

Національний університет  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

# **Кваліфікаційна робота бакалавра**

на тему

**«Ефективність праці на підприємстві в сучасних умовах»  
(на матеріалах КП «Полтава-сервіс» ПМР)**

Виконала: здобувач першого рівня вищої  
освіти, групи 401-ЕП

Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля  
та біржова діяльність»

Саєнко А.В.

Керівник: Галайда Т.О.


Рецензент: Скриль В.В.

Полтава – 2022 р.

Консультанти:

з кафедри економіки, підприємництва та маркетингу  
(охорона праці)


10.06. 2022 р.  С.М. Валявський

Здобувач 10.06. 2022 р.  А.В. Саєнко

Керівник роботи 14.06. 2022 р.  Т.О. Галайда

Нормоконтроль 14.06. 2022 р.  Т.О. Галайда

Допустити до захисту

Завідувач кафедри 14.06. 2022р.  М.Б. Чижевська

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки управління та права


Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

ступінь вищої освіти «бакалавр»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

В.о.завідувача кафедри економіки,  
підприємництва та маркетингу

  
М.Б. Чижевська  
«04» квітня 2022 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Саєнко Анна Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Ефективність праці на підприємстві в сучасних умовах (на матеріалах КП «Полтава-сервіс» ПМР)

керівник роботи Галайда Т.О.,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «01» квітня 2022 року № 156фа

2. Строк подання здобувачем роботи 13.06.2022 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавство України, навчальна, наукова, довідкова та методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова, оперативна та статистична звітність підприємства

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні та методичні засади забезпечення ефективності праці персоналу на підприємстві.

2. Організаційно-правова та економічна характеристика діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР. 3. Реальні заходи щодо підвищення ефективності праці персоналу підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу:

Ілюстративний матеріал у кількості 19 аркушів представлений у

Додатку Е

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	Валявський С.М., к.е.н., доцент	25.04.22 <i>С.М.В.</i>	15.05.22 <i>С.М.В.</i>

7. Дата видачі завдання 04.04.2022

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретична частина	04.04–24.04.2022	
2	Аналітична частина	25.04–15.05.2022	
3	Проектна частина. Виготовлення ілюстративного матеріалу, перевірка на плагіат	16.05–05.06.2022	
4	Рецензування та підготовка до захисту	06.06–12.06.2022	
5	Захист випускної роботи бакалавра	20.06–26.06.2022	

Здобувач

*Саєнко А.В.*  
(підпис)

Саєнко А.В.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

*Галайда Т.О.*  
(підпис)

Галайда Т.О.  
(прізвище та ініціали)

Примітки:

46. Форму призначено для видачі завдання студенту на виконання дипломного проекту (роботи) і контролю за ходом роботи з боку кафедри (циклової комісії) і декана факультету (завідувача відділення).
47. Розробляється керівником дипломного проекту (роботи). Видається кафедрою (цикловою комісією).
48. Формат бланка А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки.

## РЕФЕРАТ

Саєнко А.В. Ефективність праці на підприємстві в сучасних умовах(на матеріалах КП «Полтава-сервіс» ПМР).Машинопис. Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття першого рівня вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022.

Робота містить 127 сторінок, 13 таблиць, 27 рисунків, 81 найменування використаних джерел, 6 додатків.

Мета роботи – дослідження теоретичних та методичних аспектів оцінки ефективності праці на підприємстві в сучасних умовах та розроблення заходів щодо його підвищення.

Об'єктом дослідження є КП «Полтава-сервіс» ПМР, яке займається управлінням комунального майна м. Полтава.

Предметом дослідження є ефективність праці на підприємстві в сучасних умовах.

У роботі проведено дослідження теоретичних та методичних засад забезпечення ефективності праці персоналу на підприємстві, здійснено аналіз організаційно-правових основ діяльності та основних економіко-фінансових показників діяльності підприємства і аналіз та оцінювання рівня ефективності праці персоналу підприємства, розроблені заходи щодо підвищення ефективності праці персоналу підприємства.

В результаті виконання роботи розроблені заходи щодо підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Одержані результати можуть бути використані у практичній діяльності підприємства та сприяти підвищенню ефективності праці.

Ключові слова: ефективність праці, продуктивність праці, рентабельність, персонал, організаційна культура, мотивація праці.

## ABSTRACT

Saenko A.V. Labor efficiency at the enterprise in the modern conditions (on materials of the ME "Poltava-service" PCC). Typescript. Qualifying work of a bachelor for obtaining the first level of higher education in the specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activities". - Poltava: National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic", 2022.

The work contains 127 pages, 13 tables, 27 figures, 81 names of sources used, 6 appendices.

The purpose of the work is to study the theoretical and methodological aspects of assessing the efficiency of work at the enterprise in modern conditions and to develop measures to improve it.

The object of the study is ME "Poltava-service" PCC, which manages municipal property in Poltava.

The subject of the study is the efficiency of work at the enterprise in modern conditions.

The study of theoretical and methodological principles of ensuring the efficiency of personnel at the enterprise, analysis of organizational and legal bases and basic economic and financial indicators of the enterprise and analysis and evaluation of the efficiency of personnel of the enterprise, measures to improve the efficiency of personnel.

As a result of the work, measures have been developed to increase the efficiency of the company's staff. The obtained results can be used in the practical activities of the enterprise and help increase efficiency.

Key words: labor efficiency, labor productivity, profitability, personnel, organizational culture, labor motivation.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
Розділ 1. Теоретичні та методичні засади забезпечення ефективності праці персоналу на підприємстві.....	11
1.1. Соціально-економічна сутність та завдання підвищення ефективності праці персоналу підприємства.....	11
1.2. Методи забезпечення підвищення ефективності праці персоналу підприємства в сучасних умовах.....	17
1.3. Показники аналізу та оцінювання ефективності праці на підприємстві.....	26
Розділ 2. Організаційно-правова та економічна характеристика діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР.....	38
2.1. Сучасний стан і перспективи розвитку житлово-комунального господарства України.....	38
2.2. Організаційно - правові основи діяльності підприємства.....	43
2.3. Аналіз економічних та фінансових показників діяльності підприємства.....	52
2.4. Стан охорони праці на підприємстві.....	61
Розділ 3. Розроблення заходів щодо підвищення ефективності праці персоналу підприємства.....	71
3.1. Аналіз та оцінювання рівня ефективності праці персоналу підприємства.....	71
3.2. Напрями удосконалення оцінювання ефективності праці персоналу підприємства.....	79
3.3. Заходи щодо забезпечення умов підвищення ефективності праці на підприємстві.....	92
Висновки та пропозиції.....	108
Глосарій.....	112

Список використаних джерел.....	119
Додаток А. Фінансова та статистична звітність за 2018 рік.....	128
Додаток Б. Фінансова та статистична звітність за 2019 рік.....	133
Додаток В. Фінансова та статистична звітність за 2020 рік.....	138
Додаток Г. Опитувальник «Діагностика організаційної культури» (за методикою Камерона-Куінна ОСАІ).....	143
Додаток Д. Результати діагностики організаційної культури КП «Полтава-сервіс» ПМР (за методикою Камерона-Куінна ОСАІ).....	146
Додаток Е. Ілюстративний матеріал.....	148



## ВСТУП

Сучасні вітчизняні підприємства зустрілися з великою кількістю проблем та загроз, які знижують ефективність його функціонування. Більшість з них криються у наявності негативних факторів зовнішнього середовища. Тобто по факту підприємства на них не мають змоги впливати, а лише пристосовуватися своєю діяльністю. Насамперед до таких факторів слід віднести пандемію Covid-19, яка протягом 2020-2021 завдала суттєвих збитків підприємства, а також повномасштабну війну в Україні, яка розпочалася наприкінці лютого 2022 р. Усі ці фактори негативно впливають на діяльність підприємств та не дозволяють їм повноцінно функціонувати. У першу чергу вони знижують ефективність праці на підприємствах. Тому підприємствам слід проводити систематичну оцінку ефективності праці на підприємстві в сучасних умовах та вживати заходи направлені на його підвищення.

Слід зазначити, що вивчення теми ефективності праці на підприємстві було центральною у великій кількості наукових досліджень. Зокрема, вагомий внесок у дослідження ефективності праці на підприємстві зробили такі вчені як: Бабкін Д.О., Биба В.В., Бойчик І.М., Вареник І.В., Галайда Т.О., Гірман А.П., Грیشнова О.А., Данюк В.М., Зайченко О.І., Криворучко О.М., Кучинський В.А., Мальська М.П., Мінняйленко І.В., Неопіфанова Л.С., Осіпова А.Ю., Погорєлова Т.О., Резнікова Н.В., Склярчук Т.В., Сукач О.О., Чернушкіна О.О., Юсипчук Л.А., Яшкіна Н.В. та інші. Незважаючи на велику кількість досліджень тема вивчення ефективності праці на підприємствах в сучасних умовах залишається досить актуальною, у тому числі зважаючи на воєнний стан в Україні.

Метою дослідження є дослідження теоретичних та методичних аспектів оцінки ефективності праці на підприємстві в сучасних умовах та розроблення заходів щодо його підвищення.

Основними завданнями даної кваліфікаційної роботи є наступні:

- дослідити соціально-економічну сутність та завдання підвищення

ефективності праці персоналу підприємства;

- розглянути методи забезпечення підвищення ефективності праці персоналу підприємства в сучасних умовах;
- визначити показники аналізу та оцінювання ефективності праці на підприємстві;
- провести аналіз сучасного стану і перспектив розвитку житлово-комунального господарства України;
- розглянути організаційно-правові основи діяльності підприємства;
- провести аналіз економічних та фінансових показників діяльності підприємства;
- оцінити стан охорони праці на підприємстві;
- здійснити аналіз та провести оцінювання рівня ефективності праці персоналу підприємства;
- запропонувати напрями удосконалення оцінювання ефективності праці персоналу підприємства;
- розробити заходи щодо забезпечення умов підвищення ефективності праці на підприємстві.

Об'єктом дослідження є КП «Полтава-сервіс» ПМР, яке займається управлінням комунального майна м. Полтава.

Предметом дослідження є ефективність праці на підприємстві в сучасних умовах.

Інформаційну базу дослідження склала чинна нормативно-правова база України з питань регулювання діяльності підприємства та організації праці на них, наукові праці відчизняних та іноземних дослідників у сфері економіки праці, офіційна фінансова та статистична звітність КП «Полтава-сервіс» ПМР, його управлінська документація, офіційні дані Державної служби статистики України, результати науково-практичних конференцій, інформація представлена у вільному доступі в мережі інтернет тощо.

Методологічну базу дослідження склала сукупність таких методів, як: теоретичного узагальнення – при визначення сутності поняття «ефективність

праці»; порівняння – при розгляді показників оцінки ефективності праці; класифікації – при визначенні методів забезпечення підвищення ефективності праці персоналу підприємства в сучасних умовах; статистичні та фінансово-економічні методи – при аналізі основних економічних та фінансових показників діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР; аналізу – при оцінюванні ефективності праці на КП «Полтава-сервіс» ПМР; планування та прогнозування – при проектуванні пропозицій щодо підвищення ефективності праці на КП «Полтава-сервіс» ПМР; графічні та табличні – при інтерпретації результатів дослідження тощо.

В результаті виконання випускної кваліфікаційної роботи надані рекомендації щодо підвищення ефективності праці на КП «Полтава-сервіс» ПМР, що повинно позитивно відобразитися на кінцевих фінансових результатах роботи підприємства в цілому.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Соціально-економічна сутність та завдання підвищення ефективності праці персоналу підприємства

Питання ефективності та результативності людської діяльності завжди було в центрі уваги економічної теорії та практики підприємницької діяльності в усіх сферах економіки та видах економічної діяльності суспільства.

Підвищення ефективності праці може підвищити соціальний добробут, тому є важливим показником економічного зростання, підприємництва та доходів населення.

Особливістю категорії «ефективність праці» є те, що вона характеризує результативність живої праці як діяльності громадян, усіх її видів і всієї сукупної праці суспільства, а також усіх її складових. Категорія «ефективність праці» має соціальний аспект, який у розвинутих країнах набуває виключно важливого значення. Труднощі підвищення ефективності праці полягають в досягненні певної мети, тобто отримання максимального підсумку результативності економічної діяльності з мінімальними затратами, зокрема праці. Останнє виступає однією з економічних закономірностей розвитку сучасного суспільства, що зумовлена зростанням потреб людей у матеріальних і духовних благах, неодмінною умовою їх задоволення в умовах обмеження ресурсів.

Підвищення ефективності праці практично пов'язане з головною метою суспільства – забезпечення економічного зростання. Примноження кількості товарів та послуг у процесі економічного збільшення забезпечує населенню країни більш високий ступінь життя. Економічне збільшення надає людям ширші перспективи вибору занять, роботи і відпочинку [73].

Кожне сьогочасне підприємство прагне бути успішним на ринку та отримувати від своєї діяльності максимальний прибуток. Ця мета щільно переплітається з ефективною роботою персоналу, тому що він є невіддільною частиною будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності чи організації. Отже, керівникам підприємств потрібно звертати увагу на людські ресурси, які здійснюють практичний вплив на результативність та прибутковість діяльності, а не підкреслювати увагу лише на фінансових та виробничих ресурсах.

Ефективність є значною складовою діяльності виробництва, від якої залежить його подальший розвиток. Характерним для ефективності діяльності підприємства використовують такі поняття, як «ефект», «ефективність», «результативність», «ефективність діяльності», «оцінка діяльності підприємства».

Ефект як економічна категорія відображає перевищення результатів діяльності над витратами, це відома форма результату.

При визначенні сутності та змісту категорії «ефективність» серед науковців відсутній один підхід. Але багато авторів поняття «ефективність» визначають як інтегровану економічну категорію, яка означає виробничі відносини щодо економії сукупних затрат уречевленої та живої праці на отримання завершального позитивного результату. Категорія «ефективність» на рівні підприємства розкриває зв'язок між величиною отриманого результату від його діяльності та кількістю інвестованих або витрачених у створенні ресурсів [79]. Для використання практичного поняття «ефективність» потрібно розглядати в різних аспектах. При оцінці результатів діяльності розрізняють економічну, організаційну та соціальну ефективність.

Економічна ефективність відображає: інтенсивність використання ресурсів; виробництво продукції відповідної вартості при щонайменших витратах; здобуток найбільшого обсягу виробництва з використанням ресурсів відповідної вартості; міру витрат на досягнення поставлених цілей [36].

Організаційна ефективність характеризує: якість побудови організації; якість системи її управління; реакцію на організаційні зміни; процес прийняття управлінських рішень [17].

Соціальна ефективність відображає відповідність витрат і соціальних результатів діяльності підприємства цілям і соціальним інтересам суспільства; формування корпоративного духу та відповідного психологічного клімату в колективі; атмосферу захищеності та причетності до цілей і місії компанії [9].

Усі види ефективності між собою пов'язані та взаємообумовлені: підвищення економічної ефективності сприяє підвищенню інших видів ефективності; соціальна ефективність з'єднує такі властивості як економічна та організаційна ефективність та спрямовані на повне задоволення потреб працюючих. У сьогочасних умовах функціонування підприємств значення набуває вибір таких методів і підходів до оцінки ефективності, які б враховували результати діяльності в минулому, визначали потік розвитку на основі прогнозу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що позначаються на діяльності підприємства [71].

Трактування категорії ефективності праці різними науковцями наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «ефективність праці»

Джерело	Визначення
Пірожак Є. К	Ефективність праці цілеспрямоване порівняння певних характеристик (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових і організаторських якостей, складності функцій, що виконуються, результатів праці тощо) працівників із відповідними вимогами
Никифоренко В.Г.	Ефективність праці правомірно розглядається як частина загальної ефективності суспільного виробництва
Погорєлова Т.О.	Ефективність праці – це її результативність. Вона показує співвідношення обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці
Левандовська Н.І.	Ефективність праці є відношенням результату до витрат, які були витрачені на отримання цього результату

Ефективність праці є багатоаспектною економічною групою, кожен з планів якої розкриває окремі її сутнісні сторони і виражається у менш місткій категорії. Такими категоріями є продуктивність, якість, результативність праці тощо

Підсумковим показником ефективності використання робочої сили є продуктивність праці, що характеризує співвідношення результатів праці та її витрат, зокрема на виробництво одиниці продукції (товарів, робіт, послуг) [75].

Результативність праці – це виробництво послуг татоварів такої якості та конкурентоспроможності, які значно перевищують відповідні показники в оцінці продуктивності праці. Потужність праці (отриманою кількістю продукції) на одиницю затрачених ресурсів (передусім матеріальних) можна характеризувати економічність витрат[54].

На ефективність праці діють виробничі та соціальні фактори: тривалість та рівень високої працездатності, привабливість та якість праці, умови відновлювання робочої сили, соціально-економічні розбіжності між містом і селом та інше. Поняття «ефективність праці» відносять не тільки до матеріального виробництва, але й до інших сфер трудової діяльності людей, у той час як продуктивність праці лише до сфери матеріального виробництва. Саме звідси продуктивність праці є поняттям більш вузьким, ніж ефективність праці. Проте продуктивність праці пов'язана з її ефективністю і певною мірою відображає її[57].

Багатоаспектність група ефективності праці як показника, о характеризує трудову діяльність, потребує розгляду переліку понять, що виражають її сутність (рис. 1.1).

Керівництво більшої частини сучасних підприємств у всьому світі на сьогоднішній день визнає, що затрати на управління людськими ресурсами здатні окупитись поліпшенням загальної ефективності і продуктивності роботи підприємства, оскільки турботи про ефективність пов'язані з тим, наскільки успішно підприємство досягає поставлених перед собою цілей. Головну ціль діяльності підприємства доречно розбити на окремі часткові цілі, щоб на їх реалізацію можна було зосередити людські та інші ресурси. Умови забезпечення ефективною праці співробітників підприємства зображено на рис. 1.2.

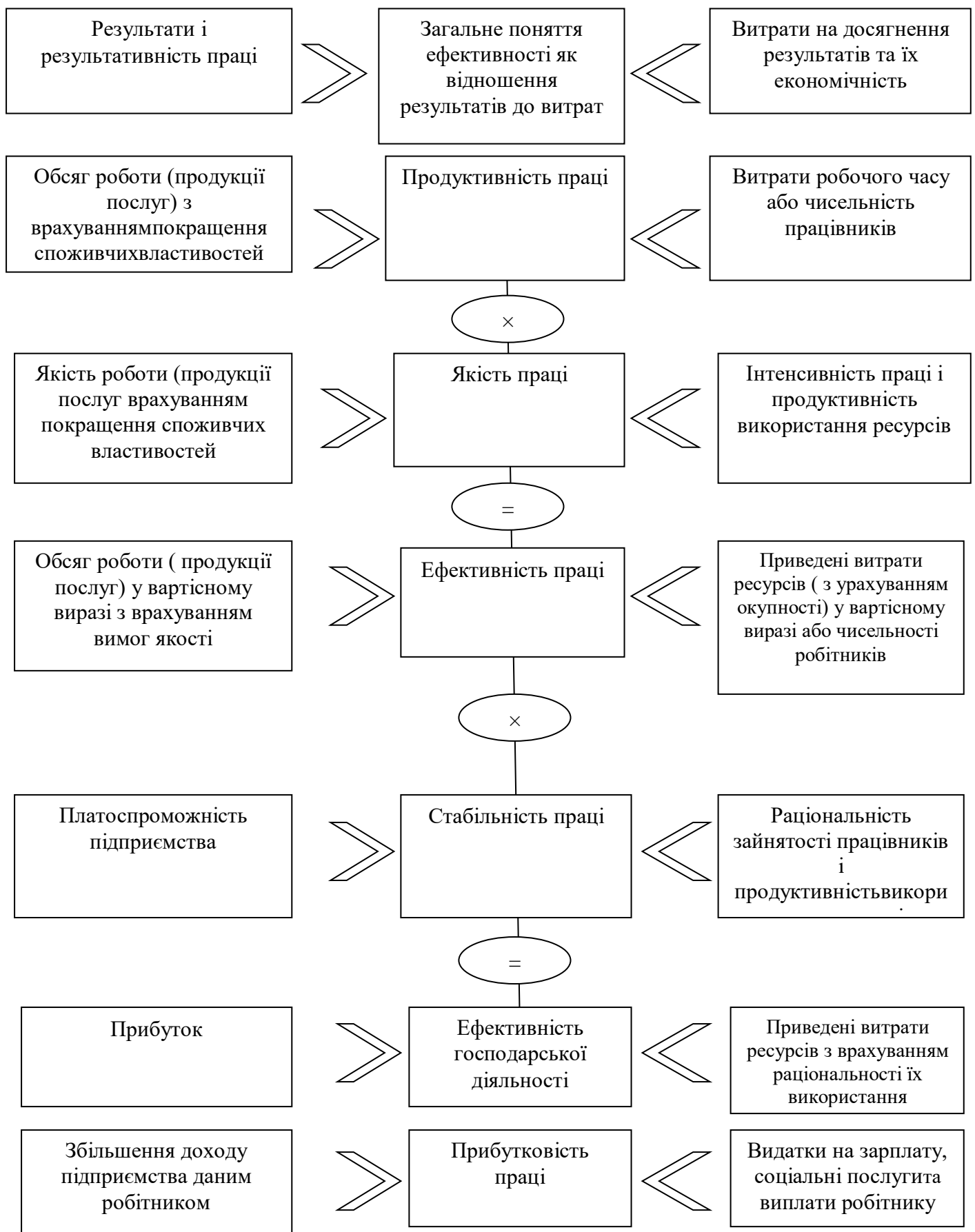


Рисунок 1.1 – Система понять, що характеризують ефективність праці персоналу





Рисунок 1.2 – Умови забезпечення ефективної трудової діяльності персоналу на підприємстві

Оцінка продуктивності та ефективності так необхідна і порівняно управління персоналом, як і відносно до інших сфер діяльності організації. Ефективність праці залежить передусім від працівників. Як суб'єкт трудової діяльності персонал досліджується з точки зору біологічних, психологічних і соціальних ознак, що впливають на трудовий процес та результати. Це стать, вік, стан здоров'я, розуміння, вміння, досвід, винахідливість, свідомість, ретельність, дисциплінованість, упорядкованість, інтереси, потреби та інше.

## **1.2. Методи забезпечення підвищення ефективності праці персоналу підприємства в сучасних умовах**

Система управління продуктивністю праці, що має на меті забезпечення підвищення ефективності праці персоналу, являє собою вагомий інструмент керування результативністю діяльності підприємства в цілому, його окремих бізнес-процесів та структурних підрозділів. Механізм формування ефективності праці є одним з важливіших етапів на шляху до підвищення прибутковості та конкурентоздатності суб'єкта підприємництва у всіх галузях і сферах економічної діяльності.

Людські ресурси є складовим елементом забезпечення діяльності будь-якого суб'єкта підприємництва у виробничій та невиробничій сферах. Провідним завданням управління ефективністю праці є мотивація працівників, створення комфортних і безпечних умов праці для результативної роботи та створення нормального психологічного мікроклімату в колективах [57].

Управління персоналом у складі механізму формування ефективності праці виконує такі функції:

- 1) організаційну – проектування потреб у персоналі, джерел його утворювання;
- 2) соціально-економічну – доцільне та ефективне використання працівниками власного потенціалу, витрати на персонал, витрати робочого часу як ресурсу праці;
- 3) відтворювальну – надання умов і засобів для розвитку персоналу, його компетенцій, кар'єрного просування.

Управління персоналом та його мотивацією має базуватися на плануванні, етичності, ясності та соціальній відповідальності. Керівництво компанії повинно забезпечити та стимулювати розуміння усіма працівниками вагомості особистого внеску та особистої ролі у діяльності компанії. На підприємстві повинні бути запроваджені процеси, що дають персоналу змогу [60]:

- перевтілювати стратегічні цілі підприємства на особистісні поточні завдання працівників та узгоджувати плани їх втілювання;
- визначати індивідуальні зобов'язання, вирішувати завдання та відповідати за їх розв'язання;
- систематично підвищувати рівень компетентностей та набувати потрібних навичок для здійснення необхідного обсягу роботи;
- працювати в групі та сприяти спільній діяльності;
- здійснювати обмін інформацією, розумінням та досвідом у межах своїх компетенцій.

Сучасне підприємство працює в умовах, які характеризуються миттєвою зміною внутрішнього та зовнішнього середовища і принципів взаємодії із стейкхолдерами, тому постійне оцінювання працівників дає змогу керівникам підрозділів та менеджерам з персоналу помітити необхідність у додатковому та індивідуальному розвитку та зростанні рівня компетентності кожного працівника.

Одним із головним завданням суб'єктів підприємництва є підвищення ефективності своєї діяльності за рахунок підвищення ефективності праці, тому що раціональне використання персоналу є головним фактором, який впливає на конкурентоспроможність продукції та якість, сприяє покращенню економічного та фінансового стану, зменшенню витрат на персонал та підвищенню доходів найманих працівників. Для компанії ефективність праці є аспектом розвитку поряд із визначенням основних напрямів її підвищення.

Задля забезпечення умов для підвищення ефективності праці, потрібно визначити фактори, які впливають на неї. Пізнання суті і механізму дії кожного з них є необхідною умовою визначення явних шляхів поліпшення ефективності праці, науково аргументованого управління даним процесом. Знання факторів ефективності праці й механізму їх дії дає цілеспрямовано впливати на здобуток необхідних результатів [63].

Факторами зростання ефективності праці персоналу є ті, що належать до відносин економічної власності та господарського механізму: власницькі, управлінські та структурні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація факторів підвищення ефективності праці персоналу підприємства

Основні фактори підвищення ефективності праці	Відносини власності та механізм господарювання
Техніко-технологічні- впровадження нової техніки і технологій виробництва: – автоматизованого виробництва; – інтелектуальних роботів та новітні технології, у т.ч. енергозберігаючі	Власницькі: – покращення якості існуючих видів і форм власності; – докорінне перетворення вже існуючих.
Трудові: – підвищення загального, професійного та кваліфікаційного рівнів працівника; – покращення умов праці; – розвиток творчих і організаційних здібностей.	Управлінські: – вдосконалення господарського механізму; – оптимізоване поєднання ринкових, корпоративних та регулятивних важелів управління.
Інформаційні: – впровадження новітньої комунікаційної системи на рівні компанії ; – доступ та використання комплексної наукової, технічної, фінансової та інших видів інформації.	Структурні: – Покращити структуру економіки, асортимент та якість продукції; – підвищення ролі наукомістких винаходів.
Наукові: – впровадження принципово нових наукових винаходів та її впровадження у виробництво; – поєднання науки і виробництва.	
Природні: – використання нових видів енергії; – покращення якості існуючих ресурсів, раціональне використання природних ресурсів.	
Організаційно-економічні: – впроваджувати нові форми та методи організації виробництва і праці; – проводити раціональний маркетинг;	
Техніко-економічні: – поглибити різноманітні форми суспільного поділу праці; – досягнення оптимального обсягу концентрації виробництва.	

