

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ТА ФІНАНСІВ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Шляхи підвищення ефективності праці персоналу
суб'єкта господарювання

Виконав: здобувач гр. 051-ЕП-12бстн-2

спеціальності 051 Економіка

ОПП «Економіка підприємства»

Натаріус Євгеній Тимурович

(прізвище та ініціали)

Керівник

Смокова Л.М.

(прізвище та ініціали)

Харків – 2024

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 Факультет економічних відносин та фінансів, денна форма навчання
 Кафедра економіки та бізнесу
 Ступінь вищої освіти бакалавр
 Спеціальність 051 Економіка, ОПП «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри
 проф. В.А. Гросул



«05» лютого 2024 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Натаріус Євгенія Тимуровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема Шляхи підвищення ефективності праці персоналу суб'єкта господарювання

Керівник Смокова Л.М., ст. викладач

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

затверджені наказом ДБТУ від «05» лютого 2024 року № 02-02/141

Термін подання роботи «13» червня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Етапи підготовки та захисту КРБ	Терміни виконання
1. Вибір студентом теми КРБ і подання заяви на кафедру; затвердження тем і призначення наукових керівників; складання і затвердження індивідуальних завдань на виконання КРБ	5 лютого-17 лютого
2. Підготовка вступу і першого розділу КРБ	19 лютого-8 березня
3. Підготовка другого розділу КРБ	11 березня- 12 квітня
4. Підготовка третього розділу КРБ, висновків, додатків, переліку використаних джерел	15 квітня – 10 травня
5. Подання студентом завершеної КРБ науковому керівнику для перевірки на плагіат та оформлення відгуку	13 травня – 24 травня
6. Попередній розгляд КРБ на комісії від кафедри	25 травня – 31 травня
7. Доопрацювання роботи, прийняття кафедрою рішення про допуск роботи до захисту в ЕК, оформлення та рецензування	1 червня – 12 червня
8. Захист КРБ в ЕК і присвоєння випускникам кваліфікації	13 червня – 24 червня

Дата видачі завдання «05» лютого 2024 р.

Здобувач


 (підпис)

Натаріус Є.Т.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


 (підпис)

Смокова Л.М.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кількісні характеристики роботи: обсяг - 55 сторінки, 9 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел з 57 найменувань.

Актуальність. Людські ресурси є ключовим активом будь-якої організації. Саме персонал виконує функції виробництва, обслуговування та є рушійною силою, яка втілює стратегічні цілі компанії в конкретні дії та результати. Тому підприємствам необхідно сфокусуватися на пошуку ефективних шляхів підвищення продуктивності праці своїх співробітників.

Стислий огляд змісту. В роботі розглянуто теоретичні основи підвищення ефективності праці персоналу; проведено аналіз ефективності праці персоналу підприємства, а також розроблено заходів з підвищення ефективності праці персоналу виробничого підприємства.

Реальність пропозицій. Пропозиції та рекомендації, що подані в роботі, дозволять підприємствам самостійно здійснювати оцінку праці персоналу; проводити факторний аналіз та визначати методи вимірювання ефективності праці.

Апробація результатів дослідження. Сформульовані в кваліфікаційній роботі теоретичні узагальнення та практичні рекомендації спрямовані на процес підвищення ефективності праці персоналу виробничого підприємства.

Ключові слова: праця, персонал, продуктивність праці, ефективність праці, мотивація, шляхи підвищення ефективності праці персоналу.

Quantitative characteristics of work: volume - 55 pages, 9 tables, 6 figures, references 57 titles.

Topicality. Human resources are the key asset of any organization. It is the personnel who perform the functions of production, service and are the driving force that translates the company's strategic goals into concrete actions and results. Therefore, companies need to focus on finding effective ways to increase the productivity of their employees.

Summary of the content. The paper examines the theoretical foundations of improving the work efficiency of personnel; an analysis of the labor efficiency of the company's personnel was carried out, as well as measures to increase the labor efficiency of the production company's personnel were developed.

The reality of the proposals. The proposals and recommendations presented in the work will allow enterprises to independently evaluate the work of the staff; conduct factor analysis and determine methods of measuring labor efficiency.

Approval of research results. The theoretical generalizations and practical recommendations formulated in the qualification work are aimed at the process of increasing the work efficiency of the personnel of the production enterprise.

Key words: work, personnel, labor productivity, labor efficiency, motivation, ways to improve the labor efficiency of personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1. Роль ефективності праці в розвитку економіки.....	7
1.2. Фактори впливу та методи вимірювання ефективності праці	111
1.3. Теорії та моделі управління ефективністю праці персоналу	166
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПП «НОВОЖАНІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»	211
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Новожанівський м'ясокомбінат»	211
2.2. Аналіз використання персоналу ПП «Новожанівський м'ясокомбінат»	277
2.3. Аналіз ефективності використання персоналу ПП «Новожанівський м'ясокомбінат»	333
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПП «НОВОЖАНІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»	399
3.1. Розробка алгоритму пошуку шляхів підвищення ефективності праці персоналу ПП «Новожанівський м'ясокомбінат»	399
3.2. Обґрунтування шляхів підвищення ефективності праці персоналу ПП «Новожанівський м'ясокомбінат»	466
ВИСНОВКИ	544
ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	566
ДОДАТКИ	633

ВСТУП

У контексті сучасних економічних викликів, які формуються глобальною щільною конкуренцією на ринках, швидкими змінами технологій, високим ступенем невизначеності, нестабільності та швидкими змінами економічного середовища, включаючи економічні та політичні кризи, підприємствам доводиться вирішувати проблеми забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємств. Вирішення цих завдань неможливе без участі персоналу, оскільки персонал є тим ресурсом, який не тільки виконує функції виробництва і обслуговування, але й є активною силою, здатною перетворювати стратегічні наміри та цілі організації на конкретні дії та результати. Тому, для досягнення результату, підприємства мають шукати «ключ» до підвищення ефективності праці персоналу, що може забезпечити мультиплікативний ефект розвитку бізнесу.

Дослідження в цьому напрямку проводили Гарасимлюк М.В. та О.Ю. Даців, Ю.В. Гончаров, О.В. Безпалько, Є.П. Качан, В. О. Єременко, Л.І. Заставнюк, Л.М. Ільч та Акіліна О. В., А. Колот та О. Герасименко, А.В. Кузьменко та А.С. Козакова, О.С. Мантур-Чубата та Д.В. Саламаха, І. І. Пасінович та І. Є.Старко, Н.Ю. Кубіній, В.В. Маргітич та В.В. Кубіній та інші дослідники. Як правило, дослідження зводяться до аналізу продуктивності, яка тільки обмежено характеризує ефективність праці. Крім того, універсальні методи мають трансформуватись з урахуванням особливостей діяльності конкретних підприємств. На цих позиціях побудоване дане дослідження.

Об'єктом дослідження є персонал ПП «Новожанівський м'ясокомбінат».

Предмет дослідження: ефективність праці персоналу ПП «Новожанівський м'ясокомбінат».

Мета роботи полягає у визначенні теоретичних передумов підвищення ефективності праці персоналу та розробка на їх базі економічно обґрунтованих пропозицій по підвищенню ефективності праці персоналу ПП «Новожанівський м'ясокомбінат».

Завдання роботи:

- дослідити роль ефективності праці в розвитку економіки;
- визначити фактори впливу та методи вимірювання ефективності праці;
- охарактеризувати торії та моделі управління ефективністю праці персоналу;
- надати організаційно-економічну характеристику ПП «Новожанівський м'ясокомбінат»;
- проаналізувати використання персоналу ПП «Новожанівський м'ясокомбінат»;
- проаналізувати ефективність використання персоналу ПП «Новожанівський м'ясокомбінат»;
- розробити алгоритм пошуку шляхів підвищення ефективності праці персоналу ПП «Новожанівський м'ясокомбінат»;
- обґрунтувати шляхи підвищення ефективності праці персоналу ПП «Новожанівський м'ясокомбінат».

Методи дослідження добирались відповідно до вирішуваних задач. В теоретичній частині дослідження проводився аналіз наукових джерел, аналіз статистичних баз даних, здійснювалось узагальнення та зіставлення. Аналітична частина потребувала застосування методів економічного аналізу, аналізу документів про організацію роботи підприємства, графічного методу для представлення інформації. При пошуку шляхів підвищення ефективності праці персоналу було проведено анкетування працівників з подальшою обробкою результатів, застосовано методи синтезу, економічного аналізу та прогнозування.

Наукова новизна результатів:

- розмежовано зміст понять продуктивність праці та ефективність праці;
- запропонований універсальний алгоритм пошуку шляхів підвищення ефективності праці персоналу.

Практична значимість результатів:

- запропоновані шляхи підвищення ефективності праці персоналу ПП «Новожанівський м'ясокомбінат», реалізація яких дозволить підприємству досягти позитивного економічного ефекту, а саме зростання обсягів діяльності, збільшення суми прибутку та підвищення рівня рентабельності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Роль ефективності праці в розвитку економіки

Основним рушійним фактором світової економіки, що забезпечує виробництво товарів і послуг, є праця. Це твердження впливає з самого визначення праці, яке науковці трактують як специфічний вид діяльності, пов'язаний з створенням суспільно-корисного продукту або отриманням корисного результату [18, с. 2; 10, с. 11]. Праця формує основу для економічного зростання країн, визначає їх конкурентоспроможність на міжнародному ринку, впливає на розподіл багатства та соціальну стабільність у суспільстві. Її ефективне використання стимулює інновації, розвиток технологій та підвищення життєвого рівня населення. Таку думку висловлюють Ю.О. Махортов, А.В. Кузьменко, Н.Ю. Кубіній, В.В. Маргітич, В.В. Кубіній, М. Burda, В.П. Мікловда, А. Колот, О. Герасименко, О.О. Чернушкіна [29, с. 7; 24, с. 394; 3; 2; 20, с.3; 53, с 164]. В сучасній концепції інклюзивного розвитку продуктивність праці розглядається не як самоціль, а як одна з складових забезпечення економічного зростання країн [42, с. 10].

Кузьменко А.В. та А.С. Козакова розглядають проблему суспільної продуктивності праці через призму забезпечення зайнятості молоді, трансформації освітньої системи України, державних та іноземних інвестицій [24]. Кубіній Н.Ю., В.В. Маргітич та В.В. Кубіній розглядають роль ефективності праці в контексті інтенціональної економіки, відзначаючи відсутність матеріального виміру продуктивності в умовах переходу до багаторазового використання благ (розвиток шерінгу) та пояснення поведінки суб'єктів економіки з позиції намірів [23]. Чалюк Ю.О., Р. Шарма, А. Колот та О. Герасименко піднімають питання впливу розвитку технологій, в т.ч. цифрових, на ринок праці в цілому та продуктивність праці зокрема [52, 54, 20]. Роздуми авторів зводяться до того, що сучасні технології значно змінюють ринок праці, сприяючи автоматизації та підвищенню продуктивності. Вони

призводять до зміни вимог до робочої сили та створюють нові види робіт, що вимагають нових навичок та кваліфікацій. Хоча деякі традиційні робочі місця можуть бути замінені автоматизацією, в той же час виникають нові сфери діяльності та індустрії, що створюють нові можливості для використання праці. Тому, необхідно вдосконалювати навички та перепідготовку робочої сили, щоб адаптуватися до змін на ринку праці та забезпечити його стабільність.

В умовах трансформації економіки не втрачається необхідність оцінювання ефективності праці. Ефективність праці часто ототожнюють з поняттям продуктивності. Це зумовлено їх взаємопов'язаністю та схожістю у практичному застосуванні. Ефективність праці відображає, наскільки результативно використовуються ресурси праці для досягнення конкретних цілей або виробничих завдань. Продуктивність праці, з свого боку, вимірюється обсягом виробленої продукції або надання послуг за одиницю часу в порівнянні з витратами праці. Таким чином, висока продуктивність часто є результатом ефективного використання ресурсів праці, тому ці поняття часто розглядаються як взаємопов'язані або взаємозалежні.

Продуктивність праці є відносним показником, оскільки логіка його розрахунку полягає у співставленні результатів праці з ресурсами праці, які можуть бути представлені у різних вимірниках. Наприклад, на макроекономічному рівні показники продуктивності праці використовуються для порівняння розвитку економік різних країн. При цьому застосовуються як показник ВВП в розрахунку на зайняте населення, так і показник ВВП в розрахунку на відпрацьовану годину. Застосування цих показників дозволяє оцінити зусилля суспільства, витрачені на виробництво ВВП в розрахунку на душу населення, а саме цей показник найчастіше використовують для характеристики рівня добробуту країн. Як справедливо зазначає М. Burda, зростання ВВП на душу населення може бути досягнуто за рахунок збільшення кількості відпрацьованих годин, і тоді, з точки зору населення, у нього буде залишатись менше часу на те, щоб скористатись виробленими суспільними благами [2]. Так, аналізуючи статистичну інформацію по країнах – членах ОЕСР можна побачити суттєву розбіжність в показниках у різних країнах (рис. 1.1). По

перше, є країни, які відрізняються достатньо високими показниками ВВП в розрахунку на відпрацьовану годину. Це такі країни як Люксембург, Польща та Туреччина. В той же час рівень ВВП на душу населення у Люксембурзі значно вищий, ніж у Польщі та Туреччині. Ми це пов'язуємо з тим, що ВВП у Польщі та Туреччині розподіляється на більшу чисельність непрацюючого населення, що опосередковано підтверджується нижчим рівнем продуктивності в розрахунку на зайняту особу. Також звертають на себе увагу показники Швейцарії, де при невисокому відносно інших країн ВВП на відпрацьовану годину, ВВП на душу населення є вищим, ніж в інших країнах, що мають вищу годинну продуктивність. Це досягається за рахунок вищої продуктивності на одну зайняту особу, а це можливо за умови відпрацювання ними більшої кількості часу. Крім того, ВВП на душу населення визначається часткою непрацюючого населення: чим вона більша, тим, за інших рівних умов, цей показник буде меншим.

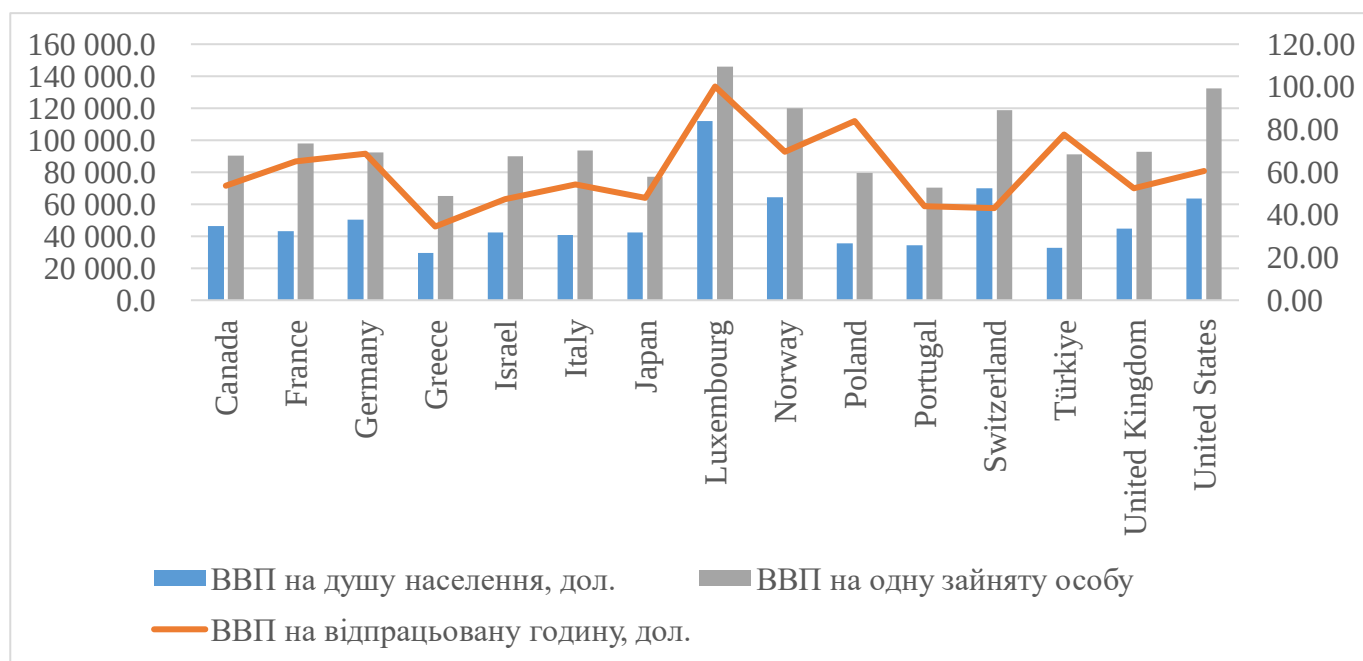


Рис. 1.1 Показники продуктивності праці та рівня життя населення окремих країн ОЕСР у 2022 році (побудовано автором за [40, 49])

Порівнюючи показник продуктивності праці різних країн, ми бачимо, що країни з вищою продуктивністю праці відрізняються вищим рівнем життя населення,

що підтверджує думку О.О. Чернушкіної щодо впливу продуктивності на підвищення соціальних стандартів [53, с. 164]. В той же час, ці країни більше обмежені в потенціалі зростання, оскільки вже досягли високих рівнів продуктивності праці, і для подальшого зростання потребують «інноваційних шоків» [2]. Менш розвинуті країни мають більший потенціал зростання як продуктивності праці, так і рівня життя населення. Порівнюючи темпи зростання продуктивності праці (ВВП на відпрацьовану годину) та рівня життя населення (ВВП на душу населення) в деяких країнах ОЕСР ми бачимо, що Туреччина, Польща та Ізраїль продемонстрували найвищі темпи зростання обох показників за період з 2010 року (рис. 1.2). Більшість країн демонструють помірні темпи росту рівня життя (в межах 103-112%). З них, такі країни як Сполучені Штати, Нідерланди, Німеччина, Сполучене Королівство, Норвегія, Франція, та Італія мали вищі темпи зростання продуктивності праці, ніж рівня життя населення. Окрему позицію займає Греція, у якій зниження продуктивності супроводжувалось більш інтенсивним зменшенням показника ВВП на душу населення.

