

**Київський національний торговельно – економічний університет**

**Кафедра економіки підприємства**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**Управління трудовими ресурсами підприємства**

**(за матеріалами ПАТ «Київенерго», м. Київ)**

Студентки 2 курсу 2-м групи,  
спеціальності 051 «Економіка»  
спеціалізації «Економіка  
підприємства»

Бабаріної Аліни  
Олександрівни

Науковий керівник  
канд. екон. наук. ст.викладач

Камінський Сергій  
Іванович

Керівник освітньо-  
професійної програми –  
канд. екон. наук., доцент

Трубей Оксана  
Миколаївна

Київ 2018

## ЗМІСТ

<b>АНОТАЦІЯ</b> .....	3
<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> .....	7
1.1. Трудові ресурси: сутність та характеристика.....	7
1.2. Управління трудовими ресурсами: сутність та механізм здійснення.....	18
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами на підприємстві.....	33
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПАТ «КИЇВЕНЕРГО»</b> .....	47
2.1. Характеристика фінансово-господарської діяльності.....	47
2.2. Аналіз формування та використання трудових ресурсів ПАТ «Київенерго».....	59
2.3. Оцінка ефективності управління трудовими ресурсами ПАТ «Київенерго».....	72
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПАТ «КИЇВЕНЕРГО»</b> .....	84
3.1. Обґрунтування резервів підвищення ефективності управління трудовими ресурсами підприємства.....	84
3.2. Планування кількості та складу персоналу підприємства.....	89
3.3. Прогнозування показників ефективності використання трудових ресурсів підприємства.....	94
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	100
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	104
<b>ДОДАТКИ</b>	

## АНОТАЦІЯ

**Бабаріна А.О. «Управління трудовими ресурсами підприємства» (за матеріалами ПАТ «Київенерго» м. Київ). – Рукопис.**

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка», спеціалізація «Економіка підприємства» – Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2018.

Випускна кваліфікаційна робота присвячено теоретичним, методичним і практичним аспектам обґрунтування ефективного використання трудових ресурсів підприємства. Представлена робота дозволяє дослідити основні фактори визначення потреби трудових ресурсів та їх ефективне використання.

**Ключові слова:** трудові ресурси підприємства, мінімальна заробітна плата, продуктивність праці.

## ABSTRACT

**Babarina A.A. "Substantiation of enterprise needs in attracting bank loans" (based on the materials of PJSC "Kyivenergo" Kyiv). – Manuscript.**

Final qualifying paper on the specialty 051 "Economics", specialization "Economy of Enterprise". – Kyiv National University of Trade and Economics. – Kyiv, 2018.

The final qualification work is devoted to theoretical, methodological and practical aspects of substantiation of the effective use of labor resources of the enterprise. The presented work allows us to investigate the main factors determining the need for labor resources and their effective use.

**Key words:** labor resources of enterprise, minimum wages, productivity.

## ВСТУП

Актуальність дослідження. Ефективного управління трудовими ресурсами висвітлено в роботах провідних економістів, а саме Богиня Д.П., Буряк П.Ю., Заславська Т.І., Касимовський Є.В., Качан Є.П., Мерзляк А.В., Михайлов Є.П., Корецький М.Х., Михайлова Г.О. та ін.

Основою функціонування будь-якого підприємства є його ресурсне забезпечення. Трудові ресурси визначають стратегічний успіх підприємства, є основою забезпечення його конкурентоспроможності. Резерви людського чинника слід розглядати як головні резерви розвитку виробництва. Одним із чинників, які обумовлюють досягнення підприємством конкурентних переваг, є наявність достатньої кількості якісних трудових ресурсів і ефективне управління ними.

Актуальність теми полягає в тому, що трудові ресурси є невичерпним резервом підвищення ефективності діяльності підприємства, важливим стратегічним потенціалом, які визначають напрями подальшого розвитку підприємства. Теоретичними аспектами сфери організації праці та управління трудовими ресурсами займаються такі закордонні вчені, як А. Кочеткова, В. Курочкін, Е. Лараз, Дж. Малкомс, Р. Марра, А. Маршал і такі вітчизняні науковці, як Д. Богиня, О. Грішнова, Я. Крушельницька. Аспекти стимулювання праці й розробки методів мотивації висвітлюються в працях таких закордонних вчених, як: О. Алехін, Г. Бейкер, Н. Волгіна в вітчизняних дослідників: А. Колот, І. Петрова, І. Бондар, О. Таряник.

**Мета випускної роботи** – дослідження впливу трудових ресурсів на ефективність діяльності підприємства та пошук шляхів удосконалення управління трудовими ресурсами і підвищення ефективності їх використання.

Мета дослідження визначає основні **завдання** випускної роботи:

- узагальнення методичних та теоретичних засад управління трудовими ресурсами підприємства;

- здійснення аналізу сучасного стану ефективності системи управління трудовими ресурсами підприємства;
- розробка комплексу заходів та моделі, що удосконалюють систему управління трудовими ресурсами.

**Об'єктом дослідження** є процес управління трудовими ресурсами підприємства.

**Предметом дослідження** є методичні основи і практичні аспекти удосконалення управління трудовими ресурсами по ПАТ «Київенерго».

**Емпірична база дослідження** ґрунтується на матеріалах Приватного акціонерного товариства «Київенерго». ПАТ «Київенерго» - унікальна компанія, що здійснює свою діяльність лише на території столиці України, в Києві. Мета та суть діяльності Компанії закріплена у її гаслі: «Тепло і світло для киян». Основними напрямками діяльності Київенерго є вироблення, постачання та реалізація електричної та теплової енергії мешканцям та підприємствам Києва. Також до сфери діяльності Компанії входить екологічна утилізація відходів на власному сміттєспалювальному заводі «Енергія». За специфікою та масштабами своєї діяльності Київенерго не має аналогів у Східній Європі. Компанія ефективно управляє двома теплоелектроцентралями, розгалуженою системою електричних та теплових мереж, ремонтно-будівельних, транспортних та багатьох інших технічних підрозділів. В Компанії працює близько 13 тисяч людей. Як результат - Київенерго повністю забезпечує потреби мешканців міста в електричній енергії та на 75% в тепловій.

Київенерго — це публічне акціонерне товариство. Найбільшими акціонерами Київенерго є компанія ДТЕК (72,39% акцій) та НАК «Енергетична компанія України» (25% акцій). ПАТ «Київенерго» активно розвивається, впроваджує сучасні технології та новітні підходи як на власних підприємствах, так і в управлінні усім значущим комплексом.

**Методологічною основою дослідження** є метод спостереження, групування та аналізу статистичної та бухгалтерської інформації. У процесі

дослідження використовувалися методи: абстрактно-логічний (дослідження науково-теоретичних засад ефективного використання трудових ресурсів); економічного аналізу (здійснення аналізу сучасного стану ефективності використання трудових ресурсів на об'єкті дослідження); розрахунково-конструктивний (при обґрунтуванні необхідності врахування комплексу елементів та факторів впливу на підвищення ефективності використання трудових ресурсів); графічний (для узагальнення аналітичного матеріалу); економіко-математичного моделювання (побудова моделі ефективного використання трудових ресурсів) тощо.

**Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи** полягає в розвитку основних теоретичних засад управління трудовими ресурсами підприємства та складається з таких основних положень:

- систематизовано основні сучасні підходи щодо визначення поняття трудових ресурсів;
- здійснено систематизацію підходів щодо класифікації трудових ресурсів, запропоновано удосконалити управління трудовими ресурсами підприємства на основі досвіду зарубіжних країн;
- викладено власне бачення сутності поняття трудових ресурсів підприємства.

**Результати дослідження мають практичне значення** в науково-обґрунтованих напрямках вирішення основних проблем, виявленні резервів трудового потенціалу, розподілу та підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

**Апробація результатів.** Основні положення та результати дипломної роботи доповідалися, обговорювалися в департаменті операційних поліпшень.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДРИЄМСТВІ

#### 1.1. Трудові ресурси: сутність та характеристика

Будь-який процес виробництва товарів чи надання послуг базується на фактичній наявності та оптимальному поєднанні ресурсів. В складі ресурсного потенціалу виокремлюють матеріальні, нематеріальні, інноваційні, фінансові, трудові ресурси, а також методи управління та організації ефективного використання ресурсів. Загальновідомою є істина, що трудові ресурси – найголовніший та найцінніший ресурс будь-якого виробництва. Варто погодитися з думкою Л. Якокке, який стверджує, що «усі господарські заходи об'єднуються трьома поняттями: люди, продукція, прибуток. Передусім головну роль відіграють люди. Якщо немає здібних спеціалістів, то всі ваші намагання будуть марними» [4]. Саме людський капітал, а не заводи, обладнання та виробничі запаси, виконує роль наріжного каменя конкурентоспроможності, економічного зростання й ефективності. Від забезпеченості підприємства достатньою кількістю робітників необхідного рівня кваліфікації та досвіду, залежить рівень продуктивної діяльності підприємства.

Для всебічного та комплексного розуміння сутності поняття «трудові ресурси», на нашу думку, необхідно розглянути сукупність наук, предметом яких в тій чи іншій мірі виступає трудова діяльність людини. Існує доволі велика кількість наук, які поверхнево або детально вивчають процеси, пов'язані з працею. Як і в будь-якій іншій галузі знань, у науках про працю відбувається процес виокремлення певних напрямків у самостійні науки, межі яких чітко виокремити дуже складно. Формування наук про працю відбувається на основі використання досягнень економічної теорії,

статистики, фізіології, соціології, психології, трудового права, організації виробництва тощо.

Етапи розвитку систематичних наукових досліджень про працю та трудові ресурси наведені у табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Становлення етапів наукових знань про працю та трудові ресурси [4]**

Період 1	Характеристика 2
Друга половина XIX ст.	Основною метою досліджень трудової діяльності, розпочатих американським інженером Ф.У. Тейлором, був пошук методів раціонального виконання виробничих операцій. Виник науковий напрям, який отримав назву «наукова організація праці». В подальшому така назва не раз підлягала критиці. В рамках науки про організацію праці сформувався ряд відносно відокремлених розділів: «нормування праці», «заробітна плата», «професіональний відбір» та інші.
Початок XX ст.	Публікація статей і книг по управлінню виробничими колективами, навчанню персоналу, методам підвищення продуктивності, покращенню умов праці, взаємовідносинам співробітників підприємств. В цей період формування наук про працю та трудові ресурси відбувалося на основі як емпіричних даних, так і в результаті використання досягнень економічної теорії, математики, статистики, фізіології та психології людини, технології, організації виробництва.
60-ті рр. XX с.	Відбувається значний вплив на розвиток наук про трудові ресурси з боку досліджень в області кібернетики, теорії систем, обчислювальної техніки.
70-ті рр. XX ст.	Посилення етичного аспекту в управлінні персоналом. Все більшого розповсюдження набувають рекомендації по встановленню у виробничих колективах відносин співпраці, терплячості, добropорядності. Відбувається остаточний перехід від технократичного підходу до гуманітарного, підсиленого увагою до особистості кожного співробітника.
Кінець 80-х років - початок 90-х років - теперішній час	Суспільно-політичні умови, необхідність підвищення віддачі особистого фактора . Людина — головна рушійна сила суспільного виробництва, засіб підвищення його ефективності
Початок 90-х років - теперішній час	Визнання інструментальної цінності людини та продуктивного характеру інвестицій в людину. Людина — об'єкт найбільш ефективних вкладень і суб'єкт, що перетворює їх у сукупність знань, змін з метою їх подальшої реалізації

У вітчизняній економічній літературі, статистичному обліку, державному регулюванні економіки для визначення людських ресурсів використовувався та продовжує вживатися термін трудові ресурси, що виник



в перші роки радянської влади для потреб централізованого управління [3, с. 78-79]. В науковій думці існує велика кількість трактувань сутності терміну «трудові ресурси», деякі з них представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Трактування терміну «трудові ресурси» різними авторами [1-10]

Автор 1	Визначення 2
Богиня Д.П. [1, с. 211]	Основна продуктивна сила суспільства, найактивніша в економічному відношенні частина населення, що складається з трудящих міста й села і забезпечує розширене відтворення суспільного продукту
Буряк П.Ю. [2, с. 40]	Працездатна частина населення, яка має фізичний розвиток, розумові здібності, знання, які необхідні для роботи в народному господарстві
Заславська Т.І. [8]	Сукупність членів суспільства, здатних брати участь у суспільному виробництві при даному розвитку продуктивних сил і в межах виробничих відносин
Касимовський Є.В. [8, с. 9]	Частина працездатного населення, яка володіє фізичними і розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності
Качан Є.П. [5, с.41]	Частина працездатного населення, як зайнятого у суспільному виробництві, так і того, що знаходиться в резерві, кількісні і демографічні межі якого залежать від суспільної форми виробництва і рівня розвитку продуктивних сил
Лукашевич В.М. [9, с.15]	Головна продуктивна сила суспільства, носії (суб'єкти) відносин, що складаються у процесі формування, розподілу та використання трудових ресурсів. Як економічна категорія – населення, що володіє фізичною та інтелектуальною здатністю у відповідності з умовами відтворення робочої сили; як планово-облікова – населення у працездатному віці, зайняте і незайняте у суспільному виробництві
Махсма М.Б. [10, с.35]	Частина населення країни, що за своїми розумовими здібностями, фізичним розвитком і знаннями здатна працювати в народному господарстві
Олійник Є.О. [12]	Особливий та надзвичайно важливий вид економічних ресурсів, оцінка якого визначається чисельністю працівників, що мають певні професійні навички, знання, які можуть використовувати у трудовому процесі та служити вихідною інформаційною базою для планування й аналізу
Мерзляк А.В., Михайлов Є.П., Корецький М.Х., Михайлова Г.О. [6, с. 18-19]	Проміжна категорія між «населення» і «сукупна робоча сила». Усе працездатне населення, зайняте, незалежно від віку, у сферах суспільного господарства й індивідуальної трудової діяльності, також особи працездатного віку, які б могли брати участь у праці, але зайняті в домашньому й особистому господарстві, на навчанні з відривом від виробництва, на військовій службі
Саблук П.Т., Орлатий М. К. [11]	Частина населення, яка має необхідний фізичний розвиток, розумові здібності та знання для роботи в усіх сферах економічної діяльності
Єсінова Н.І. [7, с. 11]	Працездатна частина населення, яка володіючи фізичними й інтелектуальними можливостями, здатна виробляти матеріальні блага чи робити послуги

В Україні до зайнятого населення належать громадяни, що проживають на території держави на законних підставах:

а) працюючі по найму на умовах повного або неповного робочого дня (тижня) на підприємствах, в установах і організаціях, незалежно від форм власності, у міжнародних та іноземних організаціях в Україні і за кордоном, у фізичних осіб;

б) громадяни, які самостійно забезпечують себе роботою, включаючи підприємців, осіб, зайнятих індивідуальною трудовою діяльністю, творчою діяльністю, члени кооперативів, фермери та члени їх сімей, що беруть участь у виробництві, а також члени особистих селянських господарств, діяльність яких здійснюється відповідно до Закону України "Про особисте селянське господарство"

в) обрані, призначені або затверджені на оплачувану посаду в органах державної влади, управління та громадських об'єднаннях;

г) які проходять службу в Збройних Силах України, Службі безпеки України, Державній прикордонній службі України, військах внутрішньої та конвойної охорони і Цивільної оборони України, органах внутрішніх справ України, інших військових формуваннях, створених відповідно до законодавства України, Державній службі спеціального зв'язку та захисту інформації України, альтернативну (невійськову) службу;

е) які проходять професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації з відривом від виробництва; навчаються в денних загальноосвітніх школах і вищих навчальних закладах;

ж) працюючі громадяни інших країн, які тимчасово перебувають в Україні і виконують функції, не пов'язані із забезпеченням діяльності посольств і місій. [8]

В кожному суспільстві є значний кількість людей, не досить здорових для того, щоб працювати. Тобто, є люди непрацездатні, хоча вік відповідає

працездатному населенню. Такі люди одержують статус інвалідів першої або другої групи, що дає їм право на отримання пенсії незалежно від віку. В той же час, інвалідам, які бажають працювати ні хто не може в цьому відмовити. Так, відповідно до ст.17 Закону України “Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні”, відмова в укладенні трудового договору або в просуванні по службі, звільнення за ініціативою адміністрації, переведення інваліда на іншу роботу без його згоди з мотивів інвалідності не допускається, за винятком випадків, коли за висновком медико-соціальної експертизи стан його здоров’я перешкоджає виконанню професійних обов’язків, загрожує здоров’ю і безпеці праці інших осіб, або продовження трудової діяльності чи зміна її характеру та обсягу загрожує погіршенню здоров’я інвалідів [8]. Таким чином, ми вважаємо, що працюючі інваліди також відносяться до трудових ресурсів країни. Тобто, віднесення певних осіб до трудових ресурсів країни пов’язується не тільки з їх здоров’ям та наявністю певного віку.

З огляду на це, ми не можемо погодитися з точкою зору Буряка П.Ю., Касимовського Є.В., Качана Е.П. та Єсінова Н.І., що трудові ресурси – це працездатна частина населення, яка володіючи фізичними та інтелектуальними можливостями спроможна виробляти матеріальні блага та надавати послуги.

На наш погляд, під трудовими ресурсами слід розуміти частину населення, яка володіє фізичними можливостями та розумовими здібностями для здійснення трудової діяльності.

Узагальнивши наведені наукові погляди запропонуємо наступне визначення поняття «трудова ресурси». Трудова ресурси – це частина населення, яка володіє фізичними можливостями та розумовими здібностями для здійснення трудової діяльності, спроможна створювати матеріальні блага, духовні та інтелектуальні цінності.

Одна з причин того, чому трудові ресурси є особливою категорією, полягає в тому, що головним елементом системи управління трудовими

ресурсами є людина праці, власник робочої сили (бо людина формує й використовує свою здатність до праці на різних стадіях життєвого циклу). Так за періодизацією Є.А.Климова, А.К.Маркової, у процесі свого розвитку як суб'єкта праці людина проходить низку стадій [9, с.398]:

1. Стадія від народження до 3 років, засвоєння функцій сприйняття, руху, мови, найпростіших правил поведінки і моральних оцінок, які слугують основою подальшого розвитку й залучення людини до праці.

2. Стадія від 3 до 6-8 років – на цю стадію припадає усвідомлення «основних смислів» людської діяльності, ознайомлення з конкретними професіями.

3. Стадія від 6-8 до 11-12 років – інтенсивно розвиваються функції самоконтролю, самоаналізу, здібності планувати свою діяльність.

4. Стадія від 11-12 до 14-18 років – це стадія свідомого і відповідального планування і вибору професійного шляху.

5. Стадія від 14-18 до 17-27 років пов'язана з професійною підготовкою.

6. Стадія професійної реалізації – це етап трудової діяльності.

7. Стадія спаду, зниження професійної і соціальної активності.

Структура трудових ресурсів підприємства може розглядатися за різними ознаками: віку, статі, освіти, професії, релігії, зайнятості по сферах економіки, місцю проживання тощо [3, с. 32].

За законодавством України трудові ресурси складаються з двох основних груп:

1) населення працездатного віку: чоловіки та жінки 16–59 років, за винятком непрацюючих інвалідів війни та праці I і II груп і непрацюючих осіб працездатного віку, що одержують пенсію за віком на пільгових умовах (жінки і чоловіки 50–59 років); сукупність працездатних зайнятих і безробітних громадян, що забезпечують пропозицію робочої сили на ринку праці для товарного виробництва і сфери послуг у певному періоді.

2) населення, старше та молодше від працездатного віку, зайняте у суспільному виробництві, населення, що за будь-яких причин не створює пропозиції робочої сили на ринку праці.

Звичайно, до економічно неактивного населення відносять такі його категорії:

- учні і студенти денної форми навчання;
- пенсіонери за віком та інших категорій, відповідно до національного трудового законодавства;
- інваліди відповідних груп (відповідно до законодавства);
- працівники домашніх господарств і працюючі по догляду за дітьми, хворими тощо;
- непрацюючі особи, що за будь-яких причин припинили пошук роботи (вичерпали всі можливості знайти підходящу роботу, лишили надію знайти роботу);
- забезпечені особи в котрих немає необхідності (бажання) працювати з метою одержання трудового доходу [2, с. 192].

Розрізняють такі фази відтворення трудових ресурсів: фаза формування, фаза розподілу і перерозподілу і фаза використання.

Фаза формування характеризується природним і механічним відтворенням трудових ресурсів, відновленням спроможності до праці реальних працівників і одержанням людьми освіти, фаху і трудової кваліфікації.

Фаза розподілу і перерозподілу в умовах ринкової економіки, в основному, забезпечується функціонуванням ринку праці і характеризується розподілом робочої сили по сферах зайнятості, галузям економіки, видам робіт, підприємствам, регіонам і районам країни.

Фаза використання полягає у використанні економічно активного населення на конкретних підприємствах і в економіці в цілому.

Існують екстенсивний і інтенсивний типи відтворення трудових ресурсів. Екстенсивний тип відтворення характеризується збільшенням чисельності трудових ресурсів без зміни їхніх якісних характеристик.

Інтенсивний тип відтворення передбачає зміна якісних характеристик робочої сили. До них відносять: ріст освітнього рівня робітників, їхньої кваліфікації, фізичних і розумових спроможностей і т. ін [5, с. 293-294].

Персонал підприємства є найбільш цінним ресурсом підприємства і у зв'язку з цим він вимагає особливого підходу у питаннях управління. Кадри (персонал) підприємства - це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності.

Класифікацію трудових ресурсів підприємства можна відобразити за допомогою табл. 1.3 [1, с. 225].

Таблиця 1.3

### Класифікація трудових ресурсів підприємства [1, с. 225]

Ознака	Види
1. За характером участі в господарській діяльності	Виробничий персонал - включає працівників основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, заводоуправління, складів, охорони – тобто всіх зайнятих у виробництві або його безпосередньому обслуговуванні.
	Невиробничий персонал - включає працівників структур, які хоч і перебувають на балансі підприємства, але не пов'язані безпосередньо з процесами промислового виробництва: житлово-комунальне господарство, дитячі садки та ясла, амбулаторії, навчальні заклади тощо.
2. По відношенню до виробництва	Основні робітники - безпосередньо беруть участь у процесі створення продукції.
	Допоміжні робітники - виконують функції обслуговування основного виробництва
3. За статтю	Чоловіки
	Жінки
4. За характером виконуваних функцій	Керівники
	Спеціалісти
	Службовці
	Робітники

До категорії "керівники" входять працівники, що займають посади керівників підприємства та його структурних підрозділів. До них відносяться директор (завідувач) та його заступники, начальники підрозділів апарату

управління (бухгалтерії, планово-економічного, фінансового, комерційного відділів, відділу кадрів, маркетингу, технічної служби, завідувачі оперативними підрозділами (секціями, філіями, складами).

"Спеціалістами" вважаються працівники, які мають належну спеціальну підготовку та займаються інженерно-технічними, економічними, комерційними та іншими спеціальними роботами — фінансисти, юристи, маркетологи.

До "службовців" належать працівники, які виконують суто технічні функції з оформлення документації, обліку та контролю, з господарського обслуговування.

Керівники, спеціалісти та службовці складають групу персоналу управління підприємства.

Залежно від напрямку спеціальної підготовки здійснюється розподіл персоналу підприємства за професіями та спеціальностями.

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

Спеціальність або спеціалізація — це більш вузький різновид трудової діяльності у межах певної професії.

Професійний склад персоналу підприємства залежить від специфіки галузі, товарної спеціалізації підприємства, ступеня самостійності, складності його організаційної структури.

Керівники і спеціалісти підприємства, як правило, мають вищу освіту за такими професіями, як: економіст, економіст-організатор, бухгалтер, маркетолог, фінансист, товарознавець, юрист.

Працівники торгово-оперативного персоналу мають спеціальну підготовку за професіями: продавець, касир, продавець-касир, контролер-касир, консультант продовольчих або непродовольчих товарів.

Залежно від кваліфікаційного рівня персонал підприємства поділяють на групи: спеціалістів вищої та середньої кваліфікації, спеціалістів-практиків,

висококваліфікованих, кваліфікованих, малокваліфікованих та некваліфікованих робітників.

Під кваліфікацією працівника розуміють сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь його підготовленості до виконання професійних функцій певної складності. Рівень кваліфікації працівника характеризується рівнем освіти та досвідом практичної роботи на певній посаді, складністю робіт, що можуть ним виконуватися. Конкретний рівень кваліфікації працівників підприємства визначається за допомогою тарифно-кваліфікаційних довідників.

Залежно від посад, які займаються, персонал підприємства поділяється на певні групи відповідно до посадового розкладу підприємства.

Посадовий розклад є внутрішнім документом підприємства і розробляється ним самостійно. Перелік посад, що вводиться на підприємстві, визначається, виходячи з господарської доцільності, та затверджується наказом по підприємству.

За статтю та віком відповідно до чинного порядку обліку на підприємствах виділяють чоловіків віком до 30 років, від 30 до 60 років, понад 60 років; жінок — відповідно до 30 років, від 30 до 55 років, понад 55 років.