На кожній підсистемі системи управління персоналом підприємства діє відповідна складова механізму управління ефективністю праці, що зумовлює їх відповідність (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Механізм управління ефективністю праці відповідно до складових системи управління персоналом підприємства

Складові системи управління персоналом	Роль механізму управління ефективністю праці на підсистемах управління персоналом підприємства
Підсистема кадрового менеджменту	Управління ефективністю праці, з кожного боку, виступає складовою системи кадрового менеджменту, а з іншого- окремим механізмом, що має суперечити принципам кадрового менеджменту
Підсистема формування організаційної структури	Працівники є основою складу організаційної структури підприємства – лише якщо вдало сформулювати організаційну структуру можливе забезпечення ефективної системи управління робітниками на підприємстві
Підсистема планування людських ресурсів	Ефективність праці як один з факторів забезпечення прибутку господарської діяльності підприємства є характеристикою людських ресурсів
Підсистема набору робітників	Формування ефективності праці можливе лише за умов наявності необхідної кількості робітників для забезпечення нормальної виробничо-господарської діяльності
Підсистема профорієнтації та адаптації	Один з початкових етапів на шляху до формування ефективності праці нових працівників виступає профорієнтація і адаптація, яка закладає до 50% майбутньої здатності працівників до високого рівня ефективності
Підсистема формування кадрового потенціалу	Важливість повного і якісного формування потенціалу робітників зумовлена прямою залежністю рівня ефективності праці та його використання
Підсистема оцінки	Оцінка рівня ефективності праці як однією з важливих складових у системі управління персоналом ( визначає необхідність звищення ефективності праці на підприємстві)
Підсистема організації навчання персоналу	При малому рівні ефективності праці, навчання робітників, підвищення кваліфікації та перекваліфікації є першочерговими заходами
Підсистема управління трудовою дисципліною та плинністю кадрів	Високий рівень трудової дисципліни, відданості персоналу своїй роботі та організації, зацікавленості у позитивних результатах своєї роботи забезпечують низьку плинність кадрів, що є необхідною умовою високого рівня ефективності праці
Підсистема організації діловодства	Науково-технічний прогрес та масивність і динамічність інформаційної бази з управління персоналом вимагають дуже надійної та автоматизованої організації діловодства , що є супутньою необхідністю на шляху до підвищення ефективності праці

Ефективність праці залежить в першу чергу від самих працівників. Як суб'єкт трудової діяльності персонал характеризується з точки зору біологічних,

психологічних та соціальних якостей, які впливають на трудовий процес та його результати (стать, вік, стан здоров'я, знання, уміння, досвід, винахідливість, свідомість, сумлінність, дисциплінованість, організованість, вмотивованість, лояльність до компанії).

Ефективність праці залежить також від умов трудової діяльності: соціально-економічних, організаційних, правових, психологічних, санітарно-гігієнічних, природних. Стан середовища, в якому виконують роботу люди, впливає на них, визначає рівень їхніх фізичних, інтелектуальних і моральних сил, ставлення до праці. Внаслідок дії усіх сукупних факторів одночасно може скластися зростаюча, стала або спадна ефективність праці [66].

Підвищення ефективності праці на підприємстві та процес його забезпечення може складатися з таких етапів:

- 1) Оцінка (аналіз) ефективності праці робітників за категоріями та структурними підрозділами;
- 2) Формування висновків стосовно до рівня ефективності праці робітників;
- 3) Виявлення механізму зміцнення ефективності праці на основі раніше отриманих висновків;
- 4) Практична реалізація обраного механізму;
- 5) Оцінка отриманої ефективності праці робітників;
- 6) Зіставлення оцінених результатів з початковим рівнем ефективності.

Управління ефективністю праці на прикладі працівників підприємства можна надати у вигляді структурної схеми, яка зображена на рис. 1.3.

Останнім часом широкого вжитку набирає впровадження кадрового аудиту на підприємстві як дієвого інструмента поліпшення ефективності управління персоналом. Сфера аудиту персоналу більш широка, ніж перевірка лише функціонального підрозділу з управління персоналом. Вона допускає вивчення організації управління людськими ресурсами підприємства, включає також і аналіз діяльності керівництва та усіх категорій працівників на різних рівнях управління.



Рисунок 1.3 – Схема процесу управління ефективністю праці

Однією із сучасних персонал-технологій, що застосовується у практиці управління ефективністю праці персоналу є грейдування або грейдинг.

Грейдинг – це сучасна система оцінки та ранжування посад, результатом якої посади розподіляються за грейдами відповідно до їх цінності для підприємства. Грейд поєднує посади, які мають близьку чи однакову цінність для виробництва [80].

Оцінка результативності та ефективності праці — це процес який встановлює відповідність результатів праці та ділових характеристик працівника вимогам виду діяльності (посади, робочого місця) і підприємства. Суб'єктами

оцінки зазвичай виступають керівники різних рівнів управління, через те що вони здійснюють оцінювання та приймають певні рішення стосовно працівників, також служба (департамент) управління персоналом як розробник і координатор проведення оціночних процедур.

Основними цілями оцінювання є:

- дослідження минулого виконання роботи;
- покращення поточного виконання;
- затвердження цілей роботи на майбутнє;
- розкриття та оцінка потреб у професійному навчанні та розвитку;
- оцінка майбутнього хисту та можливостей просування;
- оцінка шансів зміни рівня оплати праці.

Комплексна корпоративна формація аналізу головних показників ефективності КРІ (Key Performance Indicators) здатна значно вплинути на збільшення прибутку компанії. КРІ треба правильно запроваджувати і ретельно здійснювати контроль на всіх рівнях, тобто встановити:

- 1) Які з показників і в якій мірі впливають на доходи компанії.
- 2) Які працівники мають вплив на ці показники
- 3) Хто відповідальний за їх досягнення.

Критерії для кожної компанії можуть бути індивідуальні. До виконання КРІ прив'язується система грошової мотивації. КРІ фактичні порівнюються з ідеальними. Останні, звичайно ж, повинні бути високими, але досяжними.

При оцінюванні беруть до уваги результати – досягнення тактичних (операційних) і стратегічних цілей. Саме такий контроль ділової активності окремих робітників, підрозділів і в цілому компанії дає приймати об'єктивні рішення.

Якщо дивитися на кількісні показники результативності, оцінку керівника і в цілому характеристики діяльності, можна оцінити ефективність роботи – незадовільно, задовільно або добре.



В системі КРІ визначають чіткі вимірювані показники ефективності діяльності працівників, що дають змогу проаналізувати:

- чи відповідають витрати на працівника його продуктивності;
- чи можна підвищити вже наявного працівника, щоб не витрачати час і ресурси на пошук і навчання нового.

Для роботодавця одні із основних очікувань від впровадження КРІ пов'язані з контролюванням витрат на зарплати і підвищенням прибутку компанії за рахунок покращення продуктивності праці.

При оцінці в цілому беруть до уваги ділові, поведінкові, особистісні характеристики. В цілому, критерії оцінки ефективності праці персоналу спираються на визначенні показника, який відповідає запитам компанії та споживачів. Але у системі КРІ кожен критерій має бути вимірюваним.

Виділяють дві основні групи критеріїв:

- 1) за компетенцією;
- 2) за результатами роботи.

Основні показники ефективності КРІ, застосовні до будь-якого робітника: кількість, термін та якість виконання роботи.

Види головних показників ефективності КРІ:

- результатів (відображають якість і кількість результатів роботи);
- витрат (відображають, кількість витрачених ресурсів);
- функціонування (відображають відповідність бізнес-процесів та послідовність виконання);
- продуктивності (відображає відповідність результатів діяльності витраченого на їх досягнення часу);
- ефективності (відображають відношення результатів до витрачених ресурсів).

Кількісний вимір результатів дає змогу у повній мірі управляти не окремим робітником або підрозділом, а загалом бізнес-процесами компанії. Індикатором

проблеми служить зменшення кількості результатів, причину якої треба встановити.

Для формування результату необхідно визначити чітко, який головний продукт кожного працівника, та вимірювати його кількість при встановлених параметрах якості.

Система КРІ повинна в компанії:

- стати мотиватором, що в свою чергу підвищує ефективність роботи працівників і всіх структурних підрозділів;
- реалізувати завдання фінансового і цільового планування, оцінювати ступінь досягнення конкретних результатів;
- передбачати тільки метрику, на яку певний працівник зможе мати вплив, і відповідно – відповідати за результат.

У сучасній практиці оцінки ефективності праці персоналу також запроваджуються різноманітні якісні, кількісні і комбіновані методи.

Якісними називають описові:

- 1) Співставлення співробітника з взірцем для наведеної посади - матричний метод.
- 2) Співставлення максимальних успіхів зі значними промахами - метод системи довірливих характеристик.
- 3) Спільна оцінка виконання завдань.
- 4) Розгляд робітника з його колегами, керівництвом, підлеглими, клієнтами - метод 360°.
- 5) Дискусія (бесіда-ревію) з працівником про підсумки діяльності і перспективи.

Оцінювання персоналу та ефективності його діяльності зображується у вигляді чітко організованих процедур, проведення яких дає змогу планомірно накопичувати та збирати інформацію про наслідки роботи, ділових характеристиках персоналу, приймати переконуючі управлінські рішення, виявляти резерви зростання та розвитку.

Отже, система управління ефективністю праці персоналу на підприємстві має містити чітко сплановані заходи, виконання яких повинно бути послідовним та системним, що забезпечить безперервність процесу управління та контролю. Гнучкість системи управління ефективністю праці означає її здатність реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

### **1.3. Показники аналізу та оцінювання ефективності праці на підприємстві**

Ефективність праці суттєво відрізняється від її продуктивності, якості та результативності, оскільки останні є частиною критеріїв і показників вимірювання ефективності, і на цій основі обираються показники для аналізу ефективності діяльності підприємства або працівників відповідно (рис. 1.4).

Є різні методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності працівників компанії. Прихильники першого методичного підходу вважають, що працівники підприємства є колективом, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцевий результат виробництва слід використовувати як еталон ефективності персоналу.

Прихильники другого методичного підходу стверджують, що контрольні показники мають відображати ефективність, якість і складність живої праці або трудової діяльності. При цьому показниками є трудомісткість роботи (продукції), продуктивність праці, темпи зростання продуктивності праці та заробітної плати, частка заробітної плати у собівартості продукції, втрати робочого часу тощо.

Прихильники третього методичного підходу стверджують, що ефективність роботи працівників значною мірою залежать від організації їхньої праці, мотивації, соціально-психологічного клімату у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом та персонал-технологій. Показниками оцінки ефективності праці за даним підходом є плинність персоналу, рівень кваліфікації, співставлення виробничих і управлінських показників, морально-психологічний клімат у колективі тощо.

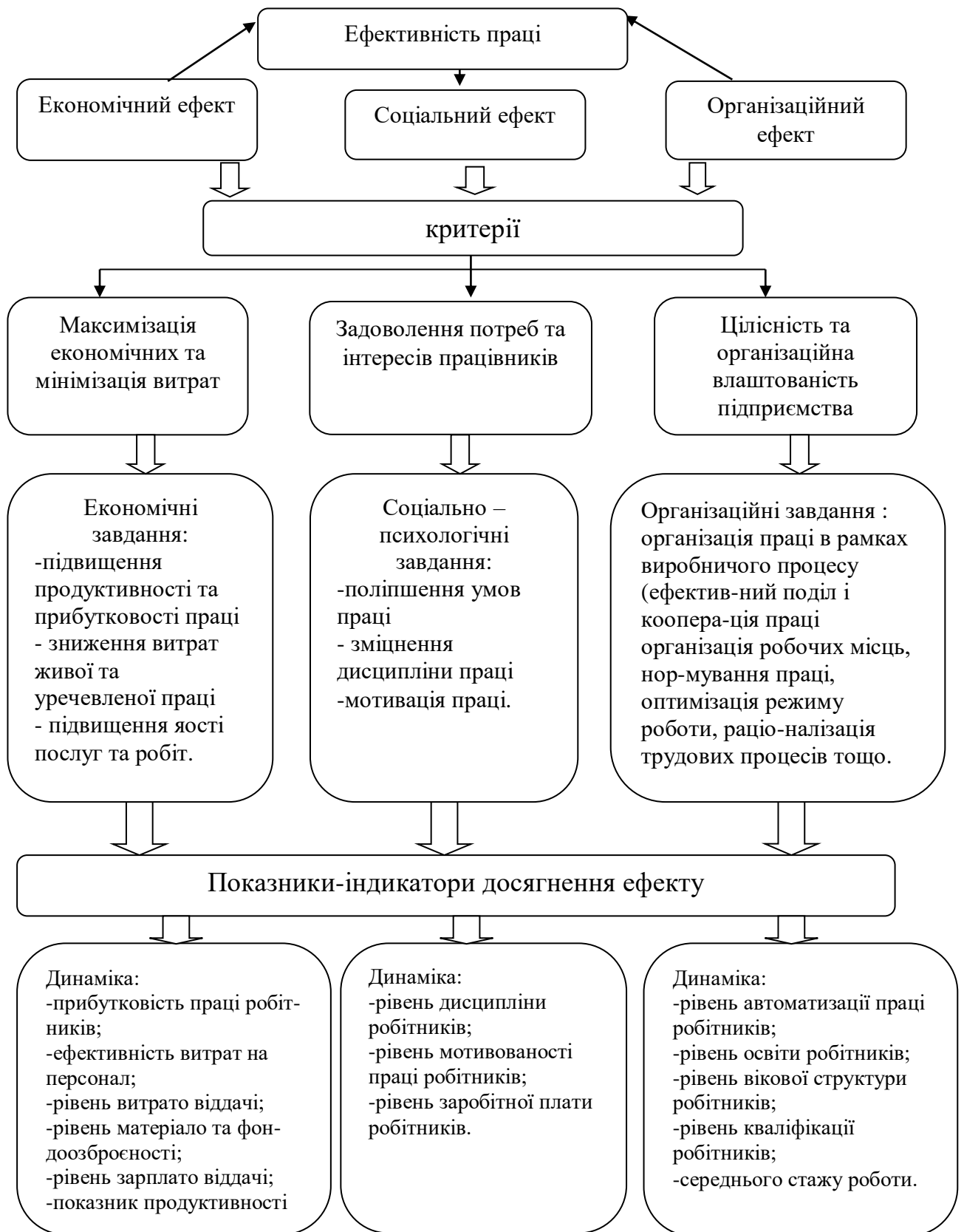


Рисунок 1.4 – Система показників оцінювання ефективності праці

Для комплексного оцінювання ефективності праці на підприємстві необхідно розглянути всі групи показників, які реалізовані в методології бальної оцінки:

1) Обґрунтування та вибір переліку конкретних показників для оцінки ефективності діяльності працівників. Необхідно враховувати особливості структурного підрозділу. Кількість вибраних показників має становити від 10-20. Рекомендується дотримуватися співвідношення 50:50 між економічними та соціальними показниками, тобто використовувати показники з усіх трьох вищенаведених методичних підходів до оцінювання. Цей етап реалізується шляхом експертного опитування фахівців.

2) Збір інформації про значення обраних показників за певний період часу з планових документів, статистичних таблиць та оперативних звітів. На основі зібраних даних розраховується відсоток відношення фактичного значення показника до базового (планового) для кожного показника ( $x_i$ ):

$$x_i = \frac{P_{i\text{факт}}}{P_{i\text{баз}}}, \quad (1.1)$$

де  $P_{i\text{факт}}$ ,  $P_{i\text{баз}}$  – відповідно фактичне та контрольоване значення  $i$ -го показника оцінки діяльності персоналу.

3) Коригування значень отриманого відсоткового відношення шляхом обґрунтування стимулюючої функції. Оскільки на вході в економічне значення вагу має кінцевий результат з найменшими витратами ресурсів і високою якістю продукції, отримана оцінка  $x_i$  повинна мати різну економічну інтерпретацію. Для цього вводиться стимулювання по показників:

$$y_i = f(x_i), \quad (1.2)$$

де  $y_i$  – чисельне значення скоригованого  $i$ -го показника оцінки ефективності роботи співробітників, %;

$f(x_i)$  – математична функція стимулювання  $i$ -го показника оцінки ефективності роботи співробітників.

4) Визначення важливості показників в його загальній системі ( $V_i$ ). Вагові коефіцієнти характеризують відносну важливість показників у сукупності та безпосередньо впливають на розмір окремих показників ефективності роботи. Вагові коефіцієнти визначаються за допомогою експертної оцінки, шляхом ранжування показників і присвоєння питомих ваг у одиницях. Визначаються експертною групою за допомогою анкети. Обробка результатів здійснюється методами рангової кореляції, тому певну частку показників кінцевих результатів підприємницької діяльності найкраще вносити не менше 0,5, залишаючи пропорції показників продуктивності праці та соціальної ефективності. 0,5.

5) Розрахунок часткових (ПЕФі) та комплексного (ПЕФ) показників для оцінки ефективності діяльності працівників. Деякі показники ефективності описують внесок того чи іншого показника в загальну ефективність виконаної роботи. Комплексний показник ефективності праці є чисельною мірою кінцевого результату, досягнутого діяльністю та управлінням: Оцінка отриманого зведеного показника ефективності діяльності працівника залежить від його значення: якщо  $ПЕФ < 95$  балів, то працівник не задовільно виконав роботу;

– якщо ПЕФ знаходиться в межах 95-100 балів, то робота працівника задовільна, але є резерв продуктивності та якості роботи;

– якщо ПЕФ в межах 100-105 і всі часткові показники виконані, загальна оцінка роботи працівника є позитивною;

– якщо  $ПЕФ > 105$  балів, загальна оцінка роботи працівника є відмінною.

Для результативності оцінки праці на підприємствах може використовувати велика кількість індикаторів. Показники різноманітні, які можуть для цього бути використані. Характеристика показників результативності та складності праці, а також та соціальної ефективності наведена в табл. 1.4-1.5.

Таблиця 1.4 – Показники якості, результативності та складності праці

Показник	Рохраунок	Переваги	Недоліки
Показник якості, результативності та складності робіт			
Продуктивність праці, люд/год.	Відношення випуску продукції до загальної кількості працівників, зайнятих у виробництві	Характеризує частину продукту в розрахунку на одного робітника і дозволяє судити про виробничий потенціал працівника	Дозволяють завищувати вартість і кількість робітників
Співвідношення темпів росту продуктивності праці і заробітної плати, %	Відношення зростання продуктивності праці до зростання середньої заробітної плати	Дозволяє судити про позитивне/негативне співвідношення темпів зросту	Показує лише динаміку, джерела тенденцій не відображаються. Залежить від витрат на оплату праці та цін на товари
Частота виробничого травматизму, %	Кількість випадків травматизму на виробництві у відсотках від загальної кількості працівників	Характеризує стан охорони праці та техніки безпеки	Фіксує лише випадки явного виробничого травматизму.
Втрати робочого часу на 1 робітника люд/год.	Загальна кількість часу, втраченого через хворобу, простої та прогули, порівняно з загальною кількістю робочої сили	Відображає резерви ефективності у використанні праці персоналу	Внутрішні змінні втрати робочого часу не реєструються.
Фонд оплати праці(заробітної плати), грн.	Загальний фонд основної та додаткової заробітної плати, що включається у собівартість продукції	Дає змогу контролювати розміри та питому вагу оплати праці в собівартості продукції	Залежить від розміру бізнесу, товарної продукції та зовнішніх факторів
Середня заробітна на 1 робітника, люд/год.	Загальний фонд оплати праці у відсотках від загальної кількості працівників	Характеризує рівень оплати праці і динаміку її зміни за періодами часу	Залежить від ціни продукту, інфляції та зовнішніх факторів
Якість праці персоналу, %	Відсоток скарг на брак у відсотках від загальної кількості працівників	Застосовується у службах сервісу.	Через недотримання та порушення реєструється лише невеликий відсоток браку.

Практична цінність цього методу розрахунку комплексних показників полягає в: оцінці динаміки роботи працівників підприємства в різні періоди; об'єктивному розподілі фондів заробітної плати між різними підрозділами підприємства; систематичному впливі на різні підрозділи підприємства для забезпечення його оптимальної роботи [18].

Таблиця 1.5 – Показники соціальної ефективності праці

Показник	Рохраунок	Переваги	Недоліки
Показники соціальної ефективності			
Рівень трудової дисципліни, люд/год.	Кількість випадків порушення трудової дисципліни у відсотках до загальної чисельності працівників.	Дозволяє виявити неявки, несвоєчасні прибуття, невиконання замовлень у структурних підрозділах.	У бізнес-звіті бракує чіткого визначення порушень, і це важко припустити.
Надійність роботи персоналу, бали	Експертна оцінка надійності ради директорів компанії за 10-бальною шкалою.	Дозволяє передбачити збитки від несприятливих періодів і відхилення в роботі. Легко підрахувати.	Розрахунок показників складний, а вартість висока.
Рівномірність завантаження персоналу, бали	Експертна оцінка узгодженості засідання правління підприємства за 5 балами	Дозволяє оцінити, наскільки близько до ідеального навантаження рівного одиниці.	Необхідно створити нормативно-правову базу та зібрати оперативну інформацію про втрати та перевантаження
Коефіцієнти трудової участі(КТУ) або трудового внеску(КТВ), бали	Розраховується канонічними одиницями досягнення (символ +) або пропуску (символ -), у роботі	Це комплексний показник, за яким можна судити про результати та якість роботи співробітників.	Немає прямого зв'язку з кінцевими результатами виробництва
Соціально-психологічний клімат колективу, бали	Він базується на конкретних соціологічних і психологічних дослідженнях	Дозволяє встановити лідерів, мотивацію, потреби та атмосферу.	Додаткова плата за дослідження.

Критерії оцінки повинні відповідати цілям компанії та змісту роботи. Вони можуть бути виражені в кількісних, якісних, поведінкових, тимчасових, фінансових показниках тощо. Оскільки результативність персоналу часто залежить від кількох факторів, часто використовується комплексна система критеріїв оцінки.

Система оцінювання результативності та ефективності праці персоналу окремого підприємства має враховувати багато факторів: цілі діяльності



підприємства, стан зовнішнього середовища, організаційну структуру компанії, корпоративну культуру підприємства, особисті якості працівників. Процедури оцінки можуть бути запроваджені після того, як підприємство визначить стратегічні цілі; для кожного робочого місця створено посадові інструкції з описом дій, які повинні виконуватися працівниками та стандартами їх виконання; на підприємстві встановлені процедури моніторингу результатів роботи [62].

Оцінювання персоналу має базуватися на чітко визначених показниках (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Система показників оцінювання персоналу підприємства

Показники ефективності праці персоналу діляться на три основні групи:

1) кількість праці— ці показники мають конкретні числові вирази, які відображають заплановану навантаження. Оцінка цього параметра здійснюється шляхом порівняння заданого та досягнутого рівнів;

2) якість праці — ці показники вказують на те, наскільки продуктивність роботи відповідає стандартам якості. Часто показники якості також є кількісними. Такі, як кількість дефектної продукції, кількість скарг, кількість скарг клієнтів тощо. Оцінка цих показників здійснюється шляхом встановлення відхилень від норми, описаної в стандарті;

3) терміни виконання робіт виступають в якості критерію результативності, якщо до обсягу робіт ставлять високі (тобто її в будь-якому випадку потрібно виконувати), то в якості критерію ефективності використовується графік роботи. Наприклад, розробка технічної, конструкторської та конструкторської документації. На практиці для встановлення критеріїв ефективності часто використовується комбінований підхід. Наприклад, працівники встановлюють показники кількості та якості роботи, або у вигляді робочих цілей, включаючи кількісну оцінку результату завдання та часу на його виконання.

Очевидно, що більшість робіт неможливо оцінити лише за умовами виконання. Тому для оцінки ефективності діяльності також використовуються показники професійної поведінки, що дозволяють виявити ті параметри трудової діяльності, які забезпечують виконання роботи на заданому рівні. До них належать: дисциплінованість, відповідальність, самостійність, ініціативність тощо.

Показники професійної діяльності найчастіше використовуються, коли результати роботи не виражаються в показниках результативності. У цю групу входять такі показники, як виконання службових обов'язків, план роботи, досягнення поставлених цілей тощо.

Кваліфікаційні показники відображають професійний рівень працівника: його готовність до роботи, оволодіння ним необхідними трудовими навичками. (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Показники оцінки результатів праці за посадами (приклад)

Посади	Перелік показників оцінки результатів праці
Керівник підприємства	Прибуток. Зростання прибутку. Рентабельність виробництва. Показники оборотності капіталу. Частка на ринку. Конкурентоспроможність продукції.
Лінійні керівники(начальники виробництв, цехів, майстри)	Виконання планових завдань за обсягом і номенклатурою. Динаміка обсягу виробництва. Динаміка продуктивності праці. Зниження витрат виробництва. Кількість рекламацій та їх динаміка. Показники якості продукції, що випускається. Величина і втрати від простоїв. Коефіцієнт плинності кадрів.
Керівник служби управління персоналом	Продуктивність праці та її динаміка. Зниження нормативної трудомісткості виробленої продукції. Питома вага технічно обґрунтованих норм. Рівень заробітної плати на одиницю продукції і його динаміка. Коефіцієнт плинності кадрів і його динаміка. Кількість вакантних місць. Кількість претендентів на одне вакантне місце. Показники по навчанню та підвищенню кваліфікації персоналу. Витрати на персонал у витратах виробництва(питома вага і динаміка)
Фахівець з управління персоналом	Кількість вакантних місць в організації. Кількість претендентів на одне вакантне місце. Коефіцієнт плинності за категоріями персоналу і підрозділам

Ці показники використовуються в комплексних системах оцінки людей, наприклад, під час найму чи сертифікації.

Показники, що характеризують особистісні характеристики працівників, мають обмежене застосування. Їх легально і вигідно використовувати лише в двох ситуаціях: при працевлаштуванні та для виявлення потенціалу працівника для просування в бізнесі. У деяких підприємствах до всіх працівників поширюються вимоги, засновані на індивідуальній оцінці відповідності бізнесу, так званому «корпоративності». Це поняття пов'язано з такою поведінкою співробітника, що свідчить про те, що людина оволоділа цінностями компанії. Така поведінка проявляється у дотриманні етичних стандартів, зосередженні на співпраці та захисті корпоративних інтересів [66].

Критерієм оцінки результативності діяльності компанії може бути лише кінцевий результат.

Цілями оцінювання діяльності персоналу можуть бути:

- адміністративні (прийняття обґрунтованих рішень);
- інформаційні (визначення рівня кваліфікації та ефективності працівників);
- мотиваційні (коригування заробітної плати, сприяння кар'єрному зростанню)

Щоб зрозуміти завантаженість працівників і знайти резерви для її зростання, необхідно оцінити її у наступному порядку:

- оцінка витрат підприємства на персонал;
- оцінка ефективності роботи персоналу;
- оцінка ефективності витрат підприємства на персонал.

Така оцінка може проводитися за допомогою системи показників:

- a) показники, які характеризують рівень витрат підприємства на персонал;
- b) показники, що безпосередньо оцінюють ефективність роботи персоналу;
- c) показники, які характеризують ефективність витрат підприємства на персонал.

Компанія витрачає певну суму коштів на персонал. Ці витрати включають заробітну плату; внески на соціальне страхування; витрати на соціальні виплати та пільги, витрати на рекрутинг, адаптації, навчання та перепідготовку працівників, виплату дивідендів тощо.

Серед показників витрат на персонал:

- витрати на оплату праці (фонд оплати праці підприємства);
- середня заробітна плата; розміри обов'язкових соціальних виплат, що застосовуються відповідно до чинного законодавства;
- поточні витрати на утримання корпоративної соціальної інфраструктури;
- середня вартість обслуговування на одного працівника;

- частка витрат на заробітну плату в поточних витратах підприємства;
- частка витрат на персонал у поточних витратах бізнесу;
- частка витрат на заробітну плату в доходах фірми [22].

Можна знайти способи заощадити на витратах на персонал, якщо аналізувати рівень його продуктивності. Безпосередньо оцінюють ефективність діяльності за допомогою показників, що відображають рівень продуктивності бізнесу. Індекс продуктивності праці може бути використаний як основа системи стимулювання персоналу підприємства.