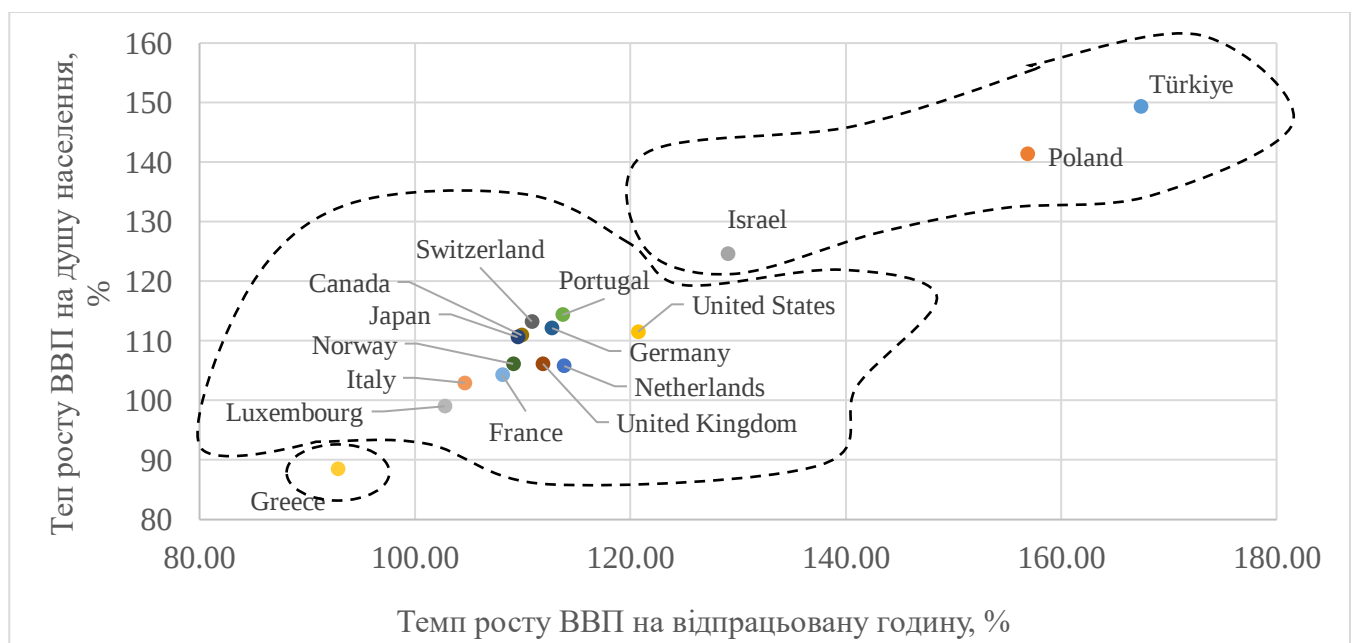


Рис. 1.2 Темп росту продуктивності праці та рівня життя населення країн ОЕСР за період з 2010 року до 2022 року (побудовано автором за [40])

Щодо ситуації в Україні, дослідження О.О. Чернушкіної показало, що з 2000

року до 2017 року значення показника продуктивності праці, розрахованого відносно зайнятого населення, безупинно зростало, але залишалось суттєво нижчим, ніж у розвинутих країнах [53, с. 167]. А дослідження Ю.О. Махортова показало, що за період з 2010 року до 2019 року темп приросту продуктивності праці в Україні виявився вищим, ніж у низки розвинутих країн [29, с. 9]. Також продуктивність праці в Україні була нижчою, ніж аналогічні показники у пострадянських країнах (крім Білорусі), що також видно з зазначеного дослідження [29, с. 11].

Потрібно зазначити, що роль праці в розвитку економіки є значно ширшою, ніж просто виробництво товарів та послуг. Людина, яка володіє здатністю до праці, є не тільки користувачем технологій, але й їх творцем [32]. Творчий потенціал людини виявляється у здатності шукати нові підходи, генерувати нові ідеї та інноваційні рішення на робочому місці, що сприяє підвищенню ефективності праці. Індивіди з високим рівнем творчості проявляють більшу гнучкість у розв'язанні проблем та адаптації до змін у робочому середовищі. Цей аспект підкреслюється визначенням продуктивності, як станом розуму, яке надав Комітет з продуктивності при Європейському агентстві з проблем продуктивності, і на яке покликаються Р. Муха, О.Т. Костенко, О.О. Чернушкіна, В.О. Єременко, Ю.В. Гончаров [34, с 83; 21, с. 299 53; с. 166;.13, с. 23; 8].

1.2. Фактори впливу та методи вимірювання ефективності праці

Рівень ефективності праці визначається низкою факторів, які є як загальні для макро- та мікрорівня, так і специфічні, що діють в межах зазначених рівнів. Зазначимо, що праця відіграє ключову роль не тільки в розвитку економіки в цілому, але й у діяльності підприємств, бо без неї неможливе виробництво товарів та надання послуг. Вона забезпечує функціонування всіх етапів виробничого процесу, від початкової розробки продукту до його збуту. Ефективне управління працею дозволяє оптимізувати витрати та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Серед факторів, які впливають на рівень продуктивності праці як на

макроекономічному рівні, так і на рівні окремого суб'єкта господарювання, можна виокремити такі:

– застосовувані технології та обладнання. Продуктивність праці можна розглядати як похідну від рівня технічної оснащеності виробництва, оскільки роль людини у виробничому процесі полягає у спільній роботі з виробничим обладнанням. Відповідно до цього, високий рівень зношування основних засобів вітчизняних підприємств зумовлює низький рівень продуктивності як цих підприємств, так і економіки в цілому [8; 42, с. 14; 30];

– кваліфікація та навички працівників. Освіта, досвід та кваліфікація персоналу впливають на швидкість виконання трудових функцій, зменшують кількість помилок, дозволяють працювати з більш складним та продуктивним обладнанням. На рівні макроекономіки цей фактор може трактуватись, по-перше, як загальний рівень освіти населення, по-друге, як відповідність професійної та кваліфікаційної структури робочої сили потребам ринку праці [25, с. 133; 56; 29, с. 12]. В Україні фактор достатності та кваліфікації працівників в умовах війни набуває особливого значення, оскільки держава зіштовхнулася з критичним скороченням робочої сили з одного боку, та диспропорціями в попиті та пропозиції робочої сили з іншого боку, коли високий рівень безробіття супроводжується браком працівників певних професій та кваліфікацій. Можна очікувати часткове покращення ситуації після завершення бойових дій, однак високим залишається ризик і зворотної тенденції, коли чоловіки для з'єднання з родинами будуть виїжджати за кордон та пов'язувати своє майбутнє не з Україною. Отже, Україну, ймовірно, очікує складний період, пов'язаний з реалізацією низки заходів по регулюванню ринку праці, забезпеченню перекваліфікації працівників, міграційної політики, адаптації комбатантів до цивільного життя, щоб запобігти катастрофічному падінню продуктивності праці та рівня життя [19];

– якість менеджменту. Низькоефективний менеджмент, який виражається в неефективній організації бізнес-процесів, помилках в організації праці, формуванні команди, незбалансованості ресурсів, стає перешкодою підвищення продуктивності праці [53, с. 167; 30]. Своєю чергою відсутність перебоїв з постачанням ресурсів,

раціональна організація переміщення матеріальних ресурсів, передачі інформації, ефективне планування, оптимізація робочих потоків зменшують втрати робочого часу, а отже, за інших рівних умов, підвищують продуктивність праці. Це актуально як для діяльності окремих підприємств, так і для функціонування економіки країни в цілому. На рівні держави неефективний менеджмент проявляється у недостатніх інвестиціях в освіту, що веде до зниження потенціалу кваліфікації робочої сили, недостатній підтримці інновацій та модернізації виробництва, високому рівні монополізації в окремих галузях, що прибирає стимули для розвитку та вдосконалення, та в інших аспектах управління економікою;

– мотивація працівників. Багато дослідників звертають увагу на те, що продуктивність тісно пов'язана з заробітком. Зокрема Кузьменко А.В. та А.С. Козакова називають доходи громадян одним з факторів їх працездатності, а отже, і продуктивності [24, с. 397]. Burda М. зазначає, що більша продуктивність працівників спонукає роботодавців ділитись з ними додатковою прибутковістю [2]. Про необхідність розробки систем мотивації працівників підприємства для підвищення продуктивності говорять О.О. Чернушкіна, та Крилова І. Г. [53, с. 169; 22., с. 111; 48].

Досліджуючи причини, з яких деякі навіть розвинуті країни не досягають граничного рівня годинної продуктивності праці, Burda М. виділяє низку «м'яких» факторів впливу, таких як рівень правової захищеності громадян, загальний рівень довіри між учасниками ринку, тобто певні загальні характеристики економічного середовища [2]. На нашу думку, такі ж неочевидні та слабо вимірювані фактори також мають вплив на продуктивність праці в межах окремих господарюючих суб'єктів. До таких факторів можуть бути віднесені умови праці, соціальна та правова захищеність працівників, корпоративна культура та рівень довіри між працівниками [24, с.399; 28, с. 870]

Специфічними факторами макроекономічного характеру, що впливають на рівень продуктивності праці країни є такі:

– специфіка структури зайнятості. Не всі, хто формально відноситься до категорії зайнятого населення, зайняті у секторі суспільного виробництва.

Наприклад, в Україні значна частина населення з категорії зайнятих працює у сфері домашнього господарства або задіяна галузях з низьким через недосконалі технології, низьку додану вартість чи специфіку діяльності рівнем продуктивності праці [29, с. 12; 42, с. 13]. До таких галузей Ю.О. Махортов відносить державне управління, сільське господарство, транспортну галузь, сферу будівництва. Низький рівень продуктивності традиційно демонструють підприємства державної форми власності, що потребує або проведення процедур приватизації, або докорінної перебудови системи управління державною власністю;

– рівень тіньової економіки. Якщо країна має високу частку «сірої» економіки, результати її функціонування не потрапляють в офіційні звіти та не враховуються при визначенні показників ВВП, зайнятості та відпрацьованих годин. Тож офіційні показники виявляються більшою чи меншою мірою викривлені. На цей фактор також звертає увагу Ю.О. Махортов [29, с. 12]. Саме таку причину він називає як одну з багатьох, що визначають низький рівень продуктивності праці в нашій країні.

– застаріла структура економіки. На думку Ю.О. Махортова національна економіка не нарощує сучасні продуктивні сектори, через що залишається в аутсайдерах за рівнем продуктивності праці [29, с. 12]. Підтвердженням цьому є зменшення з 2010 року до 2022 року в структурі ВВП частки переробної промисловості (-12,64%) на користь зростання частки сільського господарства (+2,34%), державного управління (+11,26%), оптової та роздрібною торгівлі (+0,89%) та незначного зростання частки сфери інформації та телекомунікацій (+1,08%) (Додаток А) [39].

Для здійснення макроекономічних порівнянь міністерством економічного розвитку і торгівлі України розроблені методичні рекомендації по розрахунку показників продуктивності праці для національної економіки в цілому та в розрізі регіонів та видів діяльності. В цьому документі, покликаючись на загальний підхід до вимірювання продуктивності праці в рамках економічної теорії, міжнародну практику та національні стандарти статистичної звітності, пропонується використовувати в розрахунках відповідних показників в якості результатів праці валовий внутрішній продукт (ВВП, для економіки в цілому), валовий регіональний

продукт (ВРП, для регіонів) та валову додану вартість (ВДВ, для видів економічної діяльності), а в якості витрат ресурсів – кількість зайнятих в цілому в економіці, регіоні чи видах діяльності відповідно [47]. Для забезпечення співставності показників передбачається використання результативних показників у цінах базового періоду, а для визначення змін – показників динаміки.

Міжнародна організація праці в якості одного з індикаторів ринку праці називає поряд з продуктивністю витрати праці на одинцю продукції [42, с. 7]. На нашу думку, цей показник має значну аналітичну вагу, оскільки дозволяє визначати ефективність не тільки ресурсу праці, а й вартісних витрат, пов'язаних з утриманням трудових ресурсів, що для підприємств може виявитись більш важливим.

В якості показників оцінювання ефективності праці на рівні підприємства науковці розглядають показники виробітку (співвідношення обсягів виробництва з чисельністю персоналу чи відпрацьованим часом) та трудомісткості (співвідношення відпрацьованого часу до виробленої продукції) [17, с. 305-315]. Додатково А.Ю. Шахно, Г.А. Лашкун та Б.Ю. Голобородько пропонують розраховувати показники рентабельності праці (співвідношення прибутку та витрат на трудові ресурси) та ефективності використання робочого часу (співвідношення фактичного та ефективного фонду), а також показники мотивуючого характеру – середню заробітну плату та темп її зростання [55]. Логіка використання цих показників полягає в тому, що вони дозволяють додатково проаналізувати фактори впливу на рівень ефективності праці.

Очевидні для розуміння показники продуктивності праці у сфері матеріального виробництва втрачають актуальність при необхідності виміряти продуктивність праці у сферах нематеріального виробництва. Підприємства цих сфер господарювання вимагають трансформації системи показників вимірювання ефективності праці. Наприклад, Бутенко О., покликаючись на роботи П.В. Матвієнко, пропонує застосовувати для оцінювання ефективності праці банківських працівників показники продуктивності праці як співвідношення прибутку до кількості працівників, рентабельності витрат на персонал (співвідношення прибутку та, відповідно, витрат на персонал), активи в розрахунку

на працівника [1, 28.].

При всій важливості показників продуктивності праці для економіки в цілому та для окремого підприємства, важливо розуміти, що об'єктом управлінського впливу має бути не знеособлений показник, а люди, які й створюють результат, в чому ми абсолютно погоджуємось з І.Є. Пасінович [42, с. 14]

1.3. Теорії та моделі управління ефективністю праці персоналу

У науці управління існує кілька ключових теорій, які досліджують і визначають способи управління ефективністю праці персоналу. Перша з них – Теорія наукового управління Фредеріка Тейлора. Ця теорія базується на раціоналізації трудових процесів та оптимізації робочих умов для досягнення максимальної продуктивності праці. Вона визначає методику вивчення та стандартизації робочих операцій з метою підвищення ефективності праці [41, с. 178]. Основна ідея теорії полягає в тому, що праця розглядається як інструмент для досягнення конкретних цілей, а працівники – як складові частини механізму, що виконує деталізовані завдання. При такому підході працівники є лише частинами виробничого процесу, а не активними учасниками, що можуть впливати на управління та сприяти вдосконаленню процесу. Тому теорію Тейлора іноді називають інструментальною, орієнтованою на оптимізацію використання людської праці для досягнення конкретних цілей продуктивності. Однак, в теорії Тейлора не останнє місце займає питання відповідної винагороди за працю, бо це є механізмом спонукання людини до виконання певних дій [33]. Послідовниками Ф. Тейлора були А. Файоль, Ф. Гілберт, які також розглядали працю як інструмент та стверджували, що шляхом розробки оптимальних методів та стандартів роботи можна досягти високої продуктивності праці [26]. Генрі Лоуренс Гантт довів ідею зв'язку результатів праці з оплатою праці до практичної реалізації у формі структурованої системи оплати праці, комбінуючи відрядну, погодинну зарплату та преміальні виплати [33].