За стажем роботи відповідно до чинної практики обліку передбачається групування працівників підприємств із стажем роботи: до 1 року, від 1 до 3 років, від 3 до 10 років, понад 10 років. З конкретною метою управління персоналом це групування може бути деталізоване.

Процес виробництва знаходиться у безперервному відтворенні ресурсів підприємства. Якісний, або інтенсивний шлях розвитку підприємства передбачає розширення виробництва на основі якісного поліпшення всіх його факторів, тобто раціонального використання всього ресурсного потенціалу. Ресурсний потенціал підприємства являє собою засоби, запаси, джерела, які є в наявності та можуть бути мобілізовані, приведеними до руху, використаними для досягнення певних цілей,



здійснення плану, вирішення якоїсь задачі, можливості окремої особи, суспільства, держави у певній області [83]. Аналіз теоретичних джерел показав, що потенціал підприємства базується на різних ресурсах, а його величина залежить від кількості та якості ресурсів підприємства, оптимального їх сполучення.

Ресурсний потенціал являє собою можливості ресурсів, що можуть бути приведені до дії в процесі виробництва. Джерелами формування ресурсного потенціалу підприємства є природні ресурси виробничого призначення, основні та оборотні фонди підприємства, інформаційні, фінансові та трудові ресурси, які є найбільш складним видом ресурсів у складі ресурсного потенціалу підприємства.

Ресурси грають важливу роль для ефективної роботи підприємств, тому що вони є засобом для отримання прибутку. Розвиток виробництва, підвищення його ефективності досягається працею людей та їх соціально-економічною активністю. Люди створюють матеріальні, інформаційні, інноваційні, фінансові ресурси і самі є трудовими ресурсами. Персонал завжди був і є головним ресурсом підприємства, а отже і трудові ресурси є головним фактором формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Без професійно підготовлених фахівців жодна організація не зможе ефективно функціонувати та досягти поставлених цілей [2].

Вплив трудових ресурсів на діяльність підприємства безперечний. Від забезпеченості підприємства достатньою кількістю робітників необхідного рівня кваліфікації та досвіду, залежить рівень продуктивної діяльності підприємства. Зокрема, підвищення ефективності управління персоналом позитивно впливає на ефективність використання устаткування, машин, механізмів, своєчасність виконання робіт, і як результат, обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та ін. показники [3].

Вкладення в людські ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання фірми, затрати, пов'язані з персоналом,

розглядаються вже не як прикрі втрати, а як інвестиції в людський капітал – основне джерело прибутку.

Досить важливою умовою формування ефективної команди є постійний розвиток персоналу, зокрема підвищення кваліфікації.

Отже, трудові ресурси характеризуються сукупністю специфічних рис, насамперед, пов'язаних з їхнім соціально – економічним характером, який головним чином виявляється у відмінностях трудових від решти економічних ресурсів. Ефективне функціонування системи управління підприємством можливе лише за умови високого рівня кадрового потенціалу. Рівень кваліфікації персоналу повинен випереджати розвиток технології виробництва і системи організації виробничо-трудоного процесу. Чим вищий загальний рівень розвитку економіки, чим складніші завдання йому доводиться вирішувати, тим важливішою є потреба у трудових ресурсах високої кваліфікації [1]. Необхідно розробляти стратегії управління персоналом з урахуванням сучасного світового досвіду, створювати нові системи навчання і розвитку персоналу підприємства. Інвестування у розвиток людського капіталу дає можливість досягти не тільки короткострокового економічного успіху, а й закласти основу для формування позитивних довгострокових тенденцій у розвитку національної економіки і кожного підприємства зокрема. Вкладення коштів у розвиток трудових ресурсів підвищить рівень ефективності підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

## **1.2. Управління трудовими ресурсами: сутність та механізм здійснення**

Актуальність вивчення проблем управління трудовими ресурсами підприємства обумовлена об'єктивними і суб'єктивними причинами, які пов'язані з тим, що сучасні умови характеризуються підвищенням ролі трудових ресурсів на підприємствах, що у свою чергу зумовлено такими

чинниками: зміни у змісті праці, які викликані застосуванням нової техніки, технологій, трансформація функцій контролю, підвищення значущості самоконтролю і самодисципліни, макроекономічні чинники (загострення конкуренції на ринку, орієнтація підприємства на задоволення попиту покупців, підвищення уваги до якості товарів), зміна форм організації праці на підприємствах підвищення освітнього і культурного рівня працівників, зміна пріоритетів у системі цінностей персоналу.

Сучасне підприємство є складним господарським комплексом, що об'єднує працівників різних спеціальностей і кваліфікацій, управління якими є найважливішим завданням менеджерів функціональних підрозділів.

Управління трудовим ресурсами підприємства набуває особливої значущості, оскільки дозволяє реалізувати і узагальнити цілий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, обліку особистого чинника в побудові системи управління персоналом. Керівники передових західних компаній при формуванні господарської стратегії відзначають підвищення частки управління людськими ресурсами в системі чинників, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства.

Теоретична розробка цієї проблеми досить вагома. В останні роки з'явилася значна кількість наукових праць з управління персоналу, в яких, зазвичай узагальнюється досвід роботи з персоналом у США, Японії та Росії, і водночас недостатньо наукових праць з управління персоналу вітчизняних науковців.

Трудові ресурси - це фізично розвинена частина населення, що володіє розумовими здібностями і знаннями, які необхідні для роботи у національному господарстві. Поняття «трудові ресурси підприємства» характеризує його потенційну робочу силу.

Управління трудовими ресурсами - наука і практика керівництва трудовими ресурсами, яка є, у свою чергу, однією з функцій управління та має таку специфіку, працівники мають інтелект, їхня реакція на зовнішню

дію емоційно усвідомлена, тож процес взаємодії між організацією та працівником є двобічним.

Спрацівники схильні до постійного вдосконалення та саморозвитку, що є найбільш важливим та довгочасним джерелом підвищення ефективності діяльності організації, люди приходять до організації усвідомлено, з чітко визначеними цілями та очікують від організації допомоги або можливості реалізації цих цілей. Отже, задоволеність працівника є такою самою необхідною умовою, як і задоволеність організації.

Основна мета управління трудовими ресурсами - поєднання в межах кадрової політики організації ефективного планування потреби в трудових ресурсах, науково обґрунтованої та застосованої практично оцінки персоналу, планування кар'єрного росту, ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників, результативного контролю та оптимального вирішення завдань, які визначаються вимогами ринку.

Процеси управління трудовими ресурсами охоплюють державний і регіональний рівні і рівень окремо взятого підприємства. Даний факт є ключовим при визначенні предмета управління трудовими ресурсами, що являє собою систему соціально економічних відносин, що склалися з приводу відтворення робочої сили, її формування, розподілу, перерозподілу і використання. Така система представляє собою невід'ємний елемент загального механізму управління національною економікою як на макро-, так і на мікрорівні, оскільки об'єктом управління в даному випадку виступає одне із найважливіших видів економічних ресурсів - трудові ресурси.

Достатньо емке і повне визначення процесу управління дає О.Д. Гудзинський, на думку якого, останній являє собою цілеспрямовану діяльність суб'єктів власності, влади і функціональної відповідальності, яка з використанням методів управління забезпечує вирішення завдань і досягнення цілей організаційної системи. Механізм реалізації потенціалу системи управління всебічно характеризує всі його складові. В управлінні

переплітаються різні знання, вчення і фактори людської діяльності. Це має принципове значення для застосування системного підходу до питань організації і аналізу управління в ринкових умовах господарювання.

Мистецтво управління заключається у вдалому використанні системи знань за ринкової економіки. Управління трудовими ресурсами представляє собою механізм впорядкування, удосконалення системи формувань робочої сили, забезпечення відтворення і покращання трудового потенціалу, управління розподілом трудових ресурсів, використання персоналу. Останнім часом все більше суть управління трудових ресурсів розглядається з точки зору відношення до людини, як до конкурентної вартості, яку потрібно направляти, стимулювати, розміщувати і розвивати з іншими ресурсами з метою безпосереднього сприйняття досягнення стратегічної мети.

Науковці зауважують також, що управління трудовими ресурсами організації – багатобічний, складний та специфічний процес. З цим уточненням ми погоджуємося, тому що трудові ресурси є найскладнішим для управління за рахунок того, що кожна людина є цілісна, неповторна, цінна природа, яка має особисті соціально-психологічні якості та характерологічні особливості.

Стосовно цього погляду під управлінням трудовими ресурсами деякими авторами розуміється процес планування, підбору, оцінки, безперервної освіти кадрів, спрямований на їх раціональне використання та підвищення ефективності діяльності організації.

Варто також зауважити, що майже всі дослідники пов'язують управління трудовими ресурсами з терміном «ефективність»: «ефективність використання», «ефективність діяльності організації», «ефективність використання трудових ресурсів» тощо. Тому необхідно дати обґрунтоване визначення ефективності. До нашого часу дослідники сформували чимало наукових підходів до визначення ефективності, але це питання створило й багато суперечностей між теоретиками.

Приймаючи рішення про ефективність або неефективність управління підприємством, варто виокремити економічну, організаційну та соціальну ефективність. Економічна ефективність управління відображає економічні результати діяльності підприємства за конкретної системи управління. Організаційна ефективність управління характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни та ін.. Соціальна ефективність управління відображає вплив управління на процеси формування професійних характеристик працівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності і причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інститутів тощо.

Ефективність управління трудовими ресурсами можна визначати за показниками, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів та задоволення потреб ринку, продуктивність праці, зарплато віддача, рівень задоволення потреб споживачів тощо.

Визначення ефективності управління трудовими ресурсами не може бути повним без розкриття змісту продуктивності діяльності трудових ресурсів підприємства, яке є однією з основних складових ефективності. За часи виникнення економічної теорії було доведено, що діяльність, яка містить елементи новизни, креативності, творчого підходу, значно ефективніша для зростання добробуту людей, ніж діяльність виконавців за розробленою технологією. У працях з економічної історії наводяться приклади підвищення продуктивності праці під впливом нових технічних та організаційних ідей. Ознаку продуктивної праці встановив Ф. Кене. Продуктивною є праця, яка створює «чистий продукт».

Інший визначний теоретик А.Сміт дав ширше визначення продуктивності праці. Він вбачав «джерело збільшення багатства суспільнокорисній праці, яка спрямована на виробництво матеріальних благ». Тільки таку працю А.Сміт відносив до виробничої. Такої ж думки

дотримувався К. Маркс. Але те, що теоретики розуміли під продуктивністю праці, не має адекватного кількісного виразу, оскільки продуктивність праці вимірювалася кількістю продукції за одиницю часу, а не ступенем участі у виробництві додаткового продукту.

Показники, що характеризують склад, обсяг та рух трудових ресурсів у часі зображено на рис. 1.2 [4, с. 526].

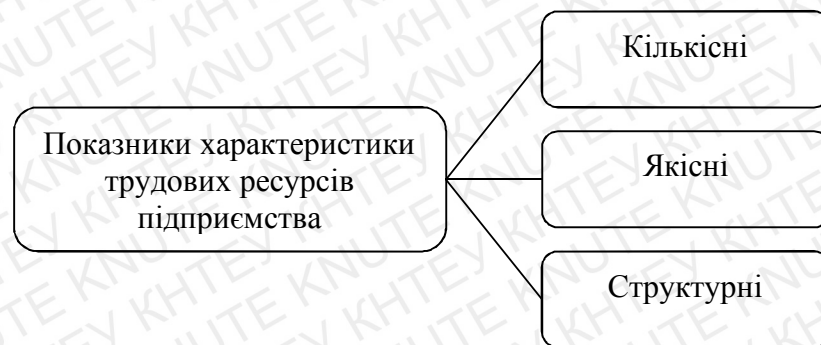


Рис. 1.1 Показники, які характеризують трудові ресурси підприємства [4]

До кількісних показників характеристики чисельності трудових ресурсів підприємства відноситься:

- явочна чисельність працівників – включає всіх працівників, що з'явилися на роботу.
- облікова чисельність працівників – включає всіх постійних, тимчасових і сезонних працівників, котрих прийнято на роботу терміном на один і більше днів незалежно від того, перебувають вони на роботі, знаходяться у відпустках, відрядженнях, на лікарняному листку тощо.
- середньооблікова чисельність працівників – визначається як сума середньомісячної чисельності за певний період, поділена на кількість місяців у періоді.

Нині немає єдиного підходу до проблеми управління трудових ресурсів в вимірюванні ефективності їх роботи. Це пов'язано з тим, що важко визначити ефективність управління трудовими ресурсами. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності трудових ресурсів тісно

пов'язаний не лише з виробничим процесом і його кінцевими результатами, а також із соціальною діяльністю суспільства, економічним розвитком підприємств та ін.. Аналіз наукових концепцій дає змогу виокремити три методичні підходи до оцінки ефективності управління.

Прихильники першого підходу вважають, що персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, що безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва мають слугувати критеріальними показниками ефективності трудових ресурсів. Прихильники другого підходу до оцінки ефективності роботи трудових ресурсів вважають, що критеріальні показники мають віддзеркалювати результативність, якість і складність живої праці чи трудової діяльності. Прихильники третього підходу вважають, що ефективність роботи трудових ресурсів значною мірою визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з трудовими ресурсами.

Виходячи з вище викладених трьох підходів до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами на підприємстві, можна виділити такі особливості:

- персонал розглядається як один з найважливіших ресурсів підприємства;
- акцент на якість залучення, наймання і розвитку персоналу;
- застосування колективних, групових методів організації праці з метою формування сприятливого клімату для делегування компетенції і відповідальності;
- спрямованість на розвиток цілісної сильної корпоративної культури;
- інтеграція діяльності менеджерів з персоналу і лінійних керівників;
- системне, комплексне рішення питань управління персоналом й усіх інших стратегічних завдань на основі єдиної програми діяльності підприємства.



Вплив трудових ресурсів на діяльність підприємства безперечний. Від забезпеченості підприємства достатньою кількістю робітників необхідного рівня кваліфікації та досвіду, залежить рівень продуктивної діяльності підприємства. Зокрема, підвищення ефективності управління персоналом сприятливо впливає на ефективність використання устаткування, машин, механізмів, своєчасність виконання робіт, і як результат, обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та ін. показники.

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

Відмінність трудових ресурсів від інших видів ресурсів підприємства полягає в тому, що кожен найманий працівник може: відмовитися від запропонованих йому умов, вимагати зміни умов праці та модифікації неприйнятних, з його точки зору, робіт; навчитися іншим професіям і спеціальностям; звільнитися з підприємства за власним бажанням.

Соціологічні дослідження, проведені на підприємствах, дали змогу вирізнити фактори, які, на гадку працівників, впливають на привабливість їхньої роботи:

- робота без великого напруження та стресів (61% респондентів);
- зручне розташування місця роботи (40%);
- достатня поінформованість про стан справ на підприємстві (49%);
- несталий темп роботи (49%);
- гнучкий час роботи (49%);
- додаткові пільги (45%);

- чистота й порядок у робочих приміщеннях (56%);
- справедливий розподіл обсягів роботи (45%);
- доброзичливі стосунки між людьми (54%);
- добрі відносини з безпосереднім керівником (52%).

Водночас були названі чинники підвищення продуктивності праці (з погляду примусу працювати більш інтенсивно та створення умов до збільшення ступеня привабливості самої роботи як такої):

- шанси просування по службі;
- достатній заробіток;
- визнання та схвалення виконаної роботи;
- можливість розвивати свої здібності;
- сприяння самостійному прийняттю рішень і застосуванню творчого підходу.

Такі висновки вказують на бажання людей працювати за принципами сучасного менеджменту, коли працівники, це співробітники, «команда», однодумців, сама робота, цікава «гра» за цивілізованими правилами, керівник, один із нас, який упроваджує демократичні методи управління, мотиваційний механізм, започаткований на економічних та правових засадах.

Під час роботи члени колективу формують свою організаційну культуру, мають шанси реалізувати свій творчий потенціал і задовольнити конкретні потреби в процесі виконання поставленої мети організації. На жаль, на більшості вітчизняних підприємств такі побажання працівників залишаються лише побажаннями. Наслідки кризи виробництва, викликаної як об'єктивними причинами (на ранніх її етапах), так і суб'єктивними (передусім, відсутністю кваліфікованих сучасних керівників менеджерів, а не автократів), вносять дезорганізацію в роботу, спричиняють відчай, втрату кваліфікації, нерозуміння своєї ролі та місця на даному підприємстві.

При розробці концепцій управління персоналом проводяться різні поточні і ретроспективні дослідження. Так, в США проведений фундаментальний аналіз численних публікацій з питань управління кадрами.

Як основні напрями були вибрані: підхід до управління персоналом, залежний від науково-технічних концепцій і попиту на ринку готової продукції, діяльність персоналу, зайнятого роботою з кадрами на фірмі по відбору працівників, їх підготовці, підвищенню кваліфікації і вдосконаленню оплати праці.

Кадрова політика на підприємствах майбутнього, на думку західних фахівців, повинна будуватися на певних принципах. Серед інших принципів виділяють: повна довіра співробітникові і надання йому максимальній самостійності; центром економічного управління є людина і його ініціатива, а не гроші; результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу; максимальне делегування керівниками функцій управління співробітникам; визначення мотиваційної структури працівників і розвиток мотивації. Сучасні концепції управління персоналом обумовлюють нові вимоги до менеджерів, в т.ч, цілеспрямованість, масштабність, комунікативність, здатність аналізувати і вирішувати комплексні проблеми, синтезувати рішення в умовах невизначеності і обмеженості інформації.

Нові служби управління персоналом українських підприємств створюються, як правило, на базі традиційних служб: відділу кадрів, відділу організації праці і заробітної плати, відділу охорони праці і техніки безпеки і ін.. Завдання нових служб полягають в реалізації кадрової політики і координації діяльності по управлінню трудовими ресурсами організації, зв'язку з цим вони починають розширювати круг своїх функцій і переходити від кадрових питань до розробки систем стимулювання трудової діяльності, управління професійним просуванням, запобігання конфліктам, вивчення ринку трудових ресурсів та ін..

Останнім часом методи і форми роботи кадрових служб підприємств України, як і розвинених капіталістичних країн, зазнають ряд істотних перетворень, зв'язаних, перш за все, з широким впровадженням електронно-обчислювальної техніки. Змінилися роль і місце цих служб в управлінні виробництвом вузько функції розпорядництв змінилися управлінськими,

методи керівництва стали гнучкішими, поглибився аналіз внутрішньофірмових зв'язків.

Процес управління трудовими ресурсами на українських підприємствах складається з декількох взаємозв'язаних етапів: створення ефективної системи кадрової роботи на виробництві і механізм управління нею; відбір і підготовка кваліфікованих фахівців і менеджерів по кадрах, розробка і формування оптимальної структури служби персоналу; вироблення основних принципів і методів стратегічного і оперативного управління трудовим потенціалом підприємства; планування трудового потенціалу; підбір, відбір і навчання персоналу; адаптація і навчання персоналу; атестація і оцінка працівників; управління діловою кар'єрою; мотивація персоналу, організація кадрового діловодства на основі використання сучасної електронно-обчислювальної техніки.

Механізм управління кадровим потенціалом підприємства має бути адаптований до змін у структурі взаємопов'язаних утворень, організації виробничо-технологічної взаємодії, змісті праці, забезпечувати формування професійних компетенцій та ротацію персоналу не лише всередині окремих підрозділів підприємства, але й між ними.

Реалізація механізму сприятиме успішній ротації персоналу підприємства, раціональному розподілу, обміну та використанню робочої сили по каналах взаємозв'язків, стимулюванню до інновацій і забезпеченню мобільності працівників.

Основою механізму є результати оцінювання стану, ефективності використання та відповідності кадрового потенціалу цілям підприємства. Спочатку керівництво робить вибір щодо необхідності структурування профільних, найбільш повно забезпечених кадрами та компетенціями видів діяльності. Далі приймається рішення про формування структури підприємства, яка буде заснована на зв'язках усередині його організаційно-функціональних одиниць. Наступним завданням є досягнення найбільш ефективного використання кадрового потенціалу підприємства. Це можливо

завдяки обміну інформацією та ресурсами між співробітниками всіх підрозділів організаційно-функціональної одиниці підприємства, застосуванню інноваційних методів організації, управління та використання комп'ютерних інформаційних технологій.

Суб'єктом управління в системі управління кадровим потенціалом підприємства виступає топ-менеджмент головної компанії (або координаційна рада) або керівники організаційно-функціональних одиниць [12].

Об'єктом управління в системі управління кадровим потенціалом підприємства виступає персонал його організаційно-функціональних одиниць та взаємозв'язки між співробітниками.

Принципами побудови механізму є:

1) системність (співробітники відділу кадрів та лінійні керівники розглядають кадровий потенціал підприємства як цілісну, взаємопов'язану систему, яка спрямована на ефективне використання трудових ресурсів й охоплює всі категорії співробітників);

2) адаптивність (здатність пристосовуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства);

3) горизонтальне співробітництво (передавання прав та відповідальності за реалізацію заходів кадрового потенціалу на нижній рівень управління підприємства);

4) командна єдність (усі співробітники підприємства мають рівні умови й несуть колективну відповідальність за результати діяльності);

5) оптимізація підприємства як соціально-економічної системи.

Функціями механізму виступають: формування кадрового складу завдяки нарощуванню компетенції персоналу; раціональна організація та використання кадрів; професійний розвиток персоналу; упровадження нових підходів до навчання співробітників.

Методологічними підходами до побудови механізму є системний, кібернетичний, інформаційний та ситуаційний.

Ефективна реалізація запропонованого механізму передбачає створення системи внутрішньокорпоративних стандартів. Використання стандарту підприємства створює базу для підвищення професійного рівня бізнесу, а також дозволяє топ-менеджменту головної компанії (або координаційній раді) об'єктивно оцінювати, що може й повинен робити персонал для розвитку підприємства. Окреслений процес націлений на поліпшення конкурентоспроможності підприємства.

Критеріями ефективності реалізації механізму управління кадровим потенціалом підприємства є підвищення результативності праці співробітників, підвищення компетенції співробітників та керівників підприємства, можливість ротації, підвищення якості продукції, що випускається, та послуг, що надаються [16].

Для підтримки працездатності персоналу керівництву рекомендується проводити регулярне оцінювання персоналу підприємства, що дозволить визначити положення кожного робочого місця в його структурі, рівень компетенції, обсяги виконаних робіт, рівень кваліфікації та ін. Робота в цьому напрямі потребує розробки методичних основ до проведення оцінювання персоналу й упровадження рефлексивного підходу до його організації [24].

Процедуру оцінювання персоналу підприємства доцільно проводити в п'ять етапів:

I. Розробка підготовчих заходів. Розсилка співробітникам інформаційного листа про початок проведення оцінювання кадрового потенціалу.

II. Формування та затвердження складу комісії.

III. Проведення оцінювання кадрового потенціалу підприємства.

IV. Обробка результатів та підведення підсумків. Формування порядку реалізації результатів оцінювання.

V. Моніторинг розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Для мотивування кваліфікованих співробітників організаційно-функціональних одиниць підприємства й стимулювання їх ще краще працювати надалі необхідно дати можливість співробітникам побачити, що їхні старання й зусилля компенсуються відповідними винагородами. Для цього необхідно враховувати результати оцінювання кадрового потенціалу при розподілі премій [36].

У сучасних умовах господарювання підприємств особливого значення набувають питання впровадження та використання сучасних механізмів та методів управління трудовими ресурсами.

Водночас важливою складовою підприємств, що впливає на їхню конкурентоспроможність та ефективність, є кваліфіковані кадри, які здатні до професійного та творчого розвитку. Аналіз сучасного рівня управління трудовими ресурсами дозволяє зробити висновок про недостатньо повне залучення такого ресурсу у виробничий процес.

Крім того, істотний внесок у розвиток співпраці трудових ресурсів підприємства роблять сучасні комп'ютерні інформаційні технології, які надають можливості для реалізації інтерактивної взаємодії в режимі реального часу. Але в сучасних системах управління трудовими ресурсами немає функціональності щодо забезпечення комунікації з внутрішніми та зовнішніми суб'єктами підприємства. Недостатнім є і їх розрахунково-аналітичне забезпечення підтримки прийняття рішень щодо управління кадровим потенціалом. Усе це зумовлює необхідність удосконалення інформаційного забезпечення підприємств, синтез та впровадження інформаційно-аналітичної системи управління кадровим потенціалом для отримання повної й достовірної інформації про персонал та його потенціал, прийняття своєчасних та об'єктивних управлінських рішень, реалізації стратегії сталого розвитку.

Інформаційно-аналітична система управління кадровим потенціалом підприємства повинна функціонувати в єдиному інформаційному просторі й мати такі характеристики:

- можливість інтеграції як із підсистемами підприємства, так і зовнішнім середовищем (ринки праці, навчальні заклади тощо) для реалізації кадрової політики;
- підтримка достатнього рівня інформаційної безпеки;
- широкі можливості для розвитку та функціонування підприємства в рамках механізму управління кадровим потенціалом.

Це дозволить підприємствам отримувати фахівців із відповідною кваліфікацією та досвідом роботи, застосовувати сучасні стандарти розвитку кадрів, мати високий рівень гнучкості та адаптивності в умовах сучасної економіки.