Рівень зовнішнього середовища відображає ефективність людських ресурсів у конкретному бізнесі щодо максимізації продуктивності праці та мінімізації витрат, задоволення потреб та інтересів працівників(рис. 1.6).

Отже, соціально-економічний зміст категорії «ефективність праці» залежить від фактичних рівнів продуктивності праці працівників компанії на індивідуальному рівні (рівні працівників як внутрішніх стейкхолдерів компанії) і на рівні виробництва та його зовнішнього середовища (зовнішніх стейкхолдерів).

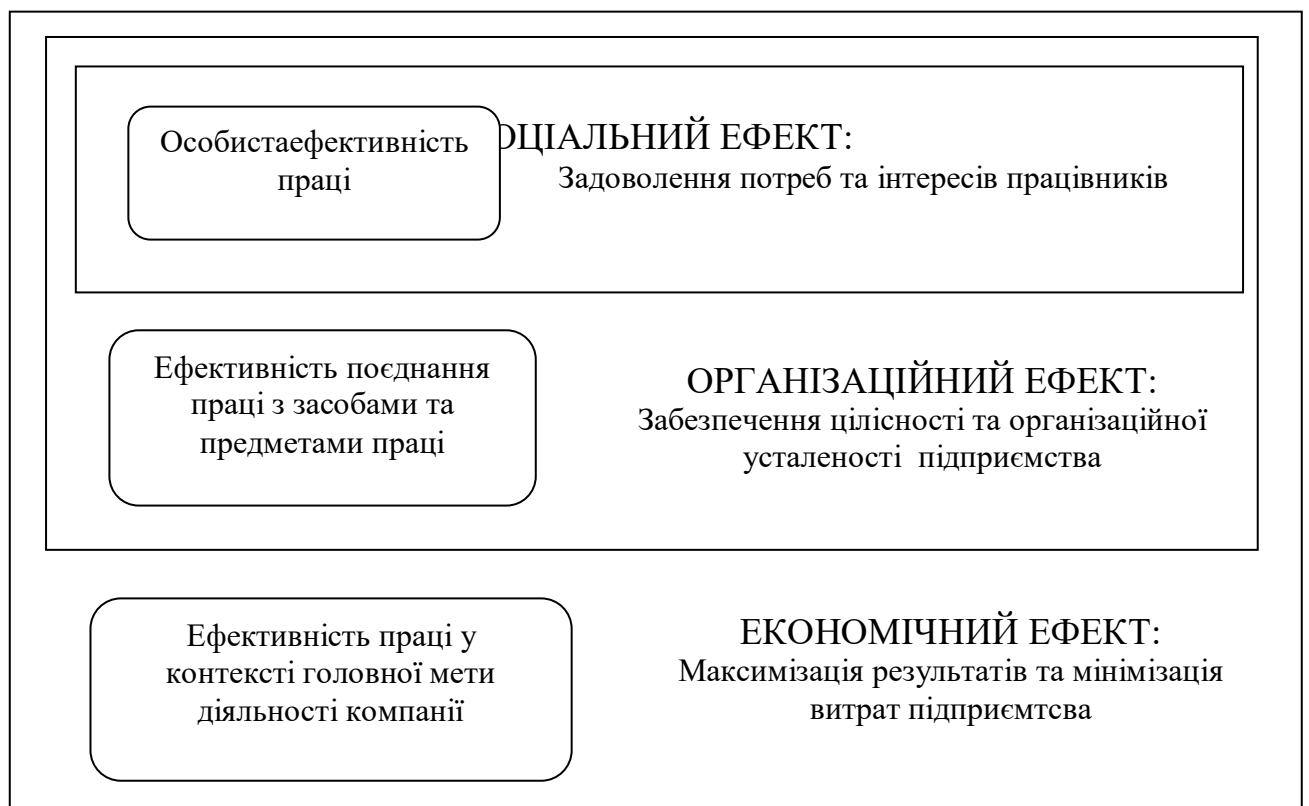


Рисунок 1.6 – Формування соціального, організаційного та економічного ефекту при управлінні ефективністю праці персоналу на підприємстві

Порівняння продуктивності праці працівника з витратами на нього та аналіз його динаміки дозволяє оцінити ефективність витрат на працівника. Для цього необхідно розрахувати:

- вартість готової продукції на одиницю загальних витрат на персонал;
- розмір виручки на одиницю витрат на персонал підприємства;
- вартість зробленої продукції на 1 грн фонду оплати праці;
- розмір доходу з фонду оплати праці на одиницю підприємства;
- розмір прибутку від витрат на персонал на одиницю підприємства;
- розмір прибутку підприємства на 1 грн фонду оплати праці.

Завдяки динамічному аналізу цих показників та порівнянню динаміки продуктивності з динамікою витрат на персонал можна зробити висновки про ефективність використання людей як ресурсу підприємства..

Уданому розділі випускної кваліфікаційної роботи досліджені теоретико-методологічні засади оцінки ефективності праці персоналу підприємства як основної складової системи управління персоналом. Визначено характер, цілі та напрями підвищення ефективності праці. Розглянули методичні підходи до оцінки ефективності праці персоналу підприємства. Проаналізовані показники оцінювання ефективності праці. Вивчення методів та показників оцінки ефективності діяльності персоналу підприємства є актуальним, оскільки пов'язане з оцінкою загальної ефективності та результативності діяльності підприємства, а також вирішення проблемних питань підвищення ефективності управління персоналом. На даний момент не існує єдиного методичного підходу до оцінювання ефективності праці персоналу, оскільки процес трудової діяльності тісно пов'язаний з усіма бізнес-процесами та їх кінцевим результатом. Отже аналіз та оцінка ефективності праці персоналу кожної компанії має бути процесом формування взаємодії сукупності фізичних, психологічних, особистісних, ділових та професійних якостей працівників, що забезпечують досягнення цілей економічної діяльності суб'єктів підприємництва.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВА ТА ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ КП «ПОЛТАВА-СЕРВІС» ПМР

#### 2.1. Сучасний стан і перспективи розвитку житлово-комунального господарства України

Питання функціонування житлово-комунальних суб'єктів, були предметом державного контролю протягом останнього десятиліття, але досі серйозних реальних змін у цій сфері не відбулося.

Житлово-комунальне господарство є групою галузей, які забезпечують населення умовами життєдіяльності в звичайних умовах, а також необхідними ресурсами води, газу, тепла та електроенергії для господарських потреб та діяльності суб'єктів підприємництва.

Житлові та комунальні послуги сьогодні у складних соціально-економічних умовах продовжують погіршуватися без позитивних змін в управлінні, конкуренції та ринкових принципів залучення приватних інвестицій. Реформи є неефективними, основні фонди житлово-комунальних організації, самі житлові та комунальні послуги знаходяться у критичному стані.

Неадекватна тарифна політика призводить до хронічних і зростаючих корпоративних збитків, значну частину яких становить державний борг через неплатоспроможність установ і організацій, що надають послуги.

Недосконалість системи управління підприємствами житлово-комунального господарства, а також системи регулювання монополій призвела до того, що підприємства житлово-комунального господарства неспроможні ефективно працювати в ринкових умовах і надавати споживачам послуги належної якості.

Відсутність власних та бюджетних фінансових ресурсів, неефективний їх розподіл, відсутність дієвого механізму залучення позабюджетних коштів не

сприяють вирішенню проблеми технологічного оновлення житлово-комунального господарства та розвитку комунальної інфраструктури. Ефективна співпраця з приватними інвесторами, міжнародними фінансовими установами та донорськими організаціями ще не налагоджена, а сприятливе інвестиційне середовище наразі не створено.

Великі та зростаючі втрати води та тепла, а також питома вартість виробництва та надання житлово-комунальних послуг в Україні майже вдвічі вища, ніж країнах ЄС.

Неналежна система соціального забезпечення в житлово-комунальному господарстві, недостатня інформованість населення, непослідовність законодавства, що регулює відносини між споживачами та надавачами житлово-комунальних послуг, призвели до зростання невдоволення населення якістю послуг і тарифною політикою.

За даними Державної служби статистики України 4,3 млн м<sup>2</sup> житла є ветхим та/або визнано аварійним. Проживання в старих будинках з часом становитиме загрозу життю людини. Такий житловий фонд потребує модернізації та реконструкції або заміни. Станом на 1 січня 2021 року лише 19,6% управління багатоквартирних будинків здійснюють утворені в них об'єднання співвласників (ОСББ).

Загалом сфера житлово-комунальних послуг характеризується низьким рівнем довіри суб'єктів відносин один до одного, що викликано передусім ускладненою комунікацією між ними.

Ринки теплової енергії, централізованого водопостачання та централізованого водовідведення характеризується значними обсягами заборгованості як споживачів перед виконавцями таких послуг, так і самих підприємств теплопостачання, питного водопостачання та централізованого водовідведення.

За даними Державної служби статистики України, станом на 1 січня 2021 року заборгованість населення за житлово-комунальні послуги становила 73,6 млрд. грн.



В умовах функціонування ринків природного газу і електричної енергії потребують обов'язкового вирішення на законодавчому рівні питання щодо:

- врегулювання заборгованості підприємств ЖКГ перед діючими постачальниками, що дасть можливість бути суб'єктом ринкових відносин;
- врегулювання заборгованості населення перед підприємствами ЖКГ, що дозволить цим підприємствам сформувавши адекватну фінансову стратегію на ринках енергоресурсів;
- забезпечення підприємств ЖКГ обсягом обігових коштів достатнім для нівелювання ризиків неплатежів з боку споживачів і коливання цін на ринках газу і електричної енергії;
- створення умов для своєчасного відображення зміни вартості енергоресурсів в тарифах підприємств ЖКГ.

Не сприяє вирішенню проблем і наявність двох паралельних підходів у регулюванні галузі місцевими органами влади і Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП).

Україна залишається сильно залежною від викопних джерел енергії, таких як газ та вугілля, що разом складає 90% енергобалансу в секторі централізованого теплопостачання.

В аварійному стані знаходиться 38,3% водопровідних мереж, потребує заміни 25,6% насосного обладнання; втрати та технологічні витрати води в системах централізованого водопостачання складають – 908,41 млн. м<sup>3</sup> або 37,6% від поданої води у мережу. 21,5% забруднених та недостатньо очищених стічних вод скидаються у водні об'єкти.

При щорічному збільшенні обсягів утворення побутових відходів, в Україні наразі не реалізовані законодавчі ініціативи щодо вдосконалення системи управління побутовими відходами, запобігання їх утворенню, впровадження роздільного збирання ресурсоцінних компонентів побутових відходів та їх відновлення в якості вторинної сировини та енергетичних ресурсів. Низька вартість захоронення побутових відходів на полігонах та сміттєзвалищах не

стимулює суб'єкти господарювання та органи місцевого самоврядування до розвитку їх перероблення та відновлення.

Проаналізувати стан зовнішнього середовища сфери житлово-комунального господарства України (ЖКГ) можливо за допомогою PEST-аналізу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз розвитку ЖКГ регіонів України

<b>Політичні фактори (P)</b>	<b>Економічні фактори (E)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• недосконалість нормативно-правової бази, що регулює діяльність ЖКГ;</li> <li>• відсутність належної реалізації розробленої програми реформування галузі;</li> <li>• відсутність єдиного постійного органу влади, спроможного реалізувати напрямки реформування галузі;</li> <li>• недостатність фінансування з боку держави;</li> <li>• відсутність підтримки органів регіональної влади щодо розвитку комунальних підприємств</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• нестійка економічна ситуація в країні;</li> <li>• рівень інфляції, який постійно зростає;</li> <li>• несприятливий інвестиційний клімат у галузі;</li> <li>• неможливість упровадження зарубіжних тенденцій функціонування галузі;</li> <li>• специфічний характер надання деяких послуг (сезонність);</li> <li>• відсутність дієвого механізму встановлення тарифів на послуги галузі;</li> <li>• середній рівень платоспроможності попиту на надані послуги підприємствами галузі</li> </ul>
<b>Соціокультурні фактори (S)</b>	<b>Технологічні фактори (T)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• загальна тенденція зниження рівня освіченості населення;</li> <li>• недостатність кваліфікованих кадрів робітничих спеціальностей та управлінських кадрів;</li> <li>• негативна демографічна ситуація у країні: зростання кількості населення пенсійного та передпенсійного віку, підвищення рівня смертності і захворюваності;</li> <li>• сучасні зміни законодавства у соціальній сфері (пенсійна реформа тощо);</li> <li>• недосконала репутація підприємств галузі;</li> <li>• рівень задоволеності споживачів послуг і відношення до їх оплати;</li> <li>• постійна критика підприємств галузі ЗМІ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• недостатність фінансування наукових досліджень у галузі ЖКГ;</li> <li>• недосконалість і застарілість технологій підприємств;</li> <li>• відсутність упровадження інноваційних технологій та нових високотехнологічних комунікацій;</li> <li>• низькі виробничі потужності галузі відсутність законодавчої бази для підтримки впровадження та адаптації інноваційних технологій;</li> <li>• відсутність патентної роботи, ліцензування</li> </ul>

З метою узагальнення тенденцій розвитку та недоліків реформування ЖКГ регіонів країни можна визначити найбільш суттєві можливості та загрози зовнішнього середовища, а також сильні та слабкі риси ЖКГ за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.2).

В Україні у 2021р. затверджено Стратегію розвитку житлово-комунального господарства на 2022-2027 роки, у якій визначено, що сфера житлово-комунального господарства повинна посилити свої позиції, що сприятиме підвищенню рівня добробуту громадян – головній меті державної політики.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз розвитку ЖКГ регіонів України

<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Можливості (O)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ стійкий високий попит на послуги, обумовлений їх приналежністю до товарів першої необхідності;</li> <li>▪ великий об'єм технічних і технологічних інновацій, наукових розробок, застосування яких можливо в ЖКГ;</li> <li>▪ фінансова, методична допомога держави в реалізації інвестиційних проектів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ навчання персоналу;</li> <li>▪ вдосконалення системи управління.</li> <li>▪ вдосконалення фінансування і ціноутворення;</li> <li>▪ проведення заходів щодо ресурсозбереження;</li> <li>▪ реалізація програми оновлення основних фондів;</li> <li>▪ розвиток конкуренції в багатьох підгалузях</li> </ul>
<b>Слабкі сторони (W)</b>	<b>Загрози (T)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ високий знос і низька ефективність основних фондів ЖКГ;</li> <li>▪ недофінансування ЖКГ за існуючими тарифами.</li> <li>▪ низька якість послуг, що надаються;</li> <li>▪ повільне зростання реальних доходів населення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ повільне зростання або падіння доходів населення;</li> <li>▪ наростаючий знос основних фондів;</li> <li>▪ збільшення кількості аварій на об'єктах інфраструктури, обумовлених високим зносом основних фондів;</li> <li>▪ саботаж населенням перетворень, що проводяться</li> </ul>

Міністерство розвитку громад та територій України є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну житлову політику і політику у сфері житлово-комунального господарства, державну політику у сфері поводження з побутовими відходами.

Фінансове забезпечення реалізації Стратегії може здійснюватиметься за рахунок:

- коштів Державного бюджету в межах бюджетних програм, що спрямовуються на розвиток відповідної сфери у регіонах;
- субвенцій, інших трансфертів з Державного бюджету місцевим бюджетам;
- коштів місцевих бюджетів;
- коштів технічної допомоги та секторальної підтримки ЄС, інших міжнародних донорів, міжнародних фінансових організацій;
- коштів інвесторів, власних коштів підприємств;
- інших джерел, не заборонених законодавством.

Джерелом фінансового забезпечення реалізації цієї Стратегії також можуть бути кошти приватних інвесторів у рамках реалізації інвестиційних проектів на регіональному рівні із застосуванням механізму державно-приватного партнерства.

Основним завданням органів регіональної влади як головного гаранта по кредитах комунальних підприємств, має бути створення відповідних умов для реалізації таких заходів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Економічні стимули залучення потенційних інвесторів у програми розвитку ЖКГ регіонів

Заходи	Умови реалізації
Гарантії	Доручення та зобов'язання органів регіональної влади та місцевого самоврядування про цільове використання коштів і захист від інвестиційних ризиків.
Тендери	Надання пільгових умов при визначенні переможця процедур закупівлі товарів, робіт і послуг за рахунок коштів місцевого бюджету шляхом застосування процентної межі до ціни його тендерної пропозиції у порівнянні з найбільш вигідною серед поданих
Податкові пільги	Інструменти податкового регулювання визначені в межах повноважень міської ради як винятки із загальної схеми обчислення конкретного виду податку (повне або часткове звільнення від податку)
Право отримання ліцензії на будівництво об'єкта в межах території міста	Будівництво й експлуатація об'єкта відбувається за рахунок приватного інвестора, який є його власністю. Право на будівництво об'єкта і видання ліцензії на його діяльність міська рада обговорює у згоді фінансування програм розвитку підприємств комунального господарства

Вирішення проблем розвитку житлово-комунального господарства в Україні потребує вдосконалення підходів до фінансової підтримки галузі, узгодження їх із національними пріоритетами, підтримання ефективного використання бюджетних коштів у державній політиці та розробки ефективних механізмів залучення позабюджетного фінансування, у тому числі від міжнародних фінансових установ та донорів. житло та реформування житлово-комунального господарства в рамках розвитку державно-приватного партнерства.

## 2.2. Організаційно-правові основи діяльності підприємства

Комунальне підприємство «Полтава-сервіс» Полтавської міської ради (КП «Полтава-сервіс» ПМР) було засноване у 1998 р. та створене у вигляді комунального підприємства, знаходиться у власності Полтавської міської ради. Основне призначення даного підприємства забезпечення ефективного управління ринками міста Полтави та іншим комунальним майном.

Діяльність КП «Полтава-сервіс» ПМР регулюється чинною вітчизняною законодавчою базою України, яка включає: Конституцію України, Цивільний і Господарський кодекс України та іншими нормативно-правовими актами, що визначаються засади діяльності комунальних підприємств. Головним внутрішнім документом досліджуваного підприємства є статут, який розроблений та затверджений виконавчим комітетом Полтавської міської ради від 07.07.1992 р. № 285. В цілому КП «Полтава-сервіс» ПМР є одним з органів управління Полтавської міської ради та виконує функцію управління майном.

Фактична адреса КП «Полтава-сервіс» ПМР: Україна, 36002, Полтавська обл., місто Полтава, пров. Чайковського, 5. Директором комунального підприємства є Поліщук Денис Володимирович. Посада директора є виборчою та обирається виконавчим комітетом Полтавської міської ради з вакантних кандидатур на засадах проведення відкритого конкурсу. У табл. 2.4 наведено основні відомості про досліджуване підприємство.

Таблиця 2.4 – Основні відомості про КП «Полтава-сервіс» ПМР

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ПОЛТАВА-СЕРВІС» ПОЛТАВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
2	Скорочена назва підприємства	КП «Полтава-сервіс» ПМР
3	Адреса	Україна, 36002, Полтавська обл., місто Полтава, провулок Чайковського, будинок 5
4	Код ЄДРПОУ	30191518
5	Дата реєстрації	25.09.1998
6	Директор	Поліщук Денис Володимирович
7	Статутний капітал	1000 грн.
8	Основний вид діяльності	68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
9	Допоміжні види діяльності	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 52.21 Послуги в області сухопутного транспорту 73.12 Вистава в засобах масової інформації

КП «Полтава-сервіс» ПМР здійснює діяльність на основі Статуту, у якому

ззначається найменування компанії та місце її знаходження; предмет діяльності; порядок вступу до компанії та виходу з неї; структура організації; органи самоврядування, порядок їх формування і компетенції; компетенції загальних зборів, голови і правління компанії. До Статуту можуть вноситися й інші положення, пов'язані з особливостями діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР, що не суперечать чинному законодавству.

КП «Полтава-сервіс» ПМР є юридичною особою приватного права з моменту його державної реєстрації. Має цивільні права та обов'язки, здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства, статуту, рішень органів товариства.

Таким чином, КП «Полтава-сервіс» ПМР є комунальним підприємством, яке підпорядковане безпосередньо Полтавській міській раді.

Предмет діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР згідно статуту наведено на рис. 2.1.

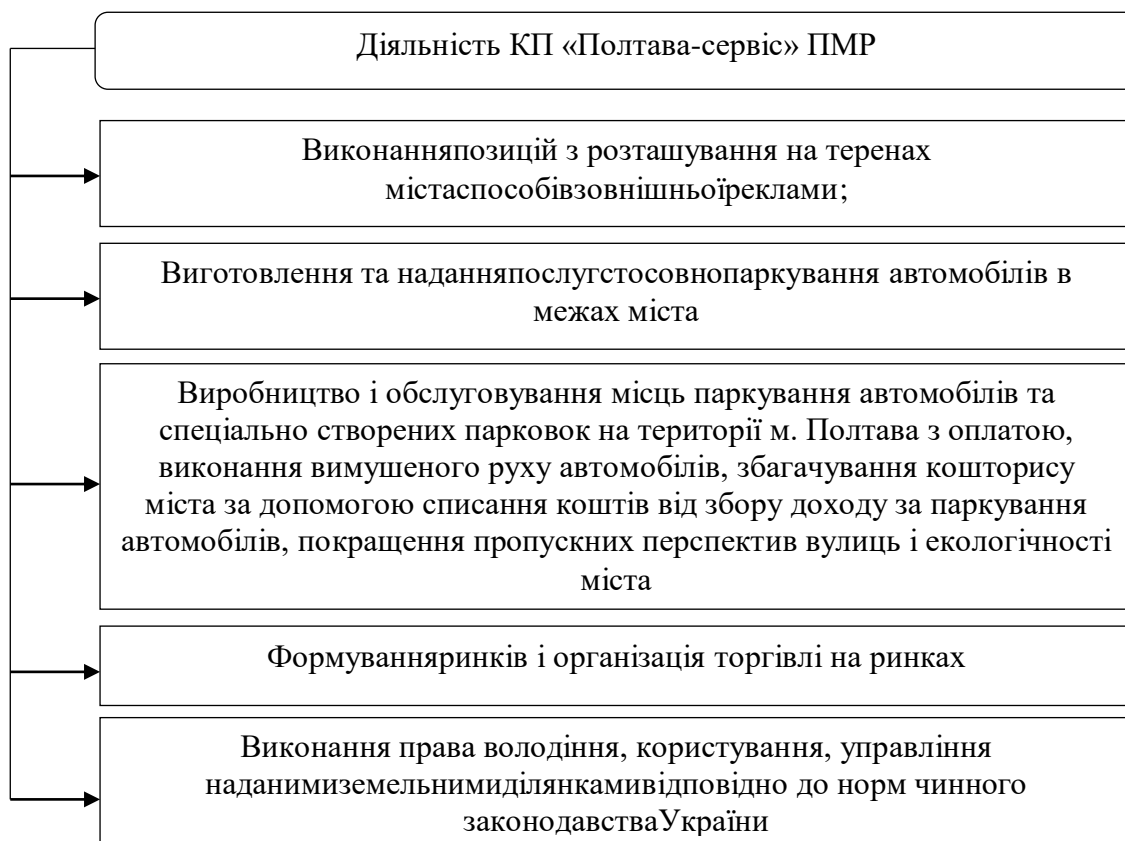


Рисунок 2.1 – Предмет діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР

Основним видом діяльності досліджуваного підприємства є здача в оренду нерухомого майна. У підпорядкуванні КП «Полтава-сервіс» ПМР знаходиться 7 торговельних ринків м. Полтави. Основні доходи КП «Полтава-сервіс» ПМР забезпечує оренда місць на ринку. На даний час у підпорядкуванні досліджуваного підприємств знаходиться 7 ринків: «Браїлки», «Південний», «Господарський», «Овочевий», «Сінний», «Квіти-1», «Квіти-2». Саме здача в оренду підприємцям (торговцям) місць на цих ринках забезпечують досліджуваному підприємству основні доходи.

Для ефективного ведення господарської діяльності підприємство повинно мати високі показники ефективності використання майна. Майно Підприємства може формуватися за рахунок передання в оперативне управління, перерозподіл одержаного прибутку від реалізації продукції, робіт, послуг, формується за рахунок короткострокових та довгострокових кредитів банків, за рахунок придбання одним підприємством майна іншого підприємства. Підприємству належать будівлі, споруди, машини, устаткування, транспортні засоби, цінні папери, інформація, наукові, конструкторські, технологічні розробки, інше майно і права на майно, в тому числі права на інтелектуальну власність.

КП «Полтава-сервіс» ПМР має право, за дозволом керівництва Підприємства, продавати і передавати іншим підприємствам, установам, організаціям, обмінювати, передавати в оренду, надавати безкоштовно у тимчасове користування або в займи належні їй будівлі, споруди, устаткування, транспортні засоби, інвентар, сировину та інші матеріальні цінності, а також списувати їх з балансу.

У табл. 2.2 проведено аналіз обсягу реалізованої продукції, робіт, послуг за видами економічної діяльності підприємства.

На основі результатів проведеного аналізу виявлено, що протягом 2018-2020 рр. суттєво скоротилися обсяги реалізації послуг КП «Полтава-сервіс» ПМР на 1251,4 тис. грн. Зазначене обумовлено зниженням активності основних груп клієнтів, а саме орендарів торгових місць на ринку.

Таблиця 2.2 – Аналіз обсягів реалізованої продукції, робіт, послуг за видами економічної діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2018-2020 рр.

Види економічної діяльності	Обсяг реалізованої послуг						Відхилення			
	2018 рік		2019 рік		2020 рік		2020 до 2018		2020 до 2019	
	Тис. грн.	Питома вага, %	Тис. грн.	Питома вага, %	Тис. грн.	Питома вага, %	У сумі	У стр-рі	У сумі	У стр-рі
Оренда місць на ринку	8765,2	55,92	8354,1	54,37	7456,4	51,71	-1308,8	-4,21	-897,7	-2,66
Розміщення реклами на вулицях міста	5141,3	32,81	5113,8	33,28	4809,8	33,35	-331,5	0,54	-304	0,07
Здача іншого нерухомого майна в оренду	1765,6	11,27	1897,6	12,35	2154,5	14,94	388,9	3,67	256,9	2,59
Разом	15672,1	100	15365,5	100	14420,7	100	-1251,4	x	-944,8	x

Їм конкуренцію складають торговці через мережу Інтернет з доставкою поштою товарів, це стосується саме реалізації одягу, побутових речей тощо. Конкуренцію продуктовим ринкам створюють супермаркети, куди все частіше звертаються жителі міст. У 2020 р. внаслідок складної епідеміологічної ситуації викликаною пандемією Covid-19 діяльність ринків взагалі була припинена й обмежена. Внаслідок цього дохід від оренди місць на ринку в 2020 р. склав 7456,4 тис. грн., що на 1308,8 тис. грн. менше за 2018 р. та на 897,7 тис. грн. менше від 2019 р. Незважаючи на зменшення даної статті доходів, вона у загальній питомій вазі забезпечує більше 50 % усіх доходів КП «Полтава-сервіс» ПМР.

Послуги КП «Полтава-сервіс» ПМР по розміщенню реклами на вулицях міста Полтави (настінних щитах, біг бордах, сіті-лайтах, театральних тумбах, щитах на паркані тощо) у 2020 р. забезпечили підприємству отримання доходу в розмірі 4809,8 тис. грн., що на 331,5 тис. грн. менше за 2018 р. та на 304 тис. грн. менше від 2019 р. У питомій вазі доходів розміщення реклами на вулицях міста КП «Полтава-сервіс» ПМР займало близько 33 % питомої ваги. За аналізований



період зросли лише обсяги реалізованих послуг – здача іншого нерухомого майна в оренду на 388,9 тис. грн. виросла у 2020 р. порівняно з 2018 р. а на 256,9 тис. грн. відносно 2019 р.