Досліджуючи психологічні аспекти управління персоналом Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар розглядають надбання робіт Ф. Тейлора та його

послідовників в контексті змістовних теорій мотивації, де в якості мотивів виступають примус до праці, економічна необхідність та винагорода за продуктивність [51, с. 104].

Теорія потреб А. Маслоу побудована на концепції, в якій людські потреби існують у певному ієрархічному порядку, починаючи від фізіологічних потреб і закінчуючи потребами в самореалізації. Ця ієрархія визначає переважаючий порядок їх задоволення і може бути застосована для розуміння мотивації працівників до роботи та для використання відповідних методів стимулювання [51 с. 104]. Схожу ієрархію застосував К. Альдерферт, виділивши тільки три рівня потреб. В своїй теорії автор також виділяв хронічну та епізодичну потребу, які відрізняються регулярністю виникнення, та які можуть бути використані для впливу на поведінку працівника [33]. Досліджуючи потреби людей Д. МакКлелланд зосередив увагу на набутих потребах більш високого рівня з піраміди А. Маслоу: це потреба у причетності, успіху та владі [51, с. 107]. В рамках змістовних теорій мотивації можуть бути розглянуті теорія З. Фрейда, Ф. Герцберга, М. Туган-Барановського, А.Н. Леонтьєва. Усі їх об'єднує ідея щодо виокремлення змісту потреби, обіцяючи задоволення якої можна керувати поведінкою працівників.

Представники процесуальних теорій мотивації зосереджують увагу не просто на виявленні ключових потреб людини, які визначають її поведінку та способи впливу на неї. Вони шукають комбінацію мотивів та факторів виникнення мотивації та зміни поведінки працівника. Наприклад, теорія очікування Віктора Врума розглядає мотивацію як результат взаємодії між очікуваннями, цінностями та результатами дії. Теорія справедливості Джона Адамса шукає причини впливу на поведінку людей в їх суб'єктивному відчутті справедливості, яке формується в процесі порівняння поточного співвідношення витрачених зусиль та отриманої винагороди з попереднім досвідом або досвідом колег. В цьому напрямку працювали також Л. Портер і Е. Лоулер, Е. Лок, Д. С. Синк, Т. Веблен, К. Еклунд та інші науковці [51, с. 116-119; 44, 35].

Систематизація наукових шкіл управління персоналом може відбуватись за різними ознаками. Наприклад, Л.В. Балабанова та О.В. Сардак виділяють

економічний, органічний та гуманістичний підхід [4, с. 31-32]. Магас Н.В., О.М. Чабанюк, І.Я. Бернацька розглядають теорії управління в розрізі шкіл «наукового пізнання», «поведінкових наук» та «людського капіталу» [26].

Розуміння мотивів поведінки людей дозволяє більш ефективно використовувати комбінацію методів управління персоналом, які традиційно розділяються на адміністративні чи організаційні, економічні та соціально-психологічні [4, с. 25].

Адміністративні методи управління персоналом базуються на використанні влади та контролю з боку керівництва для забезпечення виконання завдань та дотримання правил. Їх сутність полягає в тому, щоб через установлення ієрархічних структур, стандартів та процедур забезпечити виконання обов'язків працівниками. Ці методи працюють завдяки контролю та дисципліні. Однак зазначимо, що дієвість цих методів базується на тому, що розроблені керівництвом стандарти, процедури та правила стають юридично обов'язковими для працівників у рамках їхніх трудових угод.

Економічні методи управління персоналом базуються на використанні фінансових стимулів для працівників, що спонукають до виконання ними певних дій, необхідних для досягнення цілей організації. Їх сутність полягає у використанні таких інструментів, як заробітна плата, бонусні системи, акції та інші фінансові винагороди, щоб залучати, утримувати та мотивувати персонал. Ці методи працюють, оскільки фінансові мотиватори є сильним стимулом для працівників. Фінансова винагорода забезпечує працівнику можливість задоволення його різноманітних побутових потреб, дає відчуття більшої впевненості у своєму майбутньому (фактор безпеки), розмір винагороди відображає визнання зусиль та внеску працівника в успішну діяльність підприємства, та дає можливості для розвитку. Тож можна зазначити, що економічні методи управління здатні забезпечити задоволення потреб усіх рівнів за пірамідою А.Маслоу. А якщо рівень фінансової винагороди та інших економічних благ, що отримує працівник, відповідає його розумінню справедливості, це може підвищити його мотивацію та залученість до роботи, сприяти його робочій продуктивності та відданості організації.

Крім застосування традиційних форм оплати праці, які базуються на тарифній системі та поділяються на почасову та відрядну форми, розповсюдження набувають інноваційні методи, такі як безтарифна система, грейдинг, пропозиція соціальних пакетів (індивідуальне страхування, службові пільги, фінансування відвідування фітнес-клубів і т.п.) [31].

Соціально-психологічні методи управління персоналом спрямовані на врахування соціальних та психологічних потреб працівників для підвищення їх самовизначення, мотивації та задоволеності від роботи. Їх сутність полягає в створенні сприятливого психологічного клімату в колективі, підтримці комунікації та співпраці, а також в розвитку особистості працівника для досягнення спільних цілей. Ці методи передбачають застосування таких інструментів як створення системи визнання досягнень працівників (наприклад, нагородження преміями або подяками за високі результати), проведення тренінгів та семінарів для працівників з розвитку особистості та комунікаційних навичок, реалізація програм підтримки для нових співробітників з метою полегшення їхньої адаптації та інтеграції в колектив, планування та підтримка кар'єрного розвитку та особистісного зростання працівників тощо. В умовах розвитку та впровадження у господарську діяльність цифрових технологій особливого мотиваційного значення набуває навчання персоналу, яке може забезпечити збалансований особистісний розвиток працівника та економічний розвиток бізнесу [57, с. 244]. Особливого значення навчання набуває для молоді, яка не має великого досвіду і зацікавлена в розвитку, а також для людей старшого віку, яким важко самостійно опановувати нові знання та технології, і для яких навчання є шансом не втратити робоче місце. Одним з новітніх методів мотивації можна вважати мотивацію вільним часом [57., с. 244]. Нашиванко А.Я. та В.В. Стільник, О.О. Чернушкіна зазначають, що планування кар'єри сприймається працівниками як певні гарантії продовження співпраці, що відповідає задоволенню потреби у безпеці в поточний період часу та на перспективу [35, С. 503, 53, с. 170]. Однак, автори справедливо зазначають, що дієвість соціально-психологічних методів знижується в умовах недостатнього матеріального стимулювання.

Потрібно зазначити, що підприємець чи керівник бізнесу готовий настільки

мотивувати працівників, наскільки витрати, пов'язані з мотивацією, забезпечать приріст ефективності бізнесу. Стимулювання працівників без зв'язку з їх продуктивністю та результатами діяльності бізнесу втрачає економічний сенс. В той же час, занадто малий рівень винагороди за працю, чи то заробітна плата, чи то премії, не сприймається працівниками як достатній стимул [53, с. 170]. Тож важливо забезпечити таку мотивацію працівників, щоб забезпечити їхню продуктивність та задоволеність від роботи. Наприклад, створення сприятливого для розвитку творчості середовища на роботі може стимулювати працівників до вияву їхнього творчого потенціалу. Такий підхід сприяє не лише інноваціям, але і підвищує загальний рівень ефективності робочого колективу при мінімальних фінансових витратах.

Таким чином, можна констатувати наступне:

- поняття продуктивності праці та ефективності праці різняться за змістом, хоча вони схожі у практичному застосуванні. Показник продуктивності праці є більш зрозумілим з точки зору методики розрахунку на різних рівнях економіки: рівні країни, регіону, галузі чи окремого господарюючого суб'єкта. Залежність продуктивності праці та результативних показників розвитку суб'єкта господарювання будь якого рівня проілюстрована аналізом статистичних даних;
- продуктивність праці визначається сукупним впливом низки факторів, які формуються як всередині підприємства, тобто є внутрішніми, так і в зовнішньому відносно нього середовищі. Ці фактори мають значення з точки зору пошуку шляхів підвищення ефективності праці;
- при всьому різноманітті факторів особливу увагу потрібно звернути на ті, що впливають на поведінку людини. Вони менш очевидні, більш різноманітні, але всі вони пов'язані з пошуком мотивів поведінки людини, знайшовши які можна успішно спрямовувати дію працівників на досягнення цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПП «НОВОЖАНІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Новожанівський м'ясокомбінат»

ПП «Новожанівський м'ясокомбінат» було засноване у 1992 році. Засновник, він же є бенефіціарним власником, зареєстрував статутний капітал в розмірі 23000 тис. грн., що забезпечило формування потужної виробничої бази підприємства. Виробничі потужності розташовані на власній земельній ділянці з відповідним призначенням площею 1,6766 га у Новобаварському адміністративному районі міста Харків.

Підприємство здійснює діяльність за основним КВЕДом 10.13 Виробництво м'ясних продуктів. Додаткові КВЕДи дозволяють йому отримувати доходи від оптової та роздрібної торгівлі м'ясними та молочними продуктами, чаєм, кавою, прянощами, кондитерськими виробами та іншими продуктами харчування. Переважно підприємство виготовляє ковбаси, сосиски, м'ясні делікатеси у вакуумному упакованні, оброблене м'ясо (сушене, глибокої заморозки, консервоване). Підприємство має експлуатаційний дозвіл на обробку м'ясної сировини та відповідає усім санітарним нормам виробництва.

Структура виробництва є типовою для галузі та включає основні виробничі цехи, обслуговуючі підрозділи, лабораторії, відділ технолога, адміністративні підрозділи (рис. 2.1).

У цеху первинної обробки проводять прийом, сортування, охолодження та складування свіжої м'ясної сировини, яку отримують після забою тварин. Також тут проводять перші етапи обробки, такі як розрізання на основні частини, видалення непотрібних елементів (нутроців, жиру, хрящів тощо).

В обвалковому цеху проводять розділення м'ясної сировини на більш дрібні частини, які використовуються для подальшої переробки та виробництва готових

продуктів, здійснюють обробку спеціальними розчинами для підвищення смакових якостей. У цьому цеху також здійснюється контроль якості сировини. Лаборанти виконують візуальну оцінку м'яса на предмет свіжості, запаху, кольору, консистенції тощо, а також проводять лабораторний контроль відповідності вимогам стандартів безпеки та якості.



Рис. 2.1 Організаційно-виробнича структура ПП «Новожанівський м'ясокомбінат»

Зберігання сировини здійснюється в холодильному цеху. В ковбасному цеху виготовляють ковбасні вироби: сировину перемелюють, додають інгредієнти, маринують, формують, проводять термічну обробку та упакування готових виробів. На сьогоднішній день виробничі підрозділи виробляють в середньому 2-2,5 тони готової продукції на добу, відповідно близько 600 тон продукції на рік.

Підрозділи головного інженера відповідають за технічне забезпечення виробництва. Так, механічний цех відповідає за обслуговування та ремонт механічного обладнання на підприємстві, такого як конвеєри, м'ясорубки, насоси, різальні машини та інше обладнання, що використовується у виробництві м'ясних продуктів. Котельня забезпечує теплом будівлі, гарячою водою технологічні процеси, парою деякі технологічні операції (копчення, варіння м'ясних виробів). Функції

електромеханіків включають управління та обслуговування електричного обладнання, електропроводки, систем освітлення, контрольно-вимірювальних пристроїв та інших електротехнічних систем на підприємстві.

Фінансовий менеджер на підприємстві відповідає за розробку фінансових планів та стратегій, розробляє і контролює бюджети різних підрозділів підприємства, визначаючи обсяги витрат та доходів, щоб забезпечити ефективне використання ресурсів, проводить аналіз фінансових показників підприємства (прибутковість, ліквідність, платоспроможність та інші), готує фінансову звітність, тобто в цілому відповідає за контроль та управління фінансовими ресурсами підприємства.

Бухгалтерія відповідно до свого функціонального призначення здійснює ведення обліку, відповідає за розрахунок та своєчасну сплату податків, контролює платіжні потоки підприємства, забезпечуючи вчасні розрахунки.

Обов'язки головного технолога включають розробку, вдосконалення та стандартизацію рецептур м'ясних виробів та ковбас, розробку технологічних процесів під ці рецептури. Також у сфері відповідальності технолога знаходиться контроль якості сировини, напівфабрикатів та готової продукції на різних етапах виробництва, для чого йому підпорядкована лабораторія. Технолог вивчає та рекомендує до впровадження нові технології та інновації у виробництві, щоб підвищити продуктивність, зменшити витрати та поліпшити якість продукції.

Комерційний директор на підприємстві розробляє стратегії збуту, відповідає за розробку стратегії маркетингу, реклами та просування продукції, які спрямовані на досягнення цілей підприємства щодо обсягів продажів, ринкової частки та прибутковості, складає та контролює реалізацію планів продажів. Підпорядкований йому відділ продажів займається активним пошуком клієнтів, забезпечує взаємодію з ними, веде аналітичну роботу щодо продажів та попиту. Бюро маркетингу допомагає комерційному директору в розробці стратегії маркетингу, готує для нього інформацію та рекомендації про стратегії просування продукції на ринку, цільову аудиторію, позиціонування продукту та канали просування. Задачами бюро маркетингу є також розробка рекламних матеріалів, брендівих ідентифікаційних засобів, промоакцій та інших маркетингових інструментів для просування продукції,

планування та проведення рекламних кампаній, презентації та інших активностей з метою залучення клієнтів.

Спеціалісти відділу правової та кадрової роботи відповідають за вивчення та впровадження законодавства, регулюючого діяльність підприємства, проводять експертизу комерційних угод, ведуть роботу по рекламаціях, ведуть роботу з кадрами, яка включає укладання трудових угод з працівниками, ведення трудової документації та контроль за її виконанням, планування кадрових потреб, рекрутинг та підбір персоналу, оцінку та розвиток працівників, а також управління звільненням та вирішенням трудових спорів.

Організаційна структура підприємства визначає порядок взаємодії не тільки між структурними підрозділами, але й між окремими працівниками, обов'язки яких забезпечують виконання задач відповідних підрозділів. Організація оптимальних робочих зав'язків між працівниками сприяє підвищенню ефективності їх спільного результату. На ПП «Новожанівський м'ясокомбінат» організаційна структура має ознаки лінійно-функціональної, яка є традиційною для підприємств з відносно невеликою кількістю працівників, де найкраще проявляються її позитивні риси: достатня фаховість при здійсненні управлінських функцій та прості короткі управлінські зав'язки й простий контроль виконання.

Економічна ефективність діяльності підприємства також може розглядатись як свідчення ефективності використання праці як виробничого персоналу, так і управлінського. Основним показником економічної ефективності є прибуток. Керівництво ПП «Новожанівський м'ясокомбінат» змогло так організувати роботу, що протягом трьох років поспіль діяльність підприємства була прибутковою. Чистий прибуток підприємства у 2021 – 2022 роках становив 52,2 тис. грн. та 54,3 тис. грн. відповідно, тобто зміна була незначною (табл. 2.1). А ось у 2023 році приріст чистого прибутку становив 417,9 тис. грн., його сума збільшилась у 8 разів. Зазначимо, що загальна сума прибутку є незначною. По-перше, незважаючи на більший досвід роботи на ринку відносно інших виробників ковбасної продукції, підприємство, за рахунок значної конкуренції та застарівання фондів у 2000-х роках втратило свої позиції на ринку і на сьогодні доходи підприємства є помірними.

Таблиця 2.1 Фінансові результати діяльності ПП «Новожанівський м'ясокомбінат»

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна за 2021-2022 рік		Зміна за 2021-2023 рік	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%
Разом доходи, тис. грн.	42182,40	61159,70	104886,00	+18977,30	+44,99	+62703,60	+148,65
Разом витрати, тис. грн.	42118,70	61093,50	104312,70	+18974,80	+45,05	+62194,00	+147,66
Частка витрат в доходах, %	99,85	99,89	99,45	0,04	0,04	-0,40	-0,40
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	63,70	66,20	573,30	+2,50	+3,92	+509,60	+800,00
Податок на прибуток, тис. грн.	11,50	11,90	103,20	+0,40	+3,48	+91,70	+797,39
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	52,2	54,30	470,10	+2,10	+4,02	+417,90	+800,57

Втім, за період війни підприємство змогло наростити доходи у 1,5 рази. Причому збільшення відбувалось і у 2022 році (меншою мірою), і у 2023 році (більшою мірою). Приріст у 2022 році становив +18977,3 тис. грн., а у 2023 році +62703,6 тис. грн.