Отже, оцінка ефективності управління трудовими ресурсами є складним багатоаспектним питанням. У загальному вигляді ефективність управління трудовими ресурсами можна ототожнювати з успішністю підприємства під час здійснення персоналом зусиль для досягнення певної мети.

На підприємстві основними функціями менеджера по кадрах в області стратегічного і оперативного управління персоналом повинні стати; здійснення кадрової політики підприємства з питань найму, просування, переміщення, звільнення, скорочення штатів, активна участь в розробці структури підприємства; надання допомоги лінійним і функціональним керівникам в роботі з персоналом для розвитку конкурентоздатного потенціалу підприємства.

Ефективність управління трудовими ресурсами на підприємстві необхідно оцінювати за допомогою системи соціально-економічних показників, яка має відповідати таким вимогам; відображати повноту й вірогідність досліджених даних, висвітлювати результати управлінських рішень як у кількісних, так і в якісних вимірниках, охоплювати показники, на які управлінські рішення справляють прямий вплив, відповідати цілям оцінки, забезпечувати співмірність результатів управління з витратами на їх отримання, усі показники повинні відображати не лише досягнутий рівень, а



й динаміку їхніх змін, облічувати організаційну структуру підприємства, відповідати вимогам ефективності діяльності підприємства.

Відсутність комплексного показника, який задовольняє таким вимогам та дає змогу визначити соціально-економічну ефективність управління трудовими ресурсами, робить вимірювання за окремими групами економічної й соціальної ефективності обмеженим і не дає повного уявлення про результативність керівництва. Варто також зауважити, що комплексний показник ілюструватиме синергетичний ефект від впливу економічних та соціальних чинників на процес керівництва трудовими ресурсами на підприємстві.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами на підприємстві**

Ефективність у широкому розумінні – це загальна результативність людської діяльності. Вона відображає співвідношення одержаного корисного результату та обсягу витрачених на це ресурсів. Таким чином, ефективність праці відображає співвідношення обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці. Тобто, зростання ефективності праці означає збільшення обсягу вироблених благ при тих самих або менших витратах праці.

Основними показниками, які характеризують ефективність використання трудових ресурсів є дані про чисельність персоналу різних категорій і професій, його кваліфікацію й освітній рівень, про витрати робочого часу, кількість виробленої продукції чи виконаних робіт, а також дані про рух особового складу підприємства.

Для оцінювання трудових ресурсів використовується інформація оперативної і бухгалтерської звітностей, дані табельного обліку, первинних документів, матеріали хронометражу і фотографій робочого дня, позаоблікові матеріали (протоколи виробничих нарад, документи тощо).

Як економічний показник ефективність праці характеризує співвідношення результату і витрат й розраховується за допомогою узагальнюючих показників: продуктивності праці та рентабельності праці.

На рівні підприємства результатом праці є продукція підприємства (роботи чи послуги) або розмір прибутку, а витрати праці вимірюються чисельністю працівників, їх робочим часом або фондом оплати праці.

Якщо в розрахунку ефективності праці результати характеризуються обсягом продукції, то ми маємо показники рівня продуктивності праці, а якщо результати характеризуються розміром прибутку, отримуємо показники рентабельності праці.

Залежно від прямого чи оберненого співвідношення величин результату праці та їх витрат розрізняють два показники рівня продуктивності праці: виробіток і трудомісткість. Між даними показниками існує обернено пропорційний зв'язок. Виробіток – це прямий показник рівня продуктивності праці, який визначається кількістю продукції (робіт, послуг), виробленої одним працівником за одиницю робочого часу.

Оскільки ефективність праці, як було зазначено, характеризує результативність праці, а рівень її відображається відношенням результату праці до затрат праці (або навпаки), то вона значною мірою залежить від того, наскільки повно, за інших рівних умов, реалізуються основні фактори продуктивності праці.

Фактори зростання продуктивності праці — це ті рушійні сили або причини, під впливом яких змінюється її рівень. Вивчення факторів і пошук резервів збільшення продуктивності праці є надзвичайно важливим завданням практики господарювання (рис. 1.2).

Зовнішні фактори належать до неконтрольованих, тобто таких, які знаходяться поза контролем окремого підприємства. Внутрішні фактори — контрольовані; вони перебувають у зоні контролю підприємства (соціально-економічні, матеріально-технічні та організаційно-економічні).



Рис. 1.2. Класифікація факторів продуктивності праці [32]

До матеріально-технічних чинників належать: вплив науково-технічного прогресу, модернізація устаткування, вдосконалення технології виробництва, покращення використання засобів праці. Сукупність чинників цієї групи та їх вплив на рівень продуктивності праці характеризується показниками фондоозброєності, фондovіддачі, електроозброєності праці, енергоозброєності праці, рівня автоматизації (механізації).

Організаційно-економічні чинники характеризують ступінь розвитку організації та управління суспільного виробництва (вдосконалення організації праці завдяки поглибленню поділу і кооперації праці, поліпшенню підготовки і підвищенню кваліфікації кадрів, поліпшенню умов праці; вдосконаленню ціноутворення, фінансово-кредитного механізму та ін.).

Соціально-економічні чинники безпосередньо пов'язані з роллю людини в суспільному виробництві й віддзеркалюють її особистісні характеристики і трудову поведінку. До них належать: мотивація трудової діяльності й формування ставлення до праці; трудова адаптація; міжособистісні відносини і соціально-психологічний клімат у трудовому колективі підприємства, професійна орієнтація і добір кадрів.

Оцінка ефективності використання трудових ресурсів передбачає вивчення рівня, структури та динаміки витрат трудових ресурсів. Проводячи таку оцінку наявних трудових ресурсів, підприємство в разі зниження ефективності їх використання, повинно проаналізувати чинники, що вплинули на таку тенденцію.

Оцінку ефективності використання трудових ресурсів підприємства доцільно проводити на основі збалансованої системи показників, яка буде відображати усі сторони цієї категорії. Це дозволяє зробити висновки про ефективність управління окремими аспектами потенціалу підприємства та в цілому (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Система показників оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства [18]

Таким чином, запропонована система оцінки ефективності використання трудових ресурсів підприємства дозволяє комплексно оцінити всі його аспекти та використовувати кількісні та якісні показники оцінки трудового потенціалу підприємства.

Відповідно напрацьованих у науковій літературі методик аналізу ефективності використання трудових ресурсів аналіз здійснюється за наступними етапами (рис. 1.4):

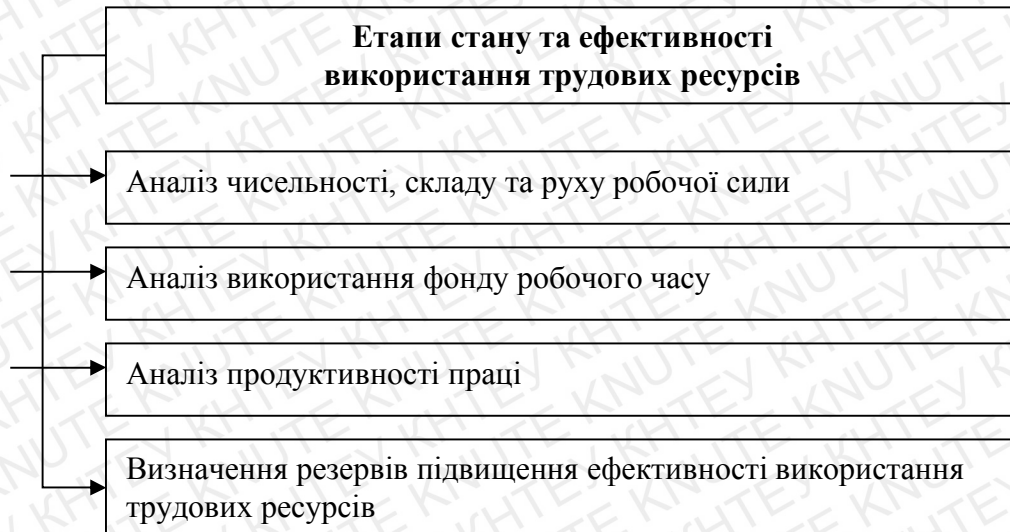


Рис. 1.4 Етапи аналізу стану та ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві [13]

Першим етапом аналізу використання трудових ресурсів підприємства є оцінка забезпеченості підприємства та його підрозділів трудовими ресурсами та руху робочої сили.

Основними об'єктами аналізу на даному етапі є: склад і структура персоналу, забезпеченість підприємства робітниками, адміністративно-управлінським персоналом, спеціалістами (освітній рівень, кваліфікація, професійний склад), плинність кадрів.

Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами передбачає оцінку виконання плану щодо чисельності і складу працюючих. Показники, що характеризують забезпеченість підприємства робочою силою, зображені на рис. 1.5.

Важливим об'єктом аналізу є рух робочої сили. Передумовою зростання продуктивності праці та ефективності виробництва є стабільність складу персоналу. Зміна в складі працюючих за віком, стажем роботи та освітою відбувається внаслідок руху робочої сили.

Зміну чисельності працюючих, пов'язану з їх прийомом і звільненням, характеризує показник обороту робочої сили.

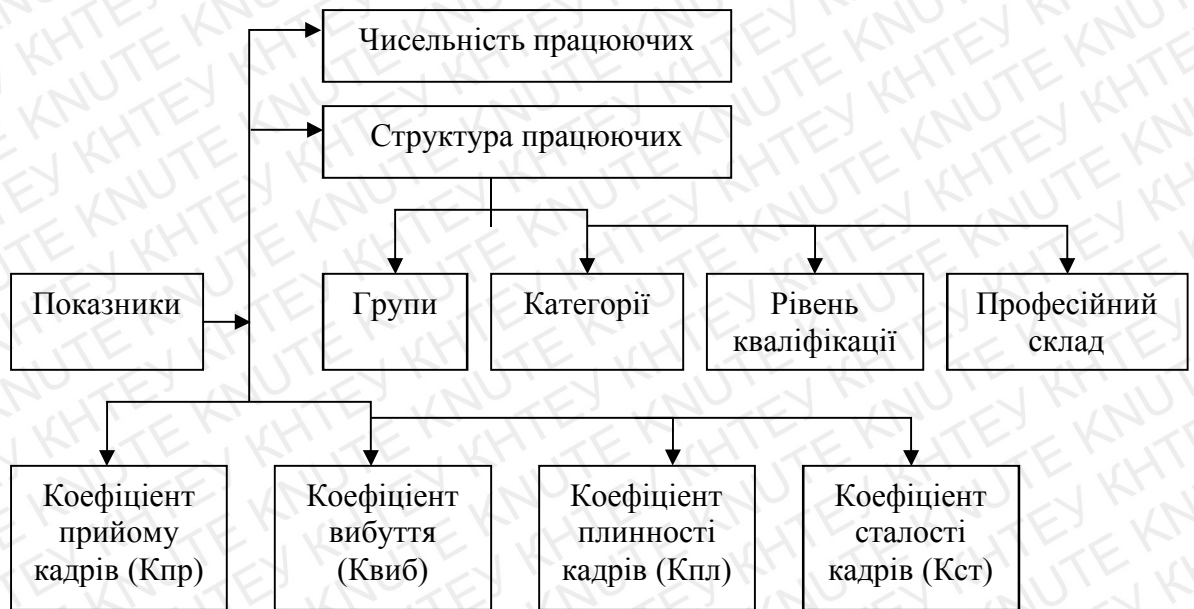


Рис. 1.5. Показники забезпеченості трудовими ресурсами підприємства [50]

Для оцінки і аналізу стану та змін у складі трудових ресурсів використовуються такі показники.

1. Коефіцієнт прийому кадрів (Кпр) – відношення чисельності прийнятих за період (Чпр.) до середньоспискової чисельності працюючих за той же період (Чсер.):[19]

$$K_{пр} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{сер}} \quad (1.1)$$

2. Коефіцієнт вибуття кадрів (Квиб) – відношення чисельності, які вибули за період (Чзв), до середньоспискової чисельності працюючих за той же період (Чсер.): [19]

$$K_{виб} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{сер}} \quad (1.2)$$

3. Коефіцієнт плинності (Кпл) – відношення чисельності працівників, які вибули за період з причин, що характеризують надлишковий оборот (Чзв.пл), – за власним бажанням, порушенням трудової дисципліни, у зв'язку з професійною невідповідністю, до середньоспискової чисельності працюючих за той же період (Чсер.):

$$K_{пл} = \frac{Ч_{зв.пл}}{Ч_{сер}} \quad (1.3)$$

4. Коефіцієнт постійності кадрів (Кст) – відношення чисельності працівників, які пропрацювали весь період (Чвп), до середньоспискової чисельності працюючих за той же період (Чсер.):

$$K_{ст} = \frac{Ч_{вп}}{Ч_{сер}} \quad (1.4)$$

Найважливішим оціночним показником ефективності кадрової політики є коефіцієнт постійності кадрів. Оборот робочої сили, що виник внаслідок суб'єктивних причин, знижує ефективність використання трудових ресурсів підприємства. Нових робітників необхідно адаптувати до конкретних умов праці на даному підприємстві, відповідно виникає потреба у навчанні працівників, що призводить до додаткових витрат (які згодом можуть і окупитися за рахунок зростання якісних показників діяльності).

Умовами виконання виробничої програми раціонального використання трудових ресурсів є економне й ефективне використання робочого часу. Повноту використання трудових ресурсів можна оцінити за кількістю відпрацьованих днів і годин одним робітником за період часу, що аналізується, а також за ступенем використання фонду робочого часу.

При проведенні діагностики використання робочого часу виконуються наступні завдання:

- загальна оцінка повноти використання робочого часу;
- виявлення факторів і розміру їх впливу на використання робочого часу;
- з'ясування причин цілоденних і внутрішньо змінних втрат робочого часу;
- розрахунок впливу простоїв на продуктивність праці та зміну обсягу виробництва.

Використання робочого часу за категоріями робітників оцінюється за допомогою двох показників:



1. Середня кількість днів, відпрацьованих робітником за звітний період (місяць, квартал, рік). Цей показник, що характеризує тривалість робочого періоду в днях (явочні дні), залежить від наступних факторів:

- кількість вихідних і святкових днів;
- кількість днів чергової відпустки, інших видів відпусток, передбачених законодавством;
- кількість днів непрацездатності;
- неявки на роботу з дозволу адміністрації; прогули тощо.

2. Середня тривалість робочого дня (зміни), що залежить від:

- величини нормативно встановленого робочого тижня;
- часу простою протягом робочого дня (зміни), зафіксованого в обліку;
- часу інших скорочень робочого дня, передбачених законодавством (для підлітків, матерів-годувальниць тощо);
- часу понадурочної роботи (збільшує величину показника) тощо.

Під час аналізу визначаються відхилення фактичних показників від прогнозних, проводиться порівняння їх з аналогічними показниками за минулі періоди, встановлюються конкретні причини можливих відхилень. У бюджетних організаціях, в тому числі закладах охорони здоров'я, що фінансуються з бюджету, результати праці не знаходять речового перетворення, тому аналіз робочого часу в даному випадку має особливе значення. Це пов'язано з тим, що оцінка витрат праці обмежується величиною відпрацьованого часу, а тривалість робочого дня основної категорії працівників диференційована та залежить від належності закладу до визначеної галузі невиробничої сфери.

Дані про використання робочого часу можуть бути отримані з табельного обліку відпрацьованого часу, який містить інформацію про явки або неявки працівників на роботу з вказівкою на причини. Аналіз використання робочого часу здійснюється шляхом порівняння фактичної кількості робочих днів та годин з плановим (режимним). Для цього

необхідний баланс робочого часу, який розробляється за місяцями і на рік в цілому по всій чисельності і групам працюючих.

Величина робочого часу встановлюється шляхом планування днів роботи протягом календарного періоду і регламентації тривалості робочого тижня в залежності від характеру посади та балансу робочого часу є номінальний, активний, корисний фонди робочого часу. умов праці. Одними з елементів балансу робочого часу є номінальний, активний, корисний фонди робочого часу.

Номінальний фонд робочого часу представляє собою різницю між кількісною величиною календарного фонду часу і кількістю святкових і вихідних днів.

Активний фонд робочого часу дорівнює різниці між номінальним фондом робочого часу і величиною нормованих цілоденних невиходів на роботу.

Корисний фонд робочого часу дорівнює різниці між активним фондом робочого часу і кількісною величиною ненормованих цілоденних невиходів на роботу.

Для оцінки рівня використання робочого часу використовуються показники, що характеризують співвідношення між елементами балансу робочого часу. Основними з них є такі показники:

Коефіцієнт використання номінального фонду робочого часу,  $K_n$ ; [19]

$$K_n = \frac{T_p}{T_n} \quad (1.7)$$

де  $T_p$  – робочий режимний час;  $T_n$  – робочий номінальний час.

- Коефіцієнт ефективного використання номінального фонду робочого часу,  $K_{efn}$ ; [19]

$$K_{efn} = \frac{T_{ef}}{T_n} \quad (1.8)$$

де  $T_{ef}$  – робочий корисний час;  $T_n$  – робочий номінальний час.

- Коефіцієнт втрат часу,  $K_{вч}$ ;

$$K_{вч} = \frac{T_v}{T_p} \quad (1.9)$$

де  $T_v$  – втрати робочого часу;  $T_p$  – робочий режимний час.

Ефективність праці працівників знаходить відображення в його продуктивності, рівень якої залежить від галузевої приналежності та вимірюється показниками виробітку, навантаження або кількості об'єктів, що обслуговуються. Використання того чи іншого показника залежить від вимірювання об'єму послуг, що надаються. При цьому об'єм послуг може визначатися в розрахунку на одного працівника, на одного спеціаліста провідної категорії чи одну штатну одиницю. Крім того, продуктивність праці може бути виражена кількістю певних видів робіт за певну одиницю часу у порівнянні зі встановленим нормативом (година, день, тиждень).

У процесі аналізу продуктивності праці необхідно встановити їх рівень, відхилення від плану (нормативу), виявити фактори, які обумовили ці відхилення, та конкретні причини. Крім того, важливо встановити їх зміни у порівнянні с попереднім періодом.

На підвищення продуктивності виробництва суттєвий вплив мають такі фактори, як мотивація праці та її організація. Саме ці показники впливають на людський фактор, що визначає результати виробничої діяльності і забезпечує ефективність використання виробничих ресурсів. Рівень мотивації трудових ресурсів до ефективної діяльності визначають такі показники, як зарплатомісткість та зарплатовіддача.

Зарплатомісткість (ЗПм) – це показник, який характеризує ефективність використання фонду заробітної плати. Він визначається шляхом ділення фонду оплати праці на виконаний обсяг виробництва у вартісному вираженні:[61]

$$ЗПм = \frac{ФОП}{ВП(РП)} \quad (1.10)$$

де ФОП — сума фонду оплати праці на підприємстві; ВП (РП) — обсяг валової (реалізованої) продукції у звітному періоді.

Зарплатовіддача (ЗПв) характеризує вартість виконаних робіт, що припадає на 1 грн. фонду оплати праці і визначається як відношення виконаного обсягу виробництва (виручка) до фонду оплати праці:

$$ЗПв = \frac{ВП(РП)}{ФОП} \quad (1.11)$$

Рентабельність використання трудових ресурсів (Ртр), характеризує величину прибутку, яку забезпечує підприємству один середньообліковий працівник. Він виражається в гривнях на одного працівника, і розраховується як відношення прибутку до середньооблікової чисельності працівників підприємства:

$$Ртр = \frac{Пч}{Чоб} \quad (1.12)$$

де Чоб - середньооблікова чисельність працівників.

На зміну рівня продуктивності праці впливають багато факторів:

- екстенсивні (повнота використання робочого часу, зміна структури працюючих);
- інтенсивні (інтенсивність роботи окремих виконавців або функціонування мережі).

Розрахунок впливу факторів на зміну середньорічного виробітку одного працюючого проводиться способом абсолютних різниць. В якості показників повноти використання робочого часу прийнята середня кількість роботи одного працівника протягом звітного періоду і тривалість робочого дня.

Задачами діагностики використання фонду заробітної плати є :

- оцінка обґрунтованості потреб;
- характеристика складу фонду заробітної плати за категоріями персоналу, структурним підрозділам і формам виплат;

- визначення повноти використання фонду в цілому по закладу і окремим категоріям персоналу;
- виявлення факторів та вимірювання їх впливу на зміну виплат з фонду оплати праці;
- характеристика рівня середньої ставки (посадового окладу) і факторів її зміни;
- перевірка відповідності росту витрат по фонду заробітної плати та обсягу роботи закладу;
- дослідження рівня організації оплати праці та попередження нераціональних виплат по фонду заробітної плати [21].

Аналіз фонду заробітної плати починають з характеристики виконання плану (кошторисних призначень) по цьому показнику в цілому, окремим його ланкам та категоріям персоналу. Конкретизувати причини відхилення дозволяє аналіз основних факторів зміни фонду заробітної плати за категоріями персоналу. На абсолютне відхилення по фонду заробітної плати впливають такі фактори:

- кількісний (зміна фактичної чисельності працівників по зрівнянню з плановою);
- якісний (зміна фактичної середньої заробітної плати по зрівнянню з плановою).

Вплив змін цих факторів на відхилення по фонду заробітної плати можна визначити за формулами, використовуючи при цьому прийом абсолютних різниць: [70]

$$\Delta\Phi_{кф} = \Delta\Upsilon_{р} ? ЗП_{ср} \quad (1.13)$$

де  $\Delta\Phi_{кф}$  – зміни по фонду заробітної плати за рахунок зміни кількісного фактору;  $\Delta\Upsilon_{р}$  – приріст (скорочення) чисельності працівників по зрівнянню з планом;  $ЗП_{ср}$  – середня заробітна плата одного працівника за планом: [70]

$$\Delta\Phi_{яф} = \Upsilon_{р} ? \Delta ЗП_{ср} \quad (1.14)$$

де  $\Delta\Phi\text{яф}$  – зміни по фонду заробітної плати за рахунок зміни якісного фактору;  $\text{Чр}$  – чисельність працюючих працівників за звітом;  $\Delta\text{ЗПер}$  – зміна фактичної середньої заробітної плати одного працюючого по зрівнянню з плановою її величиною [23].

Отже, оцінка використання трудових ресурсів дозволяє виявити недоліки у роботі, їх причини та внутрішні резерви економії трудовитрат і підвищення ефективності використання кадрів завдяки їх раціонального розміщення, повнішого завантаження і використання відповідно з набутою професією, спеціальністю і кваліфікацією.

Складовими аналізу використання трудових ресурсів виступають чисельність працівників, рівень забезпеченості ними підприємства, їх склад і структура, показники руху робочої сили, продуктивності праці, використання робочого часу тощо. Система трудових показників дає можливість поєднати та пов'язати окремі показники між собою, а їх аналіз дозволяє оцінити вплив кожного окремого й усієї сукупності показників на загальну результативність праці.

Аналіз повинен ґрунтуватися на існуючих законодавчій та нормативно-правовій, обліковій інформаційних базах, бухгалтерській та статистичній звітностях, даних первинної документації та ін.

Підприємства повинні бути зацікавлені в якнайшвидшому усуненні усіх недоліків в роботі працівників та використанні виявлених резервів, оскільки це дозволить підвищити ефективність праці, а це, у свою чергу, покращить результати діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПАТ «КИЇВЕНЕРГО»

#### 2.1. Характеристика фінансово-господарської діяльності

Для аналізу фінансово-економічного стану використовується фінансова звітність підприємства. Метою аналізу фінансової звітності є надання оцінки результатам господарської діяльності підприємства за звітний рік та його поточному фінансовому стану.

Основні показники діяльності ПАТ «Київенерго» були використані дані фінансової звітності за 2015-2017 роки, які наведені в табл. 2.1, 2.2.