Надалі КП «Полтава-сервіс» ПМР слід удосконалюватися, підвищувати ефективність своєї діяльності, покращувати сервіс, поліпшувати основні бізнес-процеси тощо.

Структуру обсягів реалізованої послуг КП «Полтава-сервіс» ПМР наведемо на рис. 2.2.

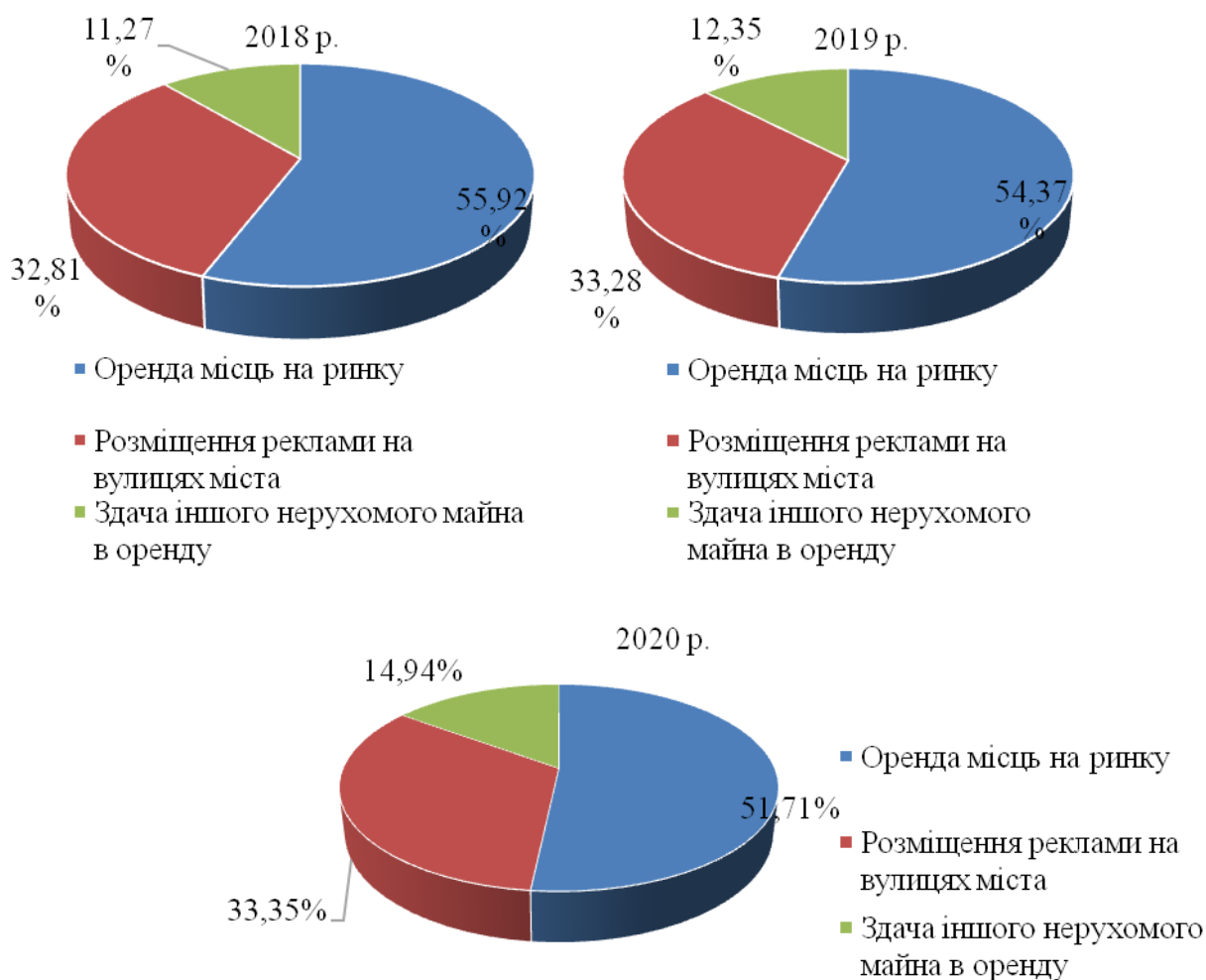


Рисунок 2.2 – Структура обсягу реалізованої послуг КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2018-2020 рр.

Протягом 2018-2020 рр. суттєвих змін в структурі реалізованих послуг КП «Полтава-сервіс» ПМР не відбувалося. Дещо зменшилася частка доходів від

оренди місць на ринку та зросла питома вага від послуг по розміщенню реклами на вулицях міста, а також здачі іншого нерухомого майна в оренду. Надалі обсяги реалізації послуг досліджуваного підприємства значною мірою залежатимуть від ситуації, пов'язаною з воєним станом в Україні.

Для успішного функціонування КП «Полтава-сервіс» ПМР великого значення має організаційна структура управління. Вона передбачає розподіл функцій між працівниками, їх підпорядкування керівникам, зв'язки між структурними підрозділами. КП «Полтава-сервіс» ПМР має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, що є типовим для більшості малих підприємств.

Організаційну структуру управління КП «Полтава-сервіс» ПМР наведено на рис. 2.3.

Головним органом управління підприємством є Полтавська міська рада. Виконавчим органом управління є генеральний директор, який призначається відповідно рішенням депутатів Полтавської міської ради затвердженням головою. Генеральний директор відповідає за поточну діяльність КП «Полтава-сервіс» ПМР та здійснює керівництво усіма структурними підрозділами. Генеральному директору досліджуваного комунального підприємства підпорядковуються усі інші структурні підрозділи та штатні працівники. Кожен структурний підрозділ має одного керівника, від якого виконує розпорядження та накази.

Для кожної посадової особи на КП «Полтава-сервіс» ПМР розроблені та введені у дію посадові інструкції.

На КП «Полтава-сервіс» ПМР також створено планово-економічний відділ, який підпорядкований директору з економіки. Планово-економічний відділ включає у себе 3 працівників, а саме: фахівця відділу по роботі з договорами, фахівця з публічних закупівель, а також провідного економіста. Функції по веденню бухгалтерського обліку на досліджуваному товаристві покладені на бухгалтерію, яка підпорядкована головному бухгалтеру. За маркетингову та

рекламну діяльність відповідає відділ реклами, який підпорядкований начальнику відділу реклами.

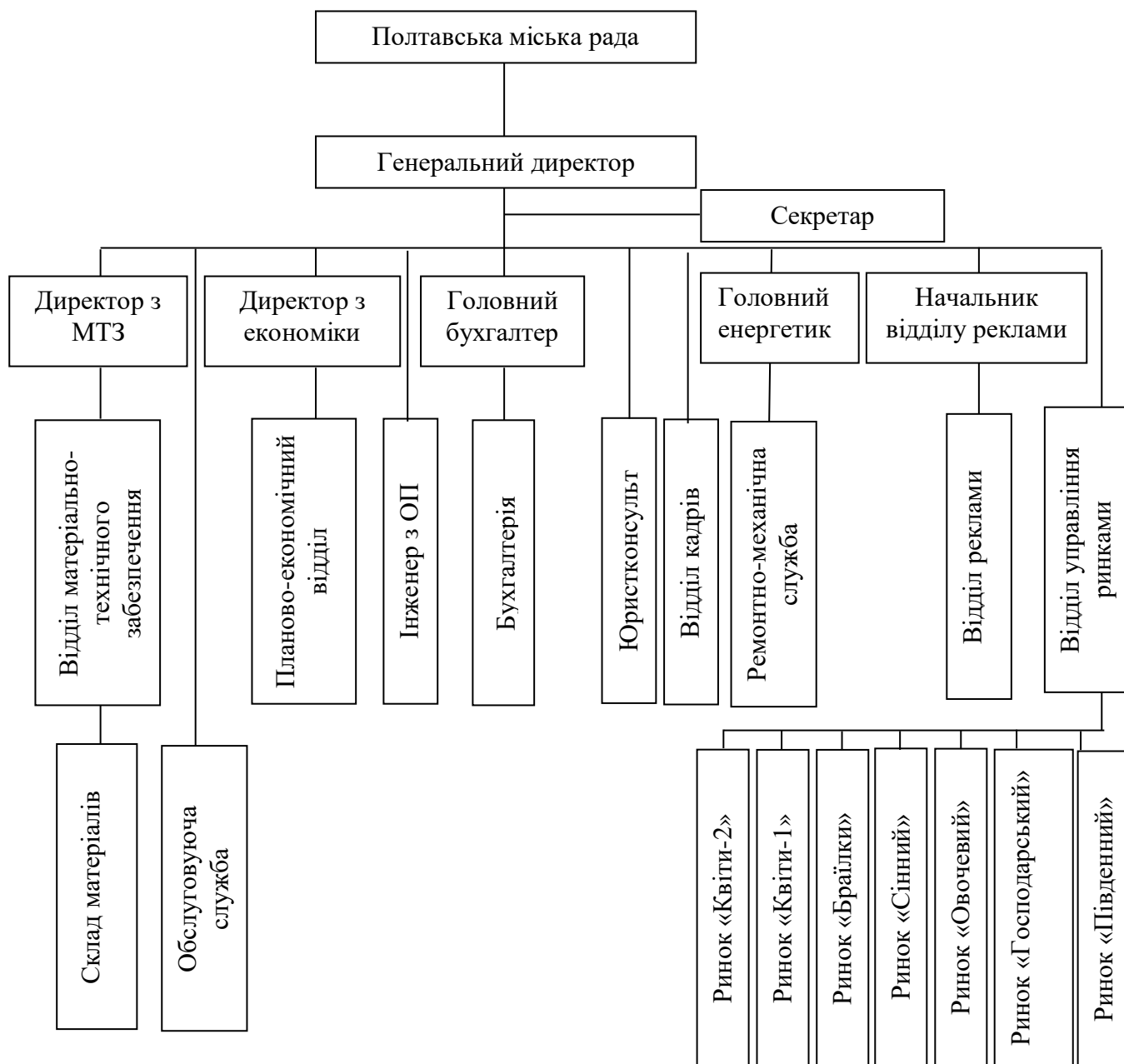


Рисунок 2.3 – Організаційна структура управління КП «Полтава-сервіс» ПМР

Соціальні і трудові права працівників Підприємства гарантуються діючим законодавством України. Працівники Комунального підприємства «Полтава-сервіс» Полтавської міської ради підлягають соціальному забезпеченню у порядку і на умовах, передбачених діючим законодавством. Підприємство здійснює відрахування на соціальне страхування у відповідності з діючим законодавством.

КП «Полтава-сервіс» ПМР не проводить виробничу діяльність, а лише надає послуги розпоряджаючись комунальним майном. Відповідно до цього виробничу структуру підприємства можна зобразити у вигляді рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Виробнича структура КП «Полтава-сервіс» ПМР

До допоміжних підрозділів КП «Полтава-сервіс» ПМР слід віднести ремонтно-механічну дільницю, яка дбає у першу чергу про справність котельні, проведення ремонтних робіт, а також відділ матеріально-технічного забезпечення, який забезпечує своєчасне постачання необхідних матеріалів.

Обслуговуючі підрозділи КП «Полтава-сервіс» ПМР складаються з складу матеріалів, а також обслуговуючої служби. Остання займається прибиранням ринків, стежить за чистотою будівель досліджуваного підприємства.

Таким чином, наявна організаційна структура управління КП «Полтава-сервіс» ПМР є лінійно-функціональною. Усі ключові відділи та посадові одиниці на товаристві заповнені повністю, у перспективі не планується розширення штату. Наявний кваліфікований склад дозволяє вирішувати поставлені завдання перед ними та досягати цілей та місії. Для кожної посадової одиниці на товаристві впроваджені посадові інструкції відповідно до яких вони здійснюють покладені на них функції.

### **2.3. Аналіз економічних та фінансових показників діяльності підприємства**

Для успішної діяльності будь-якого підприємства необхідно проводити аналіз економічних і фінансових показників з метою розроблення заходів щодо підвищення ефективності діяльності та використання ресурсів. Даний аналіз допомагає визначати фінансовий стан підприємства, перспективи його розвитку та можливі резерви підвищення прибутковості. Своєчасне проведення такого аналізу дозволяє своєчасно реагувати на негативні зміни та не допускати кризових ситуацій.

Для проведення аналізу економічних та фінансових показників діяльності на КП «Полтава-сервіс» ПМР було зібрано, проаналізовано та досліджено вихідні дані.

Річна фінансовозвітність:

форми № 1 – «Баланс» («Звіт про фінансовий стан»);

форми № 2 – «Звіт про фінансові результати» («Звіт про сукупний дохід»).

Проведено аналіз стану та результатів фінансово-економічної діяльності підприємства за 2018-2020 роки (табл. 2.3).

Отже, середня вартість сукупного капіталу має стабільну динаміку до зменшення, зменшившись протягом досліджуваного періоду на 41,25%, що становить 5035,55 тис. грн і склала на кінець 2020 р. 7171,3 тис. грн. Середня вартість власного капіталу різко зменшилася у 2019 р. за рахунок зменшення суми додаткового капіталу, і, не дивлячись на незначне зростання власного капіталу у 2020 р., загальне зменшення протягом досліджуваного періоду становить 47,73% або це 4718 тис. грн. (рис. 2.5).

Знос основних засобів підприємства щорічно зростає, що свідчить про недостатність оновлення необоротних виробничих активів, що в свою чергу знижує конкурентоспроможність досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.3 – Фінансово-економічні показники діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2018-2020 рр.

№	Показники	Одиниці виміру	Рік			Відхилення			
			2018	2019	2020	2020/2018		2020/2019	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.1	Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	12206,85	7301,2	7171,3	-5035,55	-41,25	-129,90	-1,78
1.2	Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	9885,55	5101,35	5167,55	-4718	-47,73	66,20	1,3
1.3.1	Основні засоби за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	3589,1	2517,7	2548,9	-1040,20	-28,98	31,20	1,24
1.3.2	знос на кінець року	тис. грн.	1422,6	1454,2	1612,8	190,20	13,37	158,60	10,91
1.3.3	середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	8087,85	2399,75	2533,3	-5554,55	-68,68	133,55	5,57
1.4.1	Нематеріальні активи за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	0	1307,4	1307,4	1307,4	0	0	0
1.4.2	знос (накопичена амортизація) на кінець року	тис. грн.	0	66,5	66,5	66,5	0	0	0
1.4.3	середня вартість нематеріальних активів	тис. грн.	0	1307,4	1307,4	1307,4	0	0	0
1.5.1	Оборотні активи усього на кінець року	тис. грн.	5227,4	4805,1	5056,1	-171,30	-3,28	251	5,22
1.5.2	дебіторська заборгованість на кінець року	тис. грн.	4628,3	4107,5	3975,8	-652,50	-14,10	-131,7	-3,21
1.5.3	Запаси на кінець року	тис. грн.	100,6	5,7	3,2	-97,40	-96,82	-2,5	-43,86

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.5.4	Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	тис. грн.	349,5	508,2	906,9	557,40	159,48	398,70	78,45
1.5.5	Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	5359,6	5016,25	4930,6	-429,00	-8,00	-85,65	-1,71
1.6.1	середньооблікова чисельність працівників	осіб	35	34	42	7	20	8	23,53
1.6.2	середньооблікова чисельність робітників	осіб	18	17	24	6	33,33	7	41,18
2.1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	15672,1	15365,5	14420,7	-1251,40	-7,98	-944,8	-6,15
2.2	Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	15672,1	15365,5	14420,7	-1251,40	-7,98	-944,8	-6,15
2.3	Обсяг виробництва продукції	тис. грн.	15672,1	15365,5	14420,7	-1251,40	-7,98	-944,8	-6,15
2.4	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	8135,7	7342	6803,2	-1332,50	-16,38	-538,8	-7,34
2.5	Валовий прибуток	тис. грн.	7536,4	8023,5	7617,5	81,10	1,08	-406	-5,06
2.6	Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	24,1	429,7	502,1	478,00	1983,4	72,4	16,85
2.7	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	24,1	429,7	502,1	478,00	1983,4	72,4	16,85
2.8	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-325,5	0,1	132,3	457,80	-	132,2	132200
2.9	Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	4313,6	5239,9	4805,3	491,7	111,4	-434,6	91,7
2.10	Фонд робочого часу	люд-години	89545	87434	101234	11689,00	13,05	13800	15,78
3.1	Продуктивність праці одного працівника	тис. грн. / особа	447,77	451,93	343,35	-104,42	-23,32	-108,58	-24,03

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.2	Продуктивність праці одного робітника	тис. грн. / особа	870,67	903,85	600,86	-269,81	-30,99	-302,99	-33,52
3.3	Рівень оплати праці за 1 людину-годину	тис. грн. / люд-год	0,048	0,059	0,047	-0,001	97,9	-0,012	79,6
3.4	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис. грн..	10,270	12,842	9,534	-0,736	92,83	-3,3	74,2
3.5	Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,40	0,58	0,63	0,24	59,64	0,06	9,55
3.8	Фондовіддача	грн./ грн.	1,94	6,40	5,69	3,75	193,77	-0,71	-11,10
3.9	Фондоозброєність праці працівників	тис. грн./ чол.	231,08	70,58	60,32	-170,76	-73,90	-10,26	-14,54
3.10	Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	2,92	3,06	2,92	0,00	0,02	-0,14	-4,52
3.11	Середній період обороту оборотних засобів	дні	123	118	123	-0,03	-0,02	5,56	4,73
3.12	Коефіцієнт обіговості активів	грн./ грн.	1,28	2,10	2,01	0,73	56,63	-0,09	-4,45
3.13	Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	обороти	4,37	4,40	4,44	0,07	1,57	0,03	0,74
3.14	Середній період обороту дебіторської заборгованості	дні	82	82	81	-1,28	-1,55	-0,60	-0,73
3.15	Коефіцієнт обіговості запасів	обороти	135,57	289,10	3240,61	3105,03	2290,33	2951,51	1020,94
3.16	Середній період зберігання запасів	дні	3	1	0	-2,54	-95,82	-1,13	-91,08
3.17	Тривалість операційного циклу	дні	85	83	81	-3,82	-4,49	-1,73	-2,09
4.1	Рентабельність продажу	%	0,15	2,80	3,48	3,33	x	0,69	x
4.2	Рентабельність активів	%	0,20	5,89	7,00	6,80	x	1,12	x
4.3	Рентабельність власного капіталу	%	-3,29	0,01	2,56	5,85	x	2,55	x



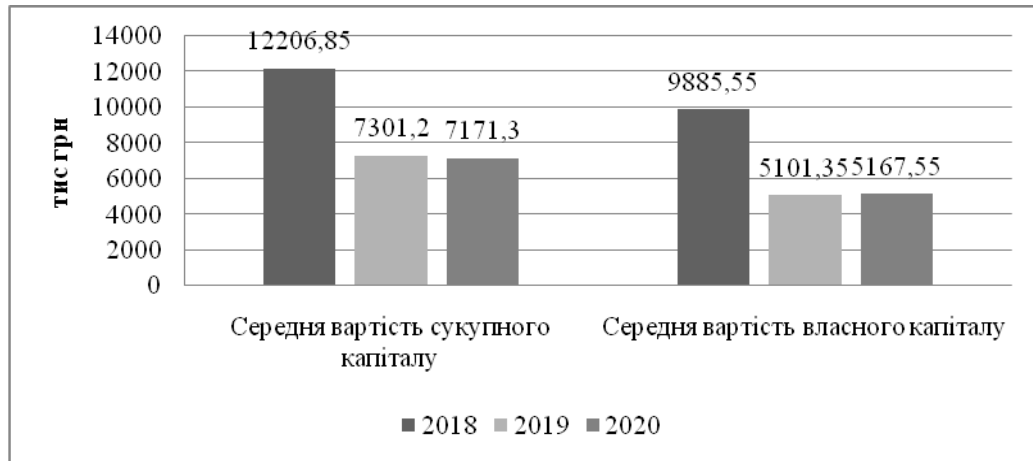


Рисунок 2.5 – Динаміка вартості капіталу КП «Полтава-Сервіс» ПМР за 2018-2020 рр., тис. грн.

Також на КП «Полтава-Сервіс» ПМР постерігається вибуття основних засобів, адже їх середньорічна вартість зменшилася протягом трьох років більше, ніж утричі: з 8087,85 тис. грн у 2018 р. до 2533,3 тис. грн. у 2020 р.

Досліджуючи оборотні активи КП «Полтава-Сервіс» ПМР можна відмітити позитивну динаміку до зменшення на 14,1% дебіторської заборгованості на підприємстві. У 2019 р. відбулося різке зменшення виробничих запасів. КП «Полтава-Сервіс» ПМР має прагнути до того, щоб забезпечувати власне виробництво усіма необхідними ресурсами вчасно й у повному обсязі, проте й не допускати їх накопичення, щоб вони не залежувались на складах. Середні залишки оборотних засобів досліджуваного підприємства зменшуються (рис. 2.6).

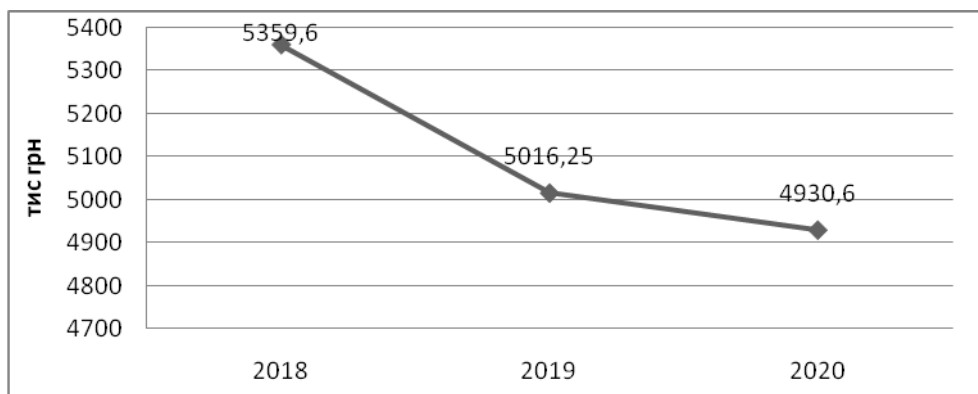


Рисунок 2.6 – Динаміка вартості середніх залишків оборотних засобів КП «Полтава-Сервіс» ПМР за 2018-2020 рр., тис. грн.

Такі зміни є негативними і свідчать про зменшення ефективності використання обігових засобів КП «Полтава-Сервіс» ПМР. З метою покращення даної ситуації підприємству необхідно збільшувати обсяги продукції із тих же матеріальних ресурсів, прагнути до зниження матеріаломісткості за рахунок впровадження нової техніки і технології, економії матеріальних ресурсів для зниження собівартості з метою покращення фінансового стану підприємства.

Аналіз середньооблікової чисельності працівників досліджуваного підприємства дає підставу зробити висновок, що КП «Полтава-Сервіс» ПМР відноситься до малих підприємств. Співвідношення кількості робітників та загальної кількості персоналу показує, що на досліджуваному підприємстві близько 50% становить адміністративно-управлінський штат, питома вага якого дещо знизилася у 2020 р. до 43%. На нашу думку, це досить високий показник, що свідчить про неефективність організаційної структури підприємства, адже на 1 керівника у 2020 р. припадає 1,3 робітника і це найвищий показник за досліджуваний період (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2018-2020 рр., осіб

Найважливіші показники, що характеризують діяльність підприємства – це економічні та фінансові результати. Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт,

послуг) на КП «Полтава-Сервіс» ПМР протягом досліджуваного періоду зменшився на 7,98%. Відповідно зменшився й чистий дохід (виручка) від реалізації продукції.

Собівартість реалізованої продукції також мала динаміку до зменшення, проте за рахунок зменшення обсягів виготовленої продукції. Усі ці показники свідчать про значне зниження обсягів виробництва. Проте, це дало змогу досліджуваному підприємству збільшити прибуток від операційної діяльності з 24,1 тис. грн. у 2018 р. до 502,1 тис. грн у 2020 р. Така діяльність КП «Полтава-Сервіс» ПМР дозволила підприємству закінчити 2019 р. з незначним чистим прибутком, на відміну від збитку у 325,5 тис. грн у 2018 р. 2020 р. виявився найуспішнішим для досліджуваного підприємства, адже чистий прибуток склав 132,3 тис. грн. (рис. 2.8).

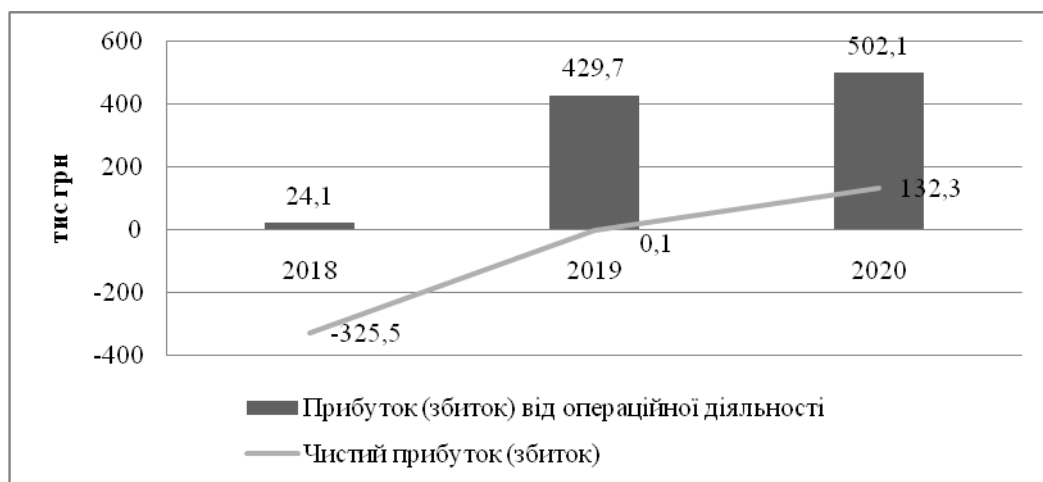


Рисунок 2.8 – Динаміка прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку (збитку) КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2018-2020 рр., тис. грн.

Фонд оплати праці усіх працівників КП «Полтава-сервіс» ПМР мав стабільну динаміку до зростання за рахунок збільшення середньомісячної заробітної плати працівників та збільшення працівників підприємства на 7 осіб. Загальні темпи зростання фонду становлять 43,66%.

З метою прийняття правильних управлінських рішень на досліджуваному підприємстві необхідно визначити показники ефективності використання ресурсів підприємства.

Продуктивність праці одного працівника та одного робітника мали подібні тенденції: підвищившись у 2019 р. та знизившись у 2020 р., що в першу чергу пов'язано зі зменшенням кількості працівників та робітників у 2019 р та їх зростанням у 2020 р. та зменшенням обсягу виготовленої продукції.

Динаміка продуктивності праці КП «Полтава-Сервіс» ПМР у 2018-2020 рр. представлена на рис. 2.9.