Доходи є не єдиним фактором, що формують прибуток, фінансовий результат підприємства залежить також і від витрат. Динаміка витрат майже точно повторює динаміку доходів, тож приріст прибутку за рахунок відносного скорочення витрат майже відсутній. Це підтверджує і частка витрат в загальній сумі доходів, яка є дуже високою та майже незмінною. Ця частка за 2022 рік збільшилась на 0,04 процентних пункти, а за період з 2021 року до 2023 року зменшилась на 0,4 процентних пункти, внаслідок чого ця частка склала 99,45% відносно 99,85 на початок періоду. Це могло б свідчити про відносну стабільність діяльності підприємства, однак, додатково проведений аналіз показав, що частка собівартості в чистому доході збільшилась з 88% до 93% (рис. 2.2). Тож за рахунок цього підприємство втратило частину прибутку, який могло б отримати при збереженні співвідношення на рівні 2021 року. Така ситуація зумовлена збільшенням вартості ресурсів та намаганням керівництва

утримати ціни від стрімкого зростання.

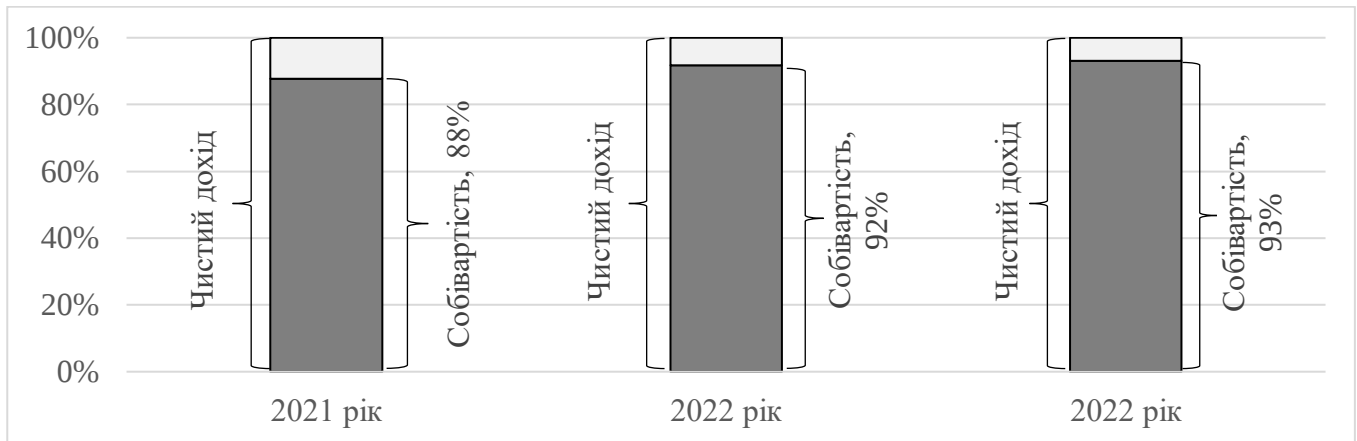


Рис. 2.2 Співвідношення доходів та витрат ПП «Новожанівський м'ясокомбінат»

Аналіз ресурсної бази показав, що за рахунок відносно безпечного розташування та невеликої розгалуженості фірмових торгових точок, які розташовані переважно у м. Харків та два магазини у Мерефі, що знаходиться у північно-західному напрямку від Харкова, втрат активів не відбулося. Не працює тільки один магазин з мережі, яка налічує 13 точок торгівлі. Сукупний приріст вартості активів ПП «Новожанівський м'ясокомбінат» склав + 21426,1 тис. грн., що відповідало 68,38% приросту (Додаток Б). Збільшення відбулось і в частині необоротних активів (меншою мірою), і в частині оборотних активів (значний приріст). В абсолютних вимірниках ПП «Новожанівський м'ясокомбінат» наростило необоротних активів на суму 7735,3 тис. грн. що відповідало +38,42% приросту. Сума коштів, вкладених в оборот збільшилась на 13690,8 тис. грн. або на 122,21%. За рахунок отримання прибутку, хоча і незначного за сумою, підприємство наростило власні джерела фінансування активів. Крім того, підприємство збільшило суму зареєстрованого капіталу, тож загальне збільшення власного капіталу за весь період склало 14918,9 тис. грн. або 62,8%. Підприємство активно користується довгостроковими кредитами, що дозволило йому навіть в нестабільних умовах воєнного стану економіки наростити суму довгострокових зобов'язань з 165,8 тис. грн. до 2000 тис. грн. При цьому нарощування відбувалось щорічно. Наявність довгострокових зобов'язань розцінюється, як правило, як перманентний капітал, який не потребує швидкого

повернення. Тож підприємство має можливість використовувати ці кошти на оновлення чи розширення виробничої бази. Зміни сум кредиторської заборгованості в цілому відповідали динаміці активів, та були нижчими за приріст оборотних активів, що в цілому свідчить про консервативний підхід фінансового менеджменту до фінансування активів.

2.2. Аналіз використання персоналу ПП «Новожанівський м'ясокомбінат»

Обсяг задіяної у господарській діяльності праці визначається, перш за все, чисельністю персоналу та режимом його роботи. Тож на цьому етапі дослідження виконаємо аналіз чисельності працівників та використання ними робочого часу.

Станом на 31.12.2023 року на підприємстві працювало 43 працівника, що на 4 менше, ніж було у 2021 році. Скорочення відбулось у 2022 році: люди звільнялись за власним бажанням, виїжджаючи з України і намагаючись себе убезпечити від війни. Однак загальна чисельність тих, хто звільнилися, була невеликою, вакансії, що з'явилися, достатньо швидко заповнилися майже повністю. У 2022 році було прийнято на роботу п'ять працівників проти трьох, що звільнилися (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 Показники плинності кадрів у ПП «Новожанівський м'ясокомбінат»

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення		
				2022/2021	2023/2022	2023/2021
Чисельність працівників на початок року, чол.	45	47	43	2	-4	-2
Прийнято на роботу нових працівників протягом року, чол.	5	3	2	-2	-1	-3
Вибуло працівників протягом року, чол.	3	7	2	4	-5	-1
Чисельність працівників на кінець року, чол.	47	43	43	-4	0	-4
Середньооблікова чисельність, чол.	46	45	43	-1	-2	-3
Коефіцієнт обороту:				0	0	0
з приймання	0,11	0,07	0,05	-0,04	-0,02	-0,06
зі звільнення	0,07	0,16	0,05	0,09	-0,11	-0,02
Коефіцієнт загального обороту	0,17	0,22	0,09	0,05	-0,13	-0,08

Були прийняті двоє робочих до ковбасного цеху, один робочий в обвалковий цех та двоє менеджерів з продажу.

Коефіцієнт зі звільнення, який ще можна трактувати як плинність кадрів, оскільки всі звільнення були за власним бажанням, дорівнював 0,07. Тобто тільки 7% від загальної чисельності працівників самостійно відмовились від роботи на підприємстві. Цей показник відповідає «нормальному» загальноприйнятому значенню, оскільки відсутність руху персоналу може сигналізувати про стагнацію, своєрідну «консервацію» колективу, в який не потрапляють нові ідеї [11, с. 150; 43, с. 155]. На нашу думку, варто звертати увагу не тільки на коефіцієнт плинності, але й на загальний оборот, оскільки при низькому показнику вибуття підприємство може набирати нових працівників, і тоді при низькому коефіцієнті плинності застою відбуватися не буде. Наприклад, у ПП «Новожанівський м'ясокомбінат» коефіцієнт загального обороту виявився вищим саме за рахунок переважаючого коефіцієнта з приймання.

У 2022 році ситуація змінилась. Звільнилось 7 осіб, серед яких 1 працівник ковбасного цеху та 1 обвальник пішли служити до ЗСУ, бухгалтер та два менеджери з продажів виїхали з України, звільнились один лаборант та один вантажник. Підприємство змогло найняти протягом року менеджера з продажів, обвальника та лаборанта, тож загальна чисельність зменшилась на чотири особи. Зменшення чисельності працівників відносно попереднього періоду без скорочення штатного розпису свідчить зниження укомплектованості підприємства кадрами, збільшення навантаження на працівників, оскільки обсяги діяльності, як було зазначено у попередньому розділі, не скорочувались, а збільшувались. Підприємство змогло частково зайняти нішу, яка з'явилась після виходу з ринку частини конкурентів, які потрапляли в окупацію чи знаходяться дуже близько до лінії бойового зіткнення і не можуть продовжувати роботу з причин безпеки або через втрату активів.

У 2023 році загальна чисельність персоналу не змінилась, але рух робочої сили відбувався: звільнився один з юристів та котельник, натомість на роботу прийняли одного котельника та працівника в ковбасний цех.

В результаті руху робочої сили на підприємстві чисельність основних та

допоміжних робочих зменшилась за період з 26 чоловік до 25 чоловік, а чисельність службовців, в групу яких включені керівники та спеціалісти, зменшилась з 21 чоловіка до 18 чоловік. Тобто скорочення працівників відбулось переважно в частинні адміністративно-управлінського персоналу. Однак зміни були незначними та суттєво не вплинули на структуру персоналу: співвідношення окремих груп працівників залишилось приблизно на рівні 2021 року. Зокрема, питома вага керівників збільшилась з 15% до 16%, спеціалістів зменшилась з 30% до 26%, основних робочих збільшилась на 5 процентних пунктів і становила у 2023 році 37%, в питома вага допоміжних працівників зменшилась на 2 процентних пункти до 21% (рис. 2.3)



Рис. 2.3 Структура персоналу ПП «Новожанівський м'ясокомбінат»

В цілому структура персоналу відповідає потребам підприємства. Збільшення чисельності та питомої ваги основних робочих відповідає збільшенню обсягів діяльності. Допоміжні робочі виконують роботи з обслуговування основного виробництва. Оскільки режим роботи котельні не змінився, а кількість обладнання змінилась несуттєво, стабільний чисельний склад електромеханіків, працівників котельні та механічного цеху забезпечує безперебійність технологічного процесу без значних змін в умовах роботи. В той же час, зменшення кількості вантажників та водіїв довелось компенсувати збільшенням оплати праці працівникам, оскільки умови їх роботи стали менш привабливими. Чисельний склад керівників не змінився, але частка цієї групи працівників відносно інших груп дещо збільшилась. В групі

спеціалістів спостерігалось найбільше скорочення чисельності персоналу, але оскільки вони виконували різні функції, таке скорочення не було критичним, хоча і збільшило навантаження на працівників, що залишились. Більше навантаження торкнулось роботи бухгалтерії, юриста та відділу продажів.

На сьогоднішній день підприємство намагається відновити чисельний склад працівників та має відкриті вакансії бухгалтера, вантажника, юриста та менеджера з продажів.

Зміна загальних умов роботи підприємства, зокрема перебої з електроенергією, простої в періоди найбільшої небезпеки, повітряні тривоги, спричинили зміни ще в одному важливому показнику, що характеризує використання трудових ресурсів – у тривалості відпрацьованого часу. Чим більше годин відпрацьовують працівники, тим більший обсяг роботи вони можуть виконати за певний період часу, що веде до збільшення кількості виробленої продукції або виконаних послуг. Збої в ритмі роботи зменшують продуктивність, оскільки більше часу може витрачатися на підготовчо-заклучні роботи, розсіюється увага працівників, потрібен додатковий час на концентрацію при відновленні режиму роботи. Нерівномірні перерви в роботі та загальна невизначеність ситуації, коли країна перебуває у стані війни, підвищують ризики втоми та стресу, що знижує ефективність працівників. Вони можуть мати менше енергії та мотивації для виконання завдань, що може призводити до зниження продуктивності та якості праці.

Аналіз балансу робочого часу (Додаток В) показує, що в довоєнний період при п'ятиденному режимі роботи кількість робочих днів за виробничим календарем складала 250 днів. У році нараховувалось 105 вихідних днів та 14 святкових. В середньому кожним працівником було невідпрацьовано 27,96 днів. З них 22,1 дні становили щорічні відпустки. При тому, що за законом «Про відпустки» мінімальна тривалість відпустки має становити 24 дні на кожний відпрацьований рік [46], середня кількість днів відпустки за фактом виявляється меншою з кількох причин. По-перше, не всі працівники відпрацьовують повний рік. Знову найняті працівники не користуються відпусткою протягом перших шести місяців роботи за законом, а за фактом часто йдуть у відпустку, відпрацювавши на підприємстві не менше дев'яти-

десяти місяців. Другий фактор – не усі працівники користуються щорічною відпусткою вчасно та в повному обсязі. Особливо це стосується керівного складу працівників підприємства. Друга позиція за тривалістю втрат належить тимчасовій непрацездатності. Великі втрати виникли через те, що після коронавірусної кризи працівники стали більш уважно ставитись до здоров'я, а адміністрація стала відноситись до лікарняних з більшим розумінням. Так, одна працівниця має маленьку дитину, яка часто хворіє. Тривалість її лікарняних на рік сукупно склала 28 днів. Крім того, було зареєстровано 24 лікарняних листи по п'ять днів кожний. Опосередковано це свідчить про несприятливі умови праці на підприємстві. Крім того одна з працівниць оформила декретну відпустку, яка в 2021 році тривала 90 днів. Отже сукупні втрати робочих днів на усіх працівників склали 238 днів, що в розрахунку на одного працівника становило 5,1 днів тимчасової непрацездатності. Один працівник двічі оформлював навчальну відпустку, по цій позиції середня втрата на одного працівника склала 0,64 дні на рік. Працівниця бухгалтерії оформлювала неоплачувану відпустку у 2021 році тривалістю на 6 днів, що зумовило середні втрати з цієї причини в розрахунку на одного працюючого 0,12 дні на рік. Таким чином, загальна кількість відпрацьованих днів у 2021 році склала 222,04 дні.

У 2022 році втрати робочого часу були вищими, що було зумовлено непередбачуваними обставинами: призупиненням роботи в періоди найвищої небезпеки, відсутністю електроенергії та іншими причинами (табл. В.1). У 2022 році збільшились втрати на чергові щорічні відпустки. Це було зумовлено тим, що частково люди використовували невикористані відпустки попередніх періодів. На періоди простою для підвищення оплати праці працівникам пропонували оформити поточні щорічні відпустки. Також використовували відпустки ті, хто звільнявся з роботи, а таких було сім осіб. Таким чином, додаткові втрати робочого часу через щорічні відпустки збільшились на 2,7 дні в розрахунку на одного працівника та на 116,1 день в розрахунку на усіх працівників підприємства з урахуванням зменшення їх чисельності. Збільшилась кількість днів непрацездатності, оскільки через стресові ситуації у працівників загострились серцеві та судинні захворювання. Тож загальні втрати через непрацездатність склали на рік 318,2 людино-днів, а в розрахунку на

одного працівника 7,4 дні. Збільшення втрат відносно попереднього періоду дорівнювало 116,1 людино-день. Як і у попередньому періоді один працівник двічі оформлював навчальну відпустку. Значно збільшилась кількість днів відпусток з дозволу адміністрації: майже кожний працівник писав заяву на відпустку без утримання різної тривалості. Троє працівників, які виїжджали за межі Харківської області перебували у більш тривалих відпустках до моменту, поки не повернулись або не звільнились. У 2022 році був зафіксований один прогул, що при розподілі на усіх працівників дав втрати 0,02 дні. Таким чином сукупні втрати за 2022 рік становили 48,26 дні в розрахунку на одного працівника та 2075,18 людино-днів на рік загальних втрат. Це було на 872,9 людино-дні більше, ніж у попередньому 2021 році. Потрібно зазначити, що ці втрати частково компенсувались відсутністю святкових днів, що урегульовано Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [48]. З 11 святкових днів у виробничому календарі було враховано тільки 3, які припали на січень (2 святкові) та березень (1 святковий) місяці. Відповідно до зазначеного нормативного документу офіційно свята у виробничому календарі на період дії воєнного стану не враховуються. Втім, керівництво підприємств, які не є стратегічно важливими, мало право самостійно встановлювати режим роботи. З огляду на великі втрати робочого часу на початок року, більшість підприємців встановили графіки роботи без урахування святкових днів. Це дозволило скоротити втрати робочого часу для ПП «Новожанівський м'ясокомбінат» на 344 людино-дні.