*Таблиця 2.1*

#### Динаміка активів ПАТ «Київенерго» за 2015-2018 рр. тис.грн

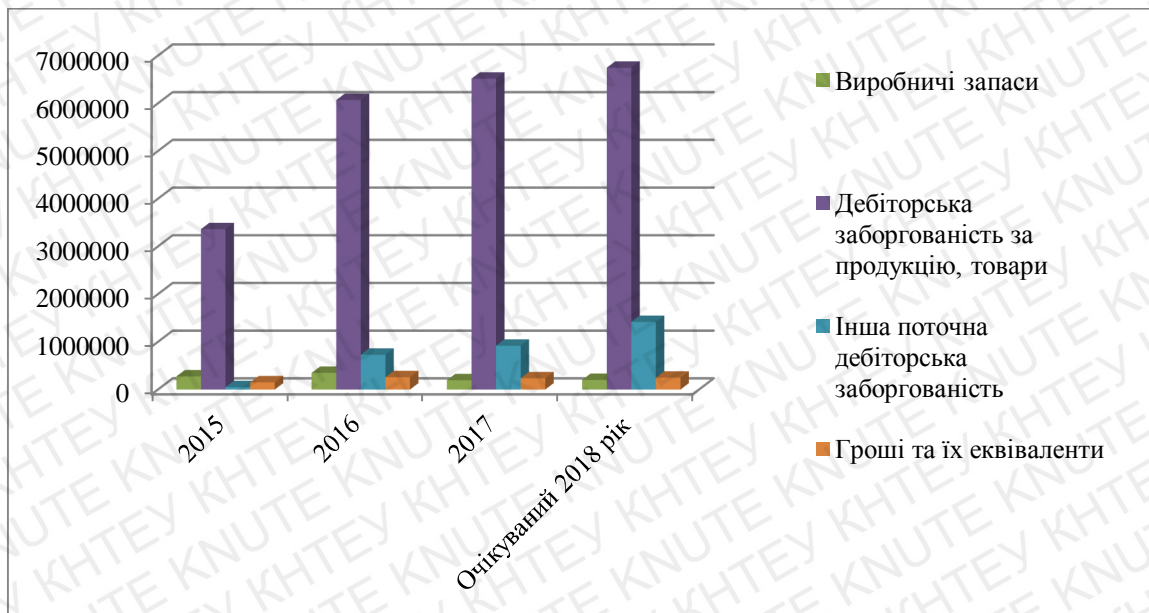
№ з/п	Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Очікуваний 2018 рік	Відхилення 2016 р. від 2018 р.		Відхилення 2017 р. від 2018 р.	
						абс. (+,-)	відн., %	абс. (+,-)	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Основні засоби	6638899	6529493	13484302	13354781	6825288	105	-129521	-1,0
2.	Всього необоротних активів	7410001	9510001	15033629	15037456	5527455	58	3827	0,0
3.	Виробничі запаси	274554	348682	195356	201484	-147198	-42	6128	3,1
4.	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари	3362699	6068327	6517371	6745848	677521	11	228477	3,5
5.	Інша поточна дебіторська заборгованість	50104	730630	919122	1417346	686716	94	498224	54,2
6.	Гроші та їх еквіваленти	151037	258072	235736	248937	-9135	-4	13201	5,6
7.	Всього оборотних активів	4507846	8442243	8921358	8958659	516416	6	37301	0,4
8.	Всього активів	11917847	16004897	23954987	27473955	11469058	72	3518968	14,7

*Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства ПАТ «Київенерго»*

Можна зробити висновки, що у структурі основних засобів, починаючи з 2015 року відбувається їх збільшення з 6638899 тис.грн. до 13484302 тис.грн в 2017 році, однак в 2018 відбулось його скорочення на 129521 тис.грн, що становить 1%.

Проаналізувавши необоротні активи, спостерігається тенденція до збільшення з 2015-2018 рік, та складає на очікуваний період 15037456 тис.грн.

На підприємстві ПАТ «Київенерго» проаналізувавши динаміку оборотних активів, можна зробити наступні висновки: за останній 2018 рік спостерігається збільшення матеріальних оборотних активів і складає 516416 тис.грн (виробничих запасів 201484 тис.грн, дебіторської заборгованості 6745848 тис.грн, грошових коштів та їх еквівалентів 248937 тис.грн) (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Показників оборотних активів підприємства ПАТ «Київенерго» за 2015-2018 рр. тис.грн**

*Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства ПАТ «Київенерго»*

Зокрема виробничі запаси суттєво зменшилися у 2017 році, але за звітний 2018 рік знову помітно збільшились.

Аналіз динаміки дебіторської заборгованості ПАТ «Київенерго» засвідчив



про її поступове збільшення з 2016 – 2018 рік на 677521 тис. грн, що у відсотковому значенні становить 11%.

Також потрібно відмітити суттєвий розмір іншої дебіторської заборгованості за іншої поточної дебіторської заборгованості, яка збільшується з 2016 року, на 2018 рік інша поточна дебіторська заборгованість складає 1417346 тис грн. Розглянемо динаміку пасивів підприємства, яка наведена в табл. 2.2.

Грошові кошти та їх еквіваленті за досліджуваний період поступово зростали, на звітний 2018 рік показник становить 248937 тис.грн.

Таблиця 2.2

## Динаміка пасивів ПАТ «Київенерго» за 2015-2018 рр. тис.грн

№ з/п	Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Очікуван. 2018 рік	Відхилення 2018 від 2016 р.		Відхилення 2018 від 2017 р.	
						абс. (+,-)	відн., %	абс. (+,-)	відн., %
1.	Зареєстрований (пайовий) капітал	27091	27091	27091	27091	0	0	0	0
2.	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	271405	218133	926129	927460	709327	325,2	1331	0,1
3.	Всього власного капіталу	5722165	5659682	11490568	11683307	6023625	106,4	192739	1,7
4.	Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	682626	773257	138030	145492	-627765	-81,2	7462	5,4
	за розрахунками з бюджетом	16735	111475	61731	51836	-59639	-53,5	-9895	-16,0
	за розрахунками зі страхування	14713	7126	7997	8275	1149	16,1	278	3,5
	за розрахунками з оплати праці	37410	36455	38058	38002	1547	4,2	-56	-0,1
5.	Інші поточні зобов'язання	1089837	2710049	3587113	4882715	2172666	80,2	1295602	36,1
6.	Всього поточних зобов'язань і забезпечень	5779139	9821336	10682277	10841739	1020403	10,4	159462	1,5
7.	Всього пасивів	11917847	16004897	23954987	27473955	11469058	71,7	3518968	14,7

За результатами проведеного аналізу можна зробити наступні висновки: пайовий капітал на підприємстві за 2015-2018 рр. не змінився і становить 27091 тис. грн.

Динаміка поточних зобов'язань відбувалася наступним чином: поступово за період з 2015-2018 р. їх сума поступово зростає, в 2018 році становить – 145492 тис. грн., що у відсотках – 5,4.

Загалом пасив балансу за досліджуваний період постійно збільшується з 11917847 тис. грн. у 2015 році, вона збільшилась до 27473955 тис. грн. в 2018 році.

Основні показники, що характеризують фінансові результати діяльності підприємства ПАТ «Київенерго» наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка основних показників діяльності ПАТ «Київенерго» за 2015-2018 рр. тис.грн**

№ з/п	Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Очікуваний 2018 рік	Відхилення 2018 р. від 2016 р.		Відхилення 2018 р. від 2017 р.	
						абс. (+,-)	відн., %	абс. (+,-)	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	18055336	23734784	26963671	31784149	8049365	33,9	4820478	17,9
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-17633561	-24324434	-27266776	29476387	-5151953	21,2	-2209611	8,1
3.	Валовий прибуток	468256	421775	0	0	-421775	-100,0	0	0,0
4.	Інші операційні доходи	147079	794603	228304	387914	-406689	-51,2	159610	69,9
5.	Адміністративні витрати	-175506	-183248	-167775	-158492	24756	-13,5	9283	-5,5
6.	Інші операційні витрати	-1965070	-113568	-741723	-692453	-578885	509,7	49270	-6,6
7.	Чистий фінансовий результат	-1695021	2578	-138706	-54891	-57469	-2229,2	83815	-60,4

За результатами аналізу можна зробити наступні висновки, що підприємство ПАТ «Київенерго» працює збитково.

Відбулося зростання показників обсягів реалізації з 18055336 тис. грн. у 2015 році до 31784149 тис. грн. у 2018 році, за 2017-2018 роки підприємство не отримало прибуток так, як витрати на продукцію були вищими за чистий дохід. У структурі витрат потрібно відмітити зниження всіх показників і відсутність витрат на збут.

Отже, результати діяльності ПАТ «Київенерго» можна охарактеризувати наступним чином, підприємство мало значне зростання обсягів діяльності у 2017-2018 роках, але яке не призвело до отримання прибутку, лише в 2016 році підприємство отримало прибуток, за рахунок збільшення інших операційних доходів.

Аналіз фінансових показників ПАТ «Київенерго» проведено в (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка показників фінансового стану ПАТ «Київенерго» за 2015 - 2018 рр.**

№ з/п	Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Очікуваний 2018 рік	Відхилення 2016 р. від 2015 р.		Відхилення 2018 р. від 2017 р.	
						абс. (+,-)	відн., %	абс. (+,-)	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнти ліквідності									
1.	Коефіцієнт негайної (абсолютної) ліквідності	0,02	0,03	0,03	0,03	0,01	50	0	0
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7	0,8	0,8	0,8	0,1	14	0	0
3.	Показник співвідношення поточної дебіторської та кредиторської заборгованості	1,10	1,15	1,13	1,12	0,5	4,5	-0,1	-0,9
4.	Коефіцієнт загальної ліквідності (Коеф.покриття)	0,78	0,86	0,84	0,85	0,08	10,3	0,01	1,2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	-0,3	-0,2	-0,2	-0,2	0,1	-33	0	0
6.	Коефіцієнт фін.автономії	0,5	0,4	0,5	0,5	-0,1	-20	0,1	25
7.	Коефіцієнт фінансової залежності	2,1	2,8	2,1	2,2	0,7	33	-0,7	-25
4.	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,5	0,4	0,6	0,6	-0,1	-20	0,2	50
5.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	0	0	0	0
6.	Маневреність власних обігових коштів	-0,1	-0,2	-0,1	-0,1	-0,1	100	0,1	-50

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства ПАТ «Київенерго»

Здійснюючи оцінку ліквідності активів підприємства та його платоспроможності, обчислено такі ключові показники, як величина чистих оборотних активів, коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності що відображено на рис. 2.2.

Коефіцієнт швидкої ліквідності 0,8 показує обсяг середньо- та високоліквідних оборотних активів, що припадає на одиницю короткострокових зобов'язань.

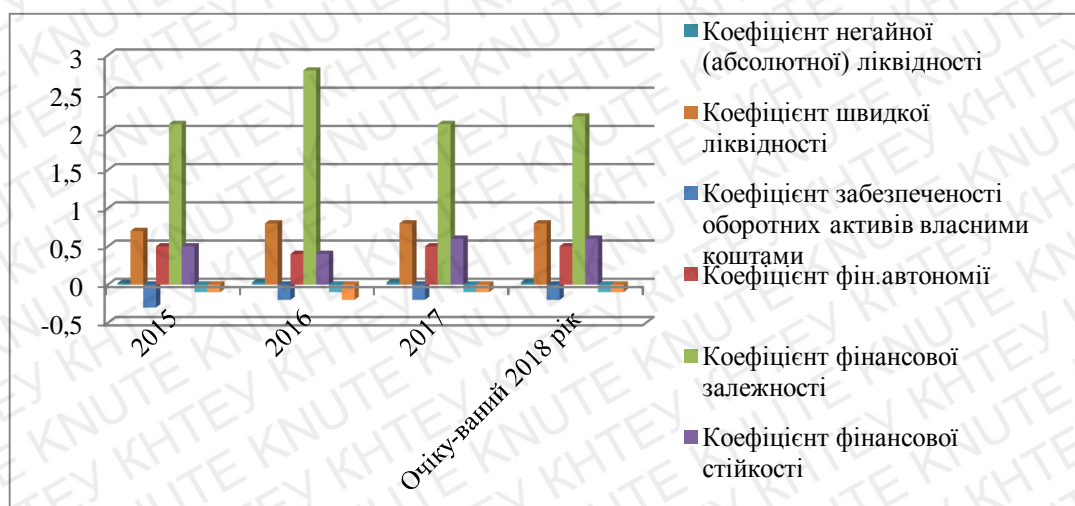


Рис. 2.2. Діаграма показників поточної, швидкої та абсолютної ліквідності ПАТ «Київенерго» за 2015-2018 рр.

*Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства ПАТ «Київенерго»*

Коефіцієнт швидкої ліквідності враховує якість активів і є більш суворим показником ліквідності, оскільки при його розрахунку враховують найбільш ліквідні поточні активи (запаси не враховуються). Нормативне значення цього коефіцієнту встановлено на рівні 0,6-0,8. В нашому випадку значення цього коефіцієнту в період в 2015-2018 р. відповідає встановленому рівню в 2016 і 2018 рр. – 0,8%.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує частину короткострокової заборгованості, яку підприємство має можливість погасити негайно. Зростання цього показника характеризує підприємство з позитивного боку, але на підприємстві за досліджуваний період показник становить 0,02-0,03. Зарубіжними експертами визначено нижню межу показника, яка дорівнює 0,2, тобто вважають, що 20% поточних зобов'язань підприємство повинно мати можливість погасити в будь-який момент, тобто на підприємстві досить низька можливість погашення поточних зобов'язань.

Коефіцієнт загальної ліквідності має показник в 2018 році 0,8, що є меншим від рекомендованого 1,5-2,5, це означає що вартість поточних активів не перевищує суму поточних зобов'язань.

Значення показника співвідношення поточної дебіторської та кредиторської заборгованості свідчить про здатність розрахуватися з постачальниками, працівниками та іншими кредиторами за рахунок дебіторів в межах досліджуваного року. Рекомендоване значення показника = 1, як бачимо на ПАТ «Київенерго» складає у 2018 році 1.12, що означає значне відволікання фінансових ресурсів підприємства дебіторами, що знижує здатність відповідати за своїми короткостроковими зобов'язаннями.

Коефіцієнт автономії визначає частку коштів власників підприємства в загальній сумі коштів, вкладених у його майно, та характеризує незалежність підприємства від позикових коштів. Чим вище значення цього показника, тим більш фінансово стійке, стабільне і незалежне від кредиторів

підприємство. Для ПАТ «Київенерго» в 2018 р. значення коефіцієнту дорівнює 0,5, що більше порівняно з 2016 р. на 0,1 %.

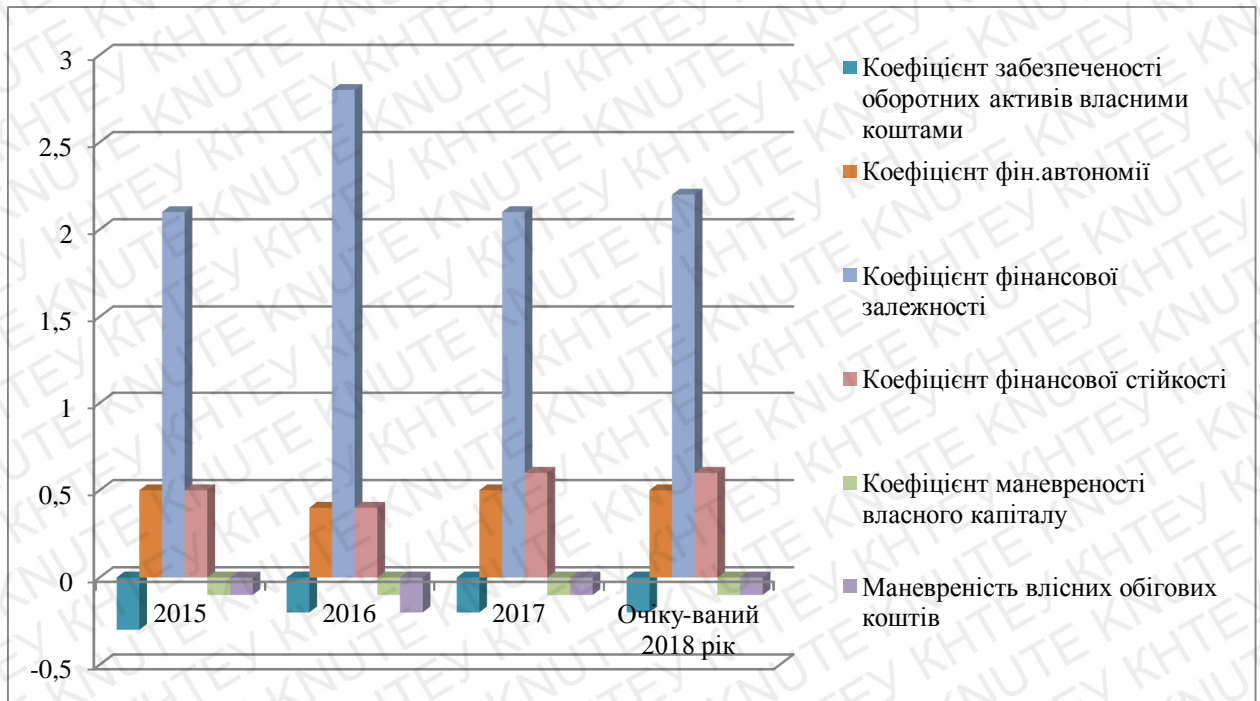


Рис. 2.3. Діаграма показників фінансової стійкості ПАТ «Київенерго»

Отже, на основі використаного комплексу коефіцієнтів та їх аналізу в динаміці можна зробити висновок, що фінансовий стан ПАТ «Київенерго» протягом 2015-2018 рр. зазнав великих змін. Значення коефіцієнтів ліквідності, фінансової незалежності та прибутковості, отримані в результаті фінансового аналізу збільшились, але з точки зору відповідності їх фактичного рівня нормальному для певного підприємства можна оцінити як допустимим. А от динаміка для всіх коефіцієнтів оборотності має зростати, і, відповідно, тривалість обороту в днях – скорочуватися – на ПАТ «Київенерго» все навпаки - динаміка для всіх коефіцієнтів оборотності зменшується, і, відповідно, тривалість обороту в днях – подовжується, що негативно впливає на платоспроможність підприємства.

Розглянемо рентабельність підприємства. Рентабельність - це показник, який характеризує економічну ефективність. Економічна

ефективність – це відносний показник, який порівнює отриманий ефект з витратами або ресурсами, використаними для досягнення цього ефекту.

Для розрахунку рівня рентабельності підприємств можуть використовуватись: загальна сума прибутку; прибуток від реалізації продукції; прибуток від інших видів діяльності. При цьому прибуток порівнюється з авансовою вартістю, яку можна визначити в різних варіантах (весь капітал підприємства, власний капітал, позиковий капітал, основний капітал, оборотний капітал).

Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямків діяльності, окупність витрат. Ці показники більш повно, ніж прибуток, характеризують остаточні результати господарювання. Показники рентабельності визначаються у коефіцієнтах або у відсотках і показують частку прибутку в кожній грошовій одиниці витрат, або частку товарної продукції в її собівартості.

На ПАТ «Київенерго» основним показником характеристики ефективності його роботи, доходності різних напрямків діяльності є рентабельність. Більш повніше, ніж прибуток рентабельність характеризує кінцеві результати господарювання, тому її величина відображає співвідношення ефекту з наявними або використаними ресурсами.

До основних показників рентабельності, які використовуються у ході аналізу фінансового стану підприємства, належать:

- коефіцієнт рентабельності активів;
- коефіцієнт рентабельності власного капіталу;
- коефіцієнт рентабельності діяльності.

Розглянемо показники рентабельності підприємства ПАТ «Київенерго» в (табл.2.5).

**Динаміка показників рентабельності активів і капіталу за 2015-2018 рр.тис.грн**

№ з/п	Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Очікуваний 2018 рік	Відхилення 2018 р. від 2017 р.	
						абс. (+,-)	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Чистий прибуток(збиток)	-1695021	2578	-138706	564	139270	-100,4
2.	Власний капітал	5722165	5659682	11490568	120439761	108949193	948,2
3.	Активи	11917847	16004897	23954987	25157402	1202415	5,0
4.	Оборот.активи	4507846	8442243	8921358	9420692	499334	5,6
5.	Рентаб.капіталу (П/К)	-16,6	0,02	-0,8	0,25	1,05	-131,3
6.	Рентаб.активів (П/А)	-16	0,04	-0,7	0,23	0,93	-132,9
7.	Рентаб.об.активів (П/ОА)	-37,6	0,03	-1,6	2,01	3,61	-225,6

*Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства ПАТ «Київенерго»*

Розглядаючи показники рентабельності підприємства за 2015-2018 рр., можна дійти висновку, що (табл. 2.5):

1. Коефіцієнт рентабельності активів (економічна рентабельність) характеризує – рівень прибутку, що створюється всіма активами підприємства, які перебувають у його використанні згідно з балансом: даний показник був позитивний в 2016 році, становив 0,04 %, що свідчило про зростаючий попит на продукцію підприємства та нагромадження активів, також показник на очікуваний 2018 рік також є позитивним, становить 0,23%;

2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (фінансова рентабельність) характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство, тому найбільший інтерес представляє для наявних і потенційних власників й акціонерів й є одним з основних показників інвестиційної привабливості підприємства: спостерігалось



збільшення даного показника 0,02% порівняно з 2015 роком, та за очікуваний період 2018 рік на 0,25%;

3. Коефіцієнт рентабельності оборотності активів розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до оборотності активів: даний показник за 2016 рік становить 0,03 %, його збільшення відбулося в 2016 році та 2,01 в 2018 році, це свідчить про збільшення ефективності господарської діяльності підприємства ПАТ «Київенерго». Як видно з даних табл. 2.5. всі показники рентабельності є позитивними лише в 2016 та 2018 роках.

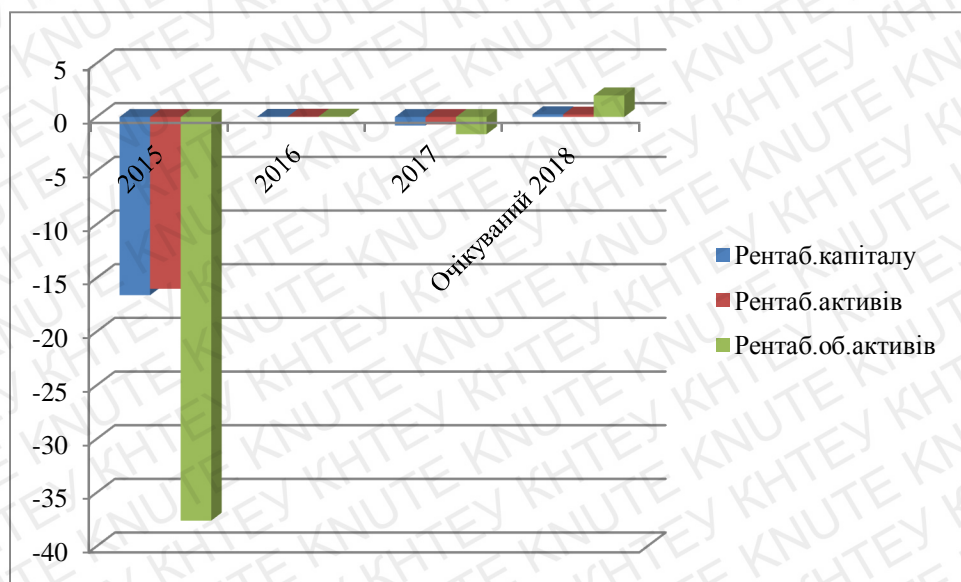


Рис. 2.4. Діаграма показників рентабельності активів і капіталу ПАТ «Київенерго»

Отже, можна зробити висновок, що дане підприємство ефективно використовувало свої активи і власний капітал в 2016 та 2018 роках, отримувало прибуток від своєї діяльності, що є наслідком стабільного фінансового стану підприємства ПАТ «Київенерго».

Проведемо оцінку показників ділової активності ПАТ «Київенерго» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Динаміка показників ділової активності ПАТ «Київенерго» за 2015-2018

рр

№ з/п	Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення абс.(+,-)	Відхилення відн.%
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Коефіцієнт оборотності активів	1,71	1,7	1,35	1,5	0,15	11,1
2.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	-1,74	-1,56	-1,32	-1,3	0,02	-1,5
3.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,1	4,3	3,6	3,9	0,3	8,3
4.	Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	-207	-231	-273	-262	11	-4,0
5.	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	71	84	100	93	-7	-7,0
6.	Коефіцієнт оборотності основних засобів	2,7	3,6	3,2	3	-0,2	-6,3
7.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,5	4,2	3,1	3	-0,1	-3,2

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства ПАТ «Київенерго»

Коефіцієнт оборотності активів показує, скільки разів за звітний період відбувається повний цикл виробництва й обігу, який приносить відповідний ефект у вигляді прибутку. В 2015 р. такий показник мав значення 1,71 разів, а в 2016 р. – 1,7 разів, тобто коефіцієнт оборотності активів за 2015-2016 роки збільшився не значною мірою, за очікуваний 2018 рік показник зменшився та становить 1,5 разів. Такі зміни вказують на зростання ефективності використання майна підприємства, яке відбулось за рахунок скорочення тривалості обігу оборотного капіталу в 2015-2016 рр.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості відображає, скільки підприємству треба буде оборотів для сплати виставлених йому рахунків. Показник у динаміці збільшився і вже з 2015-2018 роки, це означає, що підприємство не сплатило виставлені рахунки.

Погіршився коефіцієнт оборотності власного капіталу. Основними факторами, що спричинили погіршення ділової активності підприємства, були суттєве підвищення собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) та зростання обсягу кредиторської заборгованості.

Отже, з наведеного вище можна зробити наступні висновки. Задовільний фінансовий стан є найважливішою характеристикою діяльності підприємства. Головними шляхами покращення фінансового стану підприємства є:

- 1) пошук оптимального співвідношення власного і позикового капіталу;
- 2) мобілізація внутрішніх резервів підприємства;
- 3) зниження собівартості продукції;
- 4) оптимізація дебіторської та кредиторської заборгованості;
- 5) вивчення можливості розширення обсягів і ринків збуту продукції.

Розуміння необхідності діагностики фінансового стану підприємства та його своєчасний і якісний аналіз є головним для прийняття управлінських рішень, які спрямовані на вирішення питання обрання напрямку діяльності та розвитку підприємства, покращення його ефективності, конкурентноздатності та прибутковості.

