досягнення сталого розвитку та отримання конкурентних переваг підприємств на сучасному етапі необхідно більше уваги приділяти використанню трудових ресурсів, які визначають наявність та можливості працевлаштування, які впливають на конкурентоспроможність та ефективність бізнесу, які визначають суттєву якість послуг [29].

Таким чином, трудові ресурси складають основу та визначають трудову складову прогресивного антикризового потенціалу, який є одним із основних важелів підвищення продуктивності праці та нагального рівня її впливу на перспективи протидії мінливим загрозам та виникаючим кризам.

## ВИСНОВКИ

Застосування ефективних методів управління організаціями в цілому та методів управління персоналом зокрема, що забезпечують сталий розвиток підприємств у складному, динамічному та нестабільному середовищі та стає однією з найважливіших проблем у сучасній економіці. А в сучасних умовах політичної та економічної кризи, а також військових дій на території України питання про створення системи управління якістю на вітчизняних підприємствах стає ще більш актуальним.

Актуальність теми дослідження зумовлена важливою роллю, яку відіграє адміністративне управління підприємствами в сучасних умовах, а також результатами високої ефективності діяльності підприємств, які сьогодні впроваджують адміністративні методи управління.

Доведено, що в умовах війни, вітчизняним підприємствам доцільно переходити на використання та застосування більш жорстких та централізованих методів управління, чому й була присвячена дипломна робота.

У роботі висвітлено теоретичні основи підготовки та використання персоналу, оцінка реального стану його використання в рамках саме АТ «МОТОР СІЧ», розроблено пропозиції щодо підвищення продуктивності праці та використання робочого часу. Відповідно до поставленої мети були вирішені поставлені завдання, а саме спираючись на документацію підприємства АТ вивчено та охарактеризовано сутність та кваліфікацію персоналу підприємства та його роль у виробничому процесі.

Визначено основні показники та методики розрахунку зростання продуктивності праці на досліджуваному підприємстві.

Протягом написання роботи, надано загальну характеристику АТ «Мотор Січ» як суб'єкта підприємницької діяльності із зазначенням основних напрямки його діяльності.

Протягом роботи уточнено та надано техніко-економічну характеристику господарської діяльності АТ «Мотор Січ» й проаналізовано доречність використання персоналу на АТ «Мотор Січ».

Також, спираючись на фактичний стан використання персоналу на підприємстві, розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення доречного та економічно вигідного використання персоналу на АТ «Мотор Січ». Вивчено та представлено мотиваційний блок роботи та заохочення працівників на базах відпочинку, місцях занять спортом задля підвищення продуктивності виробництва.

Методологічна основа дипломного дослідження спиралася та налізувалася на доступних провідних наукових розробках як вітчизняних, так і зарубіжних прогресивних економістів. Зокрема, при написанні дипломної роботи використовувалися такі сучасні методи дослідження, як методи економічного аналізу (при оцінці фінансового стану підприємства), порівняльного аналізу (при порівнянні економічної діяльності підприємства за останні три роки), факторного аналізу, а також абстрактно-логічним та обчислювально-конструктивним методами.

Запропоноване удосконалення методики дослідження ефективності використання персоналу і, зокрема, рівня освіти та спеціальності, отриманої в навчальному закладі, дає можливість визначити реальну ситуацію не тільки по підприємству в цілому, але, що набагато важливіше, і для кожної функції управління. Така методика дає змогу оцінити раціональність використання на функціях управління спеціалістів, різних за якістю за змістом виконуваної роботи. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що підприємство забезпечене необхідним спеціалізованим персоналом.

Отже, на АТ «Мотор Січ» діє система мотивації персоналу, що дозволяє формувати підґрунття для розвитку підприємства, але для виявлення шляхів її удосконалення слід провести аналіз використання всіх елементів такої системи.



Для ефективного управління важливо не тільки знати чисельність (або її динаміку) окремих категорій працівників, а й вивчати взаємовідносини між ними. Це дає змогу не тільки виявити вплив фактора та встановити найбільш суттєві структурні зміни, їх рушійні сили, тенденції, а й сформувавши на цій основі реальну стратегію розвитку трудових ресурсів.

Основною метою створення та використання системи трудових показників є оцінка ефективності використання персоналу та забезпечення постійного моніторингу ефективності праці. Важливість економічних досліджень у цій галузі полягає в тому, що аналіз трудових показників забезпечує керівництво підприємства вичерпною та достовірною інформацією про ефективність використання персоналу.