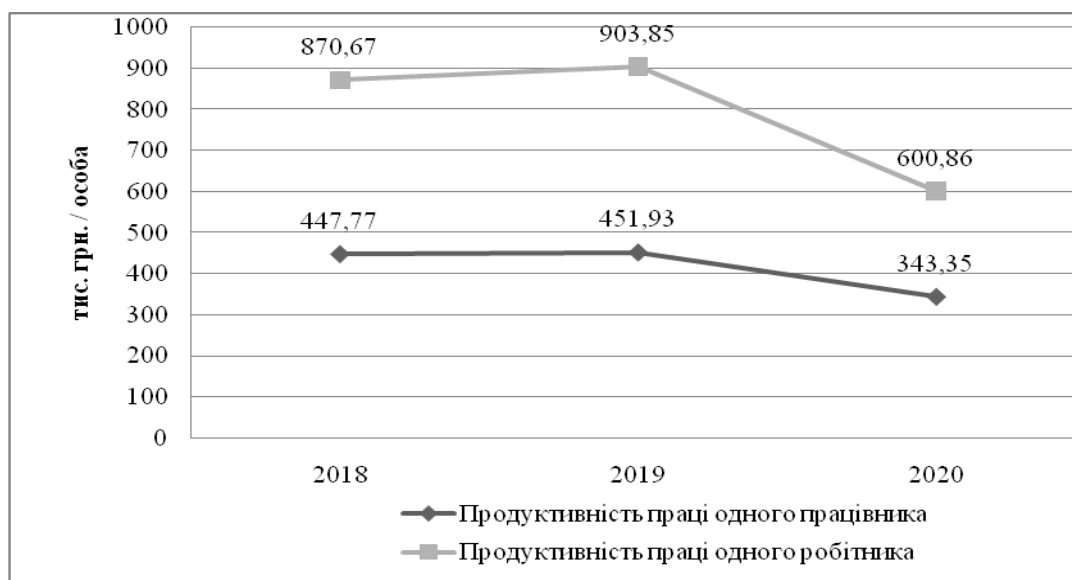


Рисунок 2.9 – Динаміка продуктивності праці КП «Полтава-Сервіс» ПМР у 2018-2020 рр., тис. грн. / особу

Рівень оплати праці за 1 людино-годину зростав протягом досліджуваного періоду, що зумовлено зростанням фонду оплати праці усіх працівників. Середньомісячна заробітна плата одного працівника теж мала динаміку до зростання, збільшившись з 2,5 тис. грн. у 2019 р., проте зменшилася до 3,3 тис грн – у 2020 р. Такі зміни відбулися за рахунок підвищення мінімальної заробітної плати, яка протягом досліджуваного періоду зросла на 34%.

Ефективність використання майнового стану, засвідчили, що знос основних засобів збільшується протягом аналізованого періоду майже на 60%, що є досить високим показником і свідчить про застарілі основні засоби та низькі показники його оновлення.

Фондовіддача КП «Полтава-Сервіс» ПМР не має стабільної динаміки: збільшилася у 2019 р. на 4,46 грн./ грн. та зменшившись у 2020 р. на 0,71 грн./ грн. Проте, протягом досліджуваного періоду показник має високе значення: 1,94; 6,40; 5,69 тому можна говорити про ефективне використання основних фондів досліджуваного підприємства.

Фондоозброєність праці показує, що частина вартості основних виробничих фондів, які припадають на одного працівника щорічно зменшується: із 231,08 тис. грн./ чол. у 2018 р. до 60,32 тис. грн./ чол. у 2020 р. Загальне зменшення склало 74%. Тож на КП «Полтава-Сервіс» ПМР необхідно приділити увагу до впровадження сучасних автоматизованих систем, новітніх технологій діяльності.

Обіговість оборотних засобів досліджуваного підприємства зросла у 2019 р. та зменшилася у 2020 р. до рівня 2018 р. Отже, обіговість оборотних засобів КП «Полтава-сервіс» ПМР на початок та кінець досліджуваного періоду була однакова і становили 2,92 обороти, а середній період обороту оборотних засобів склав 123 дні. Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги та запасів зростають протягом аналізованого періоду – на 0,03; 0,04 та на 153,53; 2951,51 оборотів відповідно. Середній період обороту дебіторської заборгованості зменшився на 1 день; зберігання запасів – на 3 дні.

Тривалість операційного циклу КП «Полтава-сервіс» ПМР зменшилася на 4 дні з 85 днів у 2018 р. до 81 дні у 2020 р., що свідчить про покращення операційної діяльності підприємства. Отже, можна зробити висновок, що досліджуване підприємство не має проблем у своїй фінансово-господарській діяльності щодо ділової активності, оскільки майже усі показники виконують встановлені нормативи.

Показники рентабельності КП «Полтава-Сервіс» ПМР мають стабільну динаміку до зростання. Так, рентабельності продажів збільшилася з 0,15% до 3,48%; рентабельність активів зросла у 2019 р. на 5,69% і становила 5,89%; у 2020 р. ще збільшилася на 1,11% і на кінець досліджуваного періоду становила 7%.

У 2018 р. підприємство мало збитковість власного капіталу через закінчення фінансового року зі збитком у 325,5 тис. грн. У наступні роки підприємство

покращило свою діяльність, відповідно, покращилася рентабельність власного капіталу з 0,01% у 2019 р. до 2,56% у 2020. Отже, дана група показників свідчить про підвищення рентабельності КП «Полтава-Сервіс» ПМР.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження можемо констатувати, що загалом прибутковість КП «Полтава-сервіс» ПМР протягом 2018-2020 рр. підвищується, що є позитивним. Водночас серед головних проблем слід виділити високий знос основних засобів, що свідчить про незадовільний стан значної частки основних фондів, а також зменшення вартості майна, зниження чистого доходу, погіршення ефективності використання оборотних активів. Також спостерігається зниження ефективності праці персоналу. КП «Полтава-сервіс» ПМР відчуває постійні проблеми при пошуку клієнтів.

#### **2.4. Стан охорони праці на підприємстві**

З метою забезпечення дотримання вимог охорони праці, здійснення контролю за їх виконанням кожним роботодавцем, що здійснює виробничу діяльність, чисельність працівників якого перевищує 50 осіб, створюється служба охорони праці або посада спеціаліста з охорони праці, який має відповідну підготовку або досвід у цій сфері. В Україні охорона праці регулюється Законом України «Про охорону праці», Кодексом законів про працю та іншими розробленими інструкціями, положеннями та іншими нормативно-правовими актами у сфері охорони праці. Роботодавець, чисельність працівників якого не перевищує 50 осіб, приймає рішення про створення служби охорони праці або введення спеціаліста з охорони праці з урахуванням особливостей його виробничої діяльності. На КП «Полтава-сервіс» ПМР функції служби охорони праці покладено на інженера з охорони праці.

Відповідно до вимог охорони праці керівник КП «Полтава-сервіс» ПМР повинен:

– створювати на робочих місцях умови, які повинні відповідати нормам законодавства;

- дотримуватись термінів атестації робочих місць;
- при прийомі працівника за власні кошти до його витрати і без огляду не допускається до роботи;
- на час планових чи медичних показань за працівником зберігати місце роботи та середню заробітну плату.

Виконання санітарно-гігієнічних вимог, які повинні відповідати робочому місці, безпечні умови, компенсація у разі шкідливого виробництва зобов'язане забезпечити охорону праці на КП «Полтава-сервіс» ПМР.

До основних функцій системи управління охороною праці на КП «Полтава-сервіс» ПМР слід віднести:

- організація та координація робіт;
- облік, аналіз та оцінка стану умов і безпеки праці;
- планування та фінансування робіт;
- контроль за функціонуванням системи управління охороною праці; стимулювання.

Основною метою функціонування системи управління охорони праці на КП «Полтава-сервіс» ПМР є реалізація конституційних прав працівників та забезпечення вимог нормативно-правових актів щодо збереження здоров'я і працездатності людини в процесі праці, створення безпечних та нешкідливих умов праці, покращення виробничого середовища, запобігання травматизму, профзахворювань, пожеж та аварій.

Планування працезохоронних заходів. Планування робіт з охорони праці КП «Полтава-сервіс» ПМР здійснюється у таких напрямках:

- розробка довгострокових програм поліпшення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища;
- розробка перспективних планів підприємства;
- розробка поточних річних планів-заходів з охорони праці;
- розробка оперативних (квартальних, місячних) планів робіт для керівників підрозділів.

Планування заходів з охорони праці– це організаційний управлінський процес, який здійснюється з метою забезпечення прав працівників на безпечні і здорові умови праці.

Планування робіт з охорони праці буває перспективним (довгостроковим), поточним (один рік) та оперативним (квартал, місяць, декада). План Vision містить комплексний план покращення умов праці та охорончих заходів, який передбачає створення умов праці щодо майбутніх змін на підприємстві відповідно до нормативно-правових актів з охорони праці. Такі плани зазвичай розраховані на 2-5 років. Виконання цих планів забезпечується річним планом найменувань заходів з охорони праці, який включається до договору, що є невід’ємною частиною колективного договору. Чинний план передбачає заходи щодо покращення умов праці та створення кращих побутових та соціальних умов на виробництві. Ці програми мають фінансуватися на основі оцінок.

Охорона праці фінансується роботодавцем. Фінансування профілактичних заходів з охорони праці, виконання загальнодержавних, галузевих та регіональних програм, спрямованих на покращення безпеки, гігієни праці та умов праці, а також інших державних програм, спрямованих на запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням, передбачається за рахунок державного та місцевих бюджетів. та інші визначені законом джерела фінансування.

Виходячи з цієї нормативної величини на КП «Полтава-сервіс» ПМР виділяються кошти на поліпшення умов праці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз коштів, які виділялися на поліпшення умов праці на КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2018-2020 рр.

Плановий рік	Фонд оплати праці, тис. грн.	Виділені кошти на поліпшення умов праці, тис. грн.
2018	4313,6	21,57
2019	5239,9	26,20
2020	4805,3	24,03



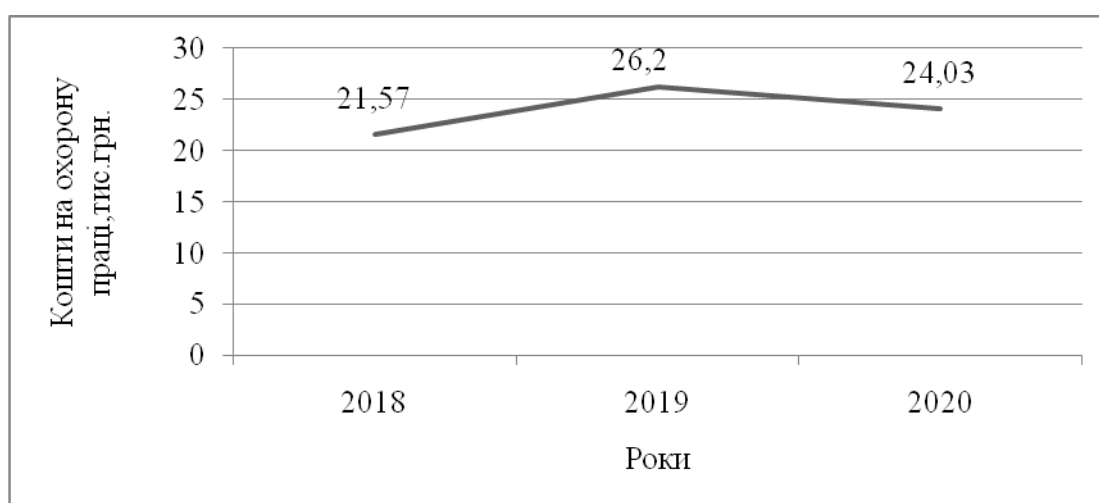
Тобто витрати на охорону праці у період 2018-2019 рік збільшилися на:

$$\frac{26,2-21,57}{21,57} * 100 = 21,46 \%$$

Витрати на охорону праці в період 2017-2018 рік збільшилися на:

$$\frac{24,03-26,2}{26,2} * 100 = -8,28 \%$$

На КП «Полтава-сервіс» ПМР щорічно виділяються значні кошти, що спрямовані на поліпшення умов праці працівників. Фінансування охорони праці КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2018-2020 рр. наведено на рис. 2.10.



Рисунку 2.10 – Фінансування охорони праці КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2018-2020 рр., тис. грн.

На КП «Полтава-сервіс» ПМР фінансування охорони праці відбувається на не достатньо високому рівні. У 2018 р. підприємство на охорону праці виділяло 21,57 тис. грн., у 2019 р. відбулося зростання на 21,46 % до 26,2 тис. грн., а у 2020 р. відбулося зменшення на 8,28 % до 24,03 тис. грн. У подальшому зростання витрат на охорону праці залежить від зростання фонду оплати праці, що нині не планується.

Зазначимо, що служба охорони праці КП «Полтава-сервіс» ПМР повинна вирішувати такі завдання:

- забезпечення безпеки виробничих процесів, обладнання, будівель і споруд;
- забезпечити працівників відповідними засобами захисту;

- професійне та підвищення кваліфікації працівників з охорони праці;
- забезпечення розумного режиму роботи та відпочинку працівників;
- підбирати професійний персонал для окремих видів робіт відповідно до чинних нормативних актів. Ці завдання виконуються безпосередньо за участю відповідних керівників і робітників.

Працівники служби охорони праці ПМР КП «Полтава-сервіс» несуть персональну відповідальність за:

- їх рішення не відповідають вимогам чинного законодавства про охорону праці;
- невиконання всіх функціональних обов'язків;
- неточне та несвоєчасне складання статистичної звітності з охорони праці;
- якість їх розслідувань нещасних випадків на виробництві низька.

Відповідно до своїх посадових функцій інженер з ОП на КП «Полтава-сервіс» ПМР виконує такі завдання:

- організація та координація роботи з охорони праці підприємства, контроль за дотриманням структурними підрозділами законодавства та нормативно-правових актів з охорони праці, попередження виробничого травматизму, професійних і професійних захворювань, заходів щодо створення здорових і безпечних умов праці на підприємстві, забезпечення працівників із встановленими умовами праці пільги та компенсації;

- заборона роботи в окремих приміщеннях, машинах, установах та обладнанні в разі виникнення ситуацій або умов виробництва, що загрожують життю і здоров'ю працівників або створюють ризик забруднення навколишнього середовища. Звільнення персоналу, який порушує правила та правила техніки безпеки (через безпосереднього керівника, обов'язкове повідомлення керівника підприємства);

- організувати на підприємстві наради з охорони праці для обговорення питань, що входять до сфери повноважень служби охорони праці;

– організація дослідження умов праці на виробництві, вимірювання параметрів шкідливих і шкідливих виробничих факторів, атестація та атестація робочих місць і виробничого обладнання на відповідність вимогам охорони праці, контроль за своєчасністю виконання запланованих заходів;

– брати участь у розслідуванні нещасних випадків та розробляти запобіжні заходи;

– аналіз виробничого травматизму та професійних захворювань, розробка профілактичних заходів спільно з керівниками магазинів;

– складання наказів і розпоряджень керівництва підприємства з питань охорони праці, а також пропозицій щодо вдосконалення організації охорони праці. Контроль за виконанням наказів, інструкцій, розпоряджень з охорони праці та заходів щодо усунення причин нещасних випадків, зазначених при проведенні розслідувань нещасних випадків, професійних захворювань та аварій.

Визначення соціальної ефективності заходів для охорони праці на підприємстві із загальною (середньообліковою) кількістю працюючих 42 осіб на підставі:

- кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм, до проведення заходів 12, після проведення заходів 8;

- чисельність працівників, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм до проведення норм 10, після 7;

- кількість випадків травматизму до проведення заходів 5, після 3;

- кількість днів непрацездатності через травматизм до проведення заходів 20, після 15;

- кількість працівників, що звільнилися до проведення заходів 3, після 1;

Розв'язання:

Визначимо скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки виробництва:

$$\Delta K = \frac{P_1 - P_2}{K_3} \times 100, \% \quad (2.1)$$

$$\Delta K = \frac{12 - 8}{42} \times 100 = 9,52 \%$$

де  $P_1, P_2$  – кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм до і після проведення заходів;

$K_3$  – загальна кількість робочих місць.

Визначаємо скорочення чисельності працівників, які працюють в умовах, які не відповідають вимогам санітарних норм:

$$\Delta Ч = \frac{N_1 - N_2}{N} \times 100, \% \quad (2.2)$$

$$\Delta Ч = \frac{10 - 7}{42} \times 100 = 7,14 \%$$

де  $N_1, N_2$  – чисельність працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарним нормам до і після здійснення заходу, чол.;

$N$  – річна середньооблікова чисельність працівників, чол.

Зменшення коефіцієнта частоти травматизму

$$\Delta K_{ч} = \frac{T_1 - T_2}{N} \times 100, \% \quad (2.3)$$

$$\Delta K_{ч} = \frac{5 - 3}{42} \times 100 = 4,76 \%$$

де  $T_1, T_2$  – кількість випадків травматизму відповідно до і після проведення заходу.

Визначимо скорочення плинності кадрів через незадовільні умови праці.

$$\Delta Ч_{п} = \frac{3_1 - 3_2}{N} \times 100 \quad (2.4)$$

$$\Delta Ч_{п} = \frac{3 - 1}{42} \times 100 = 4,76 \%$$

Таким чином, на основі проведеного розрахунку можемо констатувати, що завдяки впровадженню заходів для охорони праці на КП «Полтава-сервіс» ПМР отримає значну соціальну ефективність. Зокрема, зменшиться плинність кадрів та

кількість випадків травматизму на 4,76 % відповідно завдяки поліпшенню умов праці; чисельність працівників, які працювали у незадовільних умовах зменшиться на 9,52 %.

Розрахунок річної економії від зменшення рівня захворюваності на підставі наступних даних:

- кількість днів непрацездатності через хвороби на 100 працівників до проведення заходів 1986, після 1857;
- річна середньооблікова чисельність робітників 24, чоловік;
- вартість виробленої товарної продукції за зміну на одного працівника промислово-виробничого персоналу 179, грн.;
- вартість річної товарної продукції підприємства 289, тис. грн.;
- середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу 416, чол.;
- середньорічна заробітна плата одного працівника  $Z_p=11232$  грн.;
- середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності  $Z=145$  грн.

Розв'язання:

- Скорочення витрат робочого часу за рахунок зменшення рівня захворюваності (аналогічно травматизму) за певний час:

$$\Delta D = \frac{D_1 - D_2}{100} \times C_s, \text{ люд.-днів.} \quad (2.5)$$

$$\Delta D = \frac{1986 - 1857}{100} \times 24 = 30,96 \text{ люд.-днів}$$

де  $D_1, D_2$  – кількість днів непрацездатності через хвороби чи травматизм на 100 працюючих відповідно до і після проведення заходів.

- Зростання продуктивності праці:

$$\Delta W = \frac{\Delta D \times Z_e}{P_n} \times 100\%, \quad (2.6)$$

$$\Delta W = \frac{30,96 \times 179}{289000} \times 100 = 1,91 \%$$

де  $Z_b$  – вартість виробленої продукції за зміну на одного працівника промислово – виробничого персоналу;

$P_n$  – вартість річної товарної продукції підприємства.

– Річна економія зарплати за рахунок зростання продуктивності праці при зменшенні рівня захворюваності і травматизму:

$$E_z = \frac{\Delta W \times Z_p}{100} \times \mathcal{C}_{cp}, \text{ грн.} \quad (2.7)$$

$$E_z = \frac{1,91 \times 11232}{100} \times 24 = 5148 \text{ грн.}$$

де  $\mathcal{C}_{cp}$  – середньорічна чисельність промислово – виробничого персоналу;

$Z_p$  – заробітна плата одного працівника.

– Економія за рахунок зменшення коштів на виплату допомоги по тимчасовій непрацездатності:

$$E_{cc} = \Delta D \times P_d, \text{ грн.} \quad (2.8)$$

$$E_{cc} = 30,96 \times 145 = 4489,2 \text{ грн}$$

де  $P_d$  – середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності.

– Річна економія за рахунок зменшення рівня захворюваності (травматизму):

$$E_{pz(t)} = E_z + E_c + E_{cc}, \text{ грн.} \quad (2.9)$$

$$E_{pz(t)} = 5148 + 4489,2 = 9637,2 \text{ грн}$$

Таким чином, на основі проведених розрахунків можемо констатувати, що завдяки впровадженню заходів зменшиться рівень травматизму на КП «Полтава-сервіс» ПМР. Завдяки цьому КП «Полтава-сервіс» ПМР зможе забезпечити економію грошових коштів у розмірі 9637,2 грн. В цілому, на КП «Полтава-сервіс» ПМР приділяється достатня увага питанням охорони праці.

За організацію охорони праці на досліджуваному підприємстві відповідає інженер з охорони праці.

У даному розділі випускної кваліфікаційної роботи бакалавра здійснено організаційно-економічну характеристику діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР

Проведено дослідження сучасного стану, проблем та перспектив розвитку сфери житлово-комунального господарства України.

Розглянуті організаційно-правові основи діяльності підприємства, визначено його юридичний статус, мету, види і предмет діяльності, досліджено організаційну структуру управління та виробничу структуру.

Проведено аналіз основних економічних і фінансових показників діяльності підприємства за 2018-2020 роки.

Проведено аналіз стану охорони праці на підприємстві.

За результатами аналізу визначено, що в цілому за період аналізу прибутковість КП «Полтава-сервіс» ПМР підвищувалася, але економічна ефективність діяльності водночас знижується.

Серед головних проблем спостерігається значний знос основних засобів, зниження ефективності використання активів, зменшення вартості активів, зниження чистого доходу та рівня продуктивності праці персоналу. Також відчутними є проблеми пошуку клієнтів для надання послуг.

Отже для підприємства необхідно проведення аналізу факторів впливу на ефективність праці та розроблення заходів щодо її підвищення.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБЛЕННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Аналіз та оцінювання рівня ефективності праці персоналу підприємства

З метою розробки напрямів та заходів щодо забезпечення підвищення ефективності праці персоналу досліджуваного КП «Полтава-сервіс»ПМР проаналізуємо показники забезпеченості підприємства персоналом, проведемо аналіз його використання та аналіз показників ефективності праці.

Результати аналізу забезпеченості підприємства персоналом представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1–Склад та структура персоналу КП «Полтава-сервіс»ПМР у 2018-2020 рр.

Показник	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Темп приросту чисельності,%	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	<u>2020</u> 2018	<u>2020</u> 2019
Середньооблікова чисельність працівників всього, у тому числі:	35	100,00	34	100,00	42	100,00	20,00	23,53
- робітників	18	51,43	17	50,00	24	57,14	33,33	41,18
- адміністративно-управлінського персоналу	17	48,57	17	50,00	18	42,86	5,88	5,88

Згідно з результатами проведених розрахунків протягом усього періоду аналізу чисельність працівників підприємства збільшилася і станом на 2020 рік складала 42 особи. У 2019 році відбувалося незначне скорочення численості



персоналу на 1 особу порівняно з 2018 р., а у 2020 р. відбулося збільшення на 8 осіб.. У структурі персоналу переважають робітники, їх питома вага зростає і в 2020 році становить 57,14% (рис. 3.1). Перерозподіл структури персоналу на користь робітників сприяє підвищенню продуктивності праці, адже процес створення цінності для споживача відбувається саме за участі операційного персоналу.

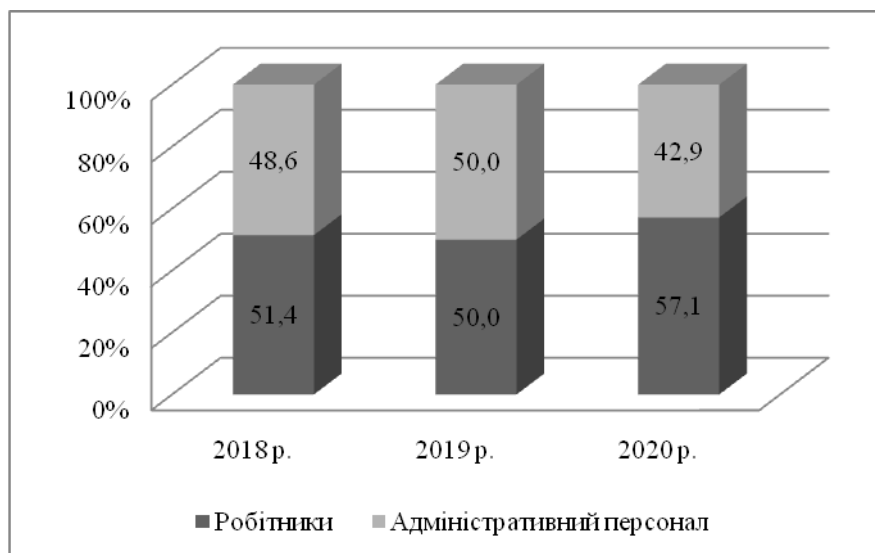


Рисунок 3.1 – Склад персоналуКП «Полтава-сервіс» ПМР у 2018-2020 рр.

Слід також зазначити, що до складу адміністративно-управлінського персоналу входять працівники середньої кваліфікації та висококваліфіковані, які задіяні в основних і додткових бізнес-процесах та здійснюють управлінські, контролюючі функції.

Недоліком формування персоналу підприємства видається значна кількість працівників у віці 60 років і старше (таблиця 3.2). Їх питома вага у загальній численості персоналу підприємства в окремі періоди перевищує 17,5%, хоча в 2020 році ситуація змінилася за рахунок поповнення трудового колективу працівниками більш молодшого віку. Також значною залишається частка персоналу віком від 56 до 60 років. Її розмір коливається в межах 31,43-35,29%. Водночас, чисельність та частка персоналу у віці до 55 років поступово збільшується і в 2020 році становить 54,76%, тоді як у 2018 році – 51,43%. Відтак, трудовий колектив поповнюється більш молодими та вмотивованими

працівниками, які мають не лише матеріальну, але й моральну зацікавленість у досягненні високих показників професійної діяльності.

Таблиця 3.2 – Вікова структура персоналу КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2018-2020 рр.

Вікова категорія	Чисельність персоналу, осіб			Питома вага, % до підсумку			Зміни 2020/2018		Темп змін 2020 / 2018, %
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	чисельності персоналу, осіб (+,-)	питомої ваги, в.п.	
До 25 років	3	2	4	8,57	5,88	9,52	1	0,95	133,33
26-40 років	7	6	9	20,00	17,65	21,43	2	1,43	128,57
41-55 років	8	8	10	22,86	23,53	23,81	2	0,95	125,00
56-60 років	11	12	14	31,43	35,29	33,33	3	1,90	127,27
Понад 60 років	6	6	5	17,14	17,65	11,90	-1	-5,24	83,33
Разом	35	34	42	100,00	100,00	100,00	7	0,00	120,00

В результаті поповнення трудового колективу новими працівниками показники забезпеченості та руху персоналу на підприємстві покращуються. Результати аналізу руху персоналу підприємства узагальнено в табл. 3.3.

Результати аналізу руху робочої сили КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2018-2020 рр. підтверджують наявність тенденції до підвищення обороту персоналу. Водночас, попри збільшення чисельності працівників, на підприємстві процеси вибуття персоналу є більш інтенсивними, ніж процеси прийому. Якщо в 2018 році негативна тенденція до формування персоналу на підприємстві була зумовлена організаційними змінами, то в 2020 році основною причиною вибуття персоналу стала пандемія коронавірусної інфекції.

Середньооблікова чисельність штатних працівників у 2019 році порівняно з 2018 роком зменшилась на 1 працівника, а у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшилась на 8 осіб. Прийом працівників за аналізовані роки має різну динаміку. У 2019 році (11 осіб) порівняно з 2018 роком (4 особи) було прийнято на 7 працівників більше (рис. 3.2), у 2020 році (7 осіб) порівняно з 2019 роком (11 особи), кількість прийнятих працівників зменшилась на 4 особи.