## **2.2. Аналіз формування та використання трудових ресурсів ПАТ «Київенерго»**

Аналіз чисельності та складу трудових ресурсів ПАТ «Київенерго» розглянемо згідно з їхньою класифікацією, а саме: в розрізі категорій, посад, спеціальностей, рівня кваліфікації, статті та віку, стажу роботи, відношення до власності, характеру трудових відносин.

Розглянемо розподіл працівників в розрізі окремих категорій, яким оплата праці здійснюється за посадовими окладами і тарифними ставками (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка чисельності та структури трудового забезпечення  
підприємства за 2015-2018 рр.**

Категорії трудових ресурсів	Роки								Зміни в динаміці, (+,-)	
	2015		2016		2017		Очікуваний 2018		Абс (+/-)	Відн. (%)
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Середньооблікова чисельність штатних працівників, у т.ч.:	11672	100	10744	100	9502	100	9198	100	-304	-3,2
- управлінські трудові ресурси	1750	15,0	1667	15,5	1394	14,7	1441	15,7	47	3,4
- промислово-виробничі трудові ресурси	8790	75,3	8052	74,9	7281	76,6	6984	75,9	-297	-4,1
- допоміжні трудові ресурси	1132	9,7	1025	9,5	827	8,7	773	8,4	-54	-6,5

*Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства ПАТ «Київенерго»*

За період 2015-2018 рр. на підприємстві постійно зменшується кількість середньооблікової чисельності працівників, в очікуваному періоді – 9198 чол., що на 304 особи менше від 2017 року, що складає -3,2%

Можна спостерігати чіткі зміни в управлінських трудових ресурсах, так найнижчий рівень у 2017 р. - 1394 чол., найвищий рівень у 2016 р. - 1667 чол. Зменшилась кількість промислово-виробничих трудових ресурсів на 297 чол. у 2018 р. порівняно з 2017 р. Кількість допоміжних трудових ресурсів зменшилась на 54 чол., в інші роки також спостерігається в основному зменшення.

Зміни в кількості працівників вплинули на зміну співвідношення кожної з функціональних категорій трудових ресурсів в загальній сукупності.

Динаміка структури трудових ресурсів на підприємстві відображена рис. 2.5.

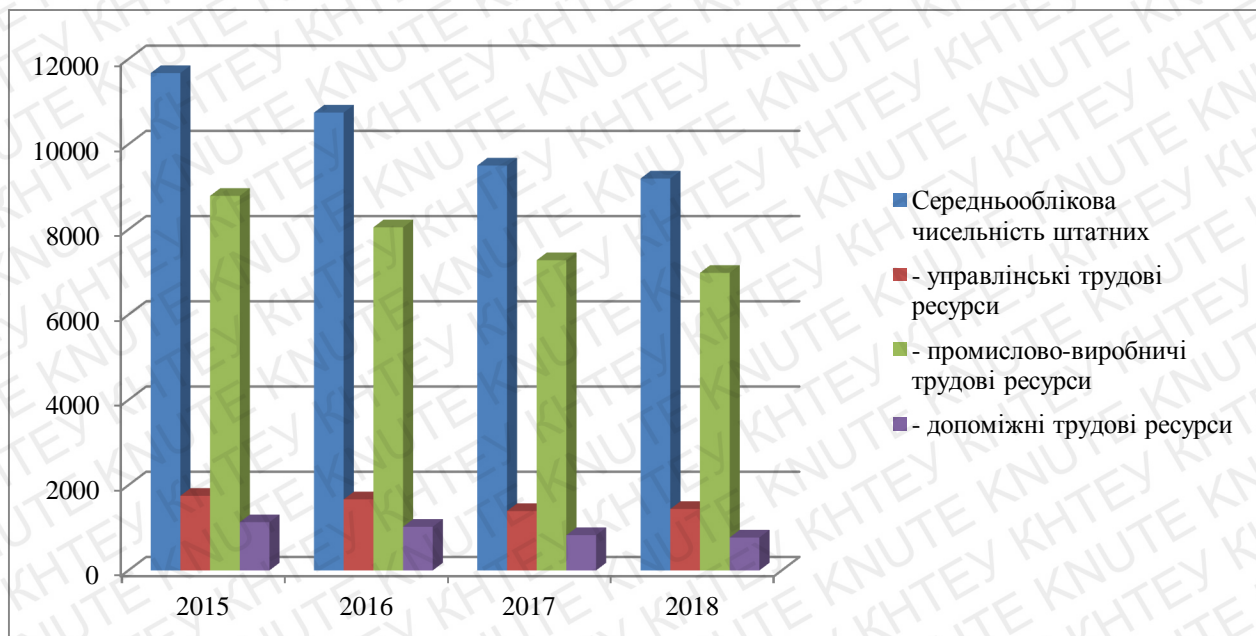


Рис. 2.5. Структура трудових ресурсів на підприємстві за 2015-2018 роки

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства ПАТ «Київенерго»

На першому етапі аналізу досліджуємо зміни в чисельності працюючих за певний період. Використовуючи дані табл. 2.8, визначимо тенденції в зміні чисельності трудових ресурсів ПАТ «Київенерго» за 2015-2018 рр.

Таблиця 2.8

### Динаміка чисельності працівників підприємства за 2015-2018 рр.

Роки	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	Абсолютні прирости		Темпи росту, %		Темпи приросту, %	
		Ланцюгові	Базові	Ланцюгові	Базові	Ланцюгові	Базові
1	2	3	4	5	6	7	8
2014	11666	-	-	-	-	-	-
2015	11672	6	6	100,1	1,00	0,0	0,0
2016	10744	-928	-922	92,0	0,92	-0,1	-0,1
2017	9502	-1242	-2164	88,4	0,81	-0,1	-0,2
2018	9198	-304	-2468	96,8	0,8	0,0	-0,3

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства ПАТ «Київенерго»

Аналізуючи табл. 2.8 за досліджуваний період спостерігається зменшення чисельності трудових ресурсів на підприємстві протягом останніх років. У 2018 році щодо 2017 року чисельність зменшилась на 304 особи (або 96,8%) та складає 9198 осіб. У 2017 р. щодо 2016 р. чисельність зменшилась на 1242 особи (або 88,4%) та складала 9502 особи; У 2016 р. по відношенню до 2015 р. зменшилась на 928 осіб (92,0%) та складала 10744 особи;

Якщо порівнювати в загальному зміни в чисельності працюючих за весь період аналізу, то динамічні процеси були негативними, спостерігається чітке скорочення трудових ресурсів. Наступним етапом аналізу є визначення структури трудових ресурсів підприємства.

Для аналізу якісного складу трудових ресурсів підприємства сформуємо табл. 2.9. На даний момент на підприємстві лінійно-функціональна структура господарювання, яку ще називають класичною. Лінійно-функціональна організаційна структура управління спирається на розподіл повноважень та відповідальності по функціях управління та прийняття рішень по вертикалі.

Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні відділи апарату управління підприємства лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. При цьому лінійні керівники не підпорядковані керівникам функціональних відділів апарату управління.

Така структура управління завдяки своїй ієрархічності забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних підрозділів, уможливорює швидкий маневр ресурсами.

Таблиця 2.9

## Якісний склад трудових ресурсів підприємства за 2015-2018 рр.

Назва показників	Роки								Відхилення 2018 р від 2017 р.			
	2015		2016		2017		Очікуваний 2018		Абсолютне, (+/-)		Відносне, %	
	Всього	Жінок	Всього	Жінок	Всього	Жінок	Всього	Жінок	Всього	Жінок	Всього	Жінок
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Облікова кількість штатних працівників, з них:	11672	1990	10744	1740	9502	1394	9198	1201	-304	-193	-3,2	-13,8
управлінський персонал	1750	612	1667	598	1394	527	1295	481	-99	-46	-7,1	-8,7
промислово-виробничий персонал	8790	927	8052	794	7281	575	7106	514	-175	-61	-2,4	-10,6
допоміжний персонал	1132	451	1025	348	827	292	797	206	-30	-86	-3,6	-29,5

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства ПАТ «Київенерго»

В загальному в звітному періоді щодо попереднього чисельність працюючих на ПАТ «Київенерго» зменшилась на 304 осіб (або 3,2 %) і склала 9198 особи. В динаміці питома вага жінок в загальній чисельності працюючих з кожним роком зменшувалась до 193 осіб, тобто 13,8% у 2018 відносно 2017 р.

За аналізований період чисельність управлінського трудового ресурсу зменшилась на 99 осіб (або на 7,1%), промислово-виробничого трудового ресурсу на 175 осіб зменшилось або на 2,4 % та 3,6%, допоміжних працівників – зменшилось на 30 осіб.

У житті, трудові ресурси і їх кількісні та якісні показники не є сталими величинами. Постійно відбувається рух трудових ресурсів, пов'язаний з набором нових і звільненням колишніх працівників, а також з переміщенням всередині підприємства. Процес оновлення колективу в результаті руху трудових ресурсів називається плинністю трудових ресурсів. Підприємство,

прагнучи до найвищої продуктивності праці, зацікавлене в стабільному колективі і вживає, з економічних міркувань, заходів щодо обмеження числа небажаних звільнень. Розглянемо рух трудових ресурсів на підприємстві ПАТ «Київенерго» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

## Показники руху робочої сили на підприємстві за 2015-2018 рр.

Показники	Роки				Відхилення 2018 від 2017 р.	
	2015	2016	2017	Очікуваний 2018	Абсолютне (+/-)	Відносне (%)
1	2	3	4	5	6	7
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	11672	10744	9502	9198	-304	-3,2
Прийнято нових працівників протягом року, осіб	205	185	172	230	58	33,7
Вибуло працівників протягом року, осіб	1027	1242	1530	1742	212	13,9
Коефіцієнт обороту:						
- з приймання	0,02	0,02	0,02	0,03	0,01	38,1
- зі звільнення	0,09	0,12	0,16	0,19	0,03	17,6
Коефіцієнт плинності трудових ресурсів	0,09	0,04	0,05	0,05	0,00	3,3
Коефіцієнт загального обороту	0,11	0,13	0,18	0,21	0,04	19,7
Коефіцієнт сталості трудових ресурсів	0,89	0,87	0,82	0,79	-0,04	-4,3

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства ПАТ «Київенерго»

Дані табл. 2.10. свідчать про те, що на підприємстві відбувається значний рух трудових ресурсів, що характеризує коефіцієнт загального обороту. Протягом останніх років коефіцієнт загального обороту відповідно становив: 0,13; 0,18; 0,21; Він збільшився у 2018 р. щодо 2017 р. на 0,04 ,



тобто на 19,7%. Також на ПАТ «Київенерго» спостерігається переважання кількості звільненого трудових ресурсів над кількістю прийнятого у всіх роках. Коефіцієнт плинності трудових ресурсів також зріс в 2018 до 0,05. У 2018 р. очікується прийняти на 58 осіб більше, ніж у 2017 р., і на 212 осіб більше звільнених.

Отже, така тенденція спостерігається протягом останніх років і це є негативним процесом.

Більш наглядно коефіцієнти обороту з прийняття та звільнення можна зобразити на рис. 2.6.

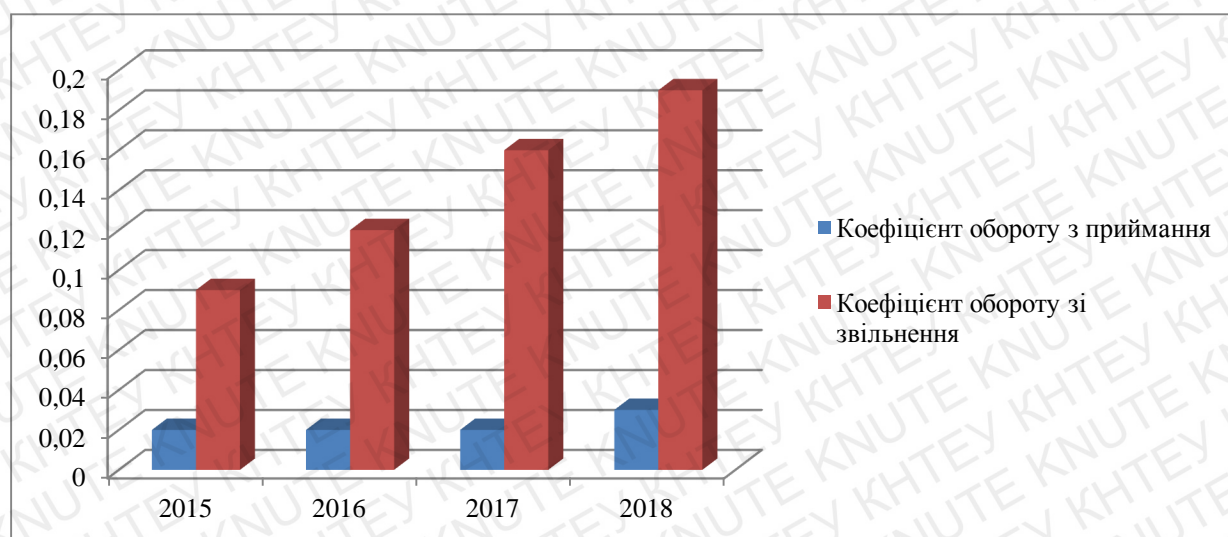


Рис. 2.6. Коефіцієнти обороту робочої сили на підприємстві за 2015-2018 роки

*Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства ПАТ «Київенерго»*

Перш ніж проведемо аналіз продуктивності праці, проаналізуємо фонд робочого часу працівників підприємства, оскільки між даними показниками існує взаємозв'язок.

Зведені розрахунки представимо в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Динаміка ефективності використання фонду робочого часу працівників підприємства за 2015-2018 рр.**

Показники	Роки			Очікуваний 2018	Відхилення 2018 р. від 2017 р.	
	2015	2016	2017		абсолютне	відносне
1	2	3	4	5	6	7
Фонд робочого часу загальний, людино-годин	93376	85952	76016	73584	-2432	-3,2
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	11672	10744	9502	9198	-304	-3,2
Середня тривалість робочого дня, год	8	8	8	8	-	-
Кількість відпрацьованих працівниками днів, людино-днів	251	251	249	250	1	0,4
Фонд робочого часу одного працівника, людино-годин	2008	2008	1992	2000	8	0,4

*Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства ПАТ «Київенерго»*

Дані табл. 2.11 свідчать про те, що у 2018 р. порівняно з 2017 р. фонд робочого часу зменшився на 2432 людино-годин, або на 3,2 % і становив 73584 людино-години; середньооблікова чисельність працівників у 2018 р. становить 9198 чол., що менше ніж у 2017 р. на 304 чол., або на 3,2%; середня тривалість робочого дня за період, що аналізується залишалась незмінною. Середньорічний фонд робочого часу одного працівника у 2018 р. порівняно з 2017 р. зменшився на 8 людино-годин, або на 0,4 %. Кількість відпрацьованих працівниками днів у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшився на 1 людино-день, що на 0,4 % більше, і становить 250 людино-днів.

Динаміка фонду робочого часу та середньорічного фонду робочого часу одного працівника відображена на рис. 2.7.

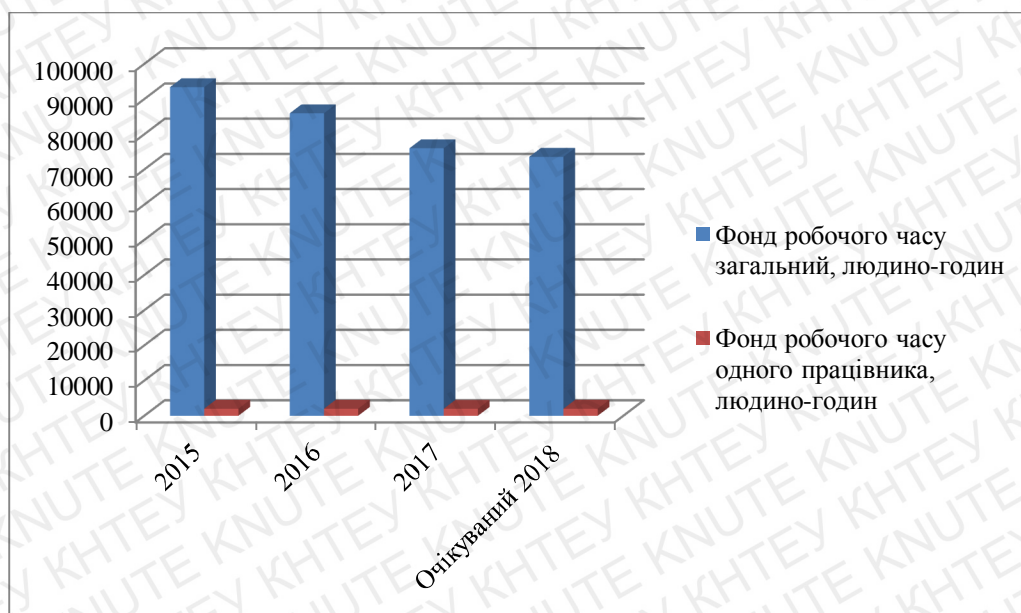


Рис. 2.7. Динаміка ефективності використання фонду робочого часу загального та фонду робочого часу одного працівника на підприємстві за 2015-2018 рр.

*Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства ПАТ «Київенерго»*

Розглянемо аналіз використання робочого часу, який наведено в табл. 2.9. Необхідно використовувати резерви збільшення ефективності використання робочого часу, насамперед шляхом скорочення неявок на роботу, насамперед з неповажних причин. Це дасть змогу підвищити в загальному підсумку як продуктивність праці співпрацівників, так і доходи підприємства.

Наступним етапом дослідження є аналіз показників ефективності використання забезпечення трудовими ресурсами на підприємстві ПАТ «Київенерго» за 2015-2017 рр. та очікуваний 2018 рік (табл. 2.12).

Продуктивність праці характеризує ефективність трудових витрат і показує здатність праці створювати за одиницю часу певну кількість матеріальних благ. Рівень продуктивності праці визначається кількістю продукції що виробляється одним працівником за одиницю робочого часу, або кількістю робочого часу, що витрачається на виробництво одиниці

продукції. Проведемо розрахунок вказаних вище показників і результати представимо їх у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Аналіз продуктивності праці та трудомісткості на ПАТ «Київенерго» за 2015-2018 рр.**

Показники	Роки			Очікуваний 2018	Відхилення 2018 р від 2017 р.	
	2015	2016	2017		Абс., (+/- )	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	18118511	23734784	26963671	31784149	4820478	17,9
Фонд робочого часу, людино-годин	23437376	21573952	18927984	16803712	-2124272	-11,2
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	11672	10744	9502	9198	-304	-3,2
Продуктивність праці, тис. грн.	1552	2209	2838	3456	618	21,8
Трудомісткість, людино-годин	1,3	0,9	0,7	0,5	-0,2	-24,7

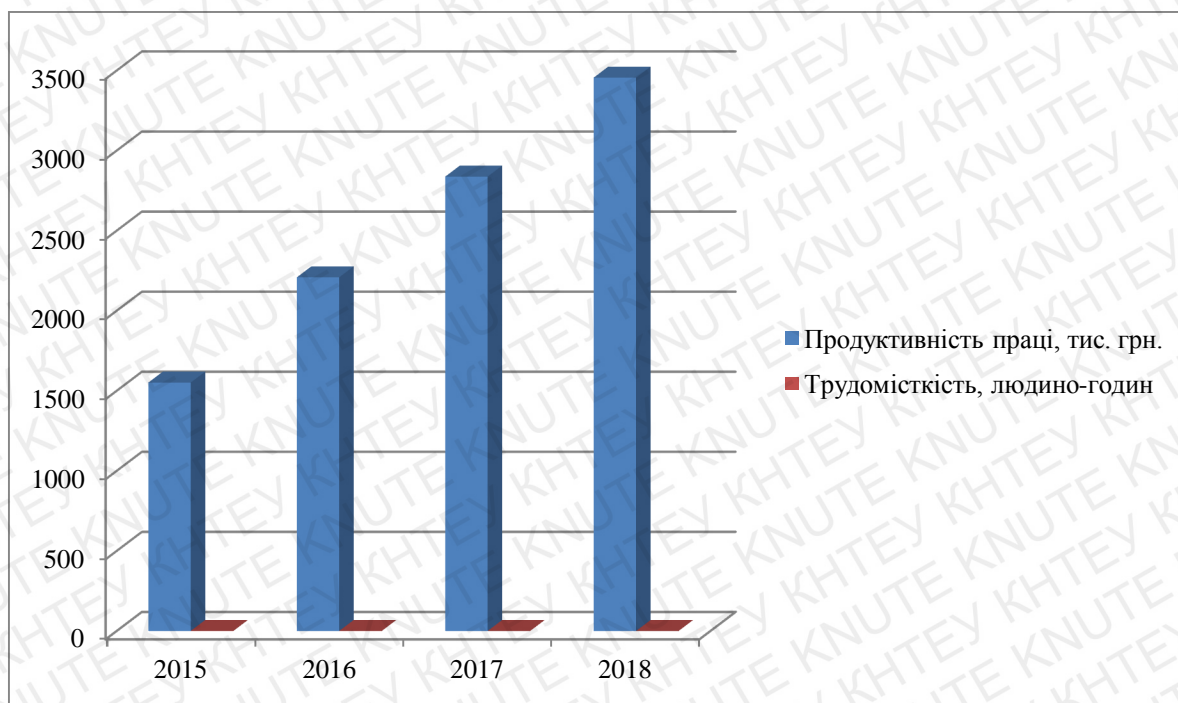
Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства ПАТ «Київенерго»

За даними табл. 2.12 Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2018 р. у порівнянні з 2017 р. зріс на 4820478 тис. грн, або на 17,9%, і становить 31784149 тис. грн.; фонд робочого часу 2018 р. порівняно з 2017 р. зменшився на -2124272 людино-години, або на 11,2% і становив 16803712 людино-години; середньооблікова чисельність працівників у 2018 р. очікується 9198 чол., що менше ніж у 2017 р. на 304 чол., або на 3,2%.

Продуктивність праці працівників на ПАТ «Київенерго» у 2018 р. збільшилась на 618 тис. грн, або на 21,8%, яка становить 3456 тис. грн, і є більшою від продуктивності праці 2017 р.. Трудомісткість 2018 р. у порівнянні з 2017 р. зменшилась на 0,02 людино-години, або у 2018 р. і складала 0,05 людино-години.

Динаміку продуктивності праці та трудомісткості на підприємстві за 2015-2018 рр. зобразимо на рис. 2.10. Чим вища продуктивність праці, тим ефективніше використовуються трудові ресурси.

На підприємстві продуктивність праці зростає протягом 2015-2018 рр., що дає підстави говорити про ефективне використання трудових ресурсів.



**Рис. 2.10. Темпи росту продуктивності праці та трудомісткості на підприємстві за 2015-2018 рр.**

*Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства ПАТ «Київенерго»*

Оскільки це є основний на завершальному етапі аналізу робочого часу, то пропонується обов'язково проводити в ПАТ «Київенерго» такий аналіз в майбутньому, що, безумовно, дозволить виявити певні резерви підвищення ефективності діяльності підприємства.

Виходячи з представленого аналізу, можна зазначити, що на даному підприємстві є певні резерви щодо зростання продуктивності праці, хоча використання трудових ресурсів є досить ефективним. Проведемо аналіз факторів, які впливають на продуктивність праці, на основі табл. 2.13.

Таблиця 2.13

## Аналіз продуктивності праці ПАТ «Київенерго» за 2015-2018 роки

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абс. Відхилення	Темп росту, %
1	2	3	4	5	6	7
Обсяг виробництва продукції в порівняних цінах, грн	18055336 000	23734784 000	26963671 000	31826265 333	48625943 33	18
Відпрацьовано днів одним робітником за рік, дні	251	251	249	250	1	0,4
Відпрацьовано годин одним робітником за рік, год	2008	2008	1992	2000	8	0,4
Середня тривалість робочого дня, год	8	8	8	8	-	-
Середньорічний виробіток одного робітника, грн	2097019	2947688	3703292	4184037	480745	13
Середньоденний виробіток одного робітника, грн	244	366	509	580	71	14
Середньогодинний виробіток одного робітника, грн	30	46	64	73	9	14

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства ПАТ «Київенерго»

Висновками факторного аналізу продуктивності праці є напрями підвищення за рахунок інтенсифікації виробництва, удосконалення організаційно-технічного рівня, покращення використання робочого часу і удосконалення структури трудових ресурсів. Визначимо, як впливають на випуск продукції зміни продуктивності праці та чисельності промислово-виробничого трудових ресурсів.

Таблиця 2.14

## Вихідні дані щодо основних показників аналізу продуктивності праці

## ПАТ «Київенерго»

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Очікуваний 2018 р.	Абс. (+/-)	Відн. (%)
1	2	3	4	5	6	7
Продуктивність праці	2097019	2947688	3703292	4557025	853733	23
Чисельність ПВП, чол.	8610	8052	7281	6984	-297	-4
Випуск продукції у порівняних цінах, тис.грн.	18055336000	23734784000	26963671000	31826265000	4862594	18

*Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства ПАТ «Київенерго»*

Оскільки у 2018 р. продуктивність праці зросла на 853733 тис. грн порівняно із 2017 р., то ця зміна вплинула позитивно не дивлячись на скорочення чисельності працюючих, зміна випуску продукції відбулася у бік зростання.