У 2023 році ситуація суттєво покращилась, підприємство ввійшло в нормальний режим роботи, убезпечило себе від простоїв на період відключення електроенергії, тож втрати робочого часу повернулись до рівня довоєнних. Тривалість щорічної відпустки в розрахунку на одного працівника тривала 22,6 днів, що на 2,2 дні менше, ніж у 2022 році, а в цілому кількість днів відпусток по підприємству скоротилась на 918,48. Суттєво зменшилась тривалість відпусток через тимчасову непрацездатність. Працівниця з маленькою дитиною звільнилась та виїхала за кордон. В колектив прийшли нові люди, які за період роботи не були на лікарняному. Тож втрати через тимчасову непрацездатність скоротились з 7,4 в розрахунку на кожного працюючого

до 3,1 днів. Загальні зміни по підприємству склали мінус 184,9 людино-днів втрат. Менеджер з продажів завершив навчання, тож навчальних відпусток не було. Заявою на відпустки без утримання скористалось тільки дві особи, тож зменшення втрат по цьому напрямку склало 14,2 дні в розрахунку на кожного працівника підприємства та 610,6 людино-днів в цілому по підприємству. Таким чином, у 2023 році додатково було відпрацьовано 1047,48 людино-днів. (табл. В.2)

Внутрішньозмінні втрати робочого часу переважно були зумовлені відсутністю електроенергії. Тому у 2022 році їх було значно більше, а у 2023 році втрати скоротились та звелись до часу, необхідного для переведення виробництва на аварійні джерела живлення. Тривалість робочого дня при цьому була вищою, ніж у 2022 році, але нижчою, ніж у 2021 році.

Таким чином, у використанні ресурсу праці спостерігались певні недоліки, зумовлені обставинами, що позначилось на результатах діяльності підприємства.

2.3. Аналіз ефективності використання персоналу ПП «Новожанівський м'ясокомбінат»

Як зазначалось в теоретичному розділі роботи, основним показником, що характеризує ефективність праці, є показник виробітку. Розрахунок показника за вартісним показником чистого доходу був здійснений відносно загальної чисельності працюючих на підприємстві. Цей показник характеризує суму чистого доходу, в генеруванні якого брали участь працівники усіх професій та спеціальностей, в розрахунку на кожного такого працівника. Логіка цього показника полягає у тому, що отримання доходу залежить крім суто виробництва також від безперебійності виробничого процесу, яку забезпечують керівники та допоміжні працівники, а також від зусиль продавників, правильності вибору цільової групи споживачів, ефективності рекламної компанії та від інших факторів, які визначаються роботою працівників на кожній посаді. Значення показника середньої продуктивності праці збільшилось майже втричі, темп приросту становив +174,71%, кожен працівник забезпечив підприємству отримання доходу у 2023 році в сумі 2424,83 тис. грн. на

рік, що було більше показника 2021 року на 1542,15 тис. грн. (табл. 2.3) Незважаючи на складні обставини роботи у 2022 році підприємство отримувало приріст продуктивності праці і у 2022 році, і у 2023 році, що позитивно характеризує діяльність керівництва. В той же час, потрібно враховувати, що у цей період спостерігались високі темпи інфляції (126,6% за результатами 2022 року та 105,1% за результатами 2023 року [16]), які знайшли відбиток у цінах реалізації. Тож показник чистого доходу дає дещо викривлені результати, хоча вони є достатньо інформативними, оскільки підприємство фактично працює в умовах поточних цін, і саме вони відбивають корисність, отриману підприємством від господарської діяльності.

Таблиця 2.3 Аналіз показників продуктивності праці ПП «Новожанівський м'ясокомбінат»

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна за 2021-2022 рік		Зміна за 2021-2023 рік	
				абсол.	%	абсол.	%
Чистий дохід, тис. грн.	41486,40	61096,20	104267,90	19609,80	47,27	62781,50	151,33
Вироблено продукції, тон	344,57	380,90	547,63	36,33	10,54	203,05	58,93
Чисельність персоналу, чол.	47	43	43	-4	-8,51	-4	-8,51
Чисельність робочих, чол.	26	24	25	-2	-7,69	-1	-3,85
Середня продуктивність праці одного працівника, тис. грн.	882,69	1420,84	2424,83	538,15	60,97	1542,15	174,71
Середня продуктивність праці одного робочого, тон	13,25	15,87	21,91	2,62	19,75	8,65	65,29

Для визначення того, наскільки змінилась інтенсивність праці, нами був розрахований показник продуктивності праці по натуральних обсягах виробництва. На нашу думку, натуральні обсяги виробництва логічно порівнювати з чисельністю робочих, які безпосередньо виробляють цю продукцію. Включення всієї чисельності працівників може призвести до викривлення результатів, оскільки інші категорії

персоналу не здійснюють процес виробництва. Тому обмеження аналізу лише до робочих працівників дозволяє отримати більш точну інформацію щодо продуктивності саме виробничого процесу.

У ПП «Новожанівський м'ясокомбінат» значення продуктивності праці по натуральному обсягу виробництва також збільшилось, хоча й не такими великими темпами. У 2021 році кожний робочий протягом року виготовляв 13,25 тон продукції. У 2022 році кожний робочий додатково виготовив 2,62 тони, а у 2023 році 8,65 додаткових тон продукції відносно рівня 2021 року. Приріст 2022 року становив +19,75%, а 2023 року +65,29% відносно 2021.

Одним з чинників, що впливає на продуктивність праці працівників є відпрацьований час (екстенсивний фактор), другим є інтенсивність праці. Виявити вплив кожного з цих факторів на результати діяльності дозволяє факторний аналіз. В економічну модель для проведення факторного аналізу включені кількісні та якісні показники: кількість відпрацьованих кожним робочим днів (Д), середня тривалість робочого дня (Т) та середньогодинна продуктивність одного робочого (В_{ГР}):

$$B_H = D \times T \times B_{ГР} \quad (2.1)$$

Застосування методу ланцюгових підстановок [12] дозволяє визначити вплив кожного фактору на результуючий показник. В даній економічній моделі за даними ПП «Новожанівський м'ясокомбінат» зменшення кількості відпрацьованих в середньому одним робочим днів у 2022 році спричинило зниження середньорічного виробітку на 790 кг. (табл. 2.4) Тобто, при незмінній тривалості робочого дня та незмінному середньогодинному виробітку кожний робочий виробляв би у 2022 році 12,46 тон продукції. Однак середня тривалість робочого дня у 2022 році також зменшувалась, втрати склали в середньому 1,4 години на кожного робочого. Через це, втрати середньорічного виробітку склали -2,21 т., тобто були суттєвіші, ніж втрати за рахунок кількості невідпрацьованих днів. Але зважаючи на збільшення річного виробітку вирішальний вплив на показник вчинило підвищення інтенсивності праці. Дійсно, зростання середньогодинної продуктивності на 4,14 кг. забезпечило сукупний

приріст виробітку на 5,62 т. Ми це пов'язуємо з наступним: в бажанні надолужити втрачений час і, відповідно, заробіток, працівники працювали більш інтенсивно. Їх робота була відповідним чином забезпечена сировиною та іншими видами ресурсів.

Таблиця 2.4 Факторний аналіз середньорічного виробітку одного робочого ПП «Новожанівський м'ясокомбінат»

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна за 2021-2022 рік	Зміна за 2022-2023 рік
Кількість днів, відпрацьованих одним працівником	222,04	208,74	233,1	-13,30	24,36
Тривалість робочого дня, год.	7,9	6,5	7,5	-1,40	1,00
Середньогодинна продуктивність праці одного робочого, кг	7,56	11,70	12,53	4,14	0,83
Середньорічна продуктивність праці одного робочого, тон	13,25	15,87	21,91	2,62	6,03
Зміна продуктивності за рахунок зміни кількості відпрацьованих днів, т.	-	12,46	17,72	-0,79	1,85
Зміна продуктивності за рахунок зміни тривалості робочого дня, т.	-	10,25	20,45	-2,21	2,73
Зміна продуктивності за рахунок зміни середньогодинної продуктивності, т.	-	15,87	21,91	5,62	1,46
Сукупний вплив факторів	-	-	-	2,62	6,03

За результатами 2023 року вплив усіх факторів виявився позитивним. По-перше, на 24 дні більше, ніж у 2022 році відпрацював кожний робочий. Це забезпечило приріст річної продуктивності в розмірі 1,85 т. По-друге, на годину збільшилась тривалість робочого дня, внаслідок чого річний виробіток збільшився ще на 2,73 т. Зростання середньогодинної продуктивності спричинило приріст річної продуктивності на 1,46 т.

Важливо зазначити, що збільшення середньогодинної продуктивності праці без зміни технічного забезпечення роботи може призвести до перевантаження працівників та збільшення стресу на робочому місці. Це може вплинути на психічне та фізичне здоров'я працівників, збільшуючи ризик виникнення втоми, неврозів та інших розладів. Тому важливо забезпечити баланс між продуктивністю праці та збереженням здоров'я працівників шляхом впровадження ефективних стратегій

управління робочим навантаженням та створення комфортних умов праці. Причинами зростання середньогодинної продуктивності праці може бути і недостатнє попереднє навантаження, коли інтенсивність праці не досягала оптимального рівня.

Аналогічний метод аналізу ми застосували до середньорічного виробітку у вартісному вимірі (B_B) в розрахунку на кожного працюючого. Для визначання окремо впливу цінового фактору (Π) на результативний показник ми трансформували економічну модель в таку:

$$B_B = D \times T \times B_{ГП} \times \Pi \quad (2.2)$$

В результаті було виявлено, що за результатами 2022 року скорочення кількості робочих днів на 13,3 зменшило доходи, що забезпечував підприємству кожний працівник протягом року, на 52,87 тис. грн. (Додаток Г) Скорочення тривалості робочого дня скоротило доходи на 147,06 тис. грн. на рік від кожного працівника. Середньогодинна продуктивність збільшилась на 2,35 т. в розрахунку на одного працюючого, що додало доходів на суму 383,76 тис. грн., а збільшення протягом року середніх цін реалізації забезпечило додатковий приріст річного виробітку працівників на 354,32 тис. грн. У 2023 році вплив усіх факторів був позитивний, і підприємство отримало в розрахунку на кожного працівника додатково 1003,99 тис. грн., з яких 165,81 тис. грн. забезпечили додатково відпрацьовані дні, 244,10 тис. грн. – додатково відпрацьовані години протягом кожного робочого дня, 212,02 тис. грн. внаслідок додатково виготовленої продукції в одиницю часу та 382,06 тис. грн. внаслідок збільшення середньої ціни реалізації продукції.

Ці розрахунки дають можливість визначити загальний економічний ефект для підприємства від зростання продуктивності праці. Для цього отримані показники достатньо помножити на загальну чисельність працюючих. При незмінній чисельності цього буде достатньо, а при зміні чисельності до розрахунків додається ще один фактор. В цілому можна відзначити, що найбільший вплив на продуктивність та на результати діяльності ПП «Новожанівський м'ясокомбінат» вчинив ціновий

фактор, на другому місці за силою впливу зміна тривалості робочого дня, на третій позиції – середньогодинний виробіток, і, нарешті, найменший вплив виявився за рахунок зміни кількості відпрацьованих на рік днів. Результати такого аналізу дозволяють визначати пріоритети при визначенні напрямів підвищення ефективності праці.

Як було зазначено у теоретичному дослідженні, підприємці мають оцінювати не тільки зміни у продуктивності праці, але й розуміти, якими витратами ці зміни були досягнуті. Отже, аналізу потребує і динаміка співвідношення отриманих підприємством доходів та витрат на оплату праці. Особливого значення цей аналіз набуває і з точки зору визначення ефективності мотиваційних механізмів, що застосовуються на підприємстві. У ПП «Новожанівський м'ясокомбінат» склалась цікава ситуація: темпи росту заробітної плати були вищими, ніж темпи росту показників продуктивності праці, а темпи росту чистого доходу були вищими, ніж темпи росту загального фонду оплати праці (Додаток Д).

Таким чином, аналіз діяльності ПП «Новожанівський м'ясокомбінат» показав нам, що діяльність підприємства може бути достатньо успішною і в складних економічних умовах. Втім, формальна наявність прибутку недостатньою мірою характеризує ефективність управлінської праці, оскільки прибуток виявився замалим, як і рівень рентабельності виробництва та бізнесу в цілому. У виробничій структурі підприємства є виробничі підрозділи, де присутня велика частка ручної праці, сам характер праці також є достатньо важким.

У використанні персоналу чітко визначається проблемний період – 2022 рік, який пов'язаний з значними втратами робочого часу, та період стабілізації – 2023 рік, коли підприємство повернулось до звичайного режиму роботи.

Розрахунок показників продуктивності показав, що втрати робочого часу суттєво відбиваються на річному виробітку працівників різних професійних груп. В той же час, підприємство мало достатній резерв для нарощування годинного виробітку, за рахунок чого вдалося досягти зростання обсягів виробництва як в натуральних вимірниках, так і у вартості чистого доходу.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПП «НОВОЖАНІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

3.1. Розробка алгоритму пошуку шляхів підвищення ефективності праці персоналу ПП «Новожанівський м'ясокомбінат»

Робота з визначення шляхів підвищення ефективності праці персоналу підприємства має базуватись на ретельному аналізі поточного стану справ, виявленні слабких місць та можливостей для вдосконалення. Також мають враховуватись індивідуальні особливості підприємства, його галузі та конкурентного середовища. Для підприємств м'ясопереробної галузі такими особливостями є:

- умови праці, вимоги до технологічного процесу та безпеки праці. Умови праці є достатньо складними, оскільки при невисокому рівні автоматизації процесів працівникам доводиться підіймати вантажі: при прийманні сировини, при закладці інгредієнтів на замішування, при переміщенні сировини між різними стадіями виробничого процесу, переміщенні упакованих ковбас та інших продуктів до складу або транспортних засобів для доставки до клієнтів або роздрібних магазинів. Ці роботи на підприємстві пов'язані з використанням спеціалізованої техніки, такої як транспортери, візки для вантажів, рокли, але це не забезпечує повного звільнення працівників від навантажень. Великі фізичні навантаження характерні і для роботи в обвалковому цеху, і в цеху первинної переробки. У ковбасному цеху працівники працюють з гарячими і ріжучими інструментами, в умовах високих температур. Працівники обвалкового цеху працюють в умовах підвищеної вологості та низьких температур, підвищеного рівня шкідливих речовин, які використовуються для охолодження м'яса;

- високі вимоги до кваліфікації та відповідальності персоналу, оскільки робота пов'язана з високими вимогами до якості та безпеки продукції. Вища кваліфікація працівників має компенсуватись вищою винагородою за працю;

- неритмічність виробництва. Більшість підприємств, особливо у сфері малого

та середнього бізнесу, в ринкових умовах працюють під конкретні замовлення, які можуть надходити на підприємство нерівномірно. Крім того, що ритмічність залежить від ефективності роботи менеджерів з продажу, підвищений попит на м'ясо та ковбасні вироби спостерігається під час святкових періодів. Очевидної річної сезонності не спостерігається, але влітку частіше відбуваються сезонні виїзди на відпочинок, які пов'язані з додатковим споживанням ковбасної продукції та м'ясних делікатесів. Сплески попиту бувають спровоковані чутками та панікою, коли люди роблять запаси, як це було на початку війни. Ритмічність виробництва залежить від ритмічності постачання сировини, від характеру технологічних процесів, бо, наприклад, копчення або соління вимагають більш тривалого часу для отримання готового продукту, що також може створювати нерівномірності виробництва;

– вимоги стандартів якості та безпеки: ефективність праці повинна бути забезпечена з дотриманням вимог до якості продукції та безпеки праці, що може потребувати постійного навчання та вдосконалення процесів. Додаткове навчання та сертифікація щодо дотримання стандартів якості та безпеки вимагає витрат часу та ресурсів на організацію навчальних програм та тестування працівників. Для працівників необхідність суворого дотримання стандартів якості та безпеки передбачає посилення відповідальності, що створює додатковий тиск на працівників та вимагає більше уваги до деталей у їх роботі.

Працюючи над проблемою підвищення ефективності праці потрібно враховувати протиріччя в економічних інтересах бізнесу (власників, керівників) та потребах працівників, через що ускладнюється механізм узгодження цих інтересів [50]. Для врахування зазначених аспектів, пов'язаних з ефективністю праці персоналу на підприємстві, ми пропонуємо наступний алгоритм роботи (рис. 3.1).

По-перше, потрібно визначити поточний стан ефективності праці. На цьому етапі ми пропонуємо визначити ефективність праці за набором традиційних економічних показників, таких як продуктивність праці, зарплатоємність продукції, рентабельність праці, порівняти динаміку показників продуктивності та витрат на оплату праці. Розрахунок цих показників дасть уявлення про економічну ефективність управління персоналом, який уособлює поняття «праця» на

підприємстві. Також потрібно провести аудит методів управління персоналом, дослідити наявність інноваційних методів, які не задіяні в управлінні персоналом підприємства, скласти реєстр методів та оцінити ефективність їх застосування та доцільність впровадження інших методів.