Таблиця 3.3 – Аналіз руху персоналу КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2018-2020рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
1. Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	35	34	42	-1	8
2. Прийнято штатних працівників, осіб	4	11	7	7	-4
3. Вибуло штатних працівників, осіб	5	3	9	-2	6
у тому числі з причин:					
а) змін в організації виробництва і праці реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників)	3	2	9	-1	7
б) плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.)	2	1	3	-1	2
4. Кількість штатних працівників, які знаходяться в списковому складі постійно, осіб	33	31	37	-2	6
5. Коефіцієнт обороту працівників по прийому	0,11	0,32	0,17	0,21	-0,16
6. Коефіцієнт обороту працівників по вибуттю	0,14	0,09	0,21	-0,05	0,13
7. Коефіцієнт загального обороту працівників	0,14	0,09	0,29	-0,05	0,20
8. Коефіцієнт плинності працівників	0,06	0,03	0,07	-0,03	0,04
9. Коефіцієнт змінюваності працівників	0,09	0,06	0,24	-0,03	0,18
10. Коефіцієнт постійності працівників	0,94	0,91	0,88	-0,03	-0,03

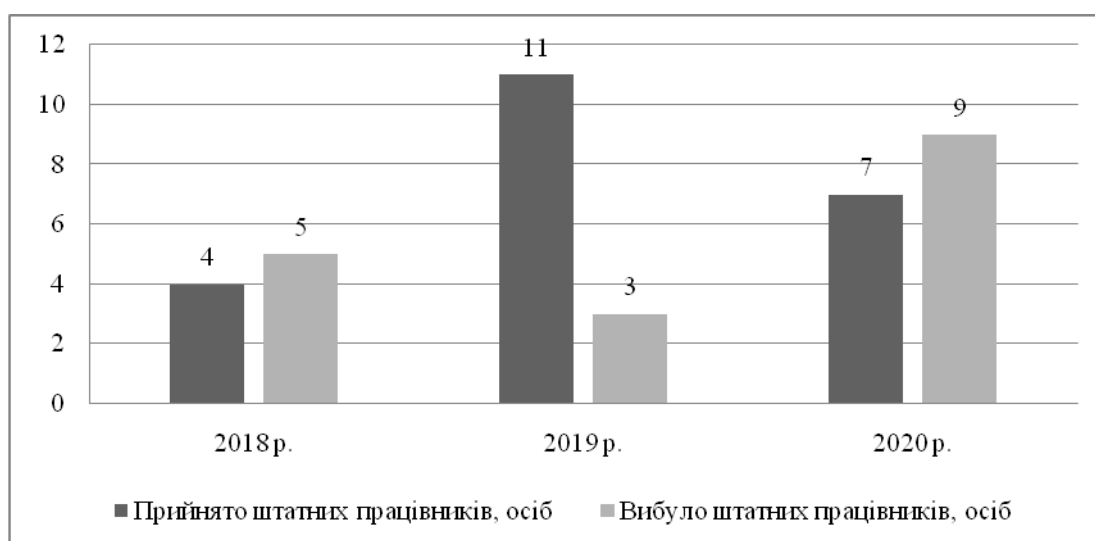


Рисунок 3.2– Рух робочої сили на КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2018-2020рр.

Вибуття штатних працівників впродовж 2018-2020 рр. збільшилося з 5 осіб у 2018 році до 9 осіб – у 2020 році.

Плинність персоналу (за власним бажанням, за згодою сторін або через порушення трудової дисципліни) збільшувалась і становить 0,07 на рік, коефіцієнт змінюваності персоналу також має тенденцію до підвищення – за період аналізу його рівень підвищився на 0,15 пунктів і за підсумками 2020 року становить 0,24. Відповідно, рівень постійності персоналу дещо знизився і складає 0,88.

В цілому зміни чисельності персоналу та показники його руху свідчать про те, що на підприємстві активізувалися процеси формування людських ресурсів (рис. 3.3), які супроводжуються як змінами його чисельності, так і складу.

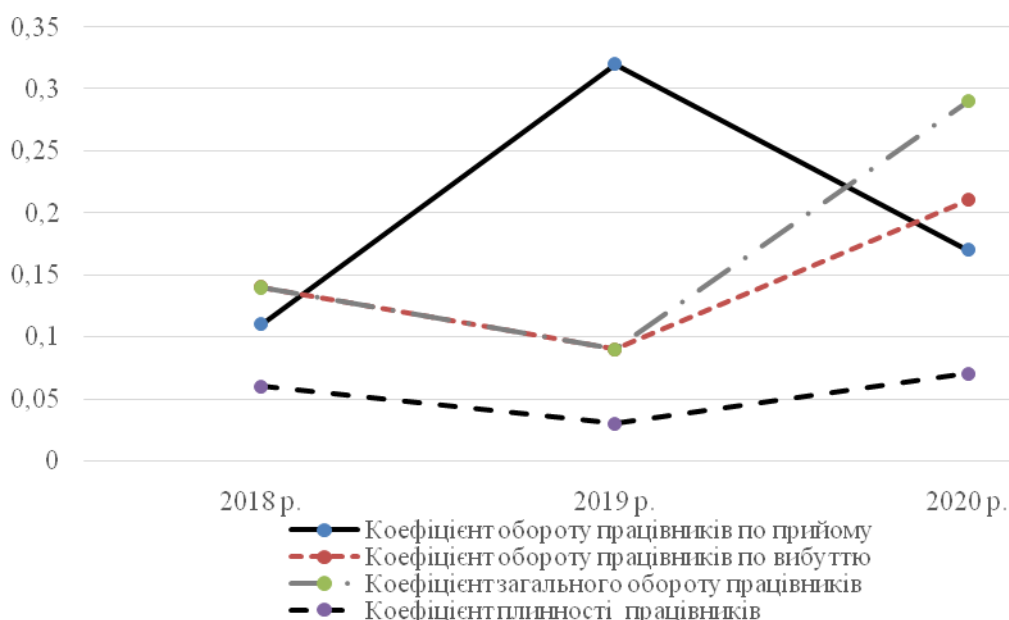


Рисунок 3.3 – Показники руху робочої сили на КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2018-2020 рр.

У процесі формування персоналу керівництво КП «Полтава-сервіс» ПМР дедалі більше уваги приділяє питання підвищення кваліфікації та професійних компетенцій працівників. Саме тому, у 2019 році було прийнято рішення про активізацію роботи у напрямі залучення працівників до навчальних програм і курсів підвищення кваліфікації з метою підвищення ефективності праці персоналу. Впродовж 2019 року на курси підвищення кваліфікації, навчальні

семінари та тренінги з надання комунальних послуг було спрямовано 12 працівників, що становить майже третину від загальної чисельності персоналу. За результатами професійного навчання працівники підприємства отримали додаткові навички та вміння щодо надання послуг. Це дозволило оптимізувати окремі бізнес-процеси, підвищити якість надання послуг, прискорити швидкість обслуговування заявок та запитів від споживачів послуг.

При проведенні оцінки ефективності праці на підприємстві одним з найбільш важливих етапів є аналіз співвідношення між темпами зростання середньої заробітної плати й темпами зростання продуктивності праці. Оцінку проведено за допомогою системи трудових показників (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Трудові показники діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Темп приросту, %	
				2020 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	15672,1	15365,5	14420,7	-1,96	-6,15
2. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	35	34	42	-2,86	23,53
3. Фонд оплати праці, тис. грн.	4313,6	5239,9	4805,3	21,47	-8,29
4. Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	123,25	154,11	114,41	-7,17	-25,76
5. Середньорічний виробіток (продуктивність праці) одного працівника, тис. грн. /особу.	447,77	451,93	343,35	0,93	-24,03

За даним таблиці 3.4 видно, що впродовж періоду дослідження продуктивність праці працівників підприємства змінювалася як у бік підвищення (у 2019 році по відношенню до 2018 року), так і в бік зниження (у 2020 році порівняно з 2019 роком).

Зниження ефективності праці персоналу в 2020 році зумовлено здебільшого об'єктивними чинниками, адже в період пандемії працівники підприємства мали виконувати професійні обов'язки в умовах суворих карантинних обмежень.

Загалом, це не сприяло забезпеченню нормального операційного процесу, обсяг наданих послуг зменшився порівняно з попередніми роками на 6,15% і становив 14420,7 тис. грн. Слід звернути увагу на те, що темп зниження продуктивності праці – у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 24,03% практично співпадає з темпом зниження середньої заробітної плати одного працівника, яка зменшилася за той самий період на 25,76%.

За 2018-2020 рр. при майже відсутності зростання продуктивності праці рівень оплати праці зменшився на 7,17%, що негативним чином через низьку мотивованість працівників вплинуло на зменшення чистого доходу підприємства на 6,15%.

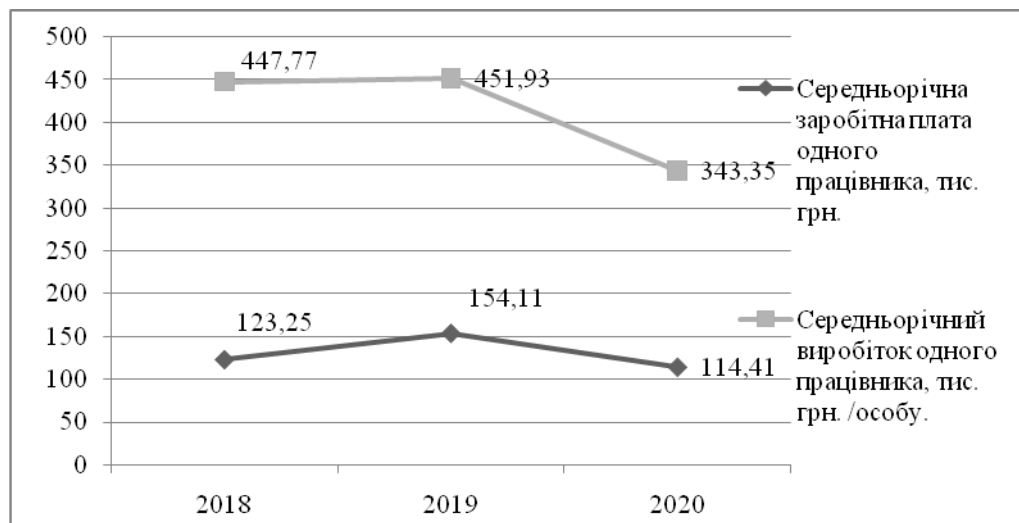


Рисунок 3.4 – Показники середньої заробітної плати та продуктивності праці працівників КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2018-2020 рр.

Наступним критерієм оцінювання ефективності праці на підприємстві є ефективність витрат на персонал, тобто використання коштів на оплату праці та розвиток працівників (табл. 3.5).

На підприємстві зросла зарплатовіддача усього на 2,4% у 2020р. порівняно з 2019р. та зменшилася порівняно з 2018р. на 17,36%.

Показник рентабельності витрат на заробітну плату працівників мав позитивне значення лише у 2020 р. (рис. 3.5).

Таблиця 3.5 – Динаміка показників ефективності витрат на персонал КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2018-2020рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Темп приросту, %	
				2020 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	15672,1	15365,5	14420,7	-1,96	-6,15
2. Фонд оплати праці, тис. грн.	4313,6	5239,9	4805,3	21,47	-8,29
3. Чистий прибуток, тис. грн.	-325,5	0,1	132,3	-	132200
4. Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	123,25	154,11	114,41	-7,17	-25,76
5. Зарплатовіддача, грн./грн.	3,63	2,93	3,0	-17,36	2,39
6. Рентабельність витрат на заробітну плату працівників, грн./грн.	-0,075	0,00	0,028	-	-

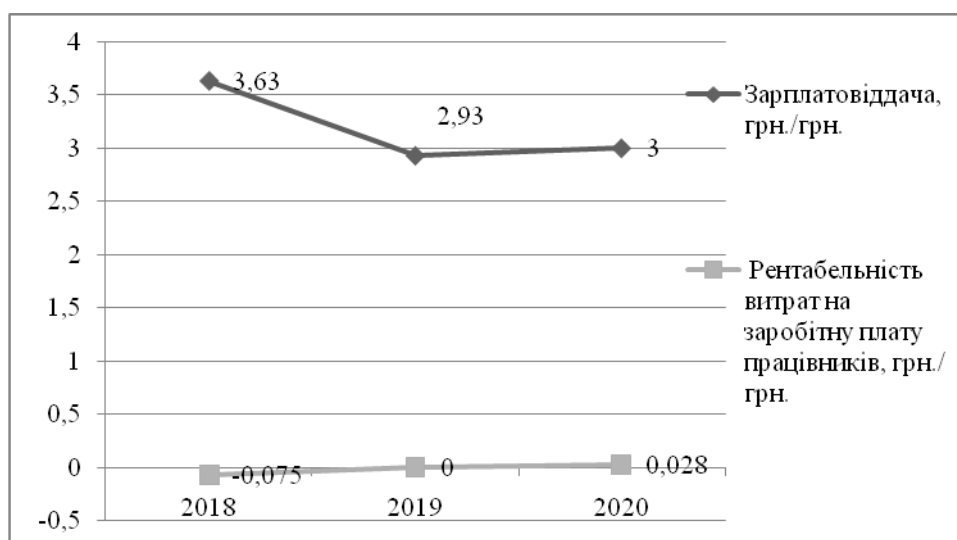


Рисунок 3.5 – Показники зарплатовіддачі та рентабельності витрат на заробітну плату працівників КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2018-2020рр.

Показник витрат на оплату праці належить до найбільш важливих трудових показників, адже є складовою собівартості послуг та враховується з метою ціноутворення. В КП «Полтава-сервіс» ПМР розмір заробітної плати працівників залежить від низки чинників: виду послуг, трудомісткості їх надання, кваліфікації залученого до їх надання персоналу, рівня продуктивності праці фахівців, нормативів часу на виконання процедур з виготовлення документів, підготовки відповідей за отриманими зверненнями споживачів, обслуговування споживачів

послуг, а також дієвості створеної на підприємстві системи стимулювання та мотивації праці персоналу, умов оплати праці. Не менш вагомим чинником, що визначає умови праці персоналу КП «Полтава-сервіс» ПМР, є морально-психологічний клімат у трудовому колективі, обраний керівництвом стиль керівництва та інші, що формують організаційну культуру підприємства. Водночас, необхідно зауважити, що наразі питанням цілеспрямованого формування та використання організаційної культури як чинника підвищення ефективності праці на підприємстві не приділяється належної уваги. На цій підставі з великою цювірністю можна зробити висновок, що матеріальні та нематеріальні важелі стимулювання персоналу та мотивації праці в КП «Полтава-сервіс» ПМР не узгоджені між собою, а відтак, потенціал підвищення ефективності праці працівників не використовується в повній мірі.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу виявлено, що в системі оцінювання ефективності праці персоналу на підприємстві в даний час є певні недоліки, які негативно впливають на систему мотивації праці персоналу та ефективність використання ресурсів на формування і використання людського капіталу. Задля підвищення ефективності використання праці на підприємстві доцільним видається доповнення діючої системи мотивації праці факторами організаційної культури, вплив яких на продуктивність персоналу доведений науковцями та підтверджується на практиці.

### **3.2. Напрями удосконалення оцінювання ефективності праці персоналу підприємства**

Ефективна система оцінювання ефективності праці персоналу підприємства має становити основу для прийняття управлінських рішень з питань управління продуктивністю праці, таких як зміна рівня оплати праці, застосування преміювання та інших методів стимулювання праці, службово-професійне просування працівників тощо. На думку фахівців, оцінка ефективності праці персоналу має враховувати рівень вмотивованості персоналу на підприємстві



[29]. При цьому вмотивованість персоналу характеризується системою показників, що не обмежується розміром середньої заробітної плати, але й враховує нематеріальні чинники, що в комплексі надають уявлення про стан досягнутої на підприємстві організаційної культури.

Більшість авторів погоджуються з тим, що культура організації являє собою складну композицію важливих, бездоказово прийнятих припущень, які поділяються членами трудового колективу. Для отримання явлення про створену в КП «Полтава-сервіс» ПМР модель ключових цінностей, переконань, уявлень і норм, спільних для працівників і які новим членам трудового колективу передаються як істинні або єдино правильні, в ході дослідження було проведено діагностику організаційної культури підприємства. В якості інструмента діагностики застосуємо методику Камерона-Куїнна. При цьому в якості експертів виступили працівники адміністративного складу підприємства, а для отримання їх думок з приводу характеристик організаційної культури використано опитувальник та інструкцію до його застосування (додаток Г).

Результати опрацювання відповідей експертів на питання анкети Камерона-Куїнна у загальному в таблиці 3.6.

Як видно, у профілі організаційної культури КП «Полтава-сервіс» ПМР більш вираженими є критерії ринкової (26,8%) та бюрократичної (26,9%) культури. Прояви адхократичної культури на підприємстві оцінюються на рівні 24%. Найменш виразними є прояви кланової культури, рівень яких становить 22,3%.

При ринковій культурі організацію пов'язує воєдино прагнення перемагати, а успіх діяльності визначається в термінах ринкової частки і ступенем проникнення на ринок. Важливими вважаються випередження суперників по конкурентній боротьбі та лідерство на ринку. Така культура, орієнтована на результат.

При бюрократичній або ієрархічній культурі ключовими цінностями успіху вважаються чіткі лінії розподілу повноважень щодо прийняття рішень, стандартизовані правила і процедури, механізми обліку та контролю. У цій

культури найбільше цінуються дотримання правил і заощадливість, заохочується методичний раціональний і упорядкований підхід у всіх аспектах. Однак більшість компаній сьогодні працюють в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі, що вимагає гнучкості й швидких внутрішніх організаційних змін. Тому більшість компаній у світі та в Україні відходять від цього типу культури.

Таблиця 3.6 – Результати опитування за методикою Камерона-Куїнна адміністративного персоналу про поточний і переважний стани організаційної культури КП «Полтава-сервіс» ПМР

Тип організаційної культури	Найважливіші характеристики, %		Загальний стиль лідерства, %		Управління найманими працівниками, %		Сполучна сутність організації, %		Стратегічні цілі, %		Критерії успіху, %		Загальний середній бал
	Середнє значення показника, бали	Середнє відхилення, %	Середнє значення показника, бали	Середнє відхилення, %	Середнє значення показника, бали	Середнє відхилення, %	Середнє значення показника, бали	Середнє відхилення, %	Середнє значення показника, бали	Середнє відхилення, %	Середнє значення показника, бали	Середнє відхилення, %	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Показники поточного стану критерії оцінки організаційної культури													
Клан	<b>18,4</b>	0,85	<b>30,4</b>	0,78	<b>22,6</b>	1,01	<b>22,6</b>	1,28	<b>21,0</b>	1,11	<b>18,8</b>	1,26	22,3
Адхократія	<b>22,6</b>	0,46	<b>27,4</b>	0,52	<b>22,0</b>	1,03	<b>24,6</b>	1,41	<b>23,8</b>	1,17	<b>23,6</b>	1,51	24,0
Ринок	<b>28,6</b>	1,33	<b>24,4</b>	2,01	<b>25,8</b>	1,21	<b>29,2</b>	1,15	<b>28,2</b>	0,97	<b>25,4</b>	0,87	26,9
Бюрократія	<b>30,4</b>	1,61	<b>17,8</b>	1,84	<b>29,6</b>	1,78	<b>23,6</b>	1,41	<b>27,0</b>	1,68	<b>32,2</b>	1,02	26,8
Показники переважного стану критерії оцінки організаційної культури													
Клан	<b>30,0</b>	1,15	<b>29,6</b>	1,85	<b>30,4</b>	1,17	<b>31,0</b>	1,11	<b>29,6</b>	1,23	<b>27,6</b>	1,21	29,7
Адхократія	<b>27,2</b>	1,42	<b>27,2</b>	1,65	<b>29,6</b>	1,24	<b>27,2</b>	1,05	<b>27,0</b>	1,15	<b>26,6</b>	1,02	27,5
Ринок	<b>25,2</b>	0,82	<b>23,8</b>	1,41	<b>22,8</b>	1,52	<b>22,0</b>	1,52	<b>24,6</b>	1,14	<b>25,0</b>	1,64	23,9
Бюрократія	<b>17,6</b>	1,17	<b>19,4</b>	1,12	<b>17,2</b>	1,75	<b>19,8</b>	1,74	<b>18,8</b>	1,22	<b>20,8</b>	2,02	18,9

Адхократичну або адаптивну культуру характеризує динамічне, підприємницьке і творче місце роботи, коли люди готові жертвувати собою і йти на ризик, а також сполучою силою такої організації є відданість експериментуванню та новаторству. У компаніях із такою культурою працівники мають право самостійно приймати рішення і визначати дії відповідно до потреб, що виникають.

Кланова ж організаційна культура має внутрішню спрямованість. Основна увага в ній приділяється залученню працівників до процесу прискореної

відповідності їх діяльності змінам у зовнішньому середовищі підприємства.

Основні цінності цієї культури — задоволення потреб працівників, атмосфера турботи, сімейних відносин.

Розбіжності між поточним та переважним станом організаційної культури підприємства спостерігаються за всіма критеріями, адже, на думку адміністративного персоналу КП «Полтава-сервіс» ПМР, цінності та уявлення та норми взаємодії працівників у трудовому колективі мають більшою мірою відповідати клановому типу культури (29,7% у порівнянні з 22,3% за поточної ситуації), а також є бажаним посилення характеристик адхократії, тобто адаптивної організаційної культури компанії (до 27,5%).

Натомість, ознаки ринку мають бути менш виразними (23,9% порівняно з 26,9%), а прояви бюрократії підлягають суттєвому зменшенню (до 18,9%, тоді як за поточного стану їх ознаки діагностовано на рівні 26,8%).

За розрахунками середньоквадратичного відхилення, його значення варіюють у межах 0,46-2,02%, що свідчить про високу узгодженість думок експертів.

Відповідно до отриманих результатів діагностики організаційної культури побудовано її графічний профіль з позицій адміністративного персоналу КП «Полтава-сервіс» ПМР(рис 3.6), яка дозволяє стверджувати, що поточний стан організаційної культури на підприємстві характеризується домінуванням ознак бюрократичної та ринкової культури.

Це означає, що працівники КП «Полтава-сервіс» ПМР, отримуючи на момент прийняття на роботу гарантії офіційної зайнятості, надалі працюють в умовах підпорядкування, обмеженої ініціативності, дотримання формальних процедур і правил тощо. При цьому керівництво фокусує увагу на внутрішній підтримці та зовнішніх позиціях у сполученні з необхідною стабільністю й контролем.

Слід зазначити, що керівництво КП «Полтава-сервіс» ПМР усвідомлює, що більш прийнятними є умови праці, за яких у трудовому колективі підтримуються висока довіра, відкритість і співучасть, а також заохочується командна робота,

єдність та участь у прийнятті рішень.

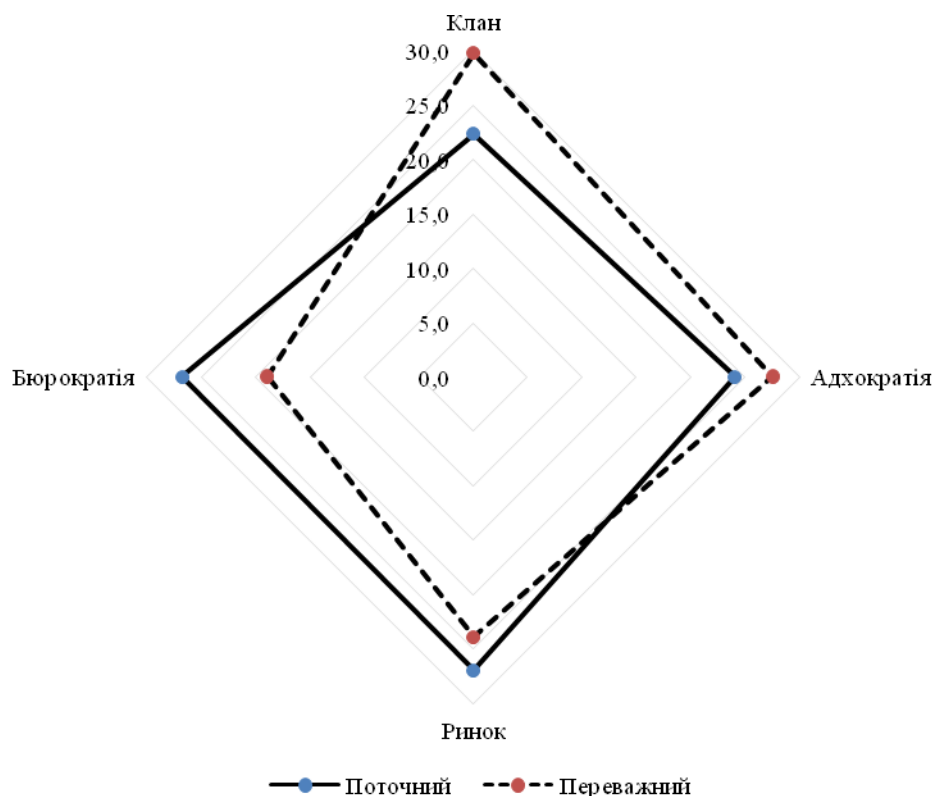


Рисунок 3.6 – Загальний профіль поточної і очікуваної організаційної культури КП «Полтава-сервіс» ПМР за методикою Камерона-Куїнна

З умов тяжіння організаційної культури до кланового типу кожний працівник підприємства, незалежно від займаної посади та професійного статусу, очікує від керівництва уваги до його особистості, залучення його до спільного вирішення виробничих завдань та проблем тощо. Розуміння цих особливостей дозволяє керівнику підприємства створити умови для підвищення ефективності управління персоналом. За такого підходу, рівень нематеріальної мотивації працівників суттєво підвищується, а потреба у застосуванні жорстких адміністративних норм суттєво зменшується.

Аналізуючи тип організаційної культури КП «Полтава-сервіс» ПМР, слід також взяти до уваги, що типовий усереднений профіль організаційної культури для підприємства сфери послуг має посилені ознаки ринкового типу (рис. 3.7), що пояснюється орієнтацією на досягнення результату, підвищення

конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій.

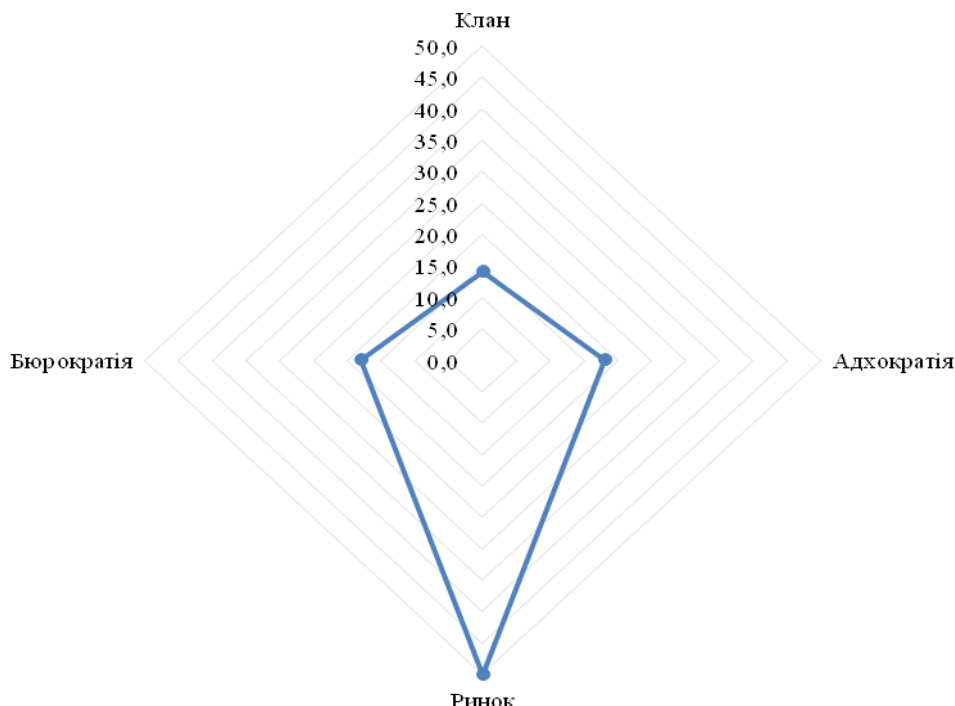


Рисунок 3.7 – Усереднений профіль культури підприємства сфери послуг[]

Водночас, фахівці зазначають, що дотримання на підприємстві виключно ринкової організаційної культури є виправданим переважно у короткостроковому періоді як тимчасова стратегія, в довгостроковій перспективі перевага цінностей такої культури призводить до погіршення морального клімату та зрештою зниження ефективності управління персоналом.