Отже, за досліджуваний період на підприємстві чітко виражене зменшення кількості середньооблікової чисельності працівників як в управлінських так і в промислово-виробничих трудових ресурсах. Зміни в кількості працівників вплинули на зміну співвідношення кожної з функціональних категорій трудових ресурсів в загальній сукупності. Необхідно використовувати резерви збільшення ефективності використання робочого часу, шляхом скорочення неявок на роботу, насамперед з неповажних причин. Це дасть змогу підвищити в загальному підсумку як продуктивність праці співпрацівників, так і доходи підприємства. Продуктивність праці на підприємстві зросла не дивлячись на скорочення чисельності працюючих.

### 2.3. Оцінка ефективності управління трудовими ресурсами ПАТ «Київенерго»

Аналіз використання трудових ресурсів на підприємстві, рівня продуктивності праці необхідно розглядати в тісному зв'язку із оплатою праці. Із ростом продуктивності праці створюються реальні можливості для підвищення рівня його оплати.

Для підвищення матеріальної зацікавленості працюючих у якісних результатах своєї праці використовують різні варіанти заохочувальних розрахунків за проміжні або кінцеві результати праці. Тому під час аналізу оплати праці з'ясовують, за які показники нараховується додаткова оплата праці, чи зважують при цьому на якість виробленої продукції. До складу витрат на оплату праці включаються всі витрати підприємства на оплату праці незалежно від джерела фінансування цих виплат.

Аналіз складу і структури фонду оплати праці, динаміка цих показників (табл. 2.15). Цей аналіз полягає у визначенні питомої ваги кожного виду доплат у загальному фонді оплати праці.

Таблиця 2.15

#### Аналіз структури та динаміки фонду заробітної плати працівників ПАТ «Київенерго» за 2015-2018 рр.

Показники	Сума, тис. грн.							Відх.2018-2017р.		
	2015 р.	П.вага, %	2016 р.	П.вага, %	2017 р.	П.вага, %	Очікуваний 2018	П.вага, %	Абс. (+/-)	Відн. (%)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Фонд основної заробітної плати, всього	587839	60	637060	66,5	644793	64,2	659760	57	14967	2,3
2. Фонд додаткової заробітної плати, всього	293919	30	334195	32,8	395925	35	408205	35	12280	3,1
3. Заохочувальні та компенс. виплати, всього	97973	10	73105	7	90497	8	91329	8	832	9
Фонд оплати праці	979731	100	1044361	100	1131215	100	1159294	100	28078,8	2,5



З таблиці 2.15. видно, що фонд оплати праці в 2018 році, в порівнянні з 2017 роком збільшився на 28078,8 тис. грн., що становить 2,5%. Фонд основної заробітної плати зріс на 14967 тис. грн., тобто на 2,3% у порівнянні з 2017 роком. Фонд додаткової заробітної плати, в порівнянні з 2017 роком, збільшився на 12280 тис. грн., що становить 3,1%. Відбулось збільшення інших заохочувальних компенсаційних виплат на 832 тис. грн.

Отже, фонд оплати праці за 2018 рік збільшився за рахунок зростання фонду додаткової заробітної плати та фонду основної заробітної плати.

Темпи зростання фонду основної заробітної плати були не такими значними, як темпи зростання фонду додаткової заробітної плати. Таким чином, було встановлено, що питома вага фонду основної заробітної плати в 2018 році в ПАТ «Київенерго» зменшилась із 60% до 57% у порівнянні з 2017р. В той час, як фонд додаткової заробітної плати збільшився з 30% до 35%. Зменшились заохочувальні і компенсаційні виплати з 10% до 8%.

Розпочинаючи аналіз використання фонду заробітної плати, в першу чергу потрібно розрахувати абсолютне та відносне відхилення даних за 2018 рік від попередніх. Дані для розрахунку оформлено у вигляді таблиці (табл. 2.16):

Таблиця 2.16

**Показники аналізу фонду заробітної плати за 2015-2018 р. (тис. грн.)**

Показники	Роки			Очікуваний 2018	Відхилення 2016 р від 2015 р.	
	2015	2016	2017		Абс., (+/- )	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7
Фонд заробітної плати	979731,1	1044360,8	1131215,2	1159294,1	28078,9	2,5
у тому числі - перемінна частина	2384,3	3489,8	3679,7	3853,3	173,6	4,7
- постійна частина	977346,8	1040871	1127535,5	1155440,8	27905,3	2,5

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства ПАТ «Київенерго»

Таким чином, були визначені показники аналізу фонду заробітної плати. Розраховані абсолютне та відносне відхилення по фонду оплати праці в 2015-2018 роках. Результати свідчать про те, що на ПАТ «Київенерго» у 2018 році перемінна частина заробітної плати (надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, премії за виробничі результати) збільшилась на 173,6 тис. грн, або на 4,7%, та постійна частина заробітної плати зросла на 27905,3 тис. грн., або на 2,5%.

Розглянемо надбавки фонду оплати праці на ПАТ «Київенерго», дані наведені в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

**Динаміка надбавок фонду заробітної плати працівників ПАТ  
«Київенерго» за 2015-2018 рр.**

Показники	Сума, тис. грн.			Очікуваний 2018 р.	Відхилення 2018 до 2017 рр.	
	2015 р.	2016 р.	2017 р.		Абсол. відхилення	Темп, %
1	2	3	4	5	6	7
- надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	108719	135815	190425	204832	14407	7,6
- премії за виробничі результати	185200	198380	205500	208725	3225	1,6
- виплати в порядку компенсації втрати заробітної плати внаслідок зростання споживчих цін	64680	50475	60850	65280	4430	7,3
- матеріальна допомога	18425	13235	17050	17390	340	2,0
- соціальні пільги, що носять індивід. характер	9868	5515	8230	9175	945	11,5
-оплата за невідпрацьований час	5000	3880	4367	4540	173	4,0

*Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства ПАТ «Київенерго»*

За даними таблиці 2.17 видно, що у 2018 році надбавки, премії зросли і

становили відповідно у 2018 році надбавки 204832 тис.грн. збільшились на 14407 тис.грн та премії становили 208725 тис.грн, збільшились на 3225 тис.грн. Матеріальна допомога також зросла на 340 тис.грн порівняно з 2017 роком, на очікуваний період вона становить 17390 тис. грн.

Аналізуючи соціальні пільги індивідуального характеру, матеріальну допомогу, компенсаційні виплати заробітної плати внаслідок зростання споживчих цін даного підприємства, можна сказати що 2018 рік порівняно з 2017 роком мав більше фінансових ресурсів, якщо порівнювати 2018 та 2017 рр. в цілому спостерігається збільшення фінансових ресурсів та додатні показники по виплатам, що має призвести до підвищення мотивації робітників.

Важливим етапом аналізу є визначення рівня та динаміки середньої заробітної плати по підприємству. На цьому етапі роботи обчислюється рівень середньої заробітної плати в цілому по підприємству та по окремих категоріях трудових ресурсів, визначаються зміни, які відбуваються в значенні цих показників порівняно з попередніми періодами аналізованих років.

Рівень фонду оплати праці у доході та частка фонду оплати праці у собівартості є важливими показниками в оцінці діючої системи оплати праці. Оскільки вони характеризують, яку саме частку у доході даного підприємства й собівартості його реалізованої продукції займають витрати на оплату праці. Економічний аналіз діючої системи оплати праці на підприємстві також передбачає деталізоване визначення структури працівників в розрізі середньомісячної заробітної плати. Розрахунки структури трудових ресурсів проводимо за період 2015-2018 рр., результати розрахунків відображено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

**Зміни в структурі працівників підприємства в розрізі середньомісячної заробітної плати за 2015-2018 рр.**

Назва показників	Роки						Очікуваний		Відхилення 2018 р. від 2017 р.	
	2015		2016		2017		2018		абсолютне, (+/-)	відносне, %
	Чис. працівників, чол.	Структура, %	Чис. працівників, чол.	Структура, %	Чис. працівників, чол.	Структура, %	Чис. працівників, чол.	Структура, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Від 3713,01 до 4500	1287	11	1025	9,5	821	8,6	790	8,6	-31	-3,8
Від 4500,01 до 6500	1871	16,0	1681	15,6	1208	12,7	1145	12,4	-63	-5,2
Від 6500,01 до 7500	3539	30,3	3310	30,8	3019	31,8	2952	32,1	-67	-2,2
Від 7500,01 до 9000	3870	33,2	3747	34,9	3582	37,7	3475	37,8	-107	-3,0
Від 9000,01 до 10000	675	5,8	580	5,4	514	5,4	485	5,3	-29	-5,6
Від 10000,01 до 12000	430	3,7	401	3,7	358	3,8	351	3,8	-7	-2,0
Разом	11672	100	10744	100	9502	100	9198	100	-304	-3,2

*Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства ПАТ «Київенерго»*

У 2018 р. основну частку в середньообліковій чисельності працюючих займають працівники з середньомісячною заробітною платою від 7500,01 до 9000 грн., частка яких склала 37,8% або 3475 чол. та зменшилась відносно 2017 р. на 3% або на 107 чол. Найменшу частку становлять працівники з оплатою праці від 10000,01 до 12000, а саме 351 чол., або 2%.

Аналізуючи дані за 2018 р. можна відстежити чітку тенденцію щодо зростання заробітної плати, й працівників з низьким рівнем оплати праці з кожним роком стає менше. Тобто, ми спостерігаємо значне підвищення рівня ФОП на підприємстві протягом останнього періоду.

Структуру працівників в розрізі середньомісячної заробітної плати на підприємстві 2018 р., можемо побачити на рис. 2.11.

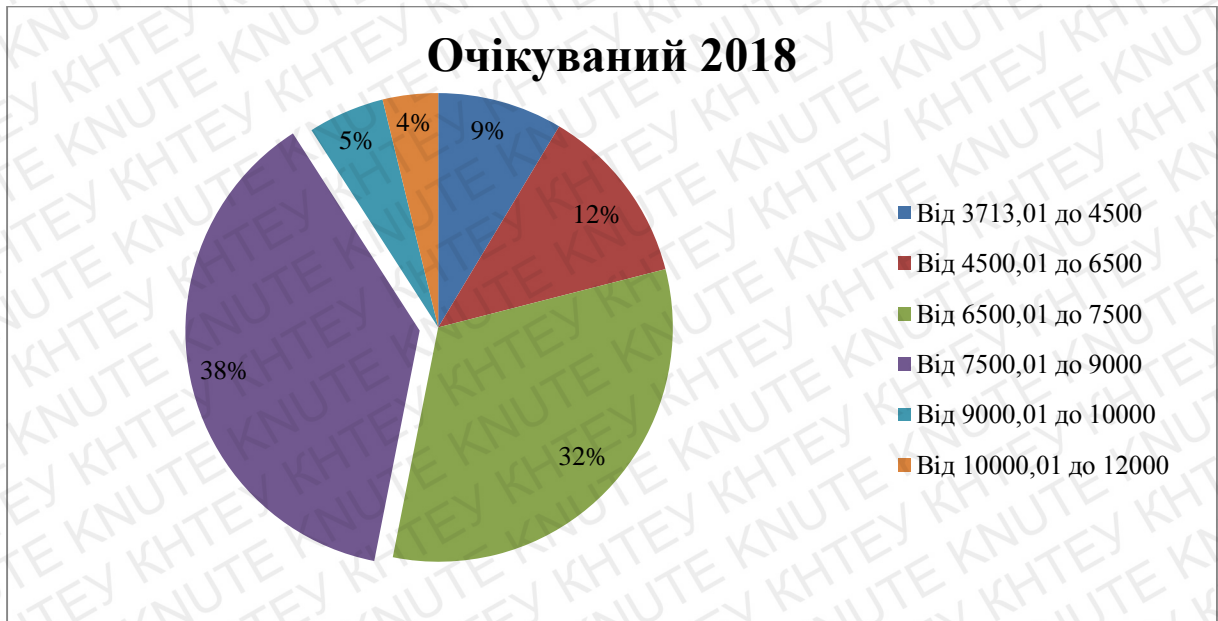


Рис. 2.11. Структура працівників в розрізі середньомісячної заробітної плати на підприємстві очікуваний 2018 рік

Також проведено аналіз середньомісячної заробітної плати в енергетичній галузі, підприємства ПАТ «Київенерго», середньомісячній заробітній платі по Києву та Київській області, дані відображено в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

**Аналіз середньомісячної заробітної плати за 2015-2018 рр.**

	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 до 2017 рр.	
					Абсол. відхилення	Темп, %
1	2	3	4	5	6	7
ЗП в галузі. Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	8182	10286	13460	17334	3874	28,8
ЗП в м. Києві	8486	11094	11668	13836	2742	18,6
ЗП в Київській обл.	5489	6406	8719	9410	3004	7,9
ЗП в ПАТ "Київенерго"	7800	8250	9000	11856	3606	31,7

Аналізуючи таблицю 2.19 відмінним є найвищий рівень заробітної плати протягом 2015-2018 років в галузі енергетики, темп зростання якого за останній рік становить 28,8%.

Варто відмітити темп зростання заробітної плати в м. Києві що становить 18,6% Найнижчим показником темпу росту є заробітна плата в Київській області, що становить 7.9%.

Заробітна плата в ПАТ «Київенерго» по суммі на 3-му місці в даному порівнянні, при цьому темп зростання за останній рік найвищий 31,7%.

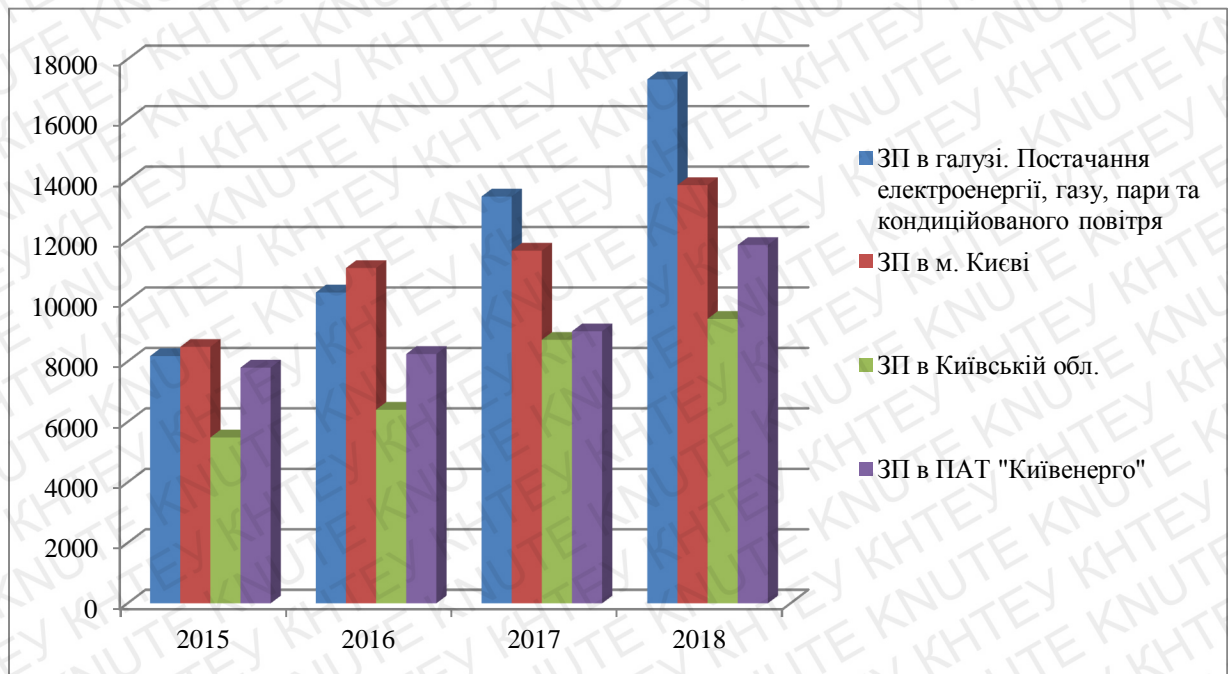


Рис. 2.12. Середньомісячна заробітна плата у 2015-2018 р.

На завершення аналізу ефективності діючої системи оплати праці та мотиваційного механізму підприємства, визначимо зарплатоємність та зарплатовіддачу (табл. 2.20).

Формулу визначення ефективності заробітної плати можна представити як відношення створеного продукту (результату, ефекту) до визначеної на його виробництво заробітної плати, тобто зарплатовіддачу. Такий підхід до визначення ефективності дає змогу виявити ступінь раціональності у витратах фонду заробітної плати при створенні суспільного продукту й оцінити її стимулюючу роль. Підвищення ефективності полягає в тому, щоб

збільшення заробітної плати супроводжувалось поліпшенням виробничих показників.

Таблиця 2.20

**Зміна зарплатовіддічі та зарплатомісткості на підприємстві за 2015-2018 рр.**

Показники	Роки			Очікуваний 2018	Відхилення 2018 р. від 2017 р.	
	2015	2016	2017		Абсолют- не, (+/-)	Віднос- не, %
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	18055336	23734784	26963671	31784149	4820478	17,9
Фонд оплати праці працівників, тис. грн	979731,1	1044360,8	1131215,2	1159294,1	28078,9	2,5
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	11672	10744	9502	9198	-304	-3,2
Зарплатовіддача, тис. грн	18,4	22,7	23,8	27,4	3,6	15,2
Зарплатоємність, тис. грн	0,05	0,04	0,04	0,04	0	0

*Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства ПАТ «Київенерго»*

Дані табл. 2.20 свідчать про те, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2018 р. в порівнянні з 2017 р. збільшився на 4820478 тис. грн, або 17,9 % і склав 31784149 тис. грн; фонд оплати праці у 2018 р. становить 1159294,1 тис. грн, і є більшим від фонду оплати праці 2017 р. на 28078,9 тис. грн, або на 2,5%; середньооблікова чисельність працівників у 2018 р. становить 9198 чол., що менше ніж у 2017 р. на 304 чол., або на 3,2%.

Зарплатовіддача у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшилась на 3,6 тис. грн, або на 15,2% і становила 27,4 тис. грн. Зарплатоємність у 2018 р. порівняно з 2017 р. не змінилась. Зміну зарплатоємності та зарплатовіддачі на підприємстві за 2015-2018 рр. зображено на рис. 2.12.

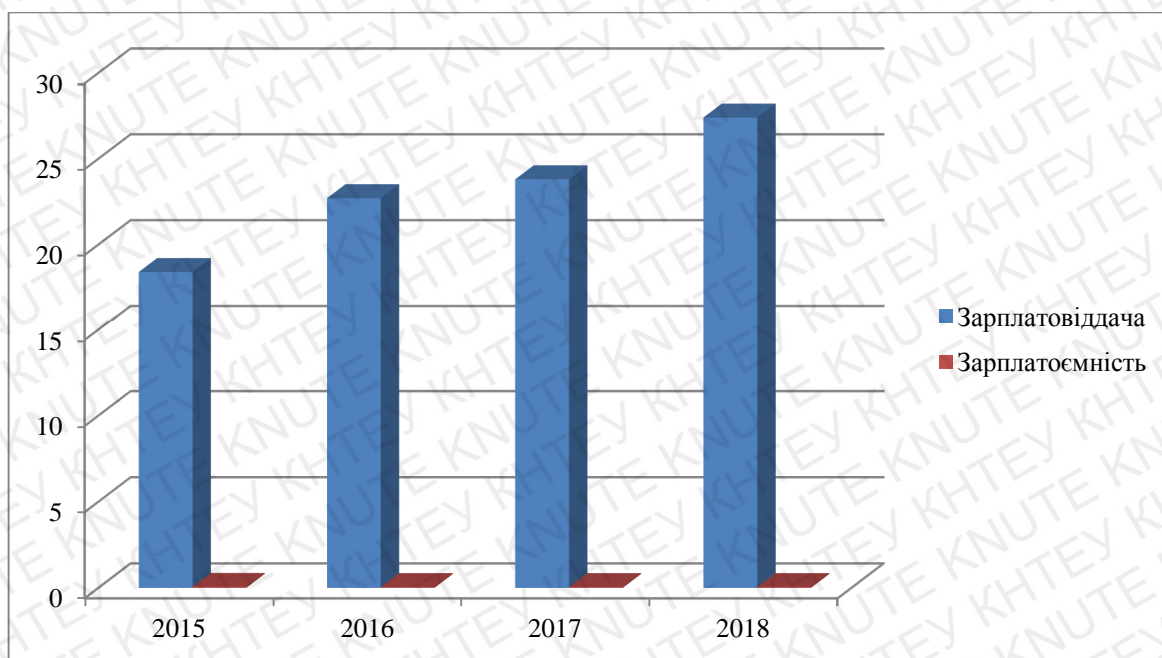


Рис. 2.12. Темпи росту зарплатоємності та зарплатовіддачі на підприємстві за 2015-2018 рр.

*Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства ПАТ «Київенерго»*

Мотивація трудових ресурсів – є запорукою досягнення підприємством високих результатів діяльності, у тому числі в аспекті гнучкості. Адже лише вмотивований працівник стане докладати зусилля для оперативного пошуку рішення нових проблем, буде чинити мінімальний опір або навіть ініціювати зміни, розвивати нові компетенції; він також виявить більш високу лояльність до підприємства як у сприятливі, так і в кризові періоди. Зважаючи на те, що основним фактором мотивації трудових ресурсів є матеріальна винагорода, вважаємо за доцільне пов'язати рівень умотивованості трудових ресурсів підприємства з середньомісячною заробітною платою.

Отже, Аналіз використання трудових ресурсів на підприємстві, рівня продуктивності праці необхідно розглядати в тісному зв'язку із оплатою праці. Із ростом продуктивності праці створюються реальні можливості для підвищення рівня його оплати.



Фонд оплати праці за останній рік збільшився за рахунок зростання фонду додаткової заробітної плати та фонду основної заробітної плати.

Аналіз свідчать про те, що на ПАТ «Київенерго» у 2017 році перемінна частина заробітної плати (надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, премії за виробничі результати) збільшилась так як і постійна частина. Також спостерігається зріст надбавок, премій, матеріальної допомоги, компенсаційних виплат.

Аналізуючи дані за 2017 р. можна відстежити чітку тенденцію щодо зростання заробітної плати, й працівників з низьким рівнем оплати праці з кожним роком стає менше. Тобто, ми спостерігаємо значне підвищення рівня ФОП на підприємстві протягом останнього періоду, результатом якого є збільшення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), спостерігається підвищення показника ефективності використання витрат на оплату праці в розрахунку по реалізованій продукції.

Для аналізу коефіцієнта співвідношення темпів росту продуктивності праці і середньої заробітної плати у ПАТ «Київенерго» необхідно проаналізувати основні техніко-економічні показники його діяльності, що подано у таблиці 2.21.

Таблиця 2.21

**Співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньорічної заробітної плати за 2015-2018 рр. тис.грн.**

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Очікуваний 2018р.	Відхилення %		
					2018	2017	2016
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	11672	10744	9502	9198	97	86	79
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	18118511	23734784	26963671	31784149	118	134	175

1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг виробництва продукції в порівняних цінах, грн	1805533600 0	2373478400 0	2696367100 0	3182626533 3	118	134	176
Продуктивність праці, тис. грн.	1552	2209	2838	3456	122	157	223
Фонд оплати праці працівників, тис. грн	979731,1	1044360,8	1131215,2	1159294,1	103	111	118
Середньорічна заробітна плата одного працюючого, тис. грн.на особу	84	97	119	126	106	130	150
Коефіцієнт співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньорічної заробітної плати	-	-	-	-	1,15	1,21	1,48

*Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства ПАТ «Київенерго»*

За даними таблиці 2.21 спостерігається поступове скорочення темпу росту показників середньорічної заробітної плати одного працюючого та продуктивності праці. Показник середньорічної заробітної плати одного працюючого знизився з 2016 року до очікуваного періоду з 150 – 2016 рік до 106% - 2018 рік. Продуктивність праці також знизилась за досліджуваний період з 223%– 2016 рік до 122% - 2018 рік.

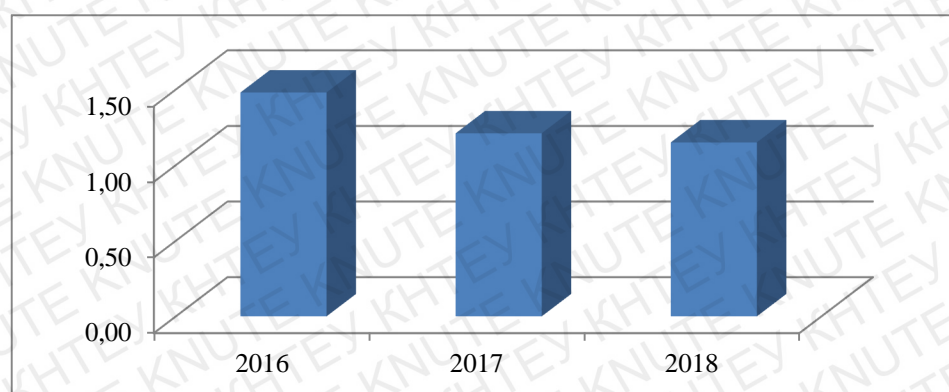


Рис. 2.13. Співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньорічної заробітної плати за 2015-2018 рр.

*Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства ПАТ «Київенерго»*

Коефіцієнт співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньорічної заробітної плати знизився за досліджуваний період з 1,48 – 2016 рік до 1,15 – 2018 рік (рис.2.13), загалом коефіцієнт більший за одиницю, що є позитивним фактором оскільки темп росту продуктивності праці перевищує темп росту заробітної плати, що дозволяє підприємству економити на фонді оплати праці та свідчить про ефективне використання трудових ресурсів на ПАТ «Київенерго».

Отже, оцінка використання трудових ресурсів дозволяє виявити недоліки у роботі, їх причини та внутрішні резерви економії трудовитрат і підвищення ефективності використання кадрів завдяки їх раціонального розміщення, повнішого завантаження і використання відповідно з набутою професією, спеціальністю і кваліфікацією.

Складовими аналізу використання трудових ресурсів виступають чисельність працівників яка поступово скрочується на підприємстві, тільки за останній рік чисельність скоротилась на 304 особи, рівень забезпеченості ними підприємства, їх склад і структура, показники руху робочої сили, які є високими, коефіцієнт зі звільнення складає 0,19 і є більшим за коефіцієнт з приймання 0,03, продуктивності праці яка поступово збільшується за досліджуваний період, за останній рік відбувся приріст 122 тис.грн, використання робочого часу тощо. Система трудових показників дає можливість поєднати та пов'язати окремі показники між собою, а їх аналіз дозволяє оцінити вплив кожного окремого й усієї сукупності показників на загальну результативність праці.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПАТ «КИЇВЕНЕРГО»

### 3.1. Обґрунтування резервів підвищення ефективності управління трудових ресурсів підприємства

Підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції та забезпечення на цій основі високої конкурентоспроможності підприємства, його прибутковості безпосередньо пов'язані з пошуком і використанням внутрішніх резервів, зокрема зі зниженням трудомісткості продукції (робіт). Успішне виконання цього завдання значною мірою залежить від ефективності механізму стимулювання, від того, наскільки економічні умови сприяють широкому застосуванню прогресивних норм трудових затрат.

Продуктивність праці - це один з найважливіших показників економічної ефективності. Надзвичайно важливий облік факторів, що впливають на продуктивність праці працівників. Всі фактори можна поділити на внутрішні і зовнішні.

До зовнішніх факторів відносять причини, які не залежать від підприємства: зміна асортименту та номенклатури продукції у відповідності з попитом на ринку, що приводить до зміни і трудомісткості; соціально-економічні умови в суспільстві і т.п.

Внутрішніми факторами є рівень технічної оснащеності підприємства, енергоозброєність праці, організація праці та виробництва, застосовувані системи стимулювання праці, тобто всі ті, які залежать від колективу і його керівників.

Всі фактори, що впливають на зростання продуктивності праці, можна об'єднати в такі основні групи.

1. Зміна обсягу і структури продукції, що випускається (збільшення обсягу виробництва, зміна частки покупних виробів і напівфабрикатів).

Аналіз енергоспоживання 16 тис. клієнтів-юросіб ПАТ «КИЇВЕНЕРГО» показав, що 1 тис. столичних будинків можуть заощадити на опаленні до 100 млн. грн на рік сумарно, скоротивши споживання тепла майже в 5 разів.

2. Підвищення технічного рівня виробництва (впровадження нових видів обладнання, нових технологій, нових матеріалів і т.д.).

3. Організація виробництва праці та управління. Мабуть, найчисленніша група факторів, що включає в себе нові системи, методи і моделі управління, психологічні та соціальні фактори, у тому числі це і зміна форм власності на майно підприємств і на результати праці, а також демократизація комерційної та суспільного життя і розвиток самоврядування. У результаті використання цих факторів змінюється матеріальна і моральна зацікавленість у результатах праці; рівень кваліфікації, професійну майстерність; ставлення до праці, трудової дисципліни.



Рис. 3.1. Класифікація резервів ефективності використання трудового потенціалу

Оперативні резерви — це потенційні можливості вдосконалення процесу залучення до виробництва трудових ресурсів, дозволяючи перебороти відхили у ході їх використання від норми та нормативів і безперервно проводити у стан, відповідний оптимальному. У часи оперативних резервів, обмежених проміжком технологічних операцій, змін, доби, декад, їх реалізація не потребує будь-яких капіталовкладень.

Поточні резерви — це резерви, що протягом звітного періоду виникають під впливом можливостей удосконалення організації праці, ефективнішого використання наявного обладнання, вдосконалення технології, зниження трудомісткості продукції. Вони використовуються протягом місяця, кварталу, року та не потребують значних капіталовкладень.

Перспективні резерви для свого використання потребують значних проміжків часу і матеріальних витрат. Вони пов'язані із запровадженням нових досягнень науки і техніки, передового досвіду, реконструкцією підприємств. Поточні та перспективні резерви органічно взаємозв'язані, оскільки в міру реалізації довгострокових проектів перспективні резерви переходять до категорії поточних.

Поширений у практиці господарювання поділ резервів за можливістю виявлення на поверхневі та глибинні.

До поверхневих або наявних відносять невикористані в даний період можливості у відповідних ланках виробництва. У більшості випадків вони пов'язані з можливостями запровадження у виробництво створеної техніки і відпрацьованої технології, випробуваної з одержанням ефекту на інших підприємствах організації виробництва та праці. Використання поверхневих резервів не потребує тривалих проміжків часу і значних фінансових витрат.

Глибинні резерви — різноманітні. Переважно вони полягають у проектах нової техніки, новітньої технології, науково-технічних відкриттях і т. ін.

Залежно від форм впливу на ефективність виробництва резерви поділяються на прямі та побічні. Прямі резерви безпосередньо впливають на

ефективність виробництва, а побічні — виконують ту саму функцію опосередковано.

Окрім того, за мірою впливу на процес виробництва резерви доцільно поділяти на інтенсивні й екстенсивні. Інтенсивні можливості пов'язані з підвищенням продуктивності технологічного устаткування, сукупності підвищення професійних, фізичних та духовних здібностей людини тощо. Екстенсивні резерви являють собою можливості підвищення ефективності сукупної тривалості роботи працівників. Використання екстенсивних резервів пов'язане з розширенням кількісного складу виробничого персоналу, установа додаткового устаткування. Чітко розподілити екстенсивні та інтенсивні резерви важко. Але слід пам'ятати, що інтенсивні резерви мають якісний характер, а екстенсивні — кількісний.

З метою вибору варіантів капіталовкладень резерви поділяються на інвестиційні та безінвестиційні.

Інвестиційні резерви потребують суттєвих капіталовкладень і пов'язані із запровадженням таких дій, що призведуть до піднесення продуктивності роботи працівників через удосконалення технології, устаткування, умов праці і т. ін.

Безінвестиційні резерви закладені у виведення з виробництва зайвого устаткування, ущільнення робочого часу тощо.

За проявом у процесі виробництва резерви поділяються на реальні та потенційні. Резерви, які можливо використати в даний час за наявних виробничих ресурсів, являють собою реальні можливості підвищення ефективності використання робочої сили. Потенційні резерви — це наявні можливості, які використовуються у звітному періоді.

Наукове та практичне значення має поділ резервів за зв'язками з виробництвом на внутрішньовиробничі і позавиробничі. Перші пов'язані з невикористаними технічними, технологічними, організаційно-технічними та соціальними можливостями піднесення ефективності праці. Позавиробничі резерви формуються за межами виробництва, але максимально виявляються

безпосередньо у виробництві. Вони пов'язані з необхідністю зміни загальноосвітньої та спеціальної підготовки працівників, структури зайнятості, мобільності населення, трудової і виробничої активності.

Резерви зростання продуктивності праці - це можливість більш повного використання всіх факторів її підвищення. Резерви пов'язані з факторами зростання продуктивності праці. Якщо фактор розглядати як можливість, то резерви - це процес перетворення можливості в дійсність.

Сутність розрахунків на основі впливу факторів на величину продуктивності праці залежить від знаходженні шляхів зменшення чисельності зайнятих в результаті за рахунок того чи іншого фактора.

Зростання продуктивності праці за рахунок зниження трудомісткості розраховується за формулою:

$$\Delta\Pi = \frac{\Delta T}{T} ? 100\% = \frac{E_T}{T} ? 100\% \quad (3.1)$$

де  $\Delta T$  — зміна трудомісткості продукції;

$E_T$  — економія трудомісткості.

Зростання продуктивності праці за рахунок економії чисельності:

$$\Delta\Pi = \frac{E_C}{C} ? 100\% \quad (3.2)$$

де  $E_C$  — економія чисельності;

$C$  — середньооблікова чисельність працівників.

Зростання продуктивності праці за рахунок підвищення ефективного фонду робочого часу:

$$\Delta\Pi = \frac{\Phi_{\text{еф}2}}{\Phi_{\text{еф}1}} ? 100\% - 100\% \quad (3.3)$$

де  $\Phi_{\text{еф}1}$  — ефективний фонд робочого часу в базовому періоді;

$\Phi_{\text{еф}2}$  — ефективний фонд робочого часу в поточному періоді.

Для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами на ПАТ «Київенерго» доцільно запровадити наступне:

Розробити оперативний комплекс заходів щодо збереження трудових ресурсів, включаючи підвищення матеріальної зацікавленості працівників у



зростанні ефективності праці, більш раціональне використання та необхідність пошуку внутрішніх резервів економії трудових ресурсів, що забезпечить збільшення економічних результатів діяльності підприємства та необхідність підвищення інтенсивності використання матеріальних ресурсів.

Ввести відрядно-преміальну системи оплати праці, що полягає в тому, що працівнику, крім заробітку за прямою відрядною системою, нараховується премія за виконання (чи перевиконання) певних кількісних і якісних показників.

Резерви підвищення продуктивності праці безмежні, як і науково-технічний прогрес, удосконалення організації виробництва, праці й управління. Тому в кожний конкретний період треба використовувати ті резерви, що дають максимальну економію праці за мінімальних витрат.

### **3.2. Планування кількості та складу трудових ресурсів підприємства**

Організація роботи підприємства розпочинається з визначення мети та розробки заходів по її досягненню. Серед заходів найголовніший - оцінка наявних та пошук дефіцитних ресурсів, включаючи трудові. Тобто йдеться про передбачення умов реалізації мети, або про планування. Планування – це напрям дій, якого необхідно дотримуватись, результат, що буде наслідком цих дій, етапи, які необхідно пройти та методи, що їх потрібно застосувати.

Планування трудових ресурсів та умов їх ефективного використання на підприємстві проводиться в декілька етапів, найголовніші з яких: оцінка наявних трудових ресурсів оцінка майбутніх потреб в них; визначення напрямів підвищення ефективності їх використання, розглянемо в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

**Динаміка чисельності та структури трудового забезпечення  
підприємства за 2018-2019 рр.**

Категорії трудових ресурсів	Роки				Зміни в динаміці, (+,-)	
	2018		2019		Абс.відх (+,-)	Відн.відх. %
	Кіл-сть, осіб	П. вага, %	Кіл-сть, осіб	П.вага, %		
Середньооблікова чисельність штатних працівників, у т.ч.:	9198	100	8650	100	-548	-3,2
- управлінські трудові ресурси	1441	15,7	1374	15,9	-47	-3,4
- промислово-виробничі трудові ресурси	6984	75,9	6740	77,9	-297	-4,1
- допоміжні трудові ресурси	773	8,4	536	6,2	-54	-6,5

*Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства ПАТ «Київенерго»*

Розрахуємо середньооблікову чисельність працівників за формулою

$$Ч_{пл} = Ч_{б} ? \pm E \quad (3.4)$$

де Ч<sub>пл</sub> - середньооблікова планова чисельність працюючих;

Ч<sub>б</sub> - середньооблікова чисельність працівників у базисному періоді;

і<sub>q</sub> – індекс обсягу продукції (коефіцієнт зростання обсягу продукції).

E - загальна зміна вихідної чисельності працюючих.

$$Ч_{пл} = 9198 * 1,0 - 548 = 8650 \text{ осіб}$$

Проаналізувавши данні таблиці 3.1 спостерігаємо зниження середньооблікової чисельності працівників в плановому періоді на 548 осіб.

В управлінських трудових ресурсах спостерігаємо зменшення в 48 осіб на 2019 рік показник становить 1374 особи, хоча питома вага починаючи з 2017 року зростає та на 2019 рік становить 15,9%.

Промислово-виробничі трудові ресурси також скоротились на 297 осіб в плановому періоді, в той час як питома вага збільшиться до 77,9%.

Допоміжні трудові ресурси поступово скорочуються на 2019 рік становитимуть 536 осіб, питома вага також зменшиться до 6,2%.

де  $Ч_{пл}$  - середньооблікова планова чисельність працюючих;

$Ч_6$  - середньооблікова чисельність працівників у базисному періоді;

$i_q$  – індекс обсягу продукції (коефіцієнт зростання обсягу продукції).

$E$  - загальна зміна (зменшення - "мінус", збільшення - "плюс") вихідної чисельності працюючих.

Працівники кожної професії і спеціальності розрізняються рівнем кваліфікації. Кваліфікація характеризує міру оволодіння працівниками даною професією або спеціальністю і відображається в кваліфікаційних (тарифних) розрядах і категоріях. Тарифні розряди і категорії - це одночасно і показники, що характеризують ступінь складності робіт. Професійно-кваліфікаційна структура службовців підприємства знаходить своє відображення в штатному розкладі (Додаток А).

ПАТ «Київенерго» приділяти значну увагу не тільки питанням формування трудового потенціалу, але і його збереження і подальшого ефективного використання.

Важливою складовою є система мотивації і стимулювання працівників підприємства характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або колектив до досягнення індивідуальних та загальних цілей діяльності підприємства.

Аналіз складу додаткової заробітної плати дає змогу визначити активність підприємства щодо застосування певних інструментів стимулювання продуктивності праці — преміювання надбавок та доплат, одноразових заохочень тощо; визначити обсяги компенсаційних виплат для компенсації працівникам особливих умов праці на даному підприємстві; оцінити розміри та визначити можливі причини зростання інших виплат у складі додаткової оплати праці (оплата щорічних та додаткових відпусток, збереження заробітної плати в передбачених законодавством випадках, здійснення витрат та купівля спеціального одягу та взуття тощо).

Аналіз складу інших заохочувальних та компенсаційних виплат дає змогу з'ясувати, яку форму заохочення за рахунок прибутку вважати найбільш дієвою — премії та інші грошові виплати, оплату акцій підприємства або участь у його викупі, надання соціальних і трудових пільг у негрошовій формі тощо.

Таблиця 3.2

**Планування фонду заробітної плати працівників ПАТ «Київенерго» за 2015-2019 рр.**

Показники	Сума, тис. грн.				Відхилення 2019 до 2018 рр.	
	Очікуваний 2018 р.	Питома вага, %	Плановий 2019 р.	Питома вага, %	Абсол. відхилення, +/-	Темп %
1. Фонд основної заробітної плати, всього	659760	57	823602	59	163842	24,8
2. Фонд додаткової заробітної плати, всього	408205	35	472830	34	64625	15,8
3. Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього	91329	8	95862	7	4533	5,0
Фонд оплати праці	1159294	100	1392294	100	233000	20,1

*Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства ПАТ «Київенерго»*

Розрахуємо фонд оплати праці на плановий період:

$$\text{ФОП} = Z \cdot \text{Чпл} \quad (3.5)$$

Z — середня заробітна плата одного працівника у плановому періоді, грн;

Чпл — планова чисельність працівників, чол.

$$\text{ФОП} = 13413 \cdot 8650 \cdot 12 = 1392294 \text{ тис. грн}$$

За даними таблиці 3.3 варто відмітити планове підвищення фонду оплати праці на 20%, а саме на 233000 грн.

Фонд основної заробітної плати складатиме 823602 грн, що на 163842 грн більше за 2018 рік, фонд додаткової заробітної плати складатиме 472830 грн, що на 64625 грн більше від 2018 року, заохочувальні та компенсаційні

виплати становитимуть 95862 грн, які також збільшилися на 4533 грн.

Далі розглянемо рівень середньомісячної заробітної плати на плановий період (табл.3.3)

Таблиця 3.3

**Плановий рівень середньомісячної заробітної плати ПАТ «Київенерго»**

Назва показників	Роки				Відхилення 2019 р. від 2018 р.	
	Очікуваний 2018 р.		Плановий 2019 р.		абсолютне, (+/-)	відносне, %
	Чис. працівників, чол.	Структура, %	Чис. працівників, чол.	Структура, %		
Від 4175 до 5000	790	8,6	630	7,3	-160	-20,3
Від 5000,01 до 7000	1145	12,4	988	11,4	-157	-13,7
Від 7000,01 до 8500	2952	32,1	2912	33,7	-40	-1,4
Від 8500,01 до 10000	3475	37,8	3300	38,2	-175	-5,0
Від 10000,01 до 11000	485	5,3	472	5,5	-13	-2,7
Від 11000,01 до 15000	351	3,8	306	3,5	-45	-12,8
Від 15000,01 до 20000	0	0	42	0,5	42	0
Разом	9198	100	8650	100	-548	-6,0

*Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства ПАТ«Київенерго»*

У плановому 2019 р. основну частку в середньообліковій чисельності працюючих займатимуть працівники з середньомісячною заробітною платою від 8500,01 до 10000 грн., частка яких склала 38,2% або 3300 чол. та зменшилась відносно 2018 р. на 5% або на 175 чол. Найменшу частку становлять працівники з оплатою праці від 15000,01 до 20000, що з'явиться в 2019 році, а саме 42 чол., або 0,5%.

Аналізуючи дані за 2019 р. можна відстежити чітку тенденцію щодо зростання заробітної плати, за рахунок скорочення працюючих, що дозволяє

за мотивувати і підвищити ефективність роботи, спостерігаємо що працівників з низьким рівнем оплати праці з кожним роком стає все менше.

### Зміни в структурі працівників підприємства в розрізі середньомісячної заробітної плати за 2015-2019 рр.

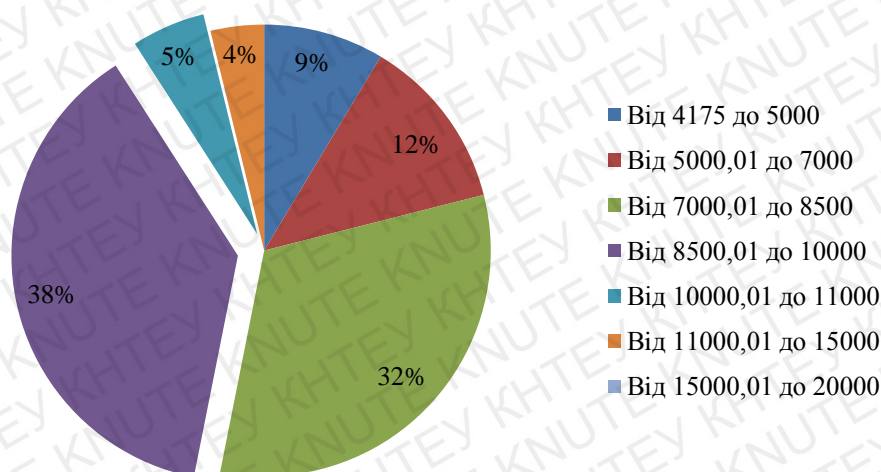


Рис. 3.2. Зміни в структурі працівників підприємства в розрізі середньомісячної заробітної плати за 2015-2019 рр.

Отже, оплата праці робітника здійснюється, виходячи зі складності кваліфікації, результативності праці, та включає в себе основну й додаткову заробітну платню, інші стимулюючі та компенсаційні виплати. На плановий період 2019 рік очікуємо підвищення загального фонду оплати праці на 20% або 233000 тис.грн порівняно з 2018 роком та складає 1392294 тис.грн, що призведе також до позитивної зміни середньомісячної заробітної плати по підприємству та зменшенню працюючих з ниською зарплатнею, таким чином стимулюючи підвищувати ефективність праці.

### 3.3 Прогнозування показників ефективності використання трудових ресурсів

Ефективність використання трудових ресурсів характеризується в першу чергу показниками продуктивності праці. Для оцінки рівня інтенсивності використання трудових ресурсів застосовується система узагальнюючих, приватних та допоміжних показників продуктивності праці.

Узагальнюючим показником, що характеризує рівень ефективності використання трудових ресурсів, є грошовий еквівалент реалізованої продукції. Вироблення представляє собою відношення кількості виробленої продукції до чисельності в одиницю робочого часу.

Таблиця 3.4

#### Плановий рівень зарплатовіддачі та зарплатоємності за 2015-2019 р.

##### ПАТ «Київенерго»

Показники	Роки			Очікувані й	Плановий 2019	Відхилення 2019 р. від 2018 р.	
	2015	2016	2017			2018	Абсолют- не, (+/-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) тис.грн	18055336	23734784	26963671	31784149	35040836	3256687	10,2
Фонд оплати праці працівників, тис. грн	979731,1	1044360,8	1131215,2	1159294,1	1392294,4	28078,9	2,5
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	11672	10744	9502	9198	8650	-548	-6,0
Зарплатовіддача, тис. грн	18,4	22,7	23,8	27,4	25,2	3,6	15,2
Зарплатоємність, тис. грн	0,05	0,04	0,04	0,04	0,04	0	0

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства ПАТ «Київенерго»

Розглядаючи данні таблиці 3.4 в плановому періоді очікується збільшення чистого доходу від реалізації (товарів, робіт, послуг) порівняно з 2018 роком

на 3256687, та складатиме 35040836 грн.

Спостерігаємо в плановому періоді збільшення зарплатовіддачі на 3,6% що свідчить про те, наскільки ефективно використовується фонд оплати праці, тобто на скільки виплата заробітної плати працівникам підприємства сприяли збільшенню виготовленої продукції.

Зарплатоємність порівняно з 2018 роком залишилась незмінною і становить 0,04%.

Таблиця 3.5

**Співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньорічної заробітної плати за 2015-2018 рр.**

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Очікувані й 2018р.	Плановий 2019	Відхилення %		
						2019	2018	2017
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	11672	10744	9502	9198	8650	94,0	96,8	88,4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн.	18118511	23734784	26963671	31784149	35040836	110,2	117,9	113,6
Обсяг виробництва продукції в порівняних цінах, грн	180553360 00	237347840 00	269636710 00	318262653 33	325929736 90	102,4	118,0	113,6
Продуктивність праці, тис. грн.	1552	2209	2838	3456	4051	117,2	121,8	128,5
Фонд оплати праці працівників, тис. грн	979731,1	1044360,8	1131215,2	1159294,1	1392294,4	120,1	102,5	108,3
Середньорічна заробітна плата 1 працюючого, тис. грн./особу	84	97	119	126	161	127,7	105,9	122,7
Коефіцієнт співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньорічної заробітної плати	-	-	-	-	-	0,9	1,2	1,0

За даними таблиці 3.5 спостерігається в плановому періоді підвищення темпу росту середньорічної заробітної плати одного працюючого, показник становитиме 127,7%, в 2018 році показник мав



значення 105,9%.

Показник продуктивності праці в плановому періоді буде становити 117,2%, що є меншим від 2018 року 121,8%.

Коефіцієнт співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньорічної заробітної плати в 2019 році становитиме 0,9%, показник знизився порівняно з 2018 роком 1,2%.

Значення показника нижчим за одиницю є негативним явищем, оскільки вказує на те, що заробітна плата збільшується більшими темпами ніж продуктивність праці.

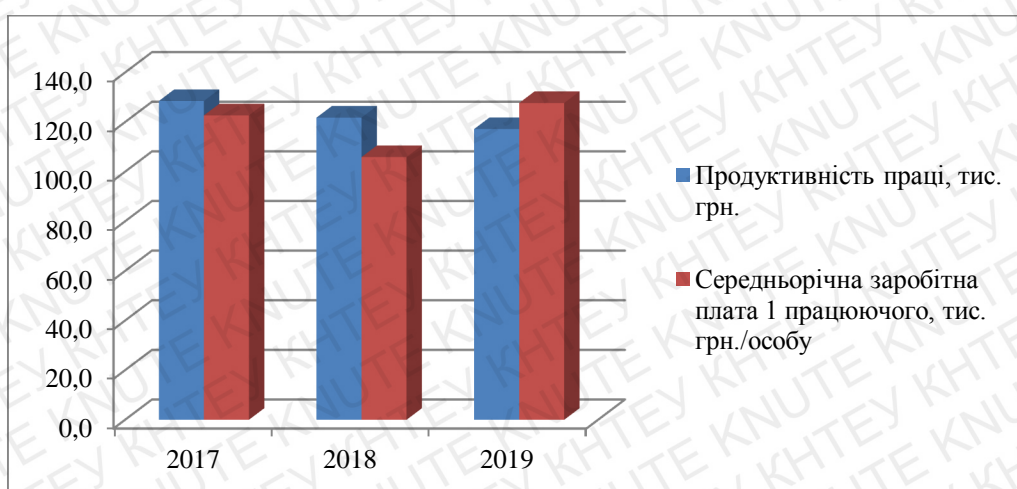


Рис. 3.3. Співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньорічної заробітної плати за 2017-2019 рр.