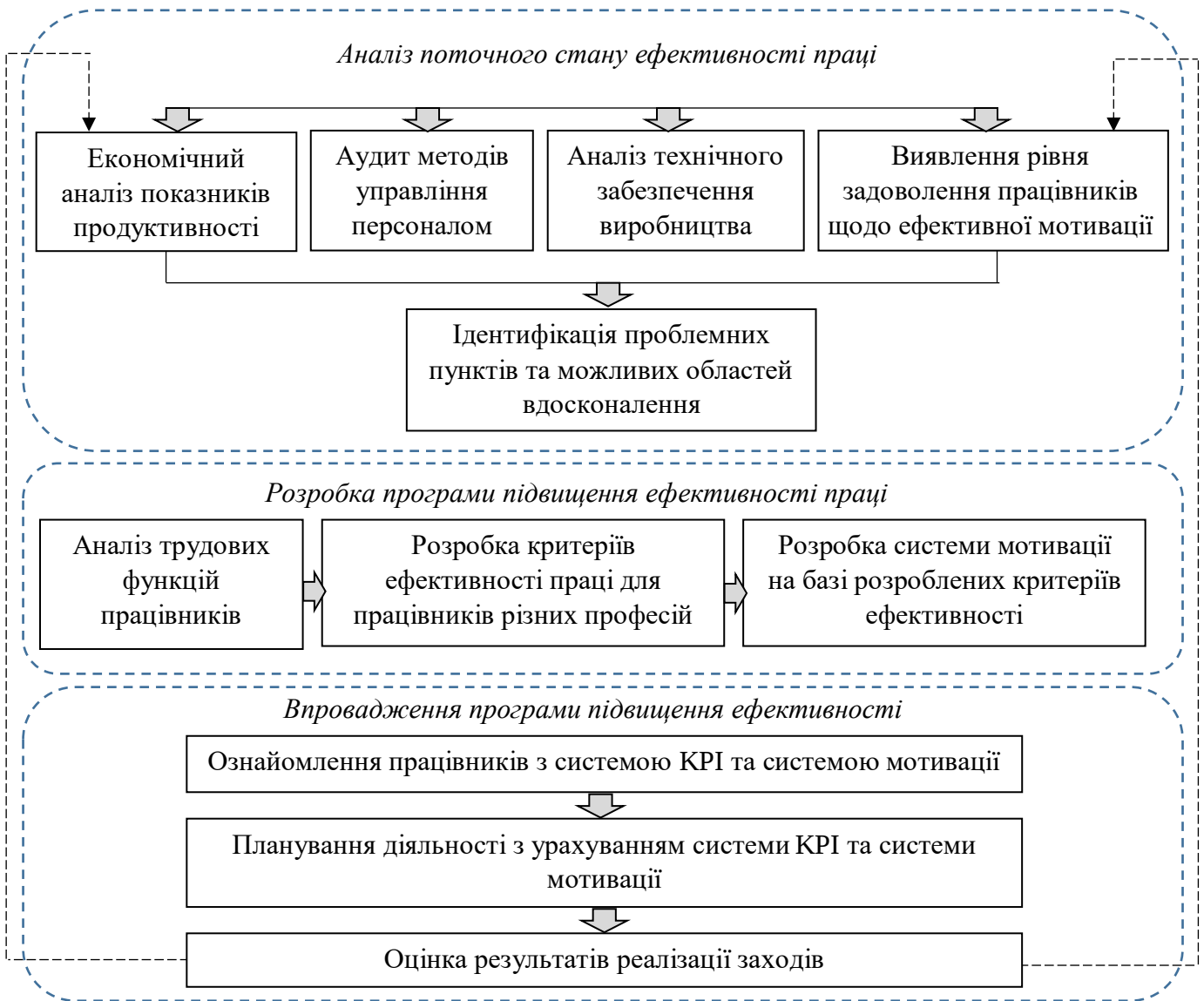


Рис. 3.1 Алгоритм пошуку шляхів підвищення ефективності праці персоналу (розроблено автором за [15, 9])

Оскільки технічне забезпечення виробництва відіграє суттєву роль в забезпеченні продуктивності праці, про що було зазначено у теоретичній частині дослідження, потрібно оцінити сучасність та продуктивність технологій, які знаходяться на озброєнні підприємства. Це допоможе визначити максимальні межі

зростання продуктивності праці. Нарешті, для розуміння рівня задоволеності персоналу мотивацією до праці потрібно проводити опитування. Таким чином, цей комплекс заходів дозволить провести аудит персоналу та робочих процесів для ідентифікації проблемних пунктів та можливих областей вдосконалення.

Після цього можна розробити індивідуалізовані підходи, такі як навчання та розвиток персоналу, впровадження новітніх технологій та інноваційних методів управління, а також стимулювання та мотивація персоналу. Однак потрібно враховувати, що різні професії вимагають виконання різних видів робіт та завдань, тому важливо мати специфічні критерії, що відображають їх унікальність. Такі критерії дозволяють забезпечити об'єктивну оцінку результативності праці та визначити області для покращення. Нарешті, адаптовані критерії можуть стимулювати працівників до досягнення вищих результатів, сприяючи підвищенню продуктивності та ефективності підприємства. Наприклад, для робітників виробничого цеху можуть бути встановлені критерії ефективності, такі як кількість чи обсяг виготовленої продукції за зміну або відсоток браку. У той же час, для менеджерів відділу продажів будуть важливими критерії, які відображають специфіку їх роботи, такі як обсяг продажів, рівень виконання плану або збільшення клієнтської бази.

Аналіз, проведений у попередньому розділі роботи, потребує розширення в частині виявлення рівня задоволення працівників щодо ефективної мотивації. Для опитування ми сформуvalи анкету з таким переліком питань:

Питання 1. Як ви оцінюєте умови праці на підприємстві (включаючи безпеку, комфорт та оснащеність робочого місця). Оцініть за 10-бальною шкалою, де 10 – найкращі умови, 1 – дуже погані умови.

Питання 2. Оцініть рівень задоволеності рівнем оплати праці за 10-бальною шкалою, де 10 – цілком задовольняє, 1 – геть не задовольняє.

Питання 3. Чи вважаєте ви, що механізми мотивації, такі як премії, стимулюють вас до більш ефективної роботи? Оцініть за 10-бальною шкалою, де 10 – так, стимулюють, 1 – абсолютно не стимулюють.

Питання 4. Чи вважаєте ви, що комунікація між керівництвом та працівниками

щодо мотивації є ефективною і відкритою? Оцініть за 10-бальною шкалою, де 10 – комунікація максимально відкрита та ефективна, 1 – комунікація відсутня.

Питання 5. Чи зрозуміла вам процедура нарахування заробітної плати та премій? Оцініть за 10-бальною шкалою, де 10 –максимально зрозуміла, 1 – абсолютно незрозуміла.

Результати опитування систематизовані окремо по групі робочих та групі спеціалістів, в яку об'єднані керівники та службовці. Результати опитування показали, що серед робочих відсутні абсолютно задоволені умовами праці, рівнем оплати, системою преміювання, і тільки одна людина абсолютно точно розуміє порядок нарахування заробітної плати (табл. 3.1). Найгірше оцінені робочими умови праці та якість комунікації між керівництвом та працівниками щодо питань мотивації. Більшість оцінюють умови праці як задовільні, зупинившись на оцінці у 5 балів. Ймовірно, це пов'язано з тим, що працівники, влаштовуючись на роботу, усвідомлюють її характер та сприймають несприятливі умови як непереборні, характерні для даного виду роботи (як то обвалковий цех чи цех первинної переробки сировини). Але 9 з 25 опитаних респондентів оцінили умови нижче середнього балу, а це становить 36%. Це або ті, хто не мав досвіду роботи в цій сфері і сприймає галузеві особливості як складнощі, яких не має бути, або ті, хто навпаки мав досвід роботи в аналогічній сфері у кращих умовах.

Таблиця 3.1 Результати опитування робочих щодо ефективності мотивації на підприємстві

Бали Номер питання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	середній бал	max
Питання 1	-	1	1	7	8	6	2	-	-	-	4,92	25
Питання 2	-	-	1	3	7	7	4	2	1	-	5,80	25
Питання 3	-	-	2	4	6	7	4	2	-	-	5,52	25
Питання 4	-	1	4	5	7	5	2	1	-	-	4,84	25
Питання 5	-			2	4	6	7	3	2	1	6,60	25

Стосовно задоволеності рівнем оплати праці, можна вважати що 4 працівника,

що поставили оцінку нижче 5 балів, незадоволені своїми доходами, але тільки троє поставили і оцінку вище 8 балів, тобто є більшою мірою задоволені рівнем оплати праці. Переважна більшість, а саме 72%, оцінили свою задоволеність заробітною платою на середньому рівні. Тобто, якщо буде можливість знайти місце роботи з кращим заробітком, вони достатньо легко відмовляться від свого робочого місця. 68% не вважають, що існуючі на підприємстві мотиватори є достатньо потужними. Це дає підґрунтя для висновків, що модифікація системи мотивації може вчиняти більший вплив на ефективність праці працівників. 40% опитаних не задоволені комунікаціями між керівництвом та працівниками, не вважають, що приділяється достатньо уваги побажанням працівників щодо змін в системі оплати праці та інших стимулюючих механізмах. Механізм нарахування заробітної плати для більшості є зрозумілим. Але те, що оцінки відрізняються від максимальної, говорить про те, що у працівників часто виникають питання щодо нарахування премій, доплат за понаднормову роботу, врахування сортності продукції і т.п.

Результати опитування керівників та спеціалістів дещо відрізняються. Практично всі працівники задоволені умовами праці (табл. 3.2). Це очевидно, бо характер їх роботи не пов'язаний з наявністю особливих шкідливих факторів, вони працюють в офісних приміщеннях, які мають нормальний мікроклімат, в яких відсутні небезпечні механізми.

Таблиця 3.2 Результати опитування робочих щодо ефективності мотивації на підприємстві

Бали Номер питання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	середній бал	max
Питання 1	-	-	-	-	-	-	4	12	2	-	7,89	10
Питання 2	-	-	-	-	-	1	5	9	3		7,78	10
Питання 3	-	-	-	-		1	5	8	3	1	7,89	10
Питання 4	-	-	-	-	1	1	3	8	3	2	7,94	10
Питання 5	-	-	-	-	-	1	3	4	6	4	8,50	10

Ця група працівників більшою мірою задоволена своєю заробітною платою,

хоча завжди є бажання заробляти більше. Також працівники цієї групи більшою мірою задоволені преміальною системою, є такі, хто задоволений абсолютно. Як правило, при відповіді на це питання люди відштовхуються від відчуття збалансованості витрачених додаткових зусиль та отриманого додаткового результату. Можливо через кращі умови праці спеціалісти та керівники краще сприймають періоди підвищеної напруженості у роботі. Для них краще вибудована комунікація з керівництвом щодо процедур нарахування заробітної плати та премій.

Результати опитування поєднано та унаочнено на пелюстковій діаграмі на рис. 3.2, де по всіх позиціях відповіді службовців є ближчими до максимальної оцінки, а найбільша розбіжність у відповідях спостерігається по питаннях, пов'язаних з оцінкою умов праці та ефективності комунікацій.

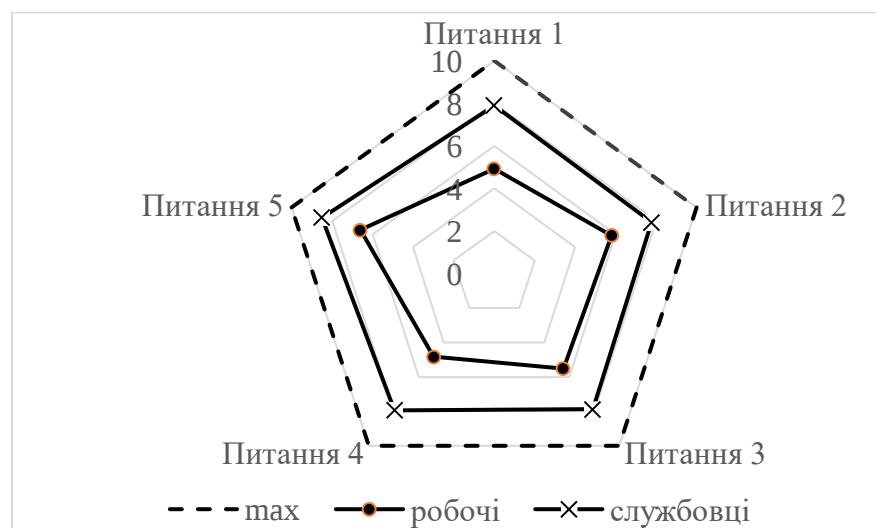


Рис. 3.2 Рівень задоволеності робочих та службовців ПП «Новожанівський м'ясокомбінат» системою мотивації до ефективної праці

Отже, в результаті реалізації заходів аналітичного блоку запропонованого алгоритму пошуку шляхів підвищення ефективності праці персоналу були виявлені наступні проблеми:

- виявлені втрати робочого часу, що стало причиною зниження річної продуктивності праці працівників підприємства в цілому та робочих зокрема;

- система преміювання не містить диференціації за результатами праці, носить несистемний та непрозорий характер, що підтвердилось результатами опитування;
- відсутня ефективна взаємодія керівництва з підлеглими, що було виявлено в процесі опитування;
- недостатня інтенсивність заповнення вакансій на окремі посади, що підтверджується наявністю вакансій;
- несприятливі умови праці, що виявлено в процесі опитування та підтверджується втратами робочого часу через хвороби працівників.

Виявлені проблемні пункти дозволяють розробити заходи, спрямовані на підвищення ефективності праці на підприємстві.

3.2. Обґрунтування шляхів підвищення ефективності праці персоналу ПП «Новожанівський м'ясокомбінат»

Проаналізувавши трудові функції працівників по кожній посаді в рамках кожного структурного підрозділу, ми пропонуємо таку систему ключових показників ефективності (КРІ) для ПП «Новожанівський м'ясокомбінат» (табл. 3.3). Для групи основних робочих важливими показниками роботи є виконання планів по обсягу виробництва ковбас та м'ясних виробів на одного основного робочого, забезпечення відповідності якості продукції вимогам стандартів та зменшення відсотка відходів. Премії мають виплачуватись при стовідсотковому виконанні планів. Відхилення від стандартів на м'ясокомбінаті можуть виникати через технічні проблеми (нестабільну роботу обладнання, його зношеність), через неправильне виконання технологічних процесів або недостатній рівень кваліфікації персоналу. Досягти 100% рівня зазвичай надзвичайно важко, але цей відсоток має бути не менше 95%. Зазначимо, що прив'язка премій працівників технічних служб до виконання планів основними працівниками дозволить підсилити їх відповідальність за результати роботи щодо забезпечення безаварійної якісної роботи обладнання. Також для основних робочих варто встановити КРІ щодо відсотка відходів. Це зменшить випадки зловживання

списанням як способом недобросовісного збагачення та випадки недбайливого ставлення до ресурсів. Джерелом для преміювання стане додатково виготовлена та реалізована продукція. Відсоток премій основних робочих встановлюється від базової зарплати.

Таблиця 3.3 Система КРІ для оцінки ефективності праці працівників ПП «Новожанівський м'ясокомбінат»

Групи працівників	КРІ	Цільове значення показника	Максимальний відсоток преміювання
Основні робочі	Виконання планів по обсягу виробництва ковбас та м'ясних виробів	100%	15%
	Відсоток відповідності якості продукції вимогам стандартів	> 95%	10%
	Відсоток відходів	< 7%	10%
Працівники технічних служб (механічний цех, котельні електромеханіки)	Кількість аварій та непередбачених зупинок у виробництві	Зменшення на 20% протягом року	3% протягом року при виконанні планів основними працівниками + 20% за результатами роботи за рік
	Середні втрати часу через аварійні ситуації	< 30 годин на рік	
Працівники відділу продаж та маркетингу	Приріст обсягів реалізації	Збільшення на 15% протягом року	1,5% за кожний відсоток приросту
	Кількість рекламаций	Зменшити на 20% протягом року	1,5% за кожний відсоток зменшення
Юрист	Тривалість роботи по рекламаціям	Зменшити на 15%	1,5% за кожний відсоток зменшення
	Відсоток справ, вирішених у досудовому порядку	Збільшити на 15% протягом року	1,5% за кожний відсоток приросту
Керівництво	Рівень рентабельності виробництва	Збільшити до 10% протягом року	1,5% за кожний відсоток приросту
	Приріст суми валового прибутку	Збільшення на 15% протягом року	1,5% за кожний відсоток приросту
	Фінансова стійкість	В межах норми	10%
	Рівень укомплектованості штату	> 90%	10% за кожний місяць укомплектованості
	Штрафні санкції з боку податкової, трудової інспекції, санітарної інспекції тощо	Зменшити на 15% протягом року	1,5% за кожний відсоток зменшення

Для працівників технічних служб ефективність роботи вимірюється кількістю

аварій та непередбачених зупинок у виробництві, а також середніми втратами часу через аварійні ситуації. Як уже зазначалось, розмір їх премії має бути прив'язаний до результатів роботи основних робочих і за результатами роботи за рік передбачається додаткова премія при досягненні КРІ щодо втрат часу через аварійні ситуації.