При більш докладному аналізі чинників формування організаційної культури КП «Полтава-сервіс» ПМР слід звернути увагу на те, що переваги її певного типу за окремими ознаками розподіляються нерівномірно (рис. 3.8). Профіль найважливіших характеристик в цілому відповідає загальному профілю культури підприємства і свідчить про його спрямованість на виконання поставлених завдань та досягнення результатів, що цілком відповідає сучасному стану підприємства та необхідності забезпечення його бездоганної репутації та покращення фінансового стану. Сучасна тактика підтримується за рахунок неухильного дотримання внутрішніх норм і регламентів. Проте, адміністративний персонал має інше бачення того, як має бути змінена організаційна культура КП «Полтава-сервіс» ПМР за

загальними ознаками задля того, щоб підвищити ефективність управління персоналом та залучити резерви людського капіталу.

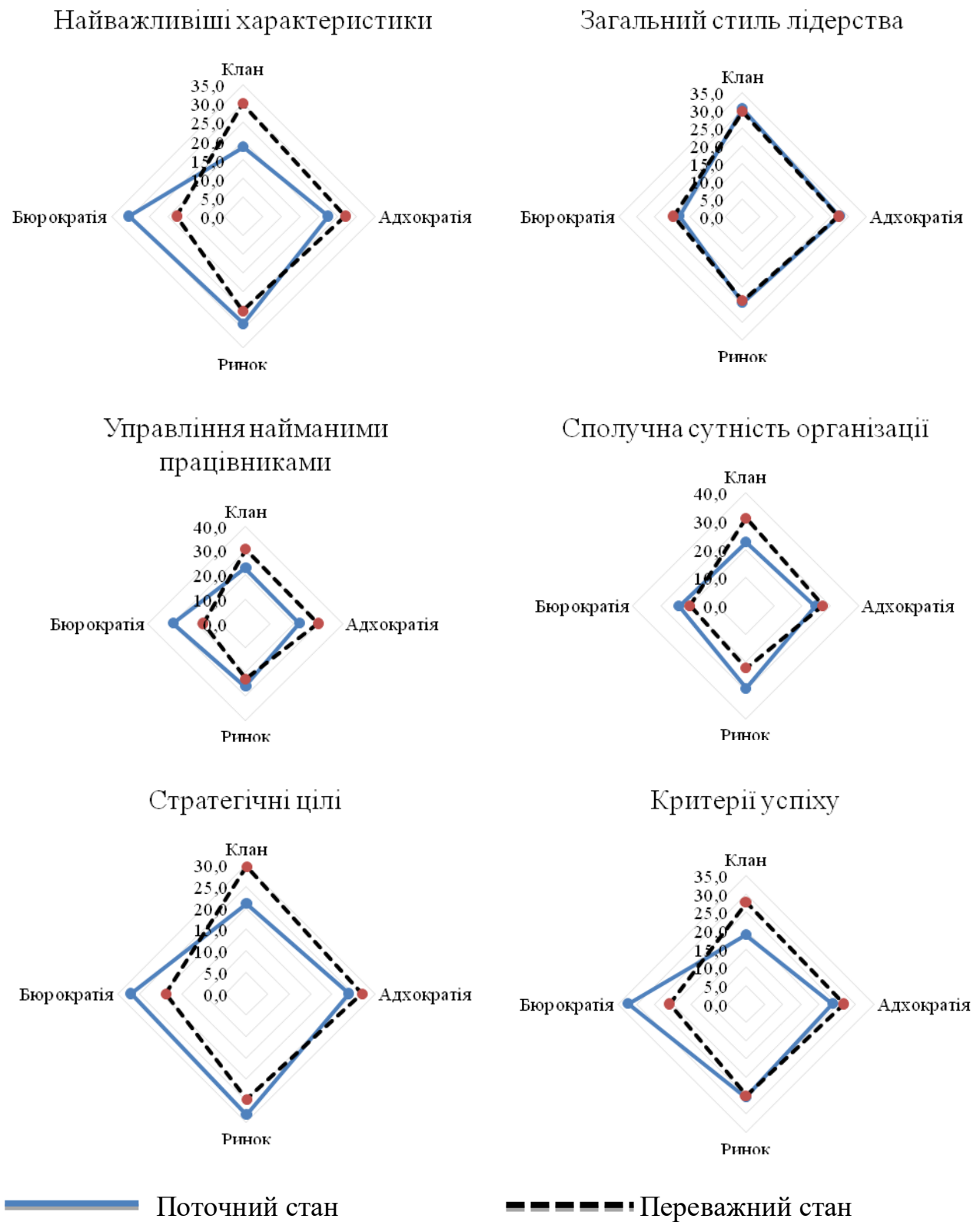


Рисунок 3.8 – Профіль організаційної культури КП «Полтава-сервіс» ПМР в розрізі ознак її формування за методикою Камерона-Куїнна

Є також підстави стверджувати, що для працівників сервісного комунального підприємства є важливою дружня атмосфера у трудовому колективі, яка поєднується з лідерством та здоровою конкуренцією.

Аналіз профіля лідерства доводить, що керівник КП «Полтава-сервіс» ПМР демонструє модель зваємодії в колективі, за якої всім працівникам приділяється достатньо уваги. При цьому лідер визначає пріоритети діяльності та способи їх досягнення, у тому числі й за рахунок особистих якостей. Підлеглі поділяють такий підхід керівника, про що свідчить співпадіння поточного й очікуваного профілів культури за даною ознакою. Працівники підприємства також зацікавлені в підвищенні довіри до персоналу з боку керівництва, що значною мірою залежить від лідера і тих патернів, які він транслює трудовому колективу. В свою чергу, керівник очікує на те, що працівники будуть більш ефективно діяти в команді, виявлятимуть лояльність та розуміння до колег.

Профіль управління найманими працівниками демонструє, що в КП «Полтава-сервіс» ПМР надається абсолютна перевага формальним процедурам, правилам, дотриманню норм тощо. Іншими словами, в управлінні персоналом застосовується бюрократичний підхід, хоча це не співпадає з інтересами працівників та створює напружені умови роботи. Трудовий колектив має певні очікування щодо заохочення особистої ініціативи персоналу, змагальності та інших чинників, що стимулюватимуть персонал до самовдосконалення та покращення професійного рівня, прагнення бути результативними та корисними для КП «Полтава-сервіс» ПМР.

Профіль властивості культури до об'єднання трудового колективу у міцну команду свідчить, що наразі взаємодія персоналу відбувається з приводу досягнення цільових показників. Проте в перспективі існує зацікавленість у можливості експериментів при вирішенні поточних проблем діяльності, виробленні корпоративних цінностей і традицій, що має сприяти підвищенню відданості працівників цілям та завданням КП «Полтава-сервіс» та культивуванні їх невимушеного прагнення перемагати. Працівники зацікавлені у зменшенні застосування правил та формальних норм. Натомість, трудовий колектив має

перетворитися на команду, яку поєднують традиції та творчий підхід до вирішення завдань.

Профіль стратегічних цілей характеризує культуру КП «Полтава-сервіс» ПМР як таку, що зорієнтована на розвиток персоналу за рахунок інвестицій, посилення конкуренції між працівниками та прагнення до високих результатів діяльності. Водночас, спостерігається прагнення до кланового типу та запровадження ціннісних чинників забезпечення результативної діяльності підприємства у сфері надання послуг споживачам.

Узагальнюючи результати діагностики організаційної культури КП «Полтава-сервіс» ПМР приходимо висновку про те, що її сучасний профіль зумовлений потребами поточного етапу розвитку підприємства, яке прагне забезпечити високу якість послуг та підтримувати бездоганну репутацію, має на меті вдосконалити процес надання послуг, запроваджувати сучасні технології обслуговування споживачів, потребує збільшення обсягу діяльності та доходу задля покращення фінансових результатів та відновлення фінансової стійкості.

На наступному етапі дослідження розглянемо підходи щодо вдосконалення діагностики рівня вмотивованості працівників на підставі аналітичного алгоритму, який передбачає проведення комплексного дослідження за наступними етапами: соціологічне дослідження з метою визначення рівня мотивації працівників на основі спеціальної анкети; визначення внутрішніх мотиваційних чинників, їх оцінка та загальна оцінка рівня мотивації; визначення збалансованості між системою управління персоналом та рівнем мотивації; проведення багатофакторної оцінки залежності підсистем системи управління персоналом від мотиваційного середовища підприємства; виявлення внутрішніх чинників управління персоналом, які стримують розвиток мотивації на підприємстві (рис. 3.9).

Відповідно до запропонованого алгоритму, за допомогою анкети було проведено опитування працівників КП «Полтава-сервіс» ПМР. Проведене опитування дозволило надати загальної оцінки внутрішніх мотиваційних чинників за елементами системи управління персоналом, які згруповано за підсистемами:



загальне та лінійне керівництво; планування, прогнозування та маркетинг персоналу; найм та облік кадрів; умови праці; трудові відносини; аналіз та розвиток засобів стимулювання праці; розвиток кадрів; соціальний розвиток; юридичні послуги; інформаційне забезпечення.

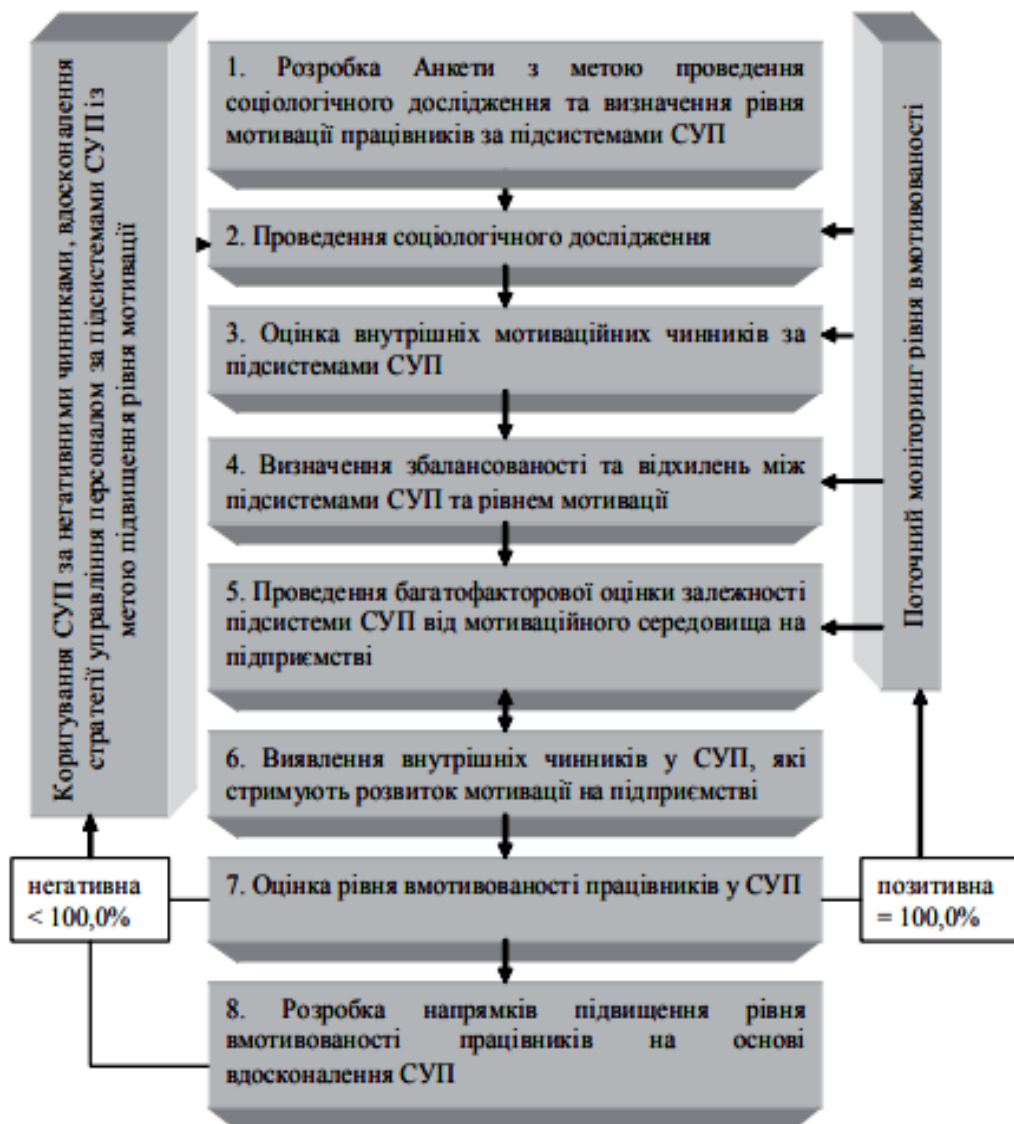


Рисунок 3.9 – Алгоритм оцінки рівня вмотивованості працівників КП «Полтава-сервіс» ПМР в системі управління персоналом (СУП)

Аналіз рівня вмотивованості працівників за складовими системи управління персоналом здійснювався у відсотках від 0 до 100%. Рівень задоволеності нижче ніж 50% вважається неприйнятним.

Дані проведеного дослідження дозволили дійти висновку про те, що у мотиваційному середовищі КП «Полтава-сервіс» ПМР працівниками визнано

наступні елементи системи управління персоналом, якими вони найменш задоволені, а саме: соціальний розвиток (ступінь задоволеності становить 24%); аналіз та розвиток засобів стимулювання праці (26,1%).

Найвищий ступінь задоволеності в мотиваційному середовищі належить складовим найму та обліку кадрів (65,6%) та юридичних послуг (71,3%). На основі проведених досліджень проведено ранжування підсистем управління персоналом КП «Полтава-сервіс» ПМР, які складають його внутрішнє мотиваційне середовище, за ступенем задоволення працівників функціонуванням цих підсистем (рис. 3.10).



Рисунок 3.10 – Ступінь задоволеності персоналу КП «Полтава-сервіс» ПМР станом мотиваційного середовища за складовими системи управління персоналом

Так, за складовою «Соціальний розвиток» усі чинники мають задоволеність нижчу за 50,0%: в цілому працівники вкрай не задоволені відсутністю інфраструктури для організації відпочинку та надання службового житла (по 8,7%), відсутністю можливості отримати путівку у дитячий табір для

оздоровлення дітей працівників (13,04%), відсутністю інфраструктури для організації фізкультурного дозвілля (30,43%), організацією безкоштовного харчування (39,13%) та безкоштовних профоглядів (43,48%).

На теперішній час підприємством не вироблено системи морального стимулювання працівників, а відтак можна вважати, що його соціальна політика є недосконалою.

За складовою «Аналіз та розвиток методів стимулювання праці» також за всіма чинниками ступінь задоволеності складає менш ніж 50,0%: системою оплати праці задоволені лише 8 працівників, а розміром заробітної плати – 10 працівників (44,4%). Крім того, працівників не задовольняє система оплати праці. Виявлені недоліки системи мотивації дають змогу стверджувати про те, що система матеріального стимулювання праці КП «Полтава-сервіс» ПМР не є ефективною.

Низький ступінь задоволеності працівників за складовою «Планування, прогнозування та маркетинг персоналу» пов'язаний з наступними тенденціями: на підприємстві кадрова служба взагалі не співпрацює з суб'єктами зовнішнього середовища при доборі персоналу та відборі кадрів.

Не менш проблематичним є ступінь задоволеності працівників за складовою «Розвиток кадрів», адже підприємство не здійснює підвищення кваліфікації персоналу, не розглядає можливості спрямування працівників на стажування до інших підприємств з метою обміну досвідом, не проводить навчальних тренінгів з метою освоєння нових технологій виробництва. Тим більше, в КП «Полтава-сервіс» ПМР не розробляються індивідуальні плани розвитку персоналу, в яких мають бути відображені траєкторії їх професійного зростання.

Розгуляючи складову «Трудові відносини», також слід відзначити наявність чинників, що знижують ступінь задоволеності працівників умовами праці (загальна оцінка 49%). До таких належать недостатній рівень задоволеності працівників стилем керівництва та організаційною культурою.

Таким чином, жодна із складових системи мотивації праці в КП «Полтава-сервіс» ПМР не задовольняє повною мірою працівників підприємства та не

забезпечує ефективної праці персоналу. Результати діагностики вмотивованості праці на підприємстві доводять нагальну необхідність коригування системи мотивації праці та вдосконалення управління персоналом з метою підвищення ефективності його праці.

Узагальнюючи результати дослідження напрямів удосконалення підходів щодо оцінки ефективності праці в КП «Полтава-сервіс» ПМР, маємо підстави для висновку про безпосередню залежність результатів діяльності підприємства від показників використання персоналу, зокрема, ефективності праці. Ключовим ресурсом, який є рушійною силою, визначає напрями діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР та потребу у всіх інших видах ресурсів для її забезпечення – матеріальних, фінансових, інформаційних тощо, є персонал. Саме тому стратегія забезпечення ефективної праці персоналу створює ґрунт для раціональної організації та успішного здійснення діяльності підприємства, задля здійснення якої підприємство було засноване та яка має забезпечувати його стійке зростання.

Вивчення закономірностей та підходів до аналізу й оцінки ефективності праці КП «Полтава-сервіс» ПМР дозволило виявити недоліки структури кадрів, що характеризується суттєвою перевагою працівників більш зрілого віку та високою плінністю кадрів молодшого віку (до 34 років), що негативно позначається на формуванні кадрового резерву підприємства, а також знижує його трудовий потенціал. Серед найбільш вагомих причин недостатнього рівня ефективності праці на підприємстві є недосконала система мотивації праці. Дослідження показало, що притаманними її ознаками є перевага формальних процедур, правил та дотримання норм, тоді як такий бюрократичний підхід не відповідає очікуванням трудового колективу та не сприяє його заохоченню до самореалізації, вдосконалення, зацікавленості у результатах діяльності підприємства. Підсистема матеріальної мотивації працівників так само не забезпечує ефективного управління персоналом і, більше того, не відповідає сучасній практиці та прогресивним підходам до організації оплати праці. Низку недоліків також виявлено у практиці прийняття працівників на роботу та нестабільній завантаженості персоналу, що негативно позначається як на рівні

оплати праці, так і на мотивації до праці. Попри достатній рівень матеріальної мотивації персоналу, проблема плинності кадрів не знаходить ефективного вирішення на підприємстві, оскільки працівники залишаються невмотивованими, а стан мотиваційного середовища потребує суттєвого покращення. Відтак, в КП «Полтава-сервіс» ПМР не забезпечується зв'язок між системою мотивації персоналу та ефективністю праці.

В цілому, зіставлення діючого типу організаційної культури та показників формування й використання персоналу КП «Полтава-сервіс» ПМР свідчить про те, що наразі методи управління персоналом не сприяють достатній ефективності його використання, не вирішують проблем фінансово-господарської діяльності та видаються недієвими. На фоні відсутності підвищення середньої заробітної плати працівників спостерігається зниження продуктивності праці та високий рівень плинності персоналу. Таким чином, система мотивації праці, яка створена та застосовується на підприємстві не відповідає цілям та завданням його розвитку.

У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи розробимо заходи щодо забезпечення умов підвищення ефективності праці на підприємстві.

### **3.3. Заходи щодо забезпечення умов підвищення ефективності праці на підприємстві**

Дослідження ефективності праці персоналу КП «Полтава-сервіс» ПМР показали, що на підприємстві відсутня чітко сформульована концепція та стратегія мотивації персоналу до ефективної праці.

Враховуючи результати аналізу оплати праці та її впливу на ефективність праці КП «Полтава-сервіс» ПМР, а також доцільність вдосконалення матеріального стимулювання працівників підприємства на основі запровадження досвіду економічно розвинених крїн, зокрема, японської моделі мотивації праці, на підприємстві може бути рекомендовано до запровадження комплекс заходів у сфері управління ефективністю праці (рис. 3.11).

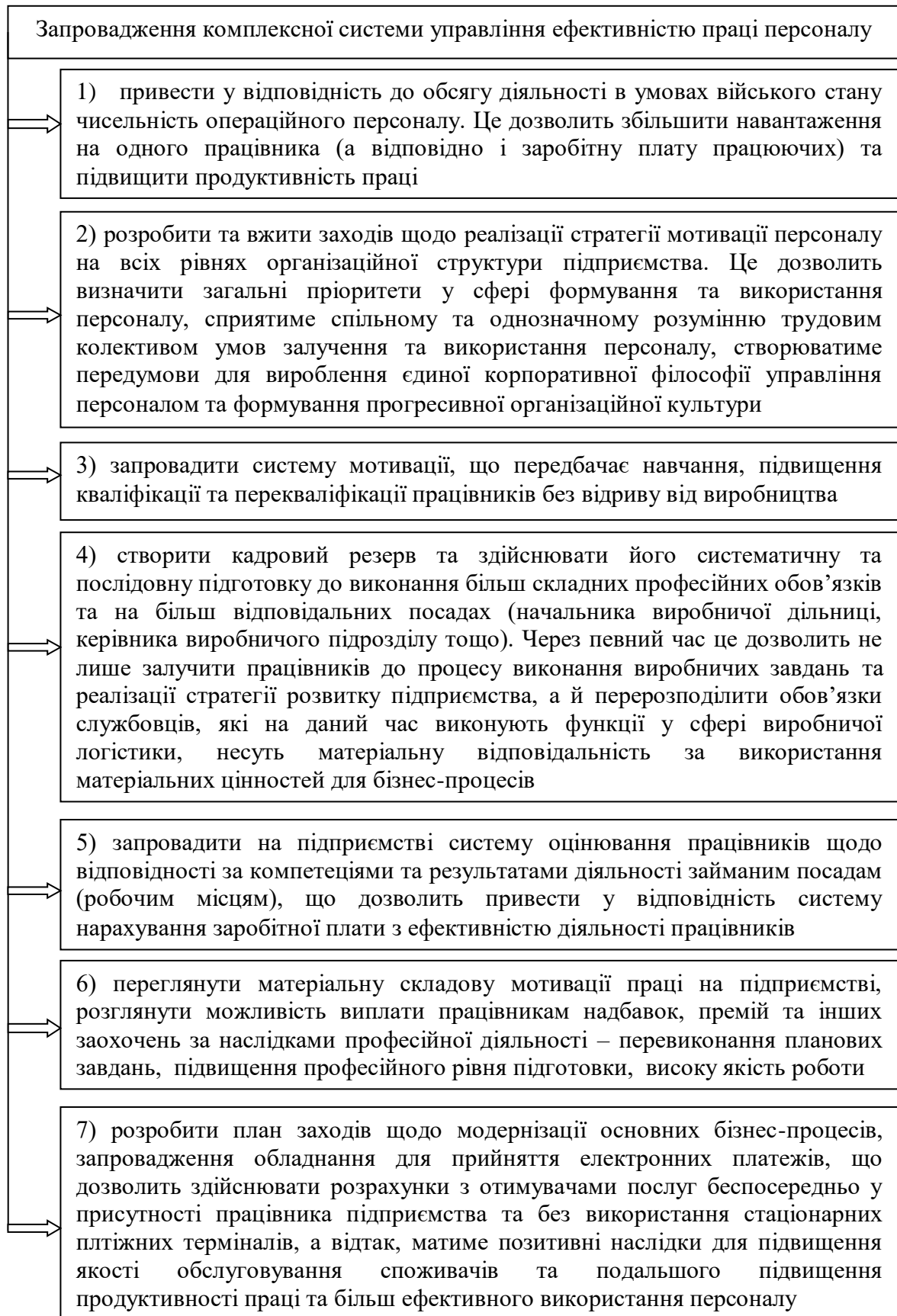


Рисунок 3.11 –Комплекс заходів щодо забезпечення умов підвищення ефективності праці персоналу КП «Полтава-сервіс» ПМР

Однією з проблем КП «Полтава-сервіс» ПМР є, то що працівники не бачать перспектив і можливостей свого професійного розвитку. В даний час для залучення й утримання на підприємстві найбільш перспективних працівників на підприємстві визначальним фактором все ж залишається матеріальна зацікавленість.

Система роботи з кадровим резервом КП «Полтава-сервіс» ПМР має передбачати наступні заходи:

- моніторинг та планування змін керівних кадрів середньої ланки (керівники виробничих підрозділів) і ротації робітників основного операційного підрозділу;
- підготовчий набір кандидатур до резерву;
- формування особистих досьє про професійні якості кандидатів;
- створення резерву керівних кадрів.

Фахівці виділяють два основних підходи щодо створення кадрового резерву: 1) підготовка заміни на спеціальні кадрові позиції; 2) виявлення обдарованих і потенційно високо результативних осіб та формування їх професіоналізму на тій посаді, яку вони обіймають на поточний момент часу.

Кадровий резерв існує як у публічній, так і в закритій формі:

- публічність має відкриту угоду позицій відбору до кадрового резерву, оприлюднення введення будь-якої нової людини, стабільне інформування всієї організації про випадки, що відбуваються з резервістами, про їхні успіхи та помилки;

- прихованість існування передбачає, що працівникові про можливість його зарахування до кадрового резерву не повідомляється. Політика відкритості і гласності спонукає працівників до досягнення успіху, конкурентоспроможності, підвищує цінність їх персональних досягнень.

Таким чином, за пропонованого підходу організаційна культура КП «Полтава-сервіс» ПМР поступово набуватиме сучасних європейських рис.

Критерієм того, що кадровий резерв в КП «Полтава-сервіс» ПМР проявляється успішно, має бути покращення показників діяльності та досягнення ознак соціально-економічного розвитку підприємства.

За умови створення кадрового резерву КП «Полтава-сервіс» ПМР матиме можливість отримання додаткових переваг:

- спрощується прийняття кадрових рішень, тому що будуть виявлені всі потенційні кандидати на основні посади і сильні та слабкі сторони будь-якого резервіста будуть виявлятися за потребою;

- зберігаються час і гроші на пошук гідної заміни на вільні позиції, а також значно зменшується час «входження» нового працівника на посаду;

- працівники вмотивовані домагатися кращих результатів, оскільки є явні заходи оцінки і довгострокові цілі розвитку;

- талановиті люди залишатимуться в організації, оскільки матимуть уявлення про перспективи особистого зростання;

- спрощується процес навчання персоналу, тому що відомо, кого і чого слід навчати, формуються програми підготовки резервістів;

- залучається потенціал майбутніх керівників за рахунок залучення талановитих людей і застосування їх ідей та енергії при вирішенні значних завдань.

Для реалізації системи формування кадрового резерву в КП «Полтава-сервіс» ПМР видається доцільним організувати дистанційне навчання найбільш перспективних працівників.

Головна перевага дистанційного навчання перед традиційними формами навчання полягає у тому, що можна реалізувати масове навчання слухачів при малому штаті викладачів. Це значно знижує витрати організації навчального процесу та робить доступним дистанційну форму навчання для широкого кола працівників.