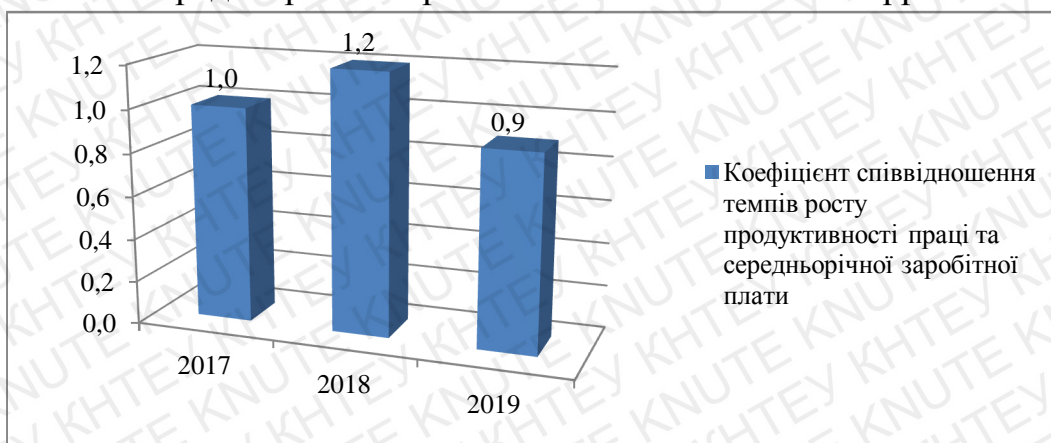


Рис. 3.4. Динаміка коефіцієнту співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньорічної заробітної плати за 2017-2019 рр.

Аналіз використання трудових ресурсів на підприємстві, рівня продуктивності праці необхідно розглядати в тісному зв'язку із оплатою

праці. Із ростом продуктивності праці створюються реальні можливості для підвищення рівня його оплати. При цьому кошти на оплату праці потрібно використовувати таким чином, щоб темпи росту продуктивності праці випереджали темпи росту його оплати. Тільки при таких умовах створюються можливості для підвищення темпів розширеного відтворення.

Розглянемо співвідношення продуктивності праці та фонду оплати праці в табл.3.6

Таблиця 3.6

### Співвідношення продуктивності праці та фонду оплати праці

Показники	Роки			Очікуваний 2018	Плановий 2019	Відхилення 2019 р. від 2018 р.	
	2015	2016	2017			Абс., (+/-)	Відн., %
Продуктивність праці, тис. грн.	1552	2209	2838	3456	4051	595	17,2
Фонд оплати праці працівників, тис. грн	979731	1044361	1131215	1159294	1392294,4	233000,4	20,1

За даними таблиці 3.6 прослідковується збільшення показників продуктивності праці та фонду оплати праці.

Продуктивність праці в плановому періоді зросла на 595 тис.грн, та становить 4051 тис.грн.

Фонд оплати праці у плановому періоді зросте на 233000 тис.грн, та складатиме 1392294 тис.грн.

Можна зробити висновок не ефективного використання фонду оплати праці, оскільки темп росту якого перевищує темп росту продуктивності праці, це є негативним явищем.

Наступним кроком буде аналіз продуктивності праці та трудомісткості підприємства (табл.3.7)

Таблиця 3.7

**Аналіз продуктивності праці та трудомісткості на ПАТ «Київенерго»  
за 2015-2019 рр.**

Показники	Роки			Очікувані	Планові	Відхилення 2019 р від 2018 р.	
	2015	2016	2017	2018	2019	Абс., (+/-)	Відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	18118511	23734784	26963671	31784149	35040836	3256687	10,2
Фонд робочого часу, людино-годин	23437376	21573952	18927984	16803712	17300000	496288	3,0
Середньооблікована чисельність працівників, чол.	11672	10744	9502	9198	8650	-548	-6,0
Продуктивність праці, тис. грн.	1552	2209	2838	3456	4051	595	17,2
Трудомісткість, людино-годин	1,3	0,9	0,7	0,50	0,49	-0,01	-1,3

Аналізуючи дані таблиці 3.7, відзначаємо зменшення трудомісткості на 0,01, та становить 0,49% що є позитивним явищем оскільки чим меншою є трудомісткість, тим більшою є продуктивність праці.

Продуктивність праці є важливим показником ефективного використання трудових ресурсів на підприємстві.

Отже, продуктивність праці вимірюється обсягом роботи одного працівника, виконаної в одиницю часу. Позитивна динаміка цього показника визначає економію трудовитрат на підприємстві і веде до економічного зростання підприємства. Можемо спостерігати підвищення показника в плановому періоді на 595 тис.грн., який буде складати 4051 тис.грн.

Варто відмітити зростання фонду оплати праці за останній рік на 233000 тис.грн.

Негативним є співвідношення продуктивності та фонду заробітної плати, оскільки продуктивність праці є меншою 17% від темпу росту фонду заробітної плати 20%.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідивши тему випускної роботи «Управління трудовими ресурсами підприємства», дійшли висновку:

Трудові ресурси характеризуються сукупністю специфічних рис, насамперед, пов'язаних з їхнім соціально – економічним характером, який головним чином виявляється у відмінностях трудових від решти економічних ресурсів. Ефективне функціонування системи управління підприємством можливе лише за умови високого рівня кадрового потенціалу. Рівень кваліфікації трудових ресурсів повинен випереджати розвиток технології виробництва і системи організації виробничо-трудоного процесу. Чим вищий загальний рівень розвитку економіки, чим складніші завдання йому доводиться вирішувати, тим важливішою є потреба у трудових ресурсах високої кваліфікації. Необхідно розробляти стратегії управління трудовими ресурсами з урахуванням сучасного світового досвіду, створювати нові системи навчання і розвитку трудових ресурсів підприємства. Інвестування у розвиток людського капіталу дає можливість досягти не тільки короткострокового економічного успіху, а й закласти основу для формування позитивних довгострокових тенденцій у розвитку національної економіки і кожного підприємства зокрема. Вкладення коштів у розвиток трудових ресурсів підвищить рівень ефективності підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Оцінка ефективності управління трудовими ресурсами є складним багатоаспектним питанням. У загальному вигляді ефективність управління трудовими ресурсами можна ототожнювати з успішністю підприємства під час здійснення трудовими ресурсами зусиль для досягнення певної мети.

Ефективність управління трудовими ресурсами на підприємстві необхідно оцінювати за допомогою системи соціально-економічних показників, яка має відповідати таким вимогам; відображати повноту й вірогідність досліджених даних, висвітлювати результати управлінських

рішень як у кількісних, так і в якісних вимірниках, охоплювати показники, на які управлінські рішення справляють прямий вплив, відповідати цілям оцінки, забезпечувати співмірність результатів управління з витратами на їх отримання, усі показники повинні відображати не лише досягнутий рівень, а й динаміку їхніх змін, облічувати організаційну структуру підприємства, відповідати вимогам ефективності діяльності підприємства.

Відсутність комплексного показника, який задовольняє таким вимогам та дає змогу визначити соціально-економічну ефективність управління трудовими ресурсами, робить вимірювання за окремими групами економічної й соціальної ефективності обмеженим і не дає повного уявлення про результативність керівництва. Варто також зауважити, що комплексний показник ілюструватиме синергетичний ефект від впливу економічних та соціальних чинників на процес керівництва трудовими ресурсами на підприємстві.

Оцінка використання трудових ресурсів дозволяє виявити недоліки у роботі, їх причини та внутрішні резерви економії трудовитрат і підвищення ефективності використання кадрів завдяки їх раціонального розміщення, повнішого завантаження і використання відповідно з набутою професією, спеціальністю і кваліфікацією.

Складовими аналізу використання трудових ресурсів виступають чисельність працівників яка поступово скорочується на протязі всього досліджуваного періоду з 2015-2019 рік, плановий показник чисельності робітників складає 9198 осіб, для прикладу в 2016 році показник був 10744 осіб, рівень забезпеченості трудовими ресурсами підприємства, їх склад і структура, показники руху робочої сили є досить високимиж, коефіцієнт з приймання 0,03% що є меншим показником від коефіцієнту зі звільнення 0,19%, що є негативним явищем, оскільки кваліфіковані ресурси також вибувають і загалом це відображається на продуктивності праці, продуктивності праці, що незважаючи на зниження середньооблікової чисельності працюючих зростає протягом досліджуваних років, а за останній

рік зросла на 618 тис.грн, використання робочого часу тощо. Підприємства повинні бути зацікавлені в якнайшвидшому усуненні усіх недоліків в роботі працівників та використанні виявлених резервів, оскільки це дозволить підвищити ефективність праці, а це, у свою чергу, покращить результати діяльності підприємства.

Проаналізувавши дані можна зробити висновки про те, що кількість працівників на підприємстві в 2018 році в порівнянні з кількістю працівників попередніх роках зменшується.

ПАТ «Київенерго» має нестійке фінансове становище. З одного боку, підприємство має достатньо високу частку власних коштів в загальній сумі джерел їх формування і досить високий рівень незалежності від зовнішнього фінансування, але з другого боку, цих коштів вистачає для того, щоб забезпечити ними виробничі запаси і затрати підприємства.

Необоротні та оборотні активи за 2018 рік зростали та становлять 15037456 тис.грн. та 516416 тис.грн.

Коефіцієнт випередження свідчить про те, що темпи росту фонду оплати праці в 2019 році випереджатимуть темпи зростання продуктивності праці, показники склали за досліджуваний період 20% та 17 % відповідно, що є свідченням непродуктивного використання трудових ресурсів.

Оцінка ефективності механізму стратегічного управління трудовими ресурсами відображає специфіку функцій, що реалізуються, і дозволяє об'єктивно визначити позитивні й негативні аспекти діяльності цієї системи, усунути недоліки і, зрештою, створити умови для високопродуктивної роботи трудових ресурсів. Таким чином, досліджуючи взаємозв'язок ефективності використання кадрового потенціалу та оплати праці на підприємстві, можемо зробити висновок, що в незалежності від зменшення чисельності працівників, продуктивність праці та трудомісткість спадає, що дає підстави говорити про не ефективне використання трудових ресурсів. Окрім того, ступінь раціональності у витратах фонду заробітної плати при створенні суспільного продукту й свідчить про недостатність стимулюючої

ролі заробітної плати, оскільки саме підвищення ефективності полягає в тому, щоб збільшення заробітної плати супроводжувалось поліпшенням виробничих показників.

Впровадження запропонованих заходів на ПАТ «Київенерго» сприятиме підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Співвідношення темпів росту продуктивності праці в порівнянні з темпами росту заробітної плати говорить про негативну тенденцію і надалі може привести до зниження рентабельності продукції. Таким чином, можна зробити висновки, що у плановому періоді показники прибутку збільшаться, зросте рентабельність продукції.

На основі вищесказаного можна зробити висновок, що для вирішення проблеми підвищення реальної заробітної плати винятково набувають питання: зміни типу економічної системи; оптимізація структури витрат виробництва; послаблення податкового тиску; зростання продуктивності праці та капіталу. Далі реформування оплати праці має органічно поєднуватись з загальним процесом ринкової трансформації, передусім у податковій, грошово-кредитній, фінансовій системах, сфері соціального захисту, з дальшою стабілізацією національної грошової одиниці, проведенням адміністративної реформи.

Таким чином, зростання реальної заробітної плати в сучасних умовах економічної трансформації вимагає комплексного системного підходу до вирішення цього складного завдання – синхронного реформування форм та систем оплати праці, інвестиційно-інноваційної, податкової, грошово-кредитної систем, ціноутворення, політики доходів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янова Є., Бабак А., Бабак В., Матвієць С., Москаленко С. Оплата праці: Нормативна база. Консультації. - Д. : Баланс-Клуб, 2009
2. Адамовська В. С. Аудит ефективності управлінської діяльності / В. С. Адамовська // Ефективна економіка. – 2014. – № 4 [електронний ресурс]. – режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2904>
3. Білуха М.Т., Дмитренко М.Г., Микитенко Т.В. Фінансовий контроль: теорія, ревізія, аудит: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. - К. : Українська академія оригінальних ідей, 2015, – 280 с.
4. Бойко Т. Ю. Методичні підходи щодо оцінки ефективності організаційно-економічного механізму регулювання управлінської діяльності підприємницького кластеру / Т. Ю. Бойко // Вісник Запорізького національного університету. – 2011. – № 1 (19). – С. 15 – 21.
5. Болотіна Н.Б. Трудове право України : підручник / Н.Б. Болотіна, Г.І. Чанишева. – К. : Вид-во "Знання", КОО, 2010. – 564 с.
6. Бутинець Ф.Ф., Малюга Н.М. Бухгалтерський облік: облікова політика і план рахунків, стандарти, кореспонденція рахунків, звітність [Текст]: Навч.посіб. 3-тє вид., перероб. і доповн] / За ред. Проф. Ф.Ф.Бутинця. [- Житомир: ЖІТІ: ПП «Рута», 2012. – 512 с.
7. Бухгалтерський облік та фінансова звітність в Україні [Текст]: Навч.-практ. посіб. / За ред. С.Ф.Голова. - Дніпропетровськ, ТОВ «Баланс-Клуб», 2014. – 832 с.
8. Васильченко Т. А. Проблеми та методи внутрішнього аудиту розрахунків з оплати праці // Держава та регіони: Економіка та підприємництво. - 2009. -№ 2 – 320 с.
9. Васильчик С.В. Теоретичні основи формування оплати праці на підприємстві / С.В. Васильчак, О.Р. Жидяк, Т.М. Полянчич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2017. – Вип. 21.12. – С.152-157.



10. Г. Левчунь Реформування системи оплати і стимулювання праці / Г. Левчунь // Галицький економічний вісник. - 2012. - №1(34). - С.84-88
11. Гальченко О.С. Актуальні питання державного регулювання оплати праці // Актуальні проблеми права: теорія і практика. – 2016. – № 25. – С. 61-67.
12. Глухова С.В. Етимологія поняття «витрати» та його сучасні особливості / С.В. Глухова // Вісник НТУ «ХП». 2013. № 20(993). – С. 155-158.
13. Горбонос Ф.В. Економіка підприємств: Підручник / Ф. В. Горбонос, Г. В. Черевко, Н. Ф. Павленчик, А. О. Павленчик. – К. : Знання, 2015. – 463 с.
14. Господарський кодекс України, затверджений постановою ВРУ від 16.01.03 №436-IV // Все про бухгалтерський облік. – 2003. - № 12. – 165 с.
15. Гринів Б. В. Економічний аналіз торговельної діяльності / Б.В. Гринів. – К.: ЦУЛ, 2011. – 392с
16. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – Київ : Центр учбової літератури, 2010. – 303с.
17. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства : навчальний посібник Е.Т. Карапетян, Б.В. Погріщук – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : ЦУЛ, 2012. – 304 с.
18. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу. К.: Центр учбової літератури, 2007. - 224 с.
19. Єськова О.Л., Савельєва В.С. Теоретичні основи формування оплати праці на підприємстві: [збірник науково-технічних праць] / О.Л. Єськова, В.С. Савельєва // Науковий вісник НЛТУ України. - №21(12). - 2011. - С.152 - 156.
20. Зубілевич С.Я., Голов С.Ф. Основи аудиту / С. Зубілевич, С. Голов. - К.: Ділова Україна, 1996. - 374 с.

21. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник для студентів вищих навчальних закладів - 2-ге вид. - К. : Центр учбової літератури, 2011. - 727 с.
22. Іляш О.І., Гринкевич СС. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навчальний посібник - Київ : "Ліра-К". 2010. - 476с.
23. Касьяненко Л. М. Економічна теорія : навч. посіб. / Л. М. Касьяненко. – К. : Цул, 2015. – 224 с.
24. Кравченко М. А. Сутність оплати праці як економічної категорії / Кравченко М. А. // Бізнес-навігатор. – 2010. – № 1.
25. Кравчук Л.С. Характеристика впливаючих факторів на рівень заробітної плати / Л.С. Кравчук, Т.А. Дзюба // Інноваційна економіка. – 2010. – №4. – С.110-112.
26. Крищенко К. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління оплатою праці / К. Крищенко // Україна: аспекти праці. - 2007. - № 6. - С.45.
27. Крупка Я. Д. Фінансовий облік. Підручник. - К: 2013. – 551 с.
28. Куліков Г. Покласти край «тіньовій» зарплаті [Текст] / Г. Куліков // Праця і зарплата. – 13 квітня 2011. – С.4-5.
29. Левченко Л. В. Гроші та кредит: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів - К. : Центр учбової літератури, 2011. - 222 с.
30. Левчунь Г. Реформування системи оплати і стимулювання праці / Г. Левчунь // Галицький економічний вісник. - 2012. - №1(34). - С.84-88.
31. Лень В.С. Бухгалтерський облік в Україні, основи та практика [Текст] / В.С. Лень, В.В. Гливенко – К.: Знання, 2004. – 805 с.
32. Логутін В.Ф. Реформа оплати праці стимулюючого типу: теорія, концепція, практичні рекомендації і пропозиції: [монографія] / В.Ф. Логутін - Луцьк: Ред. - вид. відділ «Вежа», 2007. - с.260.
33. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник. - Львів: „Новий світ-2000”, 2008. - 248 с.

34. Мартин О.М. Заробітна плата як економічна категорія: соціально-економічні аспекти / О.М. Мартин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.7. – С. 233-239.
35. Матюшко П. Регулювання оплати праці за колективним договором // Юридичний журнал. - 2008. -№ 10, – 280 с.
36. Мельник Т.Г. Теоретичні підходи до системи обліку та аналізу розрахунків з оплати праці / Т.Г. Мельник // Управління розвитком. - 2010. - №2(78). - С.122.
37. Михайлов М. Г. Бухгалтерський облік у бюджетних установах : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів М. І. Телегунь, О. П. Славкова ; ред. - К. : Центр учбової літератури, 2011. - 379 с.
38. Мица Є. В. Стандартизація обліку розрахунків з оплати праці // Економіка та держава. - 2009. - № 7. – 320 с.
39. Мних Є.В. Економічний аналіз: Підручник / Є.В. Мних. - К.: Знання, 2011. - 630 с.
40. Непочатенко О.О. Фінанси підприємств : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів - К. : Центр учбової літератури, 2011. - 322 с.
41. Овсюк Н.В. Облікова політика підприємства в частині оплати праці // Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. – 2012. - №4 (62). – С.162-165.
42. Онищенко Д.О. Формування системи оплати праці на підприємстві /Д.О. Онищенко // Управління розвитком. – 2011. – №11. – С.57-58.
43. Організація і методика економічного аналізу : навч. посіб. / Т.Д.Косова, П.М.Сухарев, Л.О.Ващенко та ін. – К. : ЦУЛ, 2012. – 528 с.
44. Партин Г.О., Загородній А.Г., Свідрик Т.І., Ясінська А.І., Бойчук Т.М. Управлінський облік: підручник. - Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. - 280с.

45. Петенко І.В., Петенко А. В. Удосконалення системи оплати праці, А.В. Петенко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2010. – № 1. – 210 с.
46. Покатаєва О.В. Шляхи вдосконалення системи оплати праці на підприємстві Г. О. Кошулинська // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – №3. – 180 с.
47. Полякова Л. М. Аудит ефективності управлінських систем і практичної діяльності / Л. М. Полякова, З. В. Билень // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 722. – С. 211 – 215.
48. Податковий кодекс України затверджений постановою ВРУ від 02.12.2010 р. № 2755-VI (із змінами та доповненнями) // zakon.rada.gov.ua
49. Економіка підприємства: [підручник] / За заг. Редакцією С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2011. - 451 с.
50. Рибченко Т. С. Методи та процедури аудиту зобов'язань та розрахунків // Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. праць. - 2009. - № 4. – 340 с.
51. Робертсон Дж. Аудит / Дж. Робертсон; [пер. с англ.]. – М. : Контакт, 2004. – 496 с.
52. Рофе Ф. И. Економіка труда: учебник / А. И. Рофе - М.: КНОРУС 2010. - 400 с.
53. Рябухин С., Климантов С.. Аудит эффективности государственного сектора экономики: Курс лекций. 2-е вид., доп. М.: Трида Лтд, - 2006. - 304 с.
54. Садовська І.Б., Мачулка О.В. Обліково-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень: монографія. - Луцьк : РВВ Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2010. - 226 с.
55. Статистичний щорічник за 2008 рік — [Збірник] — К.: Державний комітет статистики, 2009. — 566 с

56. Ткаченко Н. М. Бухгалтерський облік на підприємствах України [Текст]: підручник [5-те вид., доп. й перер.] / Н. М. Ткаченко. - К.: А.С.К., 2007. – 784 с.
57. Толуб'як В.С. Заробітна плата та її вплив на формування фінансових ресурсів системи пенсійного забезпечення/ В.С. Толуб'як // Теорія та практика державного управління. – 2010. – Вип. 2 (29). – С. 1-8.
58. Усач Б.Ф. Система документування і первинного обліку праці та заробітної плати [Текст] / Усач Б.Ф. та ін.// Вісник ТАНГ. - Тернопіль: Економічна думка, 2009. - с.114-119.
59. Фаріон І.Д., Писаренко Т.М. Управлінський облік [текст] : підруч. / [І. Д. Фаріон, Т. М. Писаренко]. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 792с.
60. Фінанси підприємств : підручник / А. М. Поддєрьогін, М.Д.Білик, Л.Д.Буряк та ін. : кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М.Поддєрьогін. – К.: КНЕУ, 2012. – 546 с.
61. Цивільний кодекс України. Постанова Верховної Ради від 16.01.2003 № 435-IV // zakon.rada.gov.ua
62. Цигилик І.І. Організація оплати праці як важливий чинник забезпечення високої ефективності діяльності підприємства Економіка, фінанси, право. – 2009. – №10. – 220 с.
63. Чацкіс Ю.Д., Гейер Е.С., Наумчук О.А., Власова І.О. Організація бухгалтерського обліку. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 564 с.
64. Черниш С.С. Економічний аналіз : навч. посіб. – К. : ЦУЛ, 2010. – 312 с.
65. Череп А.В. Економічний аналіз: Навчальний посібник. – К.:Кондор, 2005. – 160 с.
66. Чингос П.Т. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США / П.Т. Чингос : пер. с англ. – М. : ВД "Вильямс", 2004. – 416 с.

67. Шваб Л.І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Каравела, 2011 – 416 с.

68. Шульгінова Л.А. Механізми державного регулювання заробітної плати в Україні: сутність і складові / Л.А. Шульгінова // Теорія та практика державного управління. – 2011. – Вип.4 (35). – С.1-7

69. Юр'єв О. В. Аспекти аудиту ефективності операційної діяльності торговельних підприємств / О. В. Юр'єв // науково-практичне видання «незалежний аудитор». – 2014. – № 7 (1). – С. 73 – 81.

70. Яркіна Н. М. Економіка підприємства : навч. посіб. / Н. М. Яркіна – Київ : Ліра-К, 2015. – 498 с.

## Штатний розпис ПАТ «Київенерго» на плановий 2019 рік

№п.п.	Посада	Посадовий оклад, грн
1	Директор	22651,00
2	Головний інженер	13487,76
3	Заступник директора	13487,76
4	Помічник директора	9980,94
5	Секретар	5994,56
6	Головний бухгалтер	13487,76
7	Заступник головного бухгалтера	10790,21
8	Провідний бухгалтер	8871,95
9	Бухгалтер	6270,72
10	Головний економіст	10490,48
11	Провідний економіст	8931,89
12	Економіст	7193,47
13	Головний енергетик	10490,48
14	Керівник відділу	9741,16
15	Енергетик	8242,52
16	Інженер 2 категорії	7163,5
17	Інженер з підготовки виробництва	8242,52
18	Інженер	6743,88
19	Провідний інженер з технагляду	6743,88
20	Диспетчер району	10640,34
21	Начальник району	10130,81
22	Головний інженер району	10130,81
23	Заступник головного інженера з експлуатації	10130,81
24	Заступник головного інженера з ремонту мереж та обладнання	10130,81
25	Заступник головного інженера з експлуатації електрообладнання	10130,81
26	Старший майстер виробничої дільниці	8991,84
27	Майстер зміни	8242,52
28	Слюсар з ремонту устаткування 6го розряду	5395,1
29	Слюсар з ремонту устаткування 5го розряду	4615,81
30	Слюсар з ремонту устаткування 4го розряду	4046,33
31	Електрогазоварник 4го розряду	4046,33
32	Електрогазоварник 5го розряду	4615,81
33	Електрогазоварник ручного зварювання 5го розряду	4615,81
34	Ізолювальник з термоізоляції трубопроводів 5го розряду	4615,81
35	Майстер виробничої дільниці	8242,52
36	Прибиральники	4240,84
37	Працівник охоронної служби	4175,00