Для працівників відділу продаж та маркетингу ключовими показниками є обсяги реалізації продукції та рівень задоволеності клієнтів обслуговуванням. Цей КРІ може бути уточнений позиціями щодо того, в яких показниках рахувати обсяг реалізації – чи в натуральних, чи у вартісних. Вартісні показники частково залежать від цін реалізації, на які впливає загальна ринкова кон'юнктура. Відповідно, якщо орієнтуватись тільки на вартісні показники, працівники можуть отримувати премії незалежно від їх зусиль. В той же час, занадто високі ціни можуть виявитись неприйнятними для клієнтів, і вони будуть відмовлятися від подальшої співпраці, знизиться кількість повторних покупок клієнтів. Тому, при впровадженні системи на підприємстві керівництво має прийняти рішення щодо цієї позиції КРІ. Показник КРІ «Кількість рекламаций» пропонується впровадити з метою зменшення кількості негативних відгуків від клієнтів та для підвищення якості продукції.

Робота юриста на підприємстві полягає у проведенні юридичної експертизи господарських угод, вирішенні правових конфліктів та суперечок, представленні інтересів підприємства в судових та адміністративних органах. Значною часткою роботи юриста є робота з рекламациями, які виникають щодо якості продукції, умов продажу, порушення контрактних умов, а також у зв'язку зі споживчими правами. Юристи вирішують рекламацийні питання, забезпечуючи відповідність дій підприємства законодавчим нормам та захищають інтереси підприємства в рамках юридичного процесу. Тому КРІ їх роботи ми пов'язуємо з швидкістю вирішення питань по рекламациях та відсотком справ, вирішених у досудовому порядку. Вирішення справ у досудовому порядку є більш прийнятним для підприємства з кількох причин. По-перше, досудове врегулювання зазвичай є менш витратним процесом, оскільки судові процеси пов'язані з судовими витратами, витратами на адвокатів тощо. По-друге, досудове вирішення спорів може зберегти ділові відносини між сторонами, що є важливим для подальшого співробітництва. Нарешті, участь в

судових процесах впливає на ділову репутацію бізнесу, тому можливість знайти взаємовигідне рішення без необхідності публічного розголошення конфлікту через судові засідання сприяє збереженню ділової репутації.

Перелік KPI, запропонованих для групи «Керівництво» занадто узагальнений та має бути конкретизований по окремих посадах чи групах посад. Наприклад, рівень укомплектованості штату є спільною задачею керівника та відділу кадрів. Керівник відповідальний за прийняту систему оплати праці, що буде привабливою для претендентів на працевлаштування, а задачею відділу кадрів є своєчасне розміщення інформації про наявні вакансії, підготовка інформативних оголошень для залучення працівників, відбір кваліфікованих кандидатів (що є критичним для забезпечення належного фахового рівня працівників на усіх посадах), ведення обліку кадрів для своєчасного виявлення майбутніх потреб в кадрах (наявність пенсіонерів, молодих працівниць, що можуть піти у декрет), кар'єрне планування працівників, підготовку інформації для керівництва щодо необхідності підвищення кваліфікації кадрів. Крім того, відділ кадрів вирішує питання, пов'язані з оцінкою та збереженням персоналу, що сприяє зниженню плинності кадрів та підтримці стабільності робочого колективу. Також спеціаліст з кадрів несе відповідальність щодо правильності ведення кадрової документації.

Потрібно відзначити спільну відповідальність керівництва, юридичного відділу та головного інженера, що відповідає за охорону праці, щодо дотримання прав працівників, умов праці та безпеки на роботі. Виявленні трудовою інспекцією порушення свідчать про недостатню ефективність їх роботи та спричиняють накладення штрафів.

Забезпечення фінансової стійкості є сферою відповідальності керівника підприємства та фінансового менеджера, який забезпечує керівника інформацією про фінансові загрози та можливості, аналізує фінансовий стан підприємства, враховуючи всі ризики та перспективи, та рекомендує заходи для оптимізації фінансової діяльності. Приріст суми прибутку та рівень прибутковості також знаходяться у сфері відповідальності керівника та фінансового менеджера.

Запропоновані KPI враховують специфіку діяльності на кожній посаді та

відображають ключові аспекти роботи працівників на різних рівнях підприємства. Їх впровадження в комплексі з запропонованою системою преміювання сприятиме підвищенню ефективності праці на окремих ділянках роботи підприємства та ефективності управління в цілому.

Наступна пропозиція пов'язана з покращенням умов праці. Зокрема пропонується облаштувати кімнати відпочинку. Реалізація цього заходу не зменшить навантаження, але забезпечить можливість нормального відпочинку, харчування, продемонструє працівникам турботу, що підвищить їх лояльність до підприємства. Більш лояльне ставлення працівників до підприємства буде сприяти скорішому заповненню вакансій, оскільки працівники готові будуть рекомендувати підприємство як гарного роботодавця. Крім того, ми очікуємо зниження захворюваності на 15%. За нашими спостереженнями, працівники звертаються до лікарів з хронічними хворобами в періоди робочого перевантаження. Тож можливість перепочити у зручних умовах знизить рівень перевантаження. На реалізацію цього заходу достатньо буде витрати 12400 грн. (табл. 3.4) Це разові витрати, які не будуть повторюватись щорічно.

Таблиця 3.4 Витрати на обладнання кімнати відпочинку

Стаття витрат	Сума, грн.	Стаття витрат	Сума, грн.
Косметичний ремонт приміщення	3000	Стіл	1000
Обладнання	9900	Стільці	1600
Холодильник	5000	Чайник	300
Мікрохвильова піч	1500	Разом	12400

Для розрахунку економічного ефекту скористаємось формулою:

$$M_3 = D_3 \times (A + B) \quad (3.1)$$

де D_3 – загальна кількість днів непрацездатності,

A – середня втрата прибутку від продукції, що не було вироблено, в розрахунку на один день, грн.,

Б – середній розмір виплат за листками непрацездатності за один день, грн.

За результатами аналізу балансу робочого часу кількість днів непрацездатності, що припадала на одного працівника, в середньому за останні три роки становила 5,2 дні, що в розрахунку на усіх працівників дорівнювало 224 дні. Чистий прибуток в розрахунку на 1 людину-день становив 46,9 грн., відповідно на 224 дні це становить 10505,6 грн. Середньоденні виплати по листках непрацездатності становлять 474,64 грн., через що загальні виплати, не підкріплені продуктивністю, становили 106319,36 грн. Отже загальні економічні втрати від втрачених через непрацездатність днів становили

$$M_3 = 224 \times (46,9 + 474,64) = 116824,96 \text{ грн.}$$

При скороченні втрат робочих днів через непрацездатність на 15%, підприємство зможе скоротити втрати на

$$M_3 = 224 \times 0,15 \times (46,9 + 474,64) = 17523,74 \text{ грн.}$$

А враховуючи можливості зростання суми прибутку, що є параметром КРІ керівництва, та рівня заробітної плати, економія збільшиться до

$$M_3 = 224 \times 0,15 \times (46,9 \times 1,15 + 474,64) = 17760,12 \text{ грн.}$$

Отже, чистий ефект від організації кімнати відпочинку у перший рік складе:

$$17760,12 - 12400 = 5360,12 \text{ грн}$$

Тобто витрати окупляться з першого року і надалі вся сума економії буде характеризувати економічний ефект. Незважаючи на те, що сума начебто невелика, у порівнянні з прибутком, який отримувало підприємство у 2023 році, вона забезпечує 1,2% приросту прибутку в році реалізації, а без урахування інвестиційних витрат приріст прибутку складе 3,8%.

Досягнення запланованих рівнів КРІ дозволить збільшити доходи, зменшити

витрати, підвищити рентабельність виробництва та рентабельність бізнесу в цілому, що демонструють розрахунки, представлені в таблиці 3.5. Тож запропоновані заходи економічно обґрунтовані.

Таблиця 3.5 Економічний ефект від впровадження рекомендацій по підвищенню ефективності праці

Показники	2023 рік	Прогноз на 2024 рік	Відхилення	%	Обґрунтування
Чистий дохід, тис. грн.	104267,90	119908,09	15640,19	15,00	КРІ по відділу продажів та маркетингу
Інші доходи, тис. грн.	696,00	696,00	0,00	0,00	-
Собівартість, тис. грн. в т.ч.	97085,70	109007,35	11921,65	12,28	Розрахунково
- оплата праці	3702,00	4371,20	669,20	18,08	Премії основним та допоміжним робочим за досягнення цільових КРІ
- матеріальні витрати	82522,85	93775,30	11252,45	13,64	КРІ по зменшенню відходів
- інші витрати	10860,86	10860,86	0,00	0,00	-
Валовий прибуток, тис. грн.	7182,20	10900,74	3718,54	51,77	Розрахунково
Рентабельність, %	7,40	10,00	2,60	35,18	Розрахунково
Інші операційні витрати, тис. грн. в т.ч.	7227,00	8162,02	935,02	12,94	Розрахунково
- адміністративні	3116,80	3534,32	417,52	13,40	Умови преміювання керівництва + 10% росту інших витрат
- витрати на збут	1979,20	2299,52	320,32	16,18	Умови преміювання за збільшення обсягів реалізації + 10% росту інших витрат
- інші	2131,00	2328,18	197,18	9,25	10% росту витрат – економія за рахунок покращення умов праці
Разом доходи, тис. грн.	104963,90	120604,09	15640,19	14,90	Розрахунково
Разом витрати, тис. грн.	104312,70	117169,37	12856,67	12,33	Розрахунково
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	651,20	3434,71	2783,51	427,44	Розрахунково
Податок на прибуток, тис. грн.	117,22	618,25	501,03	427,44	Розрахунково
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	533,98	2816,47	2282,48	427,44	Розрахунково
Рентабельність, %	0,51	2,40	1,89	369,57	Розрахунково
Продуктивність праці, грн.	2424,83	2788,56	363,73	15,00%	Розрахунково

Середньомісячна зарплата, грн	13174,42	15513,64	2339,22	17,76%	Розрахунково
-------------------------------	----------	----------	---------	--------	--------------

Потрібно зазначити, що при необхідності зберігати пропорції в динаміці зростання продуктивності праці та оплати праці, вважаємо, що дане твердження варто застосовувати не до продуктивності, а до ефективності праці в цілому, де продуктивність є тільки одним з проявів. Покращення матеріального стимулювання сприяє економії матеріальних та інших витрат, внаслідок чого збільшується загальна ефективність бізнесу, що виражається в показниках рентабельності [14].

Отже основні висновки з розділу такі:

- при виявленні шляхів підвищення ефективності праці персоналу потрібно зважати на галузеві та індивідуальні особливості організації роботи підприємства. В той же час, може бути сформульований загальний універсальний алгоритм роботи з пошуку шляхів підвищення ефективності праці персоналу. Цей алгоритм побудований на необхідності відповідного інформаційно-аналітичного забезпечення роботи;

- на базі розробленого алгоритму була розроблена система КРІ для оцінки ефективності праці працівників ПП «Новожанівський м'ясокомбінат» з прив'язкою до системи преміювання, а також запропоновано реалізувати заходи з поліпшення умов праці. Реалізація цих заходів буде супроводжуватись позитивним економічним ефектом.

ВИСНОВКИ

Проведене наукове дослідження було підпорядковано меті, пов'язаній з визначенням теоретичних передумов підвищення ефективності праці персоналу та розробкою на їх базі економічно обґрунтованих пропозицій по підвищенню ефективності праці персоналу ПП «Новожанівський м'ясокомбінат». Послідовно виконуючи задачі в рамках досягнення цієї мети, ми прийшли до таких висновків:

– в економічній науці використовуються два тісно пов'язаних поняття, які, тим не менш, мають певні відмінності: продуктивність та ефективність праці. Продуктивність праці має конкретні загальноприйняті показники вимірювання, які застосовуються для порівняння та характеристики якості управління на макрорівні (рівні країни, регіону чи виду діяльності) та мікрорівні (рівні окремого суб'єкта господарювання). Наукові дослідження та аналіз статистичних даних засвідчують наявність залежності між рівнем продуктивності та рівнем життя населення. Ця залежність може бути перенесена на рівень підприємства, де рівень продуктивності праці пов'язаний з результатом його діяльності. Ефективність праці є більш широким поняттям та використовується для визначення ефективності використання ресурсів праці, включаючи не тільки обсяги діяльності, але й інші кількісні та якісні результати діяльності підприємства. Сучасні умови використання праці на підприємствах відрізняються різноспрямованим впливом факторів зовнішнього та внутрішнього генезису. Особливу увагу дослідники приділяють виявленню мотивів поведінки працівників, для того, щоб доречно комбінувати різні методи управління персоналом для забезпечення ефективності праці та виконання задач бізнесу;

– аналіз діяльності ПП «Новожанівський м'ясокомбінат» показав, що незважаючи на складні обставини, керівництво підприємства забезпечувало отримання підприємством прибутку та його поступове нарощування. В якості недоліку управлінської праці відзначимо незначну суму прибутку та низький рівень рентабельності бізнесу, зменшення рівня рентабельності виробництва з 12% до 7%. Організаційна взаємодія організована достатньо ефективно: на підприємстві розроблені положення про структурні підрозділи, є посадові інструкції з чітко

визначеними функціями працівників. Аналіз структури активів та пасивів показав, що фінансовий менеджмент дотримується консервативного підходу до фінансування активів: додатковий приріст активів фінансується переважно за рахунок перманентного капіталу. Чисельність та структура персоналу підприємства достатньо стабільні, хоча і зазнали невеликих змін під впливом зовнішніх обставин. Плинність кадрів залишалась у межах норми у 2021 та у 2023 році. Довоєнне збільшення чисельності персоналу змінилось скороченням у 2022 році та стабілізацією у 2023 році. В структурі переважну частку займають основні та допоміжні робочі. Суттєва частка керівників та спеціалістів (більше 40%) зумовлена можливістю автоматизації виробничих процесів, необхідністю живого спілкування при реалізації продукції та потребою в кваліфікації при організації діяльності підприємства. В результаті аналізу балансу робочого часу виявлені переважаючі причини його втрат, що позначилось на показниках продуктивності праці. Окремо відзначимо використані резерви підвищення інтенсивності праці, що забезпечило зростання чистого доходу та прибутку, але не забезпечило зростання рентабельності бізнесу, що свідчить про недовільно високу ефективність праці.

– для систематизації роботи по пошуку шляхів підвищення ефективності праці нами був розроблений універсальний алгоритм дій, який включає три блоки робіт: аналітичний (має забезпечити інформаційно-аналітичну базу для подальшої роботи), розробки програми підвищення ефективності праці, та блок впровадження програми. Для подолання ідентифікованих в процесі аналітичної роботи та опитування працівників проблем нами запропонована система KPI для оцінки ефективності праці працівників ПП «Новожанівський м'ясокомбінат» диференційована за професійними групами, та прив'язана до неї система преміювання. Важливим висновком з дослідження стало те, що загальноприйняте правило, що вимагає переважаючого темпу росту доходів над темпом росту витрат на оплату праці має бути скориговано, оскільки вищі темпи росту оплати праці можуть забезпечити додаткові економічні ефекти крім зростання продуктивності праці, що забезпечить збільшення загального економічного ефекту господарювання.



ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва Т. Є., Бутенко О. П., Гненна Є. В. Здійснення оцінки ефективності праці персоналу в банківській сфері. *Економіка. Управління. Інновації*. Серія : Економічні науки. 2013. № 2. URL : https://www.researchgate.net/publication/349403429_Zdijsnenna_ocinki_efektivnosti_pra_ci_personalu_v_bankivskij_sferi (дата звернення: 19.03.2024)
2. Burda M. Aggregate labor productivity. IZA.World of labour : web-site. URL : <https://wol.iza.org/articles/aggregate-labor-productivity/long> (дата звернення: 12.03.2024)
3. Kubiniy N., Zavadyak R., Hudzovata L. The human factors of the national economic development: a comparative analysis of Poland and Ukraine. Conference Proceedings – VIII International Scientific Conference Determinants of Regional Development . 2021. № 2. P. 331 – 334.
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Підручник. Київ : Центр Учбової літератури, 2011. 468 с.
5. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації. *Ефективна економіка*. 2011. № 8. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=650> (дата звернення: 17.04.2024)
6. Галаз Л. В. Підходи до преміювання працівників залежно від результатів діяльності підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. 2022. Випуск 33. С. 145-154. DOI <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7188969>
7. Гарасимлюк М. В., Даців О. Ю. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства ресторанного господарства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5. Том 1. С. 47-57. URL : <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/12/2021-5t1-08.pdf> (дата звернення: 04.05.2024)
8. Гончаров Ю. В. Тенденції і проблеми аналізу продуктивності праці в цілому по економіці та за деякими видами промислової діяльності. *Ефективна економіка*. 2014. № 3. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2814> (дата звернення:

15.03.2024)

9. Долгальова О. В., Захарова А. А. Напрями підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2017. № 4. Том 2. С. 66-71. URL : <https://donnaba.edu.ua/journal/images/2017-10/19.pdf> (дата звернення: 04.05.2024)

10. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / О. В. Безпалько та ін.; за заг. ред. О. В. Безпалько. Київ : Кафедра, 2020. 310 с. URL : <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7f9fcb34-dd3a-4d33-98a1-d71add67ee8e/content> (дата звернення: 11.03.2024)

11. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч.-метод. посібник / За заг. ред. проф. Качана Є. П. Тернопіль: ТДЕУ, 2006. 373 с.

12. Економічний аналіз: Навч. посібник. За ред. Волкової Н.А./ Н.А. Волкова, Р.М. Волчек, О.М. Гайдаєнко та ін. Одеса : ОНЕУ, ротапринт. 2015. 310с.

13. Єременко В. О. Підвищення продуктивності: теорія, досвід, шлях України. Краматорськ : Видавництво Центру продуктивності Міністерства праці та соціальної політики України, 2000. 398 с.

14. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч.-метод. посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 189 с.

15. Заставнюк Л. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>

16. Зведена таблиця індексів споживчих цін з 2000 по 2024 рр. (%).URL :<https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 15.04.2024)

17. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 728 с.

18. Ільч Л. М., Акіліна О. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ : Київський ун-т ім. Бориса Грінченка, 2020. 952 с.

19. Каракуц А. Робоча сила в Україні: як війна впливає на її майбутнє? URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/06/8/700951/> (дата звернення: 18.03.2024)

20. Колот А., Герасименко О., Ярмолюк-Крюк К. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності. 2020: виклики для України / за ред. Катерини

Ярмолюк-Крбюк ; Die Friedrich-Ebert-Stiftung. Київ, 2020. 33 с. URL : <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16344.pdf> (дата звернення: 13.03.2024)

21. Костенко, О.Т. Сутність та соціально-економічне значення підвищення продуктивності праці в сучасних умовах. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2013. Вип. 28(1). С. 297-304. URL : http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2013_28/zb28_38.pdf (дата звернення: 15.03.2024)

22. Крилова І. Г., Данилов М.В. Ефективність праці як важливий фактор людського розвитку. *Modern Economics*. 2021. №30. С 109-115 DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-17)

23. Кубіній Н. Ю., Маргітич В. В., Кубіній В. В. Продуктивність праці в інтенціональній економіці. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск №43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-81>

24. Кузьменко А. В., Козакова А. С. Продуктивність праці: європейський підхід; продуктивність праці у контексті забезпечення зростання економіки України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 20. С. 394-399. URL : <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/79.pdf> (дата звернення: 12.03.2024)

25. Лісогор Л.С. Продуктивність праці в Україні: проблеми та перспективи підвищення. *Демографія та соціальна економіка*. 2010. № 2. С. 131–138.

26. Магас Н. В., Чабанюк О. М., Бернацька І. Я. Розвиток теорій та концепцій управління інтелектуальним капіталом. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-15>
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2630/2548>

27. Мантур-Чубата О.С., Саламаха Д.В. Роль продуктивності праці в соціально-економічному розвитку України. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 13. С. 868-871. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/147.pdf (дата звернення: 21.03.2024)

28. Матвієнко П. В. Мотивація як фактор підвищення ефективності банківської діяльності / П. В. Матвієнко. – Статистика України, 2006. – № 4. – С. 83 – 88.

29. Махортов Ю. О., Секрет О. В. Продуктивність праці в Українському та світовому вимірах. *Економічний простір*. № 163, 2020. С. 7-13 DOI:

<https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-1>

30. Мельник А.О., Павленко М.С. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економічні науки. 2020. № 2. Том 31 (70). URL : https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_2/31_70_2_2/5.pdf (дата звернення: 07.03.2024)

31. Мельникова К. В. Соціальний пакет як інструмент матеріальної мотивації. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 1 (25). с. 53-61 URL :<http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/7109> (дата звернення: 21.03.2024)

32. Мікловда В. П., Кубіній Н. Ю., Мошак С. М. Рейтинг конкурентоспроможності України за критерієм ефективності праці. *Демографія та соціальна економіка*. 2015. № 3. С. 199–208.

33. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк, С. Ж. Гончарова, В. В. Данилочкина [и др.]. М. : Издательство Юрайт, 2014. 398 с.

34. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення. Галицький економічний вісник. 2015. Том 48. № 1. С. 82-92. URL : <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/48/135.pdf> (дата звернення: 14.03.2024)

35. Нашиванко А. Я., Стільник В. В. Мотивація та стимулювання трудової діяльності персоналу сільськогосподарського підприємства. Молодий вчений. 2018. № 9 (61). С. 501-505 URL : <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/4063/3993> (дата звернення: 22.03.2024)

36. Норма робочого часу у 2022 році (в умовах воєнного стану). URL : <https://planeta-inform.com.ua/standard-working-hours-in-2022/> (дата звернення: 18.04.2024)

37. Норми тривалості робочого часу на 2021 рік. URL : <https://services.dtki.ua/catalogues/worktime/114-normi-trivalosti-robocogo-casu-na-2021->

rik (дата звернення: 18.04.2024)

38. Норми тривалості робочого часу на 2023 рік. URL : <https://services.dtkr.ua/catalogues/worktime/131-normi-trivalosti-robocogo-casu-na-2023-rik> (дата звернення: 18.04.2024)

39. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <http://ukrstat.gov.ua/>

40. Офіційний сайт OECD.Stat URL : <https://stats.oecd.org/#>

41. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Київ : Ліра-К, 2015. 346 с.

42. Пасінович І. І., Старко І. Є. Продуктивність праці: підходи до оцінювання в світлі сучасних глобальних викликів. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. Серія : Економічна. 2020, Випуск 98. С. 6-17. DOI: 10.26565/2311-2379-2020-98-01

43. Піхняк Т. Аналіз показників плинності персоналу виробничого підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №2. С. 154-160 DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-20>

44. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. №4. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.100

45. Потоцька О. А., Побережна Н. М. Продуктивність праці: сутність та функції. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*. 2019. Ч. III. С. 313. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/210556958.pdf>. (дата звернення: 12.03.2024)

46. Про відпустки. Закон України від 15.11.1996 № 504/96-ВР. В редакції від 24.12.2023. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80/ed19961115#Text> (дата звернення: 14.04.2024)

47. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку показників ресурсоемності валового внутрішнього продукту на рівні національної економіки за основними групами ресурсів, продуктивності праці на рівні національної економіки, регіональному рівні та за видами економічної діяльності і коефіцієнта віддачі основних засобів на рівні національної економіки та за видами економічної діяльності. Наказ Мінекономрозвитку від 06.06.2019 №965. URL :

<https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=a63ce9bf-5282-4fa0-984a-d3efa9253300&title=NakazMinekonomrozvitkuVid06-06-2019-965> (дата звернення: 18.03.2024)

48. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану. Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. В редакції від 24.12.2023 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 12.04.2024)

49. Рівень ВВП на душу населення та продуктивність праці. URL : <https://stats.oecd.org/#> (дата звернення: 12.03.2024)

50. Сабадаш В. В., Червяцова О. В. Макроекономічна дилема між продуктивністю праці й заробітною платою. *Механізм регулювання економіки*, 2012, № 4. С. 175-183. URL : https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_9/V_V_Sabadash_Ye_V_ChervyatsovaMacroeconomic_dilemma_between_productivity_and_wages.pdf (дата звернення: 18.03.2024)

51. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. 5-те вид. перероб. та доп. Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 492 с.

52. Чалюк Ю. О. Сучасні тенденції розвитку ринку праці в умовах цифровізації економіки. *Підприємництво та інновації*. 2023. Випуск 26. С. 70-79 DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.11>

53. Чернушкіна О.О. Сучасні аспекти управління продуктивністю праці. *Економіка і організація управління*. 2018. № 4 (32). С. 163-172 DOI <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.4.17>

54. Шарма Р. Взлеты и падения государств. Силы перемен в посткризисном мире. Пер. с англ. Н. Шаховой. Москва : издательство АСТ : Corpus (АСТ). 2018, с. 84.

55. Шахно А. Ю., Лашкун Г. А., Голобородько Б. Ю. Основні напрямки підвищення ефективності праці трудових ресурсів підприємства. *Економічний аналіз*. 2014. Том 15. № 3. С. 237-245.

56. Шаш Н.Н., Бородин А.И. Показатели и способы измерения

производительности труда и возможность их применения на предприятиях. *Ученые записки ИГУ*. 2015. № 3. Т. 1. С. 96–101

57. Яковенко В. Г., Горобець Д. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємств малого та середнього бізнесу за рахунок заходів мотивації. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 48. С. 242-245. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure48-44>

ДОДАТКИ

Додаток А

Валовий внутрішній продукт виробничим методом та валова додана вартість за видами економічної діяльності у фактичних цінах

Види економічної діяльності	Код КВЕД / NACE code	2010	Питома вага, %	2022	Питома вага, %	Зміна питомої ваги
Випуск товарів і послуг у ринкових цінах		2507439		11124292		
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	A	189373	7,55	1101019	9,90	2,34
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	B	118720	4,73	494581	4,45	-0,29
Переробна промисловість	C	792317	31,60	2109028	18,96	-12,64
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	D	93571	3,73	814943	7,33	3,59
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	E	24060	0,96	60872	0,55	-0,41
Будівництво	F	132351	5,28	397292	3,57	-1,71
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	G	283566	11,31	1356840	12,20	0,89
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	H	161779	6,45	546472	4,91	-1,54
Тимчасове розміщення й організація харчування	I	19910	0,79	58082	0,52	-0,27
Інформація та телекомунікації	J	68300	2,72	422675	3,80	1,08
Фінансова та страхова діяльність	K	98888	3,94	228543	2,05	-1,89
Операції з нерухомим майном	L	90082	3,59	337740	3,04	-0,56
Професійна, наукова та технічна діяльність	M	53946	2,15	200600	1,80	-0,35
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	24403	0,97	111681	1,00	0,03
Державне управління; обов'язкове соціальне страхування	O	69434	2,77	1560654	14,03	11,26
Освіта	P	80349	3,20	307797	2,77	-0,44
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Q	58478	2,33	297192	2,67	0,34
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	R	9908	0,40	39640	0,36	-0,04
Надання інших видів послуг	S,T	13130	0,52	65719	0,59	0,07
Випуск товарів і послуг в основних цінах		2382565		10511370	94,49	94,49
Податки на продукти		127358	5,08	634573	5,70	0,63
Субсидії на продукти		-2484	-0,10	-21651	-0,19	-0,10

Джерело [39]

Додаток Б

Аналіз балансу ПП «Новожанівський м'ясокомбінат»

Показники	2020	2021	2022	2023	Зміна за період, тис. грн.	Темп приросту, %
Необоротні активи, тис. грн.	20131,40	20742,00	20057,30	27866,70	7735,30	38,42
Оборотні активи, тис. грн.	11203,10	12872,20	22156,60	24893,90	13690,80	122,21
Разом активи, тис. грн.	31334,50	33614,20	42213,90	52760,60	21426,10	68,38
Власний капітал, тис. грн.	23754,90	29842,10	31396,40	38673,80	14918,90	62,80
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення, тис. грн.	165,80	211,50	462,30	2000,00	1834,20	1106,27
Поточна та кредиторська заборгованість, тис. грн.	7413,80	3560,60	10355,20	12086,80	4673,00	63,03
Баланс, тис. грн.	31334,50	33614,20	42213,90	52760,60	21426,10	68,38

Додаток В

Таблиця В.1 Аналіз балансу робочого часу ПП «Новожанівський м'ясокомбінат» за 2021-2022 роки

Показник	На одного робітника		Відхилення	
	2021 рік	2022 рік	(+/ -)	
			на одного працівника	На всіх працівників
Календарний фонд часу, днів	365	365		
Святкові та вихідні	115	108		
Кількість робочих днів	250	257		
Невідпрацьовано, всього, днів	27,96	48,26	20,3	872,9
у тому числі:			0	0
щорічні відпустки (основні та додаткові)	22,1	24,8	2,7	116,1
тимчасова непрацездатність	5,1	7,4	2,3	98,9
навчальні відпустки та інші неявки, передбачені законодавством	0,64	0,64	0	0
неявки з дозволу адміністрації	0,12	15,4	15,28	657,04
прогули	0	0,02	0,02	1
внутрішньозмінні втрати	0,1	1,5	1,4	60,2
Відпрацьовано, днів	222,04	208,74	-13,3	-571,9
Тривалість робочого дня, год.	7,9	6,5	-1,4	-60,2

Таблиця В.2 Аналіз балансу робочого часу ПП «Новожанівський м'ясокомбінат» за 2022-2023 роки

Показник	На одного робітника		Відхилення	
	2022 рік	2023 рік	(+/ -)	
			на одного працівника	На всіх працівників
Календарний фонд часу, днів	365	365		
Святкові та вихідні	108	105		
Кількість робочих днів	257	260		
Невідпрацьовано, всього, днів	48,26	26,9	-21,36	-918,48
у тому числі:			0	0
щорічні відпустки (основні та додаткові)	24,8	22,6	-2,2	-94,6
тимчасова непрацездатність	7,4	3,1	-4,3	-184,9
навчальні відпустки та інші неявки, передбачені законодавством	0,64	0	-0,64	-27,52
неявки з дозволу адміністрації	15,4	1,2	-14,2	-610,6
прогули	0,02	0	-0,02	-0,86
внутрішньозмінні втрати	1,5	0,5	-1	-43
Відпрацьовано, днів	208,74	233,1	24,36	1047,48
Тривалість робочого дня, год.	6,5	7,5	1	43

Додаток Г

Таблиця Г.1 Аналіз впливу факторів на продуктивність праці ПП
«Новожанівський м'ясокомбінат»

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна за 2021-2022 рік	Зміна за 2022-2023 рік
Економічна модель $V_H = D \times T \times V_{гр}$					
Кількість днів, відпрацьованих одним працівником	222,04	208,74	233,10	-13,30	24,36
Тривалість робочого дня, год.	7,90	6,50	7,50	-1,40	1,00
Середньогодинна продуктивність праці одного працівника, грн.	4,18	6,53	7,28	2,35	0,76
Ціни	120,40	160,40	190,40	40,00	30,00
Сукупний вплив факторів	882,69	1420,84	2424,83	538,15	1003,99
Економічна модель $V_B = D \times T \times V_{гп} \times Ц$					
За рахунок зміни кількості відпрацьованих днів		829,82	1586,65	-52,87	165,81
За рахунок зміни тривалості робочого дня		682,76	1830,76	-147,06	244,10
За рахунок зміни середньогодинної продуктивності		1066,52	2042,77	383,76	212,02
за рахунок зміни середньої ціни		1420,84	2424,83	354,32	382,06
Сукупний вплив факторів				538,15	1003,99

Таблиця Д.1 Темпи росту доходів та витрат на оплату праці

Показник	Рік			Темп росту, %		
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2023/2021
Чистий дохід, тис. грн.	41486,40	61096,20	104267,90	147,27	170,66	251,33
Витрати на оплату праці тис. грн.	3640,68	4480,62	6796,00	123,07	151,68	186,67
Середньорічний виробіток працівників тис. грн.	7,33	8,86	12,74	120,83	143,77	173,71
Середньомісячна заробітна плата, грн.	6455,11	8683,36	13170,54	134,52	151,68	204,03