Узагальнюючи виявлені проблеми забезпечення ефективності праці в КП «Полтава-сервіс» ПМР слід зазначити, що в системі управління персоналом підприємства виявлено низку недоліків, що не дозволяють забезпечити надійний зв'язок між системою мотивації персоналу та ефективністю праці. Напрями вдосконалення системи мотивації праці працівників КП «Полтава-сервіс» ПМР відповідають виявленим недолікам управління персоналом та мають на меті їх



усунення шляхом створення цілісної мотиваційної системи підприємства.

Головною метою проектування системи мотивації персоналу КП «Полтава-сервіс» ПМР є запровадження на підприємстві комплексу методів та заходів щодо стимулювання персоналу до підвищення продуктивності праці. Побудова системи мотивації персоналу на підприємстві відповідає загальній стратегії його розвитку, адже вмотивовані працівники прагнуть до більш продуктивної праці і забезпечують збільшення прибутку підприємства.

В ході проектування системи мотивації праці персоналу КП «Полтава-сервіс» ПМР передбачається вирішення низки завдань:

- орієнтація працівників на вирішення стратегічних завдань розвитку підприємства;
- підвищення кваліфікації співробітників і їх професійне зростання;
- залучення висококваліфікованих кадрів та забезпечення лояльності (закріплення) вже працюючих фахівців;
- оптимізація витрат на утримання штату;
- покращення морально-психологічного клімату та підвищення організаційної культури;
- стимулювання ефективної та продуктивної роботи кожного працівника;
- забезпечення умов професійного зростання та особистісного розвитку персоналу;
- створення кадрового резерву та запровадження системи професійного наступництва;
- запровадження системи кадрового аудиту та підвищення якості кадрів підприємства;
- запровадження сучасних прогресивних методів і підходів до мотивації праці.

Інструментами для побудови системи мотивації праці на підприємстві є сучасні концепції та методи стимулювання, призначені для мотивації персоналу.

Деякі з них, наприклад, премії, багато в чому залежать від продуктивності праці. Крім того, слід широко застосовувати інструменти непрямой матеріальної та нематеріальної мотивації працівників, які б мотивували до більш продуктивної та результативної праці – безкоштовне харчування, відшкодування витрат на проїзд і оплату мобільного зв'язку. Вони не залежать від того, які результати показує співробітник і застосовуються відповідно до його статусу або рангу.

Задля встановлення зв'язку між результатами праці та розміром матеріальної мотивації працівників КП «Полтава-сервіс» ПМР доцільно запровадити бальну модель, в межах якої працівникам нараховується певна кількість балів за виконання визначених трудових функцій. Задопомогою бальної системи керівництво підприємства матиме можливість оцінити здібності кожного співробітника і виявити в ньому такі важливі якості, як працьовитість і відповідальність. В кінці розрахункового періоду відповідно до накопиченої працівником кількості балів здійснюється нарахування премії.

Як відомо, розробка будь-якої системи мотивації повинна базуватися на трьох головних аспектах – фінансовому, нефінансовому, а також їх сукупності.

Для фінансового аспекту важлива прозорість. Кожному співробітнику має бути зрозуміло, як діє система нарахування премії, а тому важливо, щоб побудована система матеріальної мотивації була простою та доступною для розуміння всіма працівниками.

Від нефінансового аспекту мотивації багато в чому залежить причина, що спонукає людину до працевлаштування на підприємство.

До сукупного аспекту потрібно віднести страхівку співробітників, їх навчання, компенсацію витрат на проїзд і безкоштовне харчування. Це дуже важливі фактори, оскільки від них залежить працездатність працівників, їх можливість до відновлення фізичних, розумових та моральних здібностей. Для того щоб домогтися позитивних результатів у сфері мотивації, фахівець з управління кадрами при взаємодії з представниками адміністративного складу підприємства мають діяти спільно та дійти максимальної згоди як між собою, так і з трудовим колективом за всіма аспектами проектованої мотиваційної системи.

З метою залучення персоналу до розробки мотиваційної системи на підприємстві КП «Полтава-сервіс» ПМР було організовано збір пропозицій та рекомендацій щодо майбутньої системи мотивації серед трудового колективу підприємства. При цьому, участь персоналу в обговоренні проекту мотиваційної системи вже стала відправним пунктом запровадження бальної системи мотивації праці. Зокрема, за кожен обґрунтовану пропозицію щодо вдосконалення мотиваційної системи на підприємстві працівнику було нараховано 1 бал і, тим самим започатковано процес їх накопичення.

В результаті проведеного опитування працівниками КП «Полтава-сервіс» ПМР було внесено низку пропозицій, які стали предметом обговорення на чергових зборах трудового колективу. За підсумками проведених обговорень та нарад відповідальним виконавцем з управління персоналом КП «Полтава-сервіс» ПМР було ідентифіковано загальний перелік мотиваційних інструментів, щодо яких працівники висловили зацікавленість (табл. 3.7), та визначено їх затребуваність пропорційно до загальної кількості балів.

Цілком очікувано, що найбільш затребуваними серед них є заробітна плата та премії, компенсації витрат на харчування та проїзд, надання матеріальної допомоги на оздоровлення, компенсація вартості абонементу на відвідування спортивного клубу чи басейну, надання матеріальної допомоги на оздоровлення дітей у літніх дитячих закладах відпочинку, а також щорічне проходження медичних профоглядів, організація корпоративних заходів (святкових, тематичних тощо), персональна винагорода до дня народження чи з нагоди особливих подій (ювілею, народження дитини тощо).

Працівникам адміністративного складу КП «Полтава-сервіс» ПМР було запропоновано визначити пріоритетність реалізації ініціатив трудового колективу шляхом присвоєння кожному інструменту рангу значущості (шляхом розподілу місць від 1 – найбільш пріоритетний інструмент, до 14 – найменш пріоритетний інструмент).

Таблиця 3.7 – Очікування працівників КП «Полтава-сервіс» ПМР щодо вибору інструментів мотивації праці на підприємстві

Інструмент мотивації	Кількість балів (відповідно до кількості опитаних – 1 бал за 1 відповідь)	Затребуваність
Заробітна плата	18	9,3
Премія за виконання планових завдань	18	9,3
Премія за виконання разових (проектних) завдань	15	7,7
Компенсація витрат на харчування	14	7,2
Компенсація витрат на проїзд	12	6,2
Компенсація витрат на мобільний зв'язок	6	3,1
Компенсація витрат на проходження щорічного медичного профілактичного огляду	17	8,8
Компенсація вартості абонементу на відвідування спортивного клубу чи басейну	5	2,6
Надання матеріальної допомоги на оздоровлення працівника	15	7,7
Надання матеріальної допомоги на оздоровлення дітей в літніх дитячих закладах відпочинку	10	5,2
Придбання дитячих подарунків до свят (Нового року та Різдва, Великодня)	11	5,7
Організація корпоративних заходів змагального характеру (кращий працівник місяця, року)	17	8,8
Організація корпоративних заходів пізнавально-розважального характеру (корпоративні свята, тематичні семінари, тренінги та презентації тощо)	18	9,3
Персональна винагорода до дня народження та особливих дат	18	9,3
Разом	194	100

За підсумками проведеної колективної роботи було визначено послідовність запровадження інструментів системи мотивації персоналу КП «Полтава-сервіс» ПМР відповідно за загальної кількості балів, нарахованої для кожного інструменту за параметрами затребуваності та значущості (табл. 3.8).

Упорядкування побудованого переліку за кількістю балів затребуваності-значущості свідчить про те, що управлінські заходи щодо запровадження на підприємстві КП «Полтава-сервіс» ПМР системи мотивації праці та стимулювання персоналу доцільно розпочинати з розробки системи матеріальної мотивації персоналу, інструментами якої є заробітна плата та преміювання персоналу. При цьому, серед видів премії перевагу надано додатковим виплатам за виконання

планових завдань.

Таблиця 3.8 – Результати оцінювання інструментів проектової системи мотивації та стимулювання персоналу КП «Полтава-сервіс» ПМР

Інструмент мотивації	Затребуваність	Середній бал значущості	Ранг значущості	Сума балів затребуваності та значущості
Заробітна плата	9,3	1,0	14	23,3
Премія за виконання планових завдань	9,3	2,5	12	21,3
Премія за виконання разових (проектних) завдань	7,7	2,5	12	19,7
Компенсація витрат на харчування	7,2	6,7	8	15,2
Компенсація витрат на проїзд	6,2	5,2	10	16,2
Компенсація витрат на мобільний зв'язок	3,1	9,3	6	9,1
Компенсація витрат на проходження щорічного медичного огляду	8,8	5,2	10	18,8
Компенсація вартості абонементу на відвідування спортивного клубу чи басейну	2,6	13,3	1	3,6
Надання матеріальної допомоги на оздоровлення працівника	7,7	6,5	9	16,7
Надання матеріальної допомоги на оздоровлення дітей в літніх дитячих закладах відпочинку	5,2	9,0	7	12,2
Придбання дитячих подарунків до свят (Нового року та Різдва, Великодня)	5,7	12,7	2	7,7
Організація корпоративних заходів змагального характеру (кращий працівник місяця, року)	8,8	9,5	5	13,8
Організація корпоративних заходів пізнавально-розважального характеру (корпоративні свята, тематичні семінари, тренінги та презентації тощо)	9,3	10,5	4	13,3
Персональна винагорода до дня народження та особливих дат	9,3	11,2	3	12,3
Разом	100	x	x	x

Премії за виконання разових завдань чи проектів (замовлень) виявилися менш затребуваними серед працівників, оскільки визнані такими, що не сприяють

зміцненню трудового колективу та створенню атмосфери взаємодопомоги та командної роботи.

Також, серед методів непрямого матеріального стимулювання надано перевагу компенсаціям витрат на проходження працівниками щорічних медичних профілактичних оглядів, відшкодуванню вартості проїзду в громадському транспорті, та на харчування, а також наданню матеріальної допомоги на оздоровлення працівників. Відтак, програма заходів щодо створення мотиваційної системи КП «Полтава-сервіс» ПМР має наступний вигляд (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Програма заходів щодо створення системи мотивації та стимулювання персоналу КП «Полтава-сервіс» ПМР

Етап	Терміни виконання	Відповідальна особа
1. Підготовка наказу про створення мотиваційної системи підприємства	Липень 2022 р.	Відділ кадрів
2. Розробка «Положення про організацію оплати праці персоналу підприємства»	Серпень 2022 р.	Директор з економіки, Відділ кадрів, бухгалтерія
3. Розробка «Положення про стимулювання персоналу підприємства»	Вересень 2022 р.	Директор з економіки, Відділ кадрів, бухгалтерія,
4. Розробка «Положення про проходження щорічних медичних профілактичних оглядів працівниками підприємства»	Жовтень 2022 р.	Відділ кадрів, бухгалтерія, інженер з охорони праці

Програма заходів включає перелік етапів щодо створення мотиваційної системи підприємства, терміни виконання передбачених робіт та відповідальних виконавців.

Інформація щодо передбачених завдань, обов'язків та відповідальність посадових осіб, задіяних в проектуванні та запровадженні системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства підлягає доведенню до виконавців під розпис.

Відповідно до визначеного переліку запровадження інструментів мотивації

персоналу відповідальними посадовими особами КП «Полтава-сервіс» ПМР мають бути розроблені необхідні розпорядчі документи (накази, положення, регламенти) щодо реалізації першочергових заходів створення мотиваційної системи на підприємстві.

На наступному етапі підлягають виконанню заходи щодо проектування системи оплати праці на КП «Полтава-сервіс» ПМР, яким має бути передбачено системи оплати праці та преміювання працівників. З метою посилення мотиваційної складової заробітної плати працівників вважаємо за доцільне встановити працівникам з погодинною системою оплати праці тарифні ставки на рівні мінімальної заробітної плати відповідно до рівня кваліфікації працівника, а також персональні надбавки, що визначаються на основі бальної системи. Потягом місяця працівник може отримати максимально 3 бали за участь у виконанні корпоративних завдань (проектів, ініціатив тощо). При цьому, за кожен бал працівник отримує персональну надбавку в розмірі 5% від основної заробітної плати, розрахованої за тарифними погодинними ставками.

Система премій на першому етапі запровадження системи мотивації персоналу КП «Полтава-сервіс» ПМР передбачає премії за виконання виробничого завдання і призначається в розмірі, що відповідає рівню перевиконання виробничого завдання. Тобто, перевиконання виробничої програми на 10% надає підстави для призначення працівникам премії в розмірі 10% від основної заробітної плати.

У порядку непрямого матеріального стимулювання працівникам доцільно призначити компенсаційні виплати на відшкодування вартості проїзду в міському комунальному транспорті на друге півріччя 2022 року в розмірі:

$$(10 \text{ грн} \times 2 \text{ поїздки} \times 116 \text{ днів}) / 6 \text{ міс.} = 2320 / 6 = 387 \text{ грн. на міс.}$$

Крім того, починаючи з другого півріччя 2022 року пропонується запровадити обов'язкове проходження щорічного медичного профілактичного огляду для працівників. Витрати на відшкодування вартості послуг приватного медичного закладу становитиме 580 грн. на 1 працівника.

Також планується запровадити надання працівникам матеріальної допомоги

на оздоровлення в розмірі 1 мінімальної заробітної плати раз на рік.

Крім інструментів матеріального стимулювання на підприємстві доцільно запровадити комплекс інструментів нематеріального стимулювання. Зокрема, на друге півріччя 2022 року доцільно запланувати проведення низки організаційних заходів пізнавального та змагального характеру. План заходів представлено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – План організаційних заходів КП «Полтава-сервіс» ПМР на друге півріччя 2022 року

Назва заходу	Термін виконання	Відповідальна особа
1.Семінар-тренінг з підвищення якості надання послуг	Вересень 2022 р.	Менеджер з персоналу
2.Корпоративний захід «День здоров'я»	Жовтень 2022 р.	Менеджер з персоналу
3.Участь у заходах регіонального рівня з презентацією підприємства та залученням до волонтерської діяльності в регіоні	Листопад 2022 р.	Гееральний директор, Начальник відділу реклами, Менеджер з персоналу
4. Підведення підсумків волонтерської та громадської роботи у 2022 році з залученням підприємців-спонсорів та небайдужих з метою збору коштів на підтримку ЗСУ та внутрішньо переміщених осіб	Грудень 2022 р.	Гееральний директор, Менеджер з персоналу
5. Підведення підсумків діяльності за рік та визначення кращого працівника року	Грудень 2022 р.	Гееральний директор, Директор з економіки, Головний бухгалтер, Менеджер з персоналу

Таким чином, активізація діяльності в сфері стимулювання персоналу та мотивації праці працівників сприятиме покращенню організаційної культури на підприємстві. В результаті рівень вмотивованості персоналу підвищиться. Зміни в системі мотивації праці та стимулювання персоналу КП «Полтава-сервіс» ПМР мають позитивно відобразитись на ефективності праці і в цілому діяльності підприємства, і зокрема, продуктивності праці персоналу то розмірі доходу від



основної діяльності.

Для оцінки ефективності заходів з удосконалення мотиваційної системи КП «Полтава-сервіс» ПМР необхідно зіставити витрати, що виникнуть у підприємства в зв'язку з запровадженням розглянутого комплексу мотиваційних інструментів, а також вигоди у вигляді більш високих показників продуктивності праці, збільшення розміру виручки та прибутку від основної діяльності, які будуть досягнуті за рахунок більш мотивованої праці персоналу.

Насамперед, розглянемо як зміниться розмір середньої заробітної плати працівників з відрядною системою оплати праці. В табл. 3.11 представлено розрахунок заробітної плати фахівця з надання послуг в разі нарахування 2 додаткових балів, а також економіста, якому затверджено оклад у розмірі 13975 грн., та отримано 1 додатковий бал за бальною системою.

Таблиця 3.11 – Розрахунок заробітної плати працівників КП «Полтава-сервіс» ПМР на основі запропонованого проекту положення про оплату праці

Найменування посади та розряд працівника	Тарифна ставка, оклад, грн.	Тарифний коефіцієнт	Оплата праці за тарифом, оклад, грн.	Трудозатрати		Основна заробітна плата, грн.	Персональна надбавка			Премія		Разом заробітна плата, грн.
				Нормативні	Фактичні		кількість додаткових балів	% доплати	Сума додаткової заробітної плати, грн.	Відсоток виконання норми виробітку, %	сума, грн.	
Фахівець з надання послуг	50,5	1,2	60,60	160	168	10180,80	2	10	1018,08	5	509,04	11707,92
Економіст	6500	2,15	13975	20	19	13276,25	3	5	663,81	-5	0	13940,06

При цьому передбачено, що один із працівників перевиконав планове завдання, а іншим відпрацьовано лише 19 днів із 20, тобто запланований обсяг виробничих завдань, передбачений посадовою інструкцією, не виконано в повному обсязі.

Слід також зазначити, що для планове завдання для працівників адміністративного складу полягає у виконанні всіх, передбачених посадовою інструкцією обов'язків, а виконання завдань та доручень, не передбачених посадовою інструкцією (за додатковим наказом керівника, виконання обов'язків тимчасово на період відсутності працівника тощо), вважається перевиконанням планового завдання для зазначеної категорії працівників.

За даними табл. 3.10 при нарахуванні заробітної плати працівників 86% становить основна заробітна плата, а решта 14% складають персональні надбавки та премії, що посилює її стимулюючу функцію.

В перспективі, на наступних етапах впровадження мотиваційної системи КП «Полтава-сервіс» ПМР, для визначення обсягу виконаної роботи для працівників підприємства доцільно розробити та запровадити систему індикаторів діяльності (КРІ), за рахунок чого взаємозв'язок між результатами праці та винагородою працівників буде більш тісним. Наразі, витрати на застосування інструментів непрямого матеріального стимулювання передбачаються в обсязі 394800 грн., тобто з розрахунку 9400 грн. – на одного працівника.

Кошторис витрат на проведення заходів, передбачених Планом корпоративних заходів КП «Полтава-сервіс» ПМР на друге півріччя 2022 року, представлено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Кошторис витрат на заходи непрямого матеріального стимулювання працівників КП «Полтава-сервіс» ПМР

Стаття витрат	Сума на 1 працівника, грн.	Чисельність працівників	Разом витрат, грн.
Компенсація вартості проїзду	2320	42	97440
Проходження медичного профілактичного огляду	580	42	24360
Матеріальна допомога на оздоровлення	6500	42	273000
Разом витрат	9400	42	394800

Витрати на запровадження інструментів нематеріального стимулювання, передбачених програмою заходів на друге півріччя 2022 року становитимуть 95000 грн. (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Кошторис витрат на проведення заходів системи нематеріальної мотивації праці КП «Полтава-сервіс» ПМР

Назва заходу	Сума, тис. грн.
1.Семінар-тренінг з підвищення кваліфікації працівників	15,0
2.Корпоративний захід «День здоров'я»	13,0
3.Участь у заходах регіонального рівня з презентацією підприємства та залученням до волонтерської діяльності в регіоні	32,0
4. Корпоративне підведення підсумків 2022 року з залученням підприємців-спонсорів та небайдужих з метою збору коштів на підтримку ЗСУ та внутрішньо переміщених осіб	23,0
5. Підведення підсумків діяльності за рік та визначення кращого працівника року 2022	12,0
Разом	95,0

Таким чином, загальна сума витрат на запровадження системи мотивації персоналу КП «Полтава-сервіс» ПМР з урахуванням оподаткування на друге півріччя 2022 року становитимуть:

$$394800 + 394800 \times 0,22 + 95000 = 576656 \text{ грн.}$$

Згідно з очікуваннями керівництва підприємства, в результаті посилення мотивації персоналу в другому півріччі 2022 року продуктивність праці працівників підвищиться на 25%, тобто становитиме:

$$343,35 \times 1,25 = 429,2 \text{ тис. грн. на рік.}$$

Отже, це дозволить збільшити дохід від основної діяльності до 18025,9 тис. грн., або на 3605,2 тис. грн.

Відтак, ефективність витрат на запровадження системи стимулювання персоналу становитиме:

$$3605,2 / 576,7 = 6,3 \text{ грн./грн.}$$

Таким чином, запровадження інструментів стимулювання персоналу сприятиме підвищенню продуктивності праці на підприємстві на 25%, а додатковий дохід на кожну гривню витрат на стимулювання персоналу становитиме 6,3 грн. Результати розрахунків доводять економічну доцільність запровадження запропонованої мотиваційної системи.

У даному розділі випускної кваліфікаційної роботи проведео аналіз та оцінювання рівня ефективності праці персоналу підприємства. Виявleo низку недоліків у системі управління персоналом, які негативно впливають на зниження ефективності праці персоналу.

Сформовані напрями удосконалення оцінювання ефективності праці персоналу підприємства та на їх осові розроблено пропозиції щодо впровадження комплексу заходів щодо забезпечення умов підвищення ефективності праці на підприємстві.

За допомогою проведених розрахунків доведено економічну ефективність наданих пропозицій щодо змін у організаційній культурі та системі мотивації персоналу КП «Полтава-сервіс» ПМР за умови їх прийняття керівництвом підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результатом виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра є досягнення її мети, а саме дослідження теоретичних та методичних аспектів оцінки ефективності праці на підприємстві в сучасних умовах та розроблення заходів щодо його підвищення. За результатами дослідження зроблено наступні висновки.

1. Досліджено соціально-економічну сутність та завдання підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Ефективність праці є багатоаспектною економічною групою, кожен з планів якої розкриває окремі її сутнісні сторони і виражається у менш місткій категорії. Такими категоріями є продуктивність, якість, результативність праці тощо. На ефективність праці діють виробничі та соціальні фактори: тривалість та рівень високої працездатності, привабливість та якість праці, умови відновлювання робочої сили, соціально-економічні розбіжності між містом і селом та інше. Поняття «ефективність праці» відносять не тільки до матеріального виробництва, але й до інших сфер трудової діяльності людей, у той час як продуктивність праці лише до сфери матеріального виробництва.

2. Визначено методи забезпечення підвищення ефективності праці персоналу підприємства в сучасних умовах. Кількісний вимір результатів дає змогу у повній мірі управляти не окремим робітником або підрозділом, а загалом бізнес-процесами компанії. Індикатором проблеми служить зменшення кількості результатів, причину якої треба встановити. Система управління ефективністю праці персоналу на підприємстві має містити чітко сплановані заходи, виконання яких повинно бути послідовним та системним, що забезпечить безперервність процесу управління та контролю. Гнучкість системи управління ефективністю праці означає її здатність реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

3. Розглянуто показники аналізу та оцінювання ефективності праці на підприємстві. На даний момент не існує єдиного методичного підходу до оцінювання ефективності праці персоналу, оскільки процес трудової діяльності тісно пов'язаний з усіма бізнес-процесами та їх кінцевим результатом. Отже аналіз та оцінка ефективності праці персоналу кожної компанії має бути процесом формування взаємодії сукупності фізичних, психологічних, особистісних, ділових та професійних якостей працівників, що забезпечують досягнення цілей економічної діяльності суб'єктів підприємництва. Показники ефективності праці персоналу діляться на три основні групи: кількість праці; якість праці; терміни виконання робіт виступають в якості критерію результативності.

4. Проаналізовано сучасний стан і перспективи розвитку житлово-комунального господарства України. Вирішення проблем розвитку житлово-комунального господарства в Україні потребує вдосконалення підходів до фінансової підтримки галузі, узгодження їх із національними пріоритетами, підтримання ефективного використання бюджетних коштів у державній політиці та розробки ефективних механізмів залучення позабюджетного фінансування, у тому числі від міжнародних фінансових установ та донорів. житло та реформування житлово-комунального господарства в рамках розвитку державно-приватного партнерства.

5. Досліджено організаційно-правові основи діяльності підприємства. Фактична адреса КП «Полтава-сервіс» ПМР: Україна, 36002, Полтавська обл., місто Полтава, пров. Чайковського, 5. Директором комунального підприємства є Поліщук Денис Володимирович. КП «Полтава-сервіс» ПМР є комунальним підприємством, яке підпорядковане безпосередньо Полтавській міській раді. Основним видом діяльності досліджуваного підприємства є здача в оренду нерухомого майна. У підпорядкуванні КП «Полтава-сервіс» ПМР знаходиться 7 торговельних ринків м. Полтави. Основні доходи КП «Полтава-сервіс» ПМР забезпечує оренда місць на ринку.

6. Проведено аналіз економічних та фінансових показників діяльності підприємства. Собівартість реалізованої продукції також мала динаміку до

зменшення, проте за рахунок зменшення обсягів виготовленої продукції. Усі ці показники свідчать про значне зниження обсягів виробництва. Проте, це дало змогу досліджуваному підприємству збільшити прибуток від операційної діяльності з 24,1 тис. грн. у 2018 р. до 502,1 тис. грн у 2020 р. Така діяльність КП «Полтава-Сервіс» ПМР дозволила підприємству закінчити 2019 р. з незначним чистим прибутком, на відміну від збитку у 325,5 тис. грн у 2018 р. 2020 р. виявився найуспішнішим для досліджуваного підприємства, адже чистий прибуток склав 132,3 тис. грн. Загалом прибутковість КП «Полтава-сервіс» ПМР протягом 2018-2020 рр. підвищується, що є позитивним. Водночас серед головних проблем слід виділити високий знос основних засобів, що свідчить про незадовільний стан значної частки основних фондів, а також зменшення вартості майна, зниження чистого доходу, погіршення ефективності використання оборотних активів. Також спостерігається зниження ефективності праці персоналу. КП «Полтава-сервіс» ПМР відчуває постійні проблеми при пошуку клієнтів.

7. Проаналізовано стан охорони праці на підприємстві. На основі проведених розрахунків можемо констатувати, що завдяки впровадженню заходів зменшиться рівень травматизму на КП «Полтава-сервіс» ПМР. Завдяки цьому КП «Полтава-сервіс» ПМР зможе забезпечити економію грошових коштів у розмірі 9637,2 грн. В цілому, на КП«Полтава-сервіс» ПМР приділяється достатня увага питанням охорони праці. За організацію охорони праці на досліджуваному підприємстві відповідає інженер з охорони праці.

8. Здійснено аналіз та оцінювання рівня ефективності праці персоналу підприємства. За результатами проведеного аналізу виявлено, що в системі оцінювання ефективності праці персоналу на підприємстві в даний час є певні недоліки, які негативно впливають на систему мотивації праці персоналу та ефективність використання ресурсів на формування і використання людського капіталу. Задля підвищення ефективності використання праці на підприємстві доцільним видається доповнення діючої системи мотивації праці факторами

організаційної культури, вплив яких на продуктивність персоналу доведений науковцями та підтверджується на практиці.

9. Запропоновано напрями удосконалення оцінювання ефективності праці персоналу підприємства. В цілому, зіставлення діючого типу організаційної культури та показників формування й використання персоналу КП «Полтава-сервіс» ПМР свідчить про те, що наразі методи управління персоналом не сприяють достатній ефективності його використання, не вирішують проблем фінансово-господарської діяльності та видаються неієвними. На фоні відсутності підвищення середньої заробітної плати працівників спостерігається зниження продуктивності праці та високий рівень плинності персоналу. Таким чином, система мотивації праці, яка створена та застосовується на підприємстві не відповідає цілям та завданням його розвитку.

10. Розроблено заходи щодо забезпечення умов підвищення ефективності праці на підприємстві. Запровадження інструментів стимулювання персоналу сприятиме підвищенню продуктивності праці на підприємстві на 25%, а додатковий дохід на кожну гривню витрат на стимулювання персоналу становитиме 6,3 грн. Результати розрахунків доводять економічну доцільність запровадження пропонованої мотиваційної системи. За допомогою проведених розрахунків доведено економічну ефективність наданих пропозицій щодо змін у організаційній культурі та системі мотивації персоналу КП «Полтава-сервіс» ПМР за умови їх прийняття керівництвом підприємства.