Отримані у роботі науково обґрунтовані висновки та здобутки можуть бути використані для застосування на інших промислових підприємствах для підвищення ефективності роботи персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеенко (Золотарева) М. Возврат на HR-решения URL: <http://www.trainings.ua/article/2449.html> (дата звернення: 20.02.2024).
2. Аналіз показників руху персоналу підприємства / І.О. Казачков, В.О. Банний / Вісник запорізької державної інженерної академії. 2013. № 5. С. 165–169. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_5\\_164.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_164.pdf) (дата звернення: 22.02.2024).
3. Ареф'єва О.В., Капаруліна І.М. Українське авіабудування: напрями трансформації Інноваційна економіка, 2013. №3. С. 3–8 URL: <http://www.trainings.ua/article/2449.html> (дата звернення 22.02.2024).
4. Акулов М. Г. Економіка праці і соціально трудові відносини. Навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2012. 328с.
5. Богиня Д. П., Грішнова О.А. Основи економіки праці. Навчальний посібник. Київ : «Знання-Прес», 2001. 313 с.
6. Богиня Д.П. Теоретико-методологічні аспекти дослідження робочої сили / Конкурентоспроможність у сфері праці. К. : 2001. С. 30–39.
7. Балабанова П.В., Стельмашенко О.В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. 238 с.
8. Вдосконалення методики визначення трудового потенціалу промислового підприємства. / Науковотехнічний збірник. 2008. № 80. С. 235. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/4211/1/235-248.pdf> (дата звернення 22.02.2024).
10. Гаєць В.М., Інноваційна Україна 2020: національна доповідь НАН України, Київ : 2015, С. 336.

11. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: монографія / О. А. Грішнова. К. : Т-во «Знання», ОО, 2004. 254 с.
12. Грішнова О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики. Том 2. К. : КНЕУ, 2005. С. 42–50.
13. Гринева В. Н. Теоретические и методические основы мотивации труда персонала / Управління розвитком. Х. : 2003. №1. С.16–22.
14. Губик Ю.Ю. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. К. : 2018. №17. С. 216–224.
15. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства: навч.посібник / Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погріщук Б.В. К. : Центр навчальної літератури, 2012. 304 с.
16. Гринькова В.М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства: Наук. вид. / В.М. Гринькова, О.М. Ястремська. К. : ХНЕУ, 2011. 192 с.
17. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій // Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2013. № 1(47). С. 30–35.
18. Дзямучич М.І. Кваліфікована робоча сила, як рушійний фактор економічного розвитку. Науковий вісник: сучасна економічна теорія та проблеми її застосування. Львів : УкрДЛТУ, 2002, Вип. 12.6. С. 228–232.
19. До питань формування системи показників для визначення рівня соціально-трудої безпеки підприємства / Х.В. Жидецька / Наукові записки. 2015. № 1(50). С 87. URL: 82 file://C:/Users/F5/Downloads/Nzec\_2015\_1\_14.pdf (дата звернення 12.04.2024).
20. Закон України «Про оплату праці» / Законодавство України про працю станом на 26.01.2016 р.

21. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навч. посібник. К. : КНЕУ, 2003. 300 с.
22. Ефективність використання трудового потенціалу за умов модернізації економіки / В.В. Козар //Сучасні питання економіки і права. 2014. № 1. С. 33–38. URL: [file://C:/Users/F5/Downloads/Sper\\_2014\\_1\\_8.pdf](file://C:/Users/F5/Downloads/Sper_2014_1_8.pdf) (дата звернення 12.03.2024).
23. Економічний аналіз продуктивності праці як засіб управління ефективністю виробництва / Н.В. Овсюк / Вісник Запорізького національного університету. 2014. № 3(23). С. 21–30. URL: [file://C:/Users/F5/Downloads/Vznu\\_econ\\_2014\\_3\\_5.pdf](file://C:/Users/F5/Downloads/Vznu_econ_2014_3_5.pdf) (дата звернення 02.03.2024).
24. Кадрова безпека підприємства та методологія управління / Вісник Університету банківської справи Національного банку України. 2009. № 1(4). С. 159–163. URL: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/soc\\_gum/VUbsNbU/2009\\_1/VUBSNBU4\\_p159- p163.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/soc_gum/VUbsNbU/2009_1/VUBSNBU4_p159- p163.pdf) (дата звернення 02.03.2024).
25. Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві / Вісник університету «Україна». 2012. №15. С. 98–103.
26. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
27. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. 2–е вид., перероб. і допов. К. : Кондор, 2005. 304 с.
28. Кодекс законів про працю України: за станом на 01.05.2024 р. / Верховна Рада України. Офіц. вид. К. : Парлам. видавництво, 2016. 124 с.
29. Концепція управління персоналом в умовах подолання кризи. Вісник ЖДТУ. 2013. № 2 (64). С. 167–173. URL: [file://C:/Users/F5/Downloads/Vzhdtu\\_econ\\_2013\\_2\\_21.pdf](file://C:/Users/F5/Downloads/Vzhdtu_econ_2013_2_21.pdf) (дата звернення 02.03.2024).
30. Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід Р.Д. Якубів / Інноваційна економіка. 2014. № 3(52). С. 131–135. URL: [file://C:/Users/F5/Downloads/inek\\_2014\\_3\\_18.pdf81](file://C:/Users/F5/Downloads/inek_2014_3_18.pdf81) (дата звернення 22.02.2024).

31. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 248 с.

32. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств / А.В. Череп, І.М. Дашко / Агросвіт. 2012. № 15. С. 48–50 URL: [file:///C:/Users/F5/Downloads/agrosvit\\_2012\\_15\\_12.pdf](file:///C:/Users/F5/Downloads/agrosvit_2012_15_12.pdf) (дата звернення 02.03.2024).

33. Методичні аспекти аналізу стану та використання персоналу на аграрному підприємстві / С.М. Бабенко / Проблеми матеріальної культури економічних науки. 2008. № 2. С. 14–17. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/4211/1/235-248.pdf> (дата звернення 30.03.2024).

34. Механізми побудови оцінки соціально – економічної ефективності управління персоналом / О.В. Литвин // Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2. С. 69–79

35. Напрямки підвищення продуктивності праці на підприємстві / Ю.В. Лелюк / Економіка і менеджмент культури. 2013. № 1. С. 89–92. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekmk\\_2013\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekmk_2013_1_20) (дата звернення 25.04.2024).

36. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.

37. Осипов В.І. Економіка підприємства: підручник. Одеса: Маяк, 2005. 724 с.

38. Офіційний сайт АТ «Мотор-Січ URL: <https://www.motorsich.com/ukr/profile/history1> (дата звернення 10.04.2024).

39. Посилкіна О.В. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Х. : НФаУ, 2015. 517 с.

40. Регулювання продуктивності праці на підприємствах / І.Б. Швець, М. Г. Борейко, Р.С. Распопов // Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 2. С. 167–170.

41. Реалізація функціональної кадрової стратегії підприємства / Н.І. Алексеєва // Інноваційна економіка. 2013. № 1(39). С. 171–173. URL:

[http://www.nbuuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/inek/2013\\_1/171.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/inek/2013_1/171.pdf) (дата звернення 05.04.2024).

42. Систематизація підходів до визначення категорії персонал підприємства / С.В. Глухова, Ю.С. Щебетенко // Вісник НТУ «ХПІ». 2015. № 59 (1168). С. 117–120.

43. Складові трудового потенціалу промислових підприємств / В.В. Ровенська // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. 2012. № 1. С. 280–282. URL: [http://www.nbuuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/pips/2012/280.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/pips/2012/280.pdf) (дата звернення 02.03.2024).

44. Соціально-економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати : монографія / Д.П. Богиня, Г.Т. Куліков, В.М. Шамота та ін. К. : Інститут економіки НАН України, 2001. 300 с.

45. Сутність продуктивності праці та шляхи її зростання / А.В. Долюк // Бухгалтерський облік, аналіз і аудит. 2014. № 2. С. 54. URL: [file:///C:/Users/USER/Downloads/boaa\\_2014\\_2\\_8.pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/boaa_2014_2_8.pdf) (дата звернення 25.03.2024).

46. Татаревська М.С. Менеджмент персоналу в банку: курс лекцій для студентів спеціальності «Банківська справа». Одеса : ОДЕУ, 2010. 342с.

47. Трудові ресурси підприємства: сутність, структура та їх вплив на діяльність підприємства / О.О. Бойко, А.В. Ксьоншка, Ю.І. Перемишленікова // Бібліотечний вісник. 2015. С. 14–19. URL: [https://zenodo.org/record/18070/files/03\\_2\\_boyko-6.pdf](https://zenodo.org/record/18070/files/03_2_boyko-6.pdf) (дата звернення 20.03.2024).

48. Турченко М.О. Планування діяльності підприємства: підручник / Турченко Марія Олександрвна. К. : Професіонал, 2004. 320 с.

49. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.

50. Удосконалення показників виміру продуктивності праці / І.Ю. Герасимова // Економічний вісник НГУ. 2008. № 3. С. 43–47. URL: [file:///C:/Users/F5/Downloads/Vonu\\_econ\\_2013\\_18\\_3\(3\)\\_7.pdf](file:///C:/Users/F5/Downloads/Vonu_econ_2013_18_3(3)_7.pdf) (дата звернення 22.03.